

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор ННІЕіУ  
\_\_\_\_\_ Олег Шеремет  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Ольга Петухова  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності  
конкурентоспроможності продукції»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 7М

Прищепя Андрій Сергійович  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Олена Драган  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ - 2022р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Петухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Прищепи Андрія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності конкурентоспроможності продукції»

керівник роботи Бергер А.Д., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 841-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Оцінювання та аналіз ефективності конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Розділ 3. Розробка конкурентної стратегії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Список використаної літератури. Додатки.

5. 21 таблиця, 7 рисунків.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи ефективності та конкурентоспроможності підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання та аналіз ефективності конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка конкурентної стратегії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Прищеп А.С.  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Бергер А.Д.  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

## АНОТАЦІЯ

Основою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція – головна сила розвитку суб'єктів ринку та економіки в цілому. Основним суб'єктом ринкових відносин є підприємство, і для успішного функціонування воно повинно мати здатність витримувати конкурентну боротьбу.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко» та чинники, які впливають на конкурентоспроможність. В третьому розділі роботи наведено пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства, реалізація яких позитивно вплине на досягнення його стратегічних цілей.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані метод наукового пізнання; фінансовий аналіз; економічний аналіз; метод експертних оцінок; систематизація результатів; логічне узагальнення.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, та висновків. в обсязі 95 сторінок, містить 21 таблицю, 7 рисунків.

*Ключові слова:* ефективність, конкурентоспроможність, продукт, підприємство.

## **ABSTRACT**

The basis of a market economy is competition. Competition is the main force in the development of market participants and the economy as a whole. The main subject of market relations is the enterprise, and for its successful operation it must have the ability to withstand competition.

The qualifying paper analyzes the main performance indicators of British American Tobacco LLC and the factors that affect competitiveness. The third section of the work contains proposals for improving the competitive strategy of the enterprise, the implementation of which will positively affect the achievement of its strategic goals.

The method of scientific cognition was used for analytical research and development of proposals in the work; financial analysis; economic analysis; method of expert assessments; systematization of results; logical generalization.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters and conclusions, 95 pages, contains 21 tables, 7 figures.

*Key words:* efficiency, competitiveness, product, enterprise.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи ефективності та конкурентоспроможності підприємства .....	9
1.1. Сутність поняття ефективність та конкурентоспроможність продукції .....	9
1.2. Фактори впливу на ефективність та конкурентоспроможність продукції.....	15
1.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та її переваг .....	19
Розділ 2 «Оцінювання та аналіз ефективності конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» .....	30
2.1. Аналіз тютюнового ринку України .....	30
2.2. Загальні відомості про підприємство Бритіш Американ Тобакко Україна	36
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».....	49
2.4. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».....	50
Розділ 3 «Розробка конкурентної стратегії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».....	64
3.1. Пропозиції щодо покращення конкурентної стратегії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» .....	64
3.2. Впровадження та розробка концепції чат-бота в діяльність ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» .....	66
Висновки .....	79
Список використаної літератури .....	81
Додатки.....	91

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Останні декілька років дуже гостро стає питання проблеми конкурентоспроможності продукції в Україні. Дивлячись на вплив окремих категорій ринкової економіки саме категорія конкурентоспроможності є однією з ключових, оскільки її рівень визначає успіх або невдачу в діяльності підприємства. Якщо підприємство правильно трактує поняття конкурентоспроможності продукції й правильно визначає її рівень, то таке підприємство може ефективно конкурувати й прибутково працювати у своїй галузі.

Вагомий внесок здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: Р.А. Фатхутдінов, В.Г. Шинкаренко, П.С. Зав'ялова, Г.Л. Азоєва, Н.І. Перцовський, С.М. Клименко та цілої низки інших, не менш іменитих вчених. Теоретичним надбанням теорії конкурентоспроможності також є наукові праці зарубіжних і вітчизняних економістів: І.П. Арнаута, З.А. Васильєвої, М.Е. Портера, А.П. Градова, В.Г. Шинкаренко, П.Ю. Беленького, М.О. Єрмолова, С.П. Ярошенко та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ щодо підвищення конкурентоспроможності продукції і на основі оцінки конкурентоспроможності продукції систематизувати й економічно обґрунтувати напрями підвищення ефективності конкурентоспроможності продукції.

### *Основні завдання:*

- Проаналізувати сутність поняття ефективності та конкурентоспроможності;
- Визначити, які саме фактори впливають на ефективність конкурентоспроможності продукції;
- Проаналізувати основні методичні підходи до оцінювання;
- Проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- Зробити оцінку ефективності конкурентоспроможності продукції

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

- Розробити, запропонувати й економічно обґрунтувати ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

*Предметом дослідження є економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності конкурентоспроможності продукції підприємства ПАТ «Імперіал Тобако Продакшн».*

*Об'єктом дослідження є ефективність конкурентоспроможності продукції підприємства ПАТ «Імперіал Тобако Продакшн».*

*Методи дослідження.* У роботі використано такі методи: метод наукового пізнання; фінансовий аналіз; економічний аналіз; метод експертних оцінок; систематизація результатів; логічне узагальнення.

*Інформаційна база роботи* – наукова і навчальна література, звітні документи ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2018-2020 роки, статистичні та нормативні документи підприємства, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних учених, статистичні та аналітичні матеріали.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається з анотації, змісту, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, 21 таблицю, 7 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття ефективності та конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції — поняття багатогранне і багатовимірне. Це порівняльна категорія, оскільки оцінка конкурентоспроможності здійснюється шляхом порівняння характеристик продукту і характеристик конкурентів у галузі.

Для розуміння поняття «конкурентоспроможність товару» вчені використовують різні методи. Пояснення дослідників можна поділити на такі категорії: за властивостями і характеристиками товару, за наявністю ринкових переваг і ступенем задоволення потреб споживачів та за рентабельністю виробника.

Дослідники розглядають конкурентоспроможність продукції як сукупність вартісних і якісних характеристик, що визначають успіх продукції на ринку та створюють переваги перед подібними товарами [8, с. 9]. Л.В. Балабанова під конкурентоспроможністю продукції відносить високе співвідношення якісних і вартісних характеристик які відповідають вимогам ринку, може найкращим чином задовольнити потреби споживачів і створити переваги для продукції на ринку. [1].

Деякі науковці вважають конкурентоспроможність продукції лежить у привабливості для споживачів у порівнянні з товарами-аналогами завдяки кращим якісним та вартісним характеристикам та потребам ринку [8, с. 9]

О.І. Драган вважає, що конкурентоспроможність продукції є рівнем відповідності потребі споживачів [7, с. 35]. За тлумаченням Р.А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність продукції є рівнем задоволеністю продукцією у

порівняно з кращим товаром-аналогом за умов наявності сертифікату якості та здатність конкурувати при гірших характеристиках [15, с. 302].

Багато дослідників пов'язує це поняття з її прибутковістю. В.І. Гринь трактує «конкурентоспроможність продукції» як здатність характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та повністю задовольняти споживачів, зберігаючи при цьому високий рівень доходів його виробнику [4, с. 89].

Не дивлячись на відмінності, які є у формулюваннях цього визначення, схожим те, що конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку, коли вона реалізовується. Конкурентоспроможність продукції визначається споживачем, який, купуючи продукцію, визнає її кращою для себе.

Конкурентоспроможним є продукт, у якого є більший ефект на одиницю витрат більший, ніж у інших, і при цьому всі її характеристики задовольняють вимогам споживачів. Дивлячись на наявні в економічній літературі наукові твердження терміну «конкурентоспроможність продукції», я б сказав, що конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, бо воно залежить від ринку та визначається на основі конкурентних переваг.

Щоб продукція була конкурентоспроможною, вона має мати комплекс відповідних критеріїв, які є кількісними характеристиками та беруть до себе галузеву особливість оцінки конкурентоспроможності [6, с. 181]. Проводячи оцінку параметрів конкурентоспроможності продукції, потрібно враховувати групу, яку представляють, яке ринкове середовище і безпосередньо взаємодію продавця та покупця, бо значення одного і того ж параметра може задовольняти споживача і задовольняти товаровиробника, і навпаки.

Сьогодні високий рівень конкурентоспроможності підприємств залежить від високого рівня конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства зростає за допомогою створення сильних конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами (рис. 1.1).

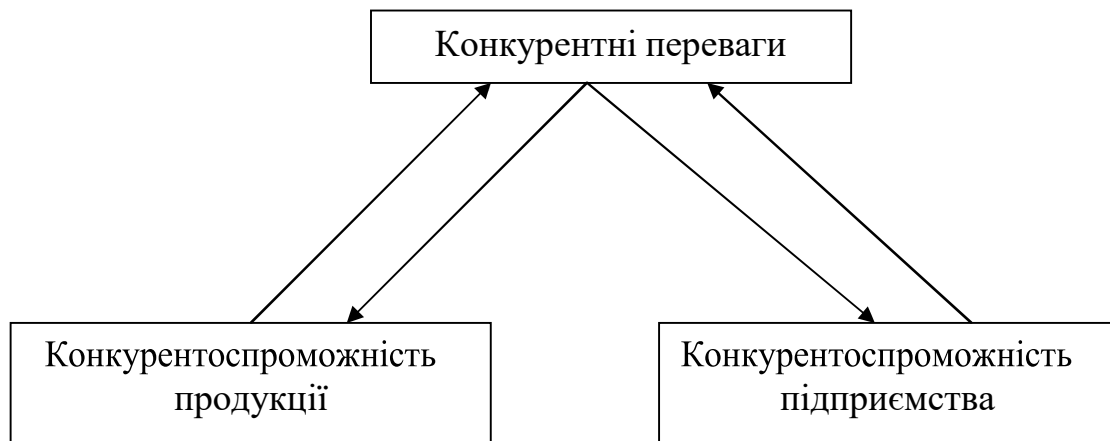


Рис. 1.1. Взаємозв'язок конкурентних переваг конкурентоспроможності підприємства і продукції

Причини конкурентоспроможності продукції потрібно шукати в конкурентних перевагах різних характеристик. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як взаємні поняття. Конкурентоспроможність підприємства на певному товарному ринку напряму залежить від конкурентоспроможності його продукції.

Конкурентоспроможність продукції є порівняльною, тому вона є, відносною, а не абсолютною, бо вона може бути оцінена тільки шляхом порівнянь характеристик продукції підприємств-конкурентів однієї галузі. Виробник може мати низький рівень конкурентоспроможності продукції в одних умовах ринку і високий рівень в інших умовах, наприклад, на міжнародному ринку. [9]

Аналізуючі існуючі в економічній літературі наукові характеристики поняття «конкурентоспроможність продукції», можна зробити висновок, що кращим визначенням, яке найбільш розкриває його сутність, є: «конкурентоспроможність окремого товару (послуги) – це перевага у порівнянні з будь-яким іншим товаром при виборі його потенційним покупцем» [79, 228]. Це є ступенем відповідності товару на момент вибору товару та відповідність цього товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за характеристиками: технічними, економічними, екологічними.

Конкурентоспроможність товару досягається шляхом здобуття конкурентних переваг, які створюються за рахунок методів:

1) *економічних* – зменшення витрат на виробництво та продаж продукції, збільшення продуктивності праці, зменшення трудомісткості продукції, збільшення кваліфікації персоналу та якості продукції;

2) *техніко-технологічних* – застосування нових технологій, матеріалів, тари або реконструкція, модернізація обладнання; своєчасний ремонт устаткування;

3) *соціально-трудоових* – створення кращих умов праці та відпочинку працівників, набір перспективних молодих працівників, система безперервного навчання працівників підприємства тощо;

4) *організаційних* – покращення організації управління та організації виробничої структури підприємства, вибору методів стратегічного, поточного і оперативного планування підприємства, організації самого виробництва й праці, мотивації працівників та впровадження інновацій;

5) *маркетингових* – покращення методів розробки цього комплексу, використання цінової політики, торгових марок та іміджу бренду, ефективного управління каналами розподілу продукції й комплексу просування;

6) *адаптивних рішень* – вчасне реагування на зміну зовнішнього середовища і ефективні заходи адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства. [11]

Науковці визначають параметри конкурентоспроможності товару – як кількісні характеристики властивостей товару, які включають в себе галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Існують такі групи параметрів конкурентоспроможності в загальному плані: технічні, економічні, нормативні (рис. 1.2.) [14, 229].

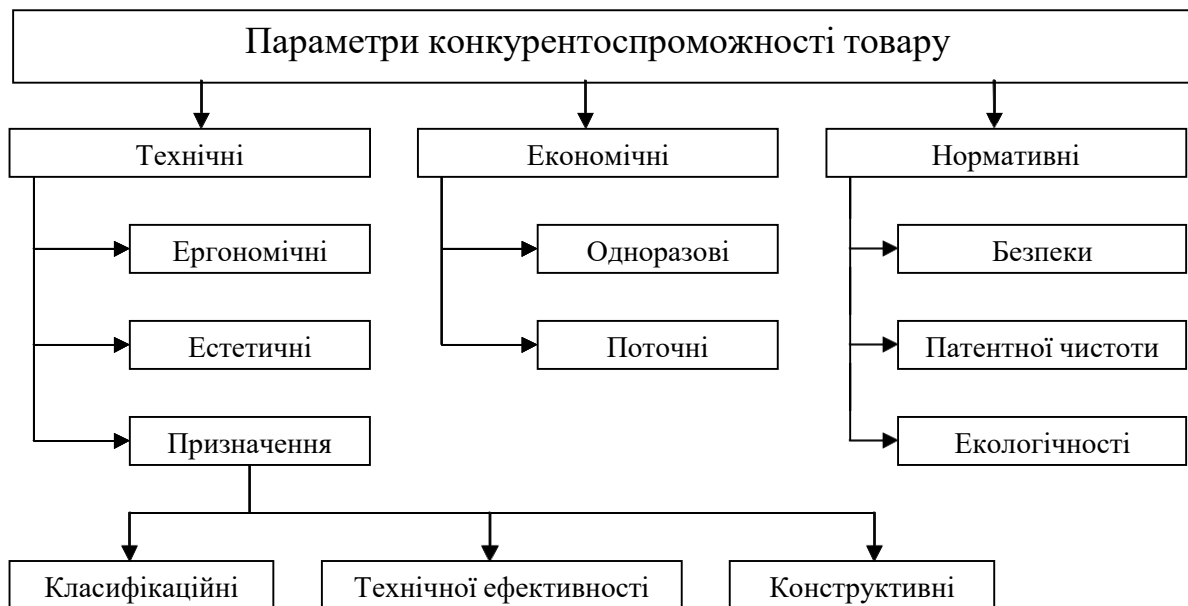


Рис.1.2. Параметри конкурентоспроможності товару

*Технічні параметри* є характеристикою технічних і фізичних характеристик товару, що визначають особливості галузі та способи використання цих характеристик, а також використання цих функцій, які товар виконує у процесі його використання.

Технічні параметри діляться на параметри призначення, ергономічні параметри та естетичні параметри.

Параметри призначення показують області використання продукції та функції, які вона має робити. По них можна оцінювати корисний ефект, який виконується за допомогою даної продукції в умовах споживання. [16]

Параметри призначення можна поділити на:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного виду і використовують їх для оцінки на етапі вибору застосування продукту та товарів-конкурентів; саме вони є базою для аналізу і в подальших не беруть участі розрахунках;
- параметри технічної ефективності, що показують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;
- конструктивні параметри, що характеризують основні проектні рішення (склад виробу, його структура, розміри, вага).

*Ергономічні параметри* характеризують продукцію з точки зору відповідності властивостям людського організму при виконанні праці або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що показуються у виробничих та життєвих процесах людини).

*Естетичні параметри* характеризують виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та товарний вигляд).

*Економічні параметри* показують рівень витрат виробництва та ціни витрат на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

*Економічні параметри* діляться на одноразові та поточні:

- Одноразові витрати є витратами на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на налагодження процесів, пробний запуск виробництва, якщо вони не включені в ціну продукції.

- Поточні витрати включають в собі заробітню плату працівників, витрати на електроенергію, доставку, витрати на сировину і тд. , що необхідно для цієї продукції, витрати на ремонт, запасні частини.

Виробництво конкурентоспроможної продукції – найголовніша умова ринкової економіки. Якість продукції, включаючи новизну, технічний рівень, відсутність дефектів та надійність є ключовими чинниками утримання позицій на ринку, забезпечення максимального рівня продажів. [17]

Можна зробити висновок, що тільки постійно підвищуючи якість продукції, покращуючи властивості й характеристики й забезпечуючи зниження витрат на виробництво, можна очікувати одержання максимального прибутку.

## 1.2. Фактори впливу на ефективність та конкурентоспроможність продукції

Фактори конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови

Фактори конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства

[5, с. 17]

Зовнішні фактори – це суб'єкти господарювання, економічні, суспільні і природні умови, національні і міждержавні структури та всі існуючі зовнішні

умови і чинники, які діють між собою у глобальному оточенні та створюють вплив на функціонування підприємств [2].

Оцінка впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств проводиться таким чином. Після встановлення місії й цілей підприємства проводиться діагностичний етап: оцінка, яка може впливати на різні аспекти потенціалу підприємства; уточнення факторів, що представляють загрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діючих конкурентів; визначення факторів, які можуть дати більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

За допомогою такого аналізу впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність можна прогнозувати можливості, розроблювати плану дій на випадок непередбачених обставин, розроблювати заходи, які здатні змінити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів ринкового макросередовища частіше проводять PEST-аналіз, SWOT-аналіз, який дає визначити загрози й можливості з якими може зіштовхнутися підприємство, і встановити негативні фактори, які можуть зменшити ефективність підприємства [8].

Внутрішні фактори – це внутрішні чинники діяльності підприємства до них відносяться:

1. Діяльність керівництва організація виробничої структури управління, професійний та високий рівень управлінського персоналу.

2. Система оснащення. Оновлення технологій, їх зміна на більш прогресивні, може забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшити гнучкість виробництва.

3. Сировина і напівфабрикати. Якість сировини та напівфабрикатів, їх переробка та кількість відходів сильно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, кількість витрат на реалізацію. Вплив фактору є одним із головних на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство завжди здійснює збут за рахунок реалізації продукції, що

користується попитом на ринку, збільшуючи об'єми продажів та розширюючи ринки збуту. Аналіз факторів впливу дуже пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність товару визначається сукупністю його якісних і вартісних характеристик, що підвищують параметри відповідності вимогам споживача даного товару перед товарами-конкурентами. Потім споживач обґрунтовує свій вибір певного товару оцінкою корисності ефекту від його використання і оцінкою витрат на його купівлю й використання.

Тому конкурентоспроможність певної продукції визначається шляхом порівнянь споживачем якості даної продукції, її ціни і рівня сервісу, який може бути наданий. З боку споживача продукція порівнянюється навіть по такому показнику як рівень маркетингового оточення продукції, тобто стан розширених характеристик даної продукції (реклама, імідж, упакування, брендинг тощо).

Конкурентоспроможність – порівняльна характеристика продукції, що показує перед собою комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників. Її можна визначити за сукупністю споживчих властивостей даної продукції за ступенем її відповідності до людських потреб, але з урахуванням витрат на задоволення цих самих потреб, а також рівня цін та умов постачання, експлуатації в процесі споживання.

Чинники привабливості товару й відображення його конкурентоспроможності можна намалювати у вигляді ланцюга: якість-ціна-сервіс-маркетингове оточення [8]. Конкурентоспроможність окремого виду продукції визначається як його перевага у порівнянні з іншою продукцією, що є аналогічною за призначенням при вирішенні споживачем його потреб. Це є ступенем вимогам продукції на вимоги цільових груп споживачів за характеристиками: технічними, економічними, екологічними і тд.

Параметри конкурентоспроможності – це кількісні характеристики властивості продукції, які включають в себе галузеві 19 особливості оцінки її конкурентоспроможності.

Можна виділити такі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні.

Технічні параметри можуть дозволити нам визначити характеристику технічних і фізичних властивостей продукції, що визначають особливості галузі та способи її використання. Ці параметри показують ті функції, які виконує продукція у процесі її використання. Технічні параметри продукції визначаються оцінкою відповідності її технічного рівня та якості сучасним вимогам, які диктує споживач. Дані вимоги найяскравіше відображають їх суспільні й індивідуальні потреби при досягнутому рівні соціально-економічного розвитку і науково-технічного прогресу [9].

Основні вимоги споживачів до технічних показників продукції відображені у стандартах. У стандартах прописана характеристика продукції, технічні умови на її виготовлення, правила її приймання й пакування, її маркування транспортування і збереження. При оцінці якості продукції завжди визначається її відповідність стандартам – регламентованим споживчим параметрам, при порушенні яких конкурентоспроможність товару дуже сильно падає [10].

Стандарт – це державний документ, в якому написані технічні вимоги до готової продукції. У кожній країні є своя система стандартизації продукції.

Вона відповідає рівню розвитку локальної економіки, науки, й техніки. По тому, наскільки локальна економіка поглиблюється в світову підвищується роль і рівень міжнародної стандартизації продукції. З цією метою функціонує Міжнародна організація стандартизації – ISO, яка розробляє рекомендації урядам країн-членів даної організації щодо стандартизації продукції, що є дуже важливою для міжнародної торгівлі [9].

Якість – це міра досягання встановлених технічних умов і норм при виробництві кожної одиниці продукції. Вона визначається або органолептичними методами, або лабораторними дослідженнями. Технічна конкурентоспроможність продукції – показник, що постійно змінюється 20 відповідно до темпів науково-технічного прогресу.

Можна зробити висновок, що під час оцінки, прогнозів та управління конкурентними перевагами підприємства необхідно брати всі внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати чи потенційно можуть вплинути на будь-які результати.

### **1.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та її переваг**

В контексті постійних змін чинників зовнішнього середовища формуються принципово нові за структурою та складом системи управління, здатні швидко реагувати на зовнішні загрози й труднощі, і важливу роль тут відіграє економічна діагностика. Об'єктом економічного діагностування може виступати будь-яка галузь або напрям діяльності. Одною з таких сфер може бути конкурентний потенціал фірми. Діагностика здібностей фірми передбачає, перш за все, його оцінювання, а також дослідження рівня його використання, пошук шляхів розширення здібностей та забезпечення кращого використання. Подібну методику застосуємо і до конкурентного потенціалу.

Виходячи з цього, першим етапом дослідження є проведення оцінки конкурентного потенціалу. Практично оцінку конкурентного потенціалу дає рівень конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства можемо визначити як комплексну порівняльну характеристику, що має відображати певний ступінь переваги певної сукупності оцінки показників діяльності компанії, які визначають його успішність на визначеному ринку за певний час щодо сукупних показників конкурентів [22, с. 220]. Конкурентоспроможність компанії можна визначити тільки серед групи компаній, що належать до однієї промисловості чи виготовляють продукцію-замінники, тобто конкурентоспроможність вважається відносним поняттям. Оцінити конкурентоспроможність компанії можна за умови відношення до єдиної стратегічної зони господарювання.

Наразі немає загальноприйнятої методики визначення та оцінки конкурентоздатності організації. У світовій практиці існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми. За своєю сутністю та основою формування показників конкурентоспроможності всі існуючі методи кардинально відрізняються один від одного та мають переваги і суттєві недоліки. Далі розглянемо метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно до цієї теорії найбільш конкурентоздатними є такі компанії, які найкраще організують роботу всіх своїх підрозділів і служб. Базою цього методу є оцінка чотирьох груп критеріїв конкурентоспроможності:

- показники ефективності управління виробничим процесом. Вона охоплює економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, сучасний рівень технології виготовлення продукції, відповідний рівень організації праці на підприємстві;

- показники ефективного управління оборотними коштами, тобто фінансова незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, спроможність компанії розраховуватися за своїми боргами, здатність стійкого розвитку компанії на майбутнє;

- показники ефективного управління збутовою діяльністю і просуванням продукції на ринок. використовуючи рекламу і стимулювання;

- показники конкурентоспроможності продукції і його ціна. Така оцінка конкурентоздатності охоплює усі найважливіші аспекти господарської діяльності організації, виключає дублювання окремих показників, дозволяє оперативно та ефективно отримати оцінку стану фірми на галузевому ринку.

До переваг ми можемо зарахувати те, що він допомагає виявити переваги і недоліки одної компанії відносно іншого, оцінити межі відставання, розроблення управлінських рішень для посилення слабкостей. Саме за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, можна не тільки оцінити рівень конкурентного потенціалу, але і його використання. В той же час, недоліками цього методу є те, що досить складно зібрати всю потрібну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати масштабні за обсягом та трудомісткі розрахунки.

Одним із можливих шляхів подолання вказаного недоліку є формування стандарту конкурентного потенціалу з власних найкращих показників, взятих в динаміці. Тоді і використання потенціалу можна діагностувати співвідносячи фактичний рівень конкурентоздатності до створеного стандарту.

Досить поширеними в економічній практиці для оцінки конкурентоспроможності є методи, що засновані на теорії конкурентних

переваг. Конкурентні переваги – це такі характеристики властивостей продукції, послуг або торгової марки, що створюють для фірми певні переваги над прямими конкурентами.

Розрізняють конкурентні плюси - зовнішні та внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги – це плюси у властивостях продукції, що створюють

«цінність для споживачів», оскільки більш широко можуть задовольнити потреби. Зовнішні переваги ведуть до зростання «ринкової сили» компанії, тобто вони змушують ринок на збільшення ціни продукції чи послуги порівняно із своїми конкурентами, які не мають таких переваг. Оцінка такої сили це еластичність попиту за ціною. Внутрішні конкурентні переваги – це плюси організації у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» в результаті його більш вищої продуктивності. Внутрішні плюси забезпечують компанії більшу стійкість щодо зниження вартості продажів, що існує на ринку або у конкурентів, та більшу рентабельність. Ці плюси можна виявити у час визначення «ринкової сили» (відношення максимально можливої ціни продажу продукції конкретної компанії та ціни пріоритетного конкурента) і «продуктивності» (відношення витрат на одиницю товару конкретної компанії та пріоритетного конкурента).

Найскладнішим процесом у діяльності компанії є встановлення характеру переваги компанії в порівнянні з конкурентами та їх оцінювання. Конкурентоспроможність фірми гарантується, як відомо, досягненнями та розвитком конкурентних переваг, які виникають у різних сферах діяльності компанії: економічній, технічній, організаційній, маркетинговій. Дія цих конкурентних переваг відображається у конкретних умовах, різними є їх

причини прояву чи зникнення. Більш того, вплив одних тих самих критеріїв може посилюватися або ослаблюватися щодо тих самих переваг. Тому під час досліджень конкурентних переваг необхідно дотримуватися системного підходу.

Одним із методів порівняльного конкурентного аналізу є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого суб'єкт господарювання проводить порівняння результатів своєї діяльності з практичною діяльністю інших для здійснення конкретних змін, які дозволять покращити результати діяльності та підвищити конкурентоспроможність [21].

Особливості порівняльного аналізу: характер всієї системи, чітка орієнтація на досягнення вищого рівня прикладної орієнтації для досягнення конкурентної переваги. Етапами бенчмаркінгу є:

1. Визначення об'єкта, при якому встановлюють потреби бізнесу у змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності результатів його діяльності; виділяють та вивчають основні виробничі операції, що мають вплив на результати діяльності компанії, а також варіант кількісної оцінки визначених характеристик; встановлюють, наскільки глибоко впроваджувати бенчмаркінг.

2. Вибір компанії для порівняння. Визначення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг включає співвідношення якості роботи цієї фірми та її опонентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг включає в себе зіставлення характеру та якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії певного часу.

3. Пошук еталонних компаній. Встановлюють зв'язки з організаціями, з метою формулювання критеріїв, за допомогою яких здійснюють оцінку та аналіз. Об'єктами порівняння виступають реальні компанії визначеної галузі (підгалузі), як приклад, найближчий конкурент, і може бути якась гіпотетична фірма із середньогалузевими показниками чи більш кращими досягненнями в діяльності. Більш точну картину дає порівняння з гіпотетичною фірмою схожого галузевого спрямування, яка побудована з використанням середньозважених даних щодо витрат на виробництво одиниці продукції конкретного виду. В

порівнянні з реальною фірмою можуть бути отримані не зовсім точні оцінки, поскільки не існує абсолютно однакових фірм (номенклатури відрізняються).

4. Аналіз. Збирається інформація про власний бізнес та партнерів по бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації – результати обміну новим досвідом між фірмами, використовуючи дані комерційних та торгових об'єднань; досліджень, які проведені незалежними організаціями. Отриману інформацію класифікують та систематизують та обирають такий метод аналізу, який дозволить оцінити ступінь досягнення мети та чинники, що визначають результат.

5. Впровадження, що дозволяє розробити план цього впровадження та процедуру контролю за виконанням, а також провести оцінку та аналіз самого процесу цього впровадження.

6. Нова оцінка. Бенчмаркінг – це постійний, системний пошук вивчення передових практик опонентів та організацій у суміжних галузях, а також безперервне порівняння запланованих змін та результатів діяльності із створеною моделлю-еталоном. Таким чином, на основі досягнутого здійснюється створення та підтримка системи постійних покращень результатів діяльності. До переваг цього методу можемо зарахувати те, що бенчмаркінговий підхід дасть можливість компанії формувати внутрішню власну команду консультантів, які напрацюють певний досвід проведення організаційних змін та створять базу для подальшого впровадження в організацію та управління, розраховуючи на власні сили.

Недоліком бенчмаркінгу є те, що він потребує значних витрат, високої кваліфікації аналітиків і орієнтований на використання закритої інформації підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності компанії і з метою діагностики використання конкурентного потенціалу компанії можуть бути використані методи різниць, рангів, балів тощо. Суть методу різниць полягає у визначенні існуючих переваг і недоліків компанії за окремими показниками, що оцінюються (об'єктами порівняння). При використанні цього методу компанія, що досліджується, порівнюється тільки з одним конкурентом.

За кожним конкретним з показників визначається позиція оцінюваної компанії, але й кількісна різниця у розрахованих значеннях. Якщо для порівняння вибране одне з найкращих у цій галузі або сфері діяльності, то порівняння фактичних показників підприємства, що аналізується, з найкращим може дати оцінку використання конкурентного потенціалу. Використання методу рангів дозволяє визначити місце підприємства-конкурента по кожному об'єктом аналізу за допомогою ранжування значень за окремими показниками. Проведення оцінки дозволяє визначити, які критерії оцінки компанії є кращими порівняно з конкурентами, а які – гірші. Оцінка відставання чи випередження при цьому не проводиться. Підсумування позицій (рангів) окремих компаній за всіма оціночними показниками дає змогу виявити найбільш конкурентоспроможний бізнес за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо оцінювати найкращий стан мінімальною оцінкою рангу) або по критерію максимально набраних рангів (найкращий стан має оцінку максимальну).

Вибраний принцип оцінки повинен дотримуватися відносно всіх показників аналізу. Порівняння отриманої підприємством суми рангів, дозволяє визначити конкретне місце кожної компанії в конкурентній боротьбі на ринку. Перевага цього методу – простота розрахунку, можливість застосування кількісних та якісних показників для проведення оцінок. Водночас цей метод дає тільки опосередковані результати і не дає змогу оцінити ступінь відставання компанії від своїх конкурентів.

Метод балів дає змогу визначити узагальнену кількісну оцінку існуючого стану компанії в конкурентній боротьбі в умовах наявності певної кількості фірм-конкурентів. Даний метод дозволяє не тільки визначити основних конкурентів, але й місце в конкурентній боротьбі та рівень використання конкурентного потенціалу, та оцінити існуючий ступінь наближення до підприємства-конкурента. Метод еталону – це графічний метод, що використовують для наочності зображення конкурентних переваг і недоліків компанії. Метод еталону застосовують не лише для проведення оцінки конкурентоспроможності компанії, а також для порівняння з ідеальною моделлю

функціонування компанії. На основі цього можна визначити ступінь використання наявного конкурентного потенціалу та «вузькі місця». Недоліком методу є те, що він не дає можливості кількісно оцінити як рівень конкурентного потенціалу, так і ступінь його використання.

Рівень використання конкурентного потенціалу, а також можливості його нарощування, шляхи покращення використання можна визначити за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Досліджуються сильні сторони (Strength) і слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також існуючі можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища бізнесу. Метод SWOT-аналізу спочатку визначає сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, а потім встановлює зв'язки між ними, які можуть використовуватися для формування стратегії компанії.

SWOT-аналіз зарекомендував себе і до сих пір доводить свою необхідність як важливий метод діагностичної процедури. Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується та інформація, що отримана за допомогою методу експертних оцінок. Застосування цього методу може призвести до великих похибок, розмір яких залежить від складу експертів та методу обробки результатів. Досить поширеними для дослідження конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств є матричні методи. Ці методи ґрунтуються на використанні матриці – таблиця впорядкованих по рядках та стовпцях окремих елементів. Тому найбільш відомою є матриця BCG (Boston Consulting Group), в основі якої лежить принцип системи координат: по вертикалі – це темпи зростання ємності ринку, по горизонталі – це відносна частка виробника на ринку.

Найбільш конкурентоспроможними будуть вважатися компанії, які мають значну частку на швидкозростаючому ринку. Перевагами методу матриці БКГ є можливість дослідити як розвивається процес конкуренції у динаміці та при наявності достовірної інформації забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліком вважають його надмірну спрощеність і неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається.

До матричних моделей, які можуть бути використані для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, належать матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (матриця Mc Kinsey), матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/ конкурентна позиція» (модель ADL/LC) та інші.

Сучасна наука має широкі методи діагностики конкурентного потенціалу компаній. Однак процес зміни та створення нових варіантів повинен продовжуватися. Оскільки фактори, що визначають конкурентоспроможність, важливі та специфічні для будь-якої компанії, ми вважаємо, що не існує єдиного методу оцінки її конкурентного потенціалу. Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства хоч і різняться між собою певним чином, проте всі вони ставлять за мету поліпшити якість, дизайн товарів і послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантійного і післягарантійного обслуговування, тимчасове зниження цін, ефективна реклама продукції та інше. Застосування таких методів може бути зручним для використання в різних ситуаціях, залежно від особливостей галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Проблема систематизації підходів до оцінки конкурентоспроможності тісно пов'язана із розходженнями у трактуванні цього питання. Наприклад, варто звернути увагу на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», поданого у працях українських учених І. Должанського та Т. Загорної, де вона розуміється як «... здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку»[24].

Дослідниця С.О. Шевельова у своєму визначенні конкурентоспроможності підприємства концентрує увагу на маркетингових та іміджевих показниках

підприємства, як це видно із визначення: «...здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів і різноманітних суб'єктів господарювання»[26].

Вчені О. П. Єлець та Є. В. Богдан у своїх працях [23] розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, які умовно розбиті за аналогією із розвитком глобальних гравців галузі. Вчені стверджують, що рівні вибудовуються від нижчого до вищого (з 1-го по 4-й рівень). На першому рівні випуск продукції є пріоритетною сферою зусиль, в той час як потреби споживача залишаються на другому плані. На другому рівні продукцію вдосконалюють у відповідь на встановлені конкурентами стандарти. Третій рівень, за логікою дослідників, характерний для підприємств, які ігнорують стандарти конкурентів, аби отримати переваги у галузі. Четвертий рівень конкурентоспроможності забезпечується за рахунок управлінських технологій, і при цьому підприємство стає «законодавцем моди» на даному ринку» [23].

Беручи до уваги вищевикладені підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, ми вважаємо за доцільне зупинитися на визначенні конкурентної стратегії за М. Портером, адже головна мета конкурентної стратегії – отримання конкурентної переваги. Виходячи з багатокомпонентної моделі конкурентних переваг, які розглядає М. Портер у своєму дослідженні [27], ми стверджуємо, що оцінка конкурентоспроможності – це, перш за все, оцінка здатності отримати перевагу над цільовим конкурентом (або стандартом конкуренції).

Головна суть PEST-аналізу є знаходження і оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на сьогоденні та майбутньої результати діяльності компанії. [24]

PEST – являється аббревіатурою чотирьох англійських слів:

P – Politicallegal – тобто вплив політико-правових факторів, E – Economic – це вплив економічних факторів, S – Sociocultural – представляє під собою вплив соціокультурних факторів, T – Technological forces – становить вплив

технологічних факторів. Основною метою PEST-аналізу являється моніторинг змін зовнішнього середовища за чотирма основними напрямками та знаходження тенденцій і подій, які є невідконтрольні організації, але впливають на прийняття стратегічних рішень. Вивчення політичного аспекту макросередовища потрібно для того, щоб розуміти наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і мати чітке уявлення про засоби, за допомогою яких державна влада планує запровадити свою політику в життя. [24]

Дослідження економічних аспектів макросередовища надає можливість більш краще зрозуміти, як на рівні держави створюється і поділяються економічні ресурси. Даний показник, для основної кількості компаній являється найважливішою умовою їхньої підприємницької діяльності.

Аналізуючи соціальні компоненти макросередовища потрібно для того, щоб зрозуміти та оцінити вплив на підприємницьку діяльність таких соціальних явищ, як мобільність людей, відношення людей до праці і якості життя, активність споживачів та ін.

Завдяки вивченню технологічного компонента можна спрогнозувати можливості, зв'язані із розвитком техніки та науки, для того щоб вчасно змінити курс у виробництві і почати реалізацію технологічно перспективного продукту, а також передбачити момент у відмові від використовування застарілих технологій. Для оцінки впливу використовується шкала від 1 до 5, де 5 – це наявність серйозної загрози, а 1 – це відсутність загрози.

На разі в Україні не стабільна політична обстановка і тому зміна влади може, як негативно, так і позитивно вплинути на різні сфери бізнесу. Через нестабільну політичну обстановку в країні, можливі різкі зміни в економіці, які затронуть такі важливі для даного бізнесу аспекти, як ціна на паливо і купівельна спроможність споживача. Щодо соціальних факторів, то демографічні зміни в країні істотно вплинули на автоперевезення. Такі фактори як темпи зростання міст, регіональні відмінності, поява нових компаній, зростання населення міста дає інформацію про збільшення попиту на послуги даної сфери. Різкі зміни рівня туризму приведуть до явних змін доходів

приватних автоперевезень. У зв'язку із розвитком технологій і їх ступінню інтеграції в суспільство, компаніям, які займаються приватними автоперевезеннями, доведеться стрімко вводити нові технології для залучення нової аудиторії та утримання старої.

У першому розділі моєї кваліфікаційній роботи було проаналізовано та описано сутність понять ефективності та конкурентоспроможності продукції, визначив, які саме фактори впливають на ефективність конкурентоспроможності продукції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства необхідна для того, аби обґрунтувати прийняття рішень при вивченні ринку, оцінки перспектив продажу, оцінки перспектив закупівлі, встановленні та коригуванні цін нових товарів (як експортних так і імпорتنих), коригуванні цін при надходженні нової партії продукції, контролю якості продукції, зняття продукції з прилавків або розробка нових товарних позицій

Задля того, аби визначити конкурентоспроможність певної продукції аналітики керуються певними принципами її оцінки. Такими принципами є базові вихідні положення, дотримання яких дає аналітикам змогу підвищити точність оцінки, врахувати інтереси споживачів, та уніфікувати порядок дій.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «БРИТІШ

### АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»

#### 2.1. Аналіз тютюнового ринку України

Виробництво цигарок є специфічним видом економічної діяльності, притаманним не кожній державі світу. Україна – одна з тих країн, де існує виробництво цигарок. Вітчизняний ринок тютюнових виробів представляють п'ять тютюнових компаній:

1. ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна»
2. ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» (далі - JTІ)
3. ПрАТ «Імперіал Тобако Продакшн Україна» (далі - ІТ);
4. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» (далі - РМУ);
5. ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика».

Усі компанії, окрім ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика» – міжнародні. Вони відвантажують свою продукцію на роздрібний ринок через компанію «Гедіс» (раніше – «Мегаполіс»).

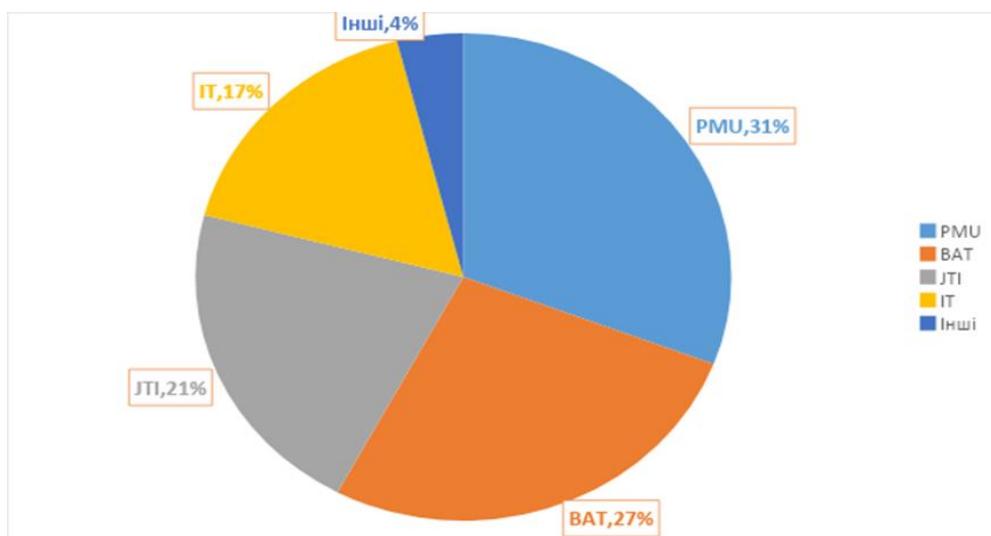


Рис.2.1. Орієнтована частка компаній на ринку виробництва сигарок станом на 2021 рік [9]

Станом на червень 2021 року лідером на ринку виробництва цигарок є компанія РМУ, яка утримує 30,82% ринку, на другому місці - компанія ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна» з 26,98 %, на третьому - компанія JTІ з 21,31% вітчизняного ринку тютюнових виробів та близько 4 % інші компанії України. Четвертою в цьому рейтингу є компанія ІТ з часткою ринку 16,9%. ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика» не входить до профільних асоціацій та працює на ринку автономно), зазначена компанія встановлює низькі ціни на тютюнові вироби [9] та близько 4 % інші компанії України.

Таблиця 2.1

### Основні виробники продукції та їх марки

Компанія	Марки
Бритіш Американ Тобако Україна	Міжнародні марки Dunhill, Kent, Vogue, Lucky Strike, Rothmans, Pall Mall, Capri, Neo та національні марки – «Прилуки», «Прилуки Особливі», «Козак»
Імперіал Тобако Продакшн Україна	Davidoff, West, Parker&Simpson, R1,Прима, Style
Джей Ті Інтернешнл Україна	Sobranie, Winston, Camel, Glamour, LD

На табл. 2.1. показані найбільші виробники тютюнових виробів, які представлені в Україні. Як видно, ринок дуже насичених різними брендами, під кожні потреби споживачів

Ключовою тенденцією розвитку тютюнового ринку залишається зростання нелегальної продукції - контрабанди і контрафакту. Це, у свою чергу, продовжує викликати значні втрати акцизних і інших податкових надходжень до бюджету, збитків легальних виробників і роздрібних торговців, а також спрощує попадання неконтрольованої продукції споживачам.

Експертами було прогнозовано стрімке зростання обсягів нелегальної продукції з 2015 року. Причиною цього стало - нові ставки та зміни у структурі

акцизного податку на тютюнові вироби, які набули чинності з 1 січня 2015 року. Зростання податкового навантаження на сигарети низького і середнього цінового сегменту, дуже ударило по споживачах з низьким рівнем доходів, привело до подальшої тінізації тютюнового ринку, зростання доходності нелегального бізнесу, ухилення від оподаткування і скорочення відрахувань до держбюджету [5].

Тютюнові компанії є найбільшими платниками податків. Відповідно до списку, опублікованого в офіційному журналі ДФС «Вісник-1», за підсумками 9 місяців 2020 року порівняно з відповідним періодом минулого року третє, четверте, сьоме і дванадцяте місця серед найбільших платників податків посіли всі тютюнові компанії України за виключенням ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика» [9]. Зважаючи на значне падіння платоспроможного попиту українці перейшли на більш дешеву контрафактну продукцію, внаслідок чого до держбюджету не надійшли податкові кошти.

Незважаючи на досить високий відсоток курців серед чоловічого населення України, обсяги споживання тютюнових виробів мають тенденцію до скорочення. В останні роки суттєво знизився загальний обсяг виробництва тютюнових виробів у натуральних показниках. Враховуючи зростання експорту готових тютюнових виробів, то можна зробити такий висновок, що в останні роки наша тютюнова промисловість переорієнтовалась на експорт до сусідніх країн.

Отже, тютюновий ринок України являється одним з найбільш конкурентних та динамічних. На ньому існує більш 100 різних брендів і понад 350 найменувань різних сигарет. Динамічність ринку визначається наявністю різних форматів сигарет, серед яких є нові, наприклад, Queen Size і Ultra Slims. Більш 80 % всієї продукції представлено у низькому та середньому цінових сегментах за ціною до 53 грн. за пачку [9; 6].

За допомогою коефіцієнту концентрації чотирьох найбільших підприємств даного ринку дослідимо його на рівень монополізації (табл.2.2).

**Коефіцієнт концентрації підприємств-лідерів тютюнових виробів  
за 2020 рік**

Назва компанії	Вихідні дані, тис. грн
ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»	6 052 527
ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна»	4 130 226
ПрАТ «Імперіал Тобако Продакшн Україна»	1 896 018
ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	8 891 769
Чотирьох частковий показник концентрації (CR4 – Concentration Ratio)	123,46 %

Джерело: [38]

Ринок вважається безпечним для підтримання нормальної ринкової конкуренції, якщо на ньому присутні 10 та більше фірм, а на одну фірму припадає не більше 31%, на дві – 44%, на три – 54%, на чотири – не більше 63% ринку. Коефіцієнт концентрації, розрахований для чотирьох найбільших компаній на ринку CR4 вважається критично високою, якщо він перевищує 75%. Проаналізувавши українські компанії, де частка 4-х перших компаній перевищує навіть 100%, це свідчить про нездорову конкуренцію на українському ринку сигарет та значну частину тінізації діяльності тютюнових компаній.

Виробники тютюнових виробів активно борються за споживача. При цьому використовуються різні методи: хтось випускає нові продукти і вкладає в розкручування бренду, а комусь краще просто знизити ціни. Так, на початку березня 2020 року ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна» в Україні знизила ціни на окремі види своєї продукції в середньому на 3,5 грн за пачку, або на 31%. Про це свідчать дані Державної фіскальної служби, оприлюднені на її сайті.

Компанія Imperial Tobacco змогла успішно скористуватись ситуацією, коли кабінетом міністрів до 1 березня 2020 року не визначено розміри мінімальних цін і була можливість самостійно встановлювати мінімальну ціну на сигарети за умови їх належного внесення в цінову декларацію.

На тютюновому ринку України протягом 2019-2020 років тривала цінова війна «всіх проти всіх». Розпочата лідером ринку – РМУ, способом різкого

зниження цін вирішує поправити своє положення, що похитнулося. Сигарети продаються за цінами нижче собівартості – на радість споживачам і контрабандистам. В рамках цінової війни експерти РМУ почали просувати ідею введення мінімальних роздрібних цін на сигарети. Під привабливою ідеєю залучення до бюджету додаткових коштів та боротьби з штучним заниженням цін на сигарети «проштовхується» мінімальна роздрібна ціна на рівні 40 грн за пачку.

Ідея введення мінімальних роздрібних цін (МінРЦ) належить ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна». Концепція МінРЦ використовується як інструмент антиконкурентної боротьби. ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна» програє і втрачає частку ринку. Офіційні результати роботи компанії в Україні за 2020 рік такі: «просіли» всі ключові бренди, «Філіп Морріс» втратив 3,5% частки ринку в порівнянні з періодом у 2019 році.

Стратегія складається з двох частин:

1. По-перше, різке зниження роздрібних цін на весь портфель брендів компанії (до 30% на окремі торгові марки). Завдяки такому зниженню цін ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна» намагається відібрати частку у конкурентів.

2. Друга частина антиконкурентних зусиль – це запропоноване введення мінімальних роздрібних цін. Розрахунок робиться на те, що при єдиній мінімальній ціні споживач буде вибирати більш розкручені міжнародні бренди.

Спочатку компанія знижує суттєво ціни, нагнітає істеріку, а потім виступає з пропозицією щодо МінРЦ нібито для компенсації втрат держбюджету [16].

Іншим варіантом виходу ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна» з критичного становища є укладення угоди з придбання міноритарних часток в Megapolis Distribution B.V. разом з Japan Tobacco Inc, що володіє найбільшим дистриб'ютором сигарет в Україні та монополіст-дистриб'ютор в Україні – Тедіс Груп [15]. Це відбулось вперше, коли міжнародні тютюнові компанії увійшли в капітал стороннього дистриб'ютора, крім того, угода стала першою спільною інвестицією двох конкурентів, що дозволяє утримуватись від конкуренції з боку

ЛТІ.

Станом на грудень 2020 року ціни на сигарети на українському ринку виглядають наступним чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Ціни на сигарети на українському ринку в 2021 році**

Виробник	Марка сигарет	Ціна, грн
Філіп Морріс	Парламент	71
	Марльборо	67
	L&M	60
	Bond	54
ЛТІ	Вінстон	69
	Кемел	65
	Собраніє	77
Імперіал Тобакко	Давідофф	63
	Вест	60
	Пріма	49
ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна»	Прилуки	50
	Ротменс	56
	Лакі Страйк	71
	Кент	65
	NEO	68
	Данхіл	74

*Джерело: складене автором*

З таблиці 2.3. ми можемо зробити висновок, що в цілому рівень цін на сигарети зріс майже 3 рази порівняно з 2018 роком. Також, ми бачимо, що традиційно найдорожчими марками сигарет є: Парламент, Лакі Страйк Марльборо та Собраніє. Більш того, найвищі ціни на сигарети компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Частково це пояснюється більшою кількістю марок сегменту преміум. В компанії ТОВ «Бритіш Американ Тобако Україна» присутні сигарети по всім ціновим категоріям, тобто охоплення споживачів набагато більший.

## **2.2. Загальні відомості про підприємство Бритіш Американ Тобакко Україна**

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» – перше підприємство з іноземними інвестиціями в тютюновій галузі України, яке було засноване в 1993 році на базі Прилуцької тютюнової фабрики.

Бути лідером в усіх сферах своєї діяльності – така довгострокова мета компанії. Водночас, компанія визначає лідерство не лише як перше місце на ринку за кількісними обсягами та фінансовими показниками, а й бездоганною репутацією компанії та сприятливі умови праці для працівників.

Багатомільйонні інвестиції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко» в Прилуцьку тютюнову фабрику дали змогу модернізувати обладнання, збудувати на місці старих виробничих потужностей нове сучасне високотехнологічне підприємство, що включає тютюновий та сигаретний цехи, адміністративну будівлю, енергоцентр та склад готової продукції.

Інвестиції групи забезпечили початок випуску нової продукції та поліпшення умов праці понад 500 працівників фабрики. Усе це дозволило забезпечити динамічний розвиток бізнесу.

Портфель компанії включає такі міжнародні марки як KENT, Rothmans, Pall Mall, Vogue, Dunhill, Lucky Strike, Capri, а також національну марку — «Прилуки». Продукція компанії експортується до Білорусі, Вірменії, Грузії, Молдови, Азербайджану, Болгарії, Казахстану та мережі Duty Free найбільших аеропортів світу.

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» робить вагомий внесок у розвиток держави. У 2021 році компанія сплатила до державного бюджету всіх рівнів податків на суму понад 16,1 мільярдів гривень.

## Загальна характеристика ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»
Скорочене найменування юридичної особи	ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	40102602
Місцезнаходження	01014, м.Київ, Печерський район, ВУЛИЦЯ БОЛСУНОВСЬКА, будинок 13-15
Керівник	УЕЛФОРД САЙМОН ЕНДРЮ
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
Стан	zareestrovano
Засновники/бенефіціари	БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО ІНТЕРНЕТІОНЛ ХОЛДІНГС (ЮКЕЙ) ЛІМІТЕД (BRITISH AMERICAN TOBACCO INTERNATIONAL HOLDINGS (UK) LIMITED), Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 3560065.50 тис.грн.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – це фізична особа, яка незалежно від формального володіння має можливість здійснювати вирішальний вплив на управління або господарську діяльність юридичної особи безпосередньо або через інших осіб.

Засновники та кінцеві бенефіціарні власники у компанії Товариство з обмеженою відповідальністю «Бритіш Американ Тобакко сейлз енд маркетинг Україна» наступні:

- Бритіш Американ Тобако інтернешл холдінгс (юкей) лімітед (British American Tobacco International Holdings (UK) Limited) , Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 3560065.50 тис.грн.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) в учасника (засновника) юридичної особи, якщо учасник (засновник) – юридична особа, відсутній.

Розмір внеску до статутного фонду (грн.): інформація відсутня (табл.2.4).

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Моє власне бачення відповідальної тютюнової компанії, яке викладене в принципах ведення бізнесу, полягає у взаємній вигоді, відповідальному контролю за продукцією та сумлінній корпоративній поведінці.

Історія Прилуцької тютюнової фабрики розпочалася у 1889 році. Тоді це була «Тютюново-махоркова фабрика купців Рабіновича і Фраткіна». Фабрика виробляла курильну махорку, нюхальний тютюн, а згодом – жовтий тютюн. Вироблена продукція постачалася не лише на внутрішній, але й на зовнішні ринки – до Німеччини, Румунії, Туреччини, Китаю та інших країн.

У 1920 році фабрика була націоналізована, із приєднанням до неї тютюново-махоркової фабрики «Риболов». Під новою назвою «Друга державна тютюново-махоркова фабрика» вона випускала понад 300 ящиків махорки (по 20 кг) за день у 20-30-і роки.

У другій половині ХХ століття Прилуцька фабрика почала суттєво змінювати асортимент своєї продукції. Із відкриттям цеху з друкування етикеток у 1958 році виробництво махорки було припинено, а підприємство отримало назву - «Сигаретна фабрика». З цього часу почалося активне виробництво сигарет з тютюну, і вже у 1965 році випуск махоркових сигарет був остаточно припинений. Тоді ж розпочався і випуск сигарет з фільтром, а також ароматизованих сигарет.

Після столітнього ювілею фабрики, у 1990-му році колектив тютюнової фабрики взяв у держави майно підприємства в оренду з правом викупу і заснував колектив орендаторів «Прилуцька тютюнова фабрика». Вже через два роки після викупу майна колективом було засноване «Колективне підприємство «Прилуцька тютюнова фабрика».

1993 рік є визначним для компанії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Саме в цьому році «Колективне підприємство «Прилуцька тютюнова фабрика» і «В.А.Т. Індастріз пі.ел.сі.» підписують Установчий договір про створення акціонерного товариства закритого типу «А/Т Тютюнова компанія

«В.А.Т. – Прилуки», першого підприємства з іноземними інвестиціями в тютюновій галузі України. У 1990-х роках компанія налагодила випуск міжнародних марок в Україні та провела широкомасштабну заміну обладнання.

У 2003 році на фабриці стартував проект «Форвард», у рамках якого було збудовано новий склад готової продукції, сучасний енергоцентр, а також значно розширено територію підприємства. У 2005-2006 роках було збудовано адміністративний корпус, сигаретний цех, інші приміщення.

Новітні виробничі лінії дають змогу виробляти продукцію світового рівня якості. На Прилуцькій тютюновій фабриці успішно працює система управління якістю, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001. Система забезпечує передбачуваний і стабільний рівень якості продукції завдяки впровадженню передових технологій. Випробувальна лабораторія фабрики пройшла акредитацію в системі УкрСЕПРО і є однією з небагатьох в Україні, де здійснюється комплексний контроль за якістю сировини та готової продукції. У 2008 році підтверджено компетентність випробувальної лабораторії вимогам ДСТУ ISO/IEC 17025:2006.

У 2006 року Прилуцька тютюнова фабрика отримала сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 14001 (екологічний менеджмент) та OHSAS 18001 (менеджмент у сфері безпеки та охорони праці). Таким чином, на фабриці було встановлено інтегровану систему управління виробництвом.

На Прилуцькій тютюновій фабриці виробляють більше 10 марок сигарет. Продукція фабрики експортується до Білорусі, Вірменії, Грузії, Молдови, Азербайджану та Сінгапуру.

На фабриці працює близько 500 робітників, більшість із них – у тютюновому та сигаретному цехах, де проходять основні етапи виробництва: від попередньої обробки тютюну до виготовлення та пакування сигарет.

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» – провідна мультикатегорійна компанія, що провадить діяльність у сегменті споживчих товарів. На сьогодні Група, що була заснована ще у 1902 році, є дійсно глобальною компанією – в ній

працюють понад 53 000 людей у всьому світі, компанія присутня на понад 180 ринках та має фабрики у понад 40 країнах.

Глобальний бізнес групи розділений на чотири регіони із 150 мільйонами споживачів та 11 мільйонами точок продажу. Присутність Групи збалансована розвиненими ринками та ринками, що швидко розвиваються.

Портфель складається із традиційних тютюнових продуктів, таких як, наприклад, сигарети, та широкого переліку продуктів, які не передбачають процес горіння. До останніх належать Нові Категорії продуктів із потенційно зниженим ризиком – продукти для паріння, продукти для нагрівання тютюну, а також сучасні оральні продукти, включно із безтютюновими подушечками, та традиційні оральні продукти, такі як снюс та снаф.

Головний офіс Групи розташований у Лондоні. Акції компанії котуються на Лондонській фондовій біржі. У 2019 році доходи Групи склали £25.8 мільярдів, а прибуток від операційної діяльності – понад £9 мільярдів.

Організаційна структура ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» складається з Відділу продажів, Юридичного відділу, Фінансово-адміністративного, Відділу корпоративних відносин, ІТ-відділу, Виробничого, Відділу маркетингу та відділу по роботі з персоналом.

Організаційна структура ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є лінійною. У плануванні організації відображається її власник як президент з усіма службовцями, які безпосередньо йому підпорядковані. Проста (лінійна) структура визначається відсутністю в ній будь-яких характеристик. Має низький рівень спеціалізації, нечисленні правила, відповідно до яких здійснюється діяльність, та централізація повноважень у руках одної особи – президента (власника). Проста організація є «малоступеневою». Вона частіше складається з двох-трьох вертикальних рівнів і аморфної групи уповноважених службовців, що мають право централізовано прийняти рішення. Проста структура частіше зустрічається в малому бізнесі, де менеджер та власник виступають в одній особі. Вона є більш мобільною, потребує незначних витрат. Із зростанням розмірів компанії процес прийняття рішень дещо ускладнюється, проста структура

втрачає свої переваги, оскільки обмеженість її можливостей призводить до переобтяження керівної верхівки компанії.

Правила простої структури поступаються більш формалізованим правилам по зростанню обсягів виробництва чи продажу, із збільшенням чисельності робітників та управлінського персоналу. В цьому випадку можуть бути сформовані нові рівні менеджменту з метою координування діяльності компанії. З функціонального і товарного способів департаменталізації постали дві найпопулярніші версії бюрократичного планування, які називають функціональною та дивізіональною структурами відповідно.

Організаційна структура компанії наведена на рис. 2.2.

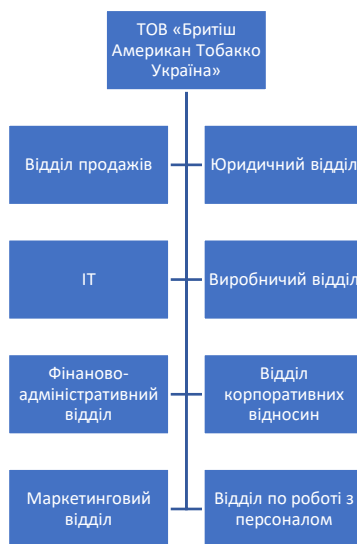


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

*Юридичний відділ* являється самостійним структурним підрозділом компанії. Відділ створюють та ліквідують наказом директора компанії. Відділ безпосередньо підпорядковується директору компанії. До основних функцій юридичного відділу відносять:

- пошук, збір, придбання нормативно-правових документів, які необхідні для здійснення діяльності компанії.
- організація системи та обліку та збереження нормативних правових актів, що надходять на підприємство.

- облік локальних нормативних правових актів, прийнятих підприємством.
- визначення форм договірних відносин з обліком виробничих і фінансових планів, взаємин (господарських зв'язків) з контрагентами й іншими факторами.
- розробка зразкових форм угод і передача їх у структурні підрозділи підприємства.
- перевірка наявності на проектах господарських угод, представлених для візування в юридичний відділ, віз керівників структурних підрозділів, з якими ці проекти повинні бути узгоджені.
- візування проектів господарських договорів, що укладаються підприємством з контрагентами, і передача їх на підпис керівнику підприємства.
- складання протоколів суперечок у випадку, якщо у юридичного відділу виникли заперечення по окремих умовах угод.
- облік претензій і пов'язаних з ними документів за єдиною затвердженою на підприємстві формі (журнальною).
- розробка форми обліку виконання контрагентами своїх зобов'язань.
- підготовка претензій і матеріалів до них у кількості екземплярів, необхідній для передачі претензій контрагенту-порушнику, залишення у справі і передачі до арбітражу.
- передача проектів претензій для візування зацікавленими структурними підрозділами.
- висунення претензій контрагентам.
- вживання заходів по дотриманню доарбітражного порядку врегулювання господарських суперечок.
- одержання від контрагентів-порушників доказів, що підтверджують відмову від задоволення претензій чи неотримання у встановлений термін відповідей на висунуті претензії.
- підготовка позовних заяв і матеріалів для надання в арбітражні суди.
- надання позовних заяв в арбітражні суди.

- вивчення позовних заяв, спрямованих підприємству.
- формування по кожному позовному документу справ, у які підшиваються копії позовних заяв і додатків до них, відгуки на позовні заяви, повістки про виклик на засідання арбітражу (суду) та інші документи.

До функцій *відділу продажів* відносять:

- збільшення вартості та рентабельності укладених контрактів.
- зростання числа великих замовлень.
- розширення та збереження клієнтської бази.
- формування довірчих відносин з клієнтами.
- розширення популярності компанії.
- створення іміджу компанії як надійного ділового партнера.
- якісна підготовка документів.
- розвиток особистісних та професійних компетенцій працівників відділу.

Основні функції *відділу маркетингу*

- дослідження поточних і майбутніх потреб ринку.
- формування цін.
- створення асортименту продукції підприємства.
- впровадження нових ідей.
- збільшення кількості реалізованого товару.
- аналіз виправданості витрат на рекламу.

*Відділ по роботі з персоналом* виконує наступні основні задачі:

- організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.
- організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.
- здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.

- формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.
- організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.
- вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.
- аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.
- складає розрахунки і заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.
- бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.
- перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.
- виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.
- веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.
- організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.
- оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди).

- підготовляє договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.
- підготовляє та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів.
- підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.
- контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом.
- розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень.
- підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.
- веде облік військово зобов'язаних.
- організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу. [18]

*Таблиця 2.5*

**Глибина та ширина асортименту продукції ТОВ «Бритіш Американ  
Тобакко Україна»**

<b>Ширина асортименту</b>	<b>Глибина асортименту</b>
Сигарети	Dunhill, Kent, Vogue Lucky Strike, Rothmans, Pall Mall, Capri, Прилуки, Прилуки Особливі, Козак.
Пристрої для нагрівання тютюну GLO	Glo Pro, Glo Hyper+
Стіки для GLO	Neo Slim, Neo Demi
Нікотинові паучі	Velo, Velo Mini

*Джерело: складене автором*

Дивлячись на табл. 2.5, можна зазначити, що асортимент компанії досить широкий і глибокий. Дивлячись на класичні сигарети в компанії присутні сигарети зі всіх цінкових категорій, що дозволяє охоплювати широке коло курців. У 2008 році саме ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» ввела в асортимент

новий вид сигарет із капсулою, з желатиновим підсолоджувачем у фільтрі, який надає сигаретам різні смаки, починаючи із ягідних, закінчуючи карамельними.

Це дуже допомогло компанії збільшити об'єм продаж, але це спонукало молодь починати курити. Від того часу у верхівках влади ведуться розмови про заборону капсульних сигарет згідно державної програми по запобіганню куріння серед молоді. 16 грудня 2021 року Верховна Рада України прийняла закон «Про заборону реклами електронних сигарет і систем нагрівання тютюну, а також продаж ароматизованих сигарет», що заборонить реалізацію капсульних сигарет через 18 місяців. На думку експертів тютюнової індустрії компанії-лідери будуть апелювати до ВРУ і певними маніпуляціями закон послаблять або відмінять.

Беручи до уваги, окрім сигарет, тютюнова компанія реалізує і новітні альтернативи курінню. Даними альтернативами є бренд «VELO», нікотинові паучі, один із видів споживання нікотину, який дуже популярний у скандинавських країнах. Це є менш шкідливим споживанням нікотину, так як немає процесу горіння.

Також у 2018 році компанія представила свою унікальну технологію нагрівання тютюну «GLO», яка за даними науковців є на 90% безпечнішим споживанням нікотину у порівнянні зі звичайними сигаретами, за рахунок відсутності процесу горіння. Тютюн (стіки) нагрівається у пристрої до 280 градусів, не виділяючи смоли і токсичні речовини, які виділяються при горінні. По технології людина споживає «тютюновий аерозоль».

Цей бренд є прямим і головним конкурентом IQOS, який випустила компанія Phillip Morris, що викликало боротьбу на ринку, створюючи і вдосконалюючи пристрої для нагрівання тютюну, їх технологію, вводячи в асортимент різні смаки стіків.

Цей більш безпечний вид споживання нікотину, як і капсульні сигарети спонукає молодь до куріння і що найнебезпечніше, неповнолітні підлітки починають споживати дані продукти. Для цього держава спеціальним розпорядженням посилила контроль за продажем тютюнових виробів неповнолітнім, було введено величезні штрафи. Компанія ТОВ «Бритіш

Американ Тобакко Україна» посилила контроль продажу виробів неповнолітнім, проводячи інструктажі для співробітників про обов'язкову перевірку віку, особам, які візуально неповнолітні. Також користуючись послугами «таємних клієнтів» постійно перевіряє виконання даної процедури.

Таблиця 2.6

**Динаміка виробництва реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено/реалізовано продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	абсолютне, ±	відносне, %
Сигарети	2406371048	2306547484	-99823564	-4,32
Пристрої для нагрівання тютюну GLO	389054	432049	42995	9,95
Стіки для GLO	556893234	632485649	75592415	11,95
Нікотинові паучі	2040933	2678544	637611	23,80
Разом	2965694269	2942143726	-	-

*Джерело: додаток А*

Дивлячись на табл 2.6. динаміка за 2020 рік у порівнянні з 2019 роком, кількість реалізованих позицій зменшилася, причиною є постійні зростання акцизів, курців стає значно менше, що є хорошою динамікою для держави. Також можна виділити зростання об'ємів реалізації продукції GLO та стіків до них на 9,95% та 11,95% відповідно. Це пояснює те, що курці шукають більш безпечну альтернативу звичному курінню. Це є одною із причин зменшення реалізованих класичних сигарет на 4,32%. Також в компанії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» бренд VELO збільшив реалізацію паучів на 23,80% у порівнянні з минулим роком, що є дуже хорошим показником росту.

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Бритіш Американ  
Тобакко Україна»**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис.грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	
Сигарети	3557243	3475576	81,14	78,40	-2,74
Пристрої для нагрівання тютюну GLO	115332	172387	0,01	0,01	0
Стіки для GLO	2598644	2766873	18,78	21,50	2,72
Нікотинові паучі	244911	321425	0,07	0,09	0,02
Разом	6516130	6736261	100	100	-

*Джерело: додаток А*

Дивлячись на табл 2.7 , можна сказати що в 2020 році у порівнянні з 2019, у вартісному виразі структура особливо не змінилася, лідерами звичайно залишаються класичні сигарети з 78,40%, динаміка збільшилась у категорії стіків для GLO на 2.72%, та нікотинових паучів на 0,02%. Не дивлячись на зниження об'ємів продаж у кількісному виразі йде підвищення у вартісному, причиною є сильне зростання акцизів за рік.

*Процес виробництва сигарет* відбувається за наступними технологічними етапами:

1. Підготовка тютюну. На цьому етапі виробництва тютюн привозиться зі складу й потрапляє в сушильну установку, що підсушує тютюн, відділяє чистий тютюн та переводить його до наступного етапу виробництва.

2. Нарізка тютюну. На даному етапі тютюн спеціальною машиною нарізається до нормального для сигарет стану, й переводиться до наступного етапу.

3. Отримання сигаретного стержня. Тютюн з попереднього етапу переводиться до спеціального устаткування, яке спресовує тютюн, що у кінцевому результаті надає тютюну сигаретної форми(циліндричної форми).

4. Нарізка сигаретного стержня, обертання у сигаретний папір, встановлення фільтру.

5. Додавання нікотину. В залежності від типу сигарет, спеціальною машиною в партію сигарет додається встановлена для кожної сигарети кількість нікотину.

6. Додавання смол. Так само, як і з нікотиним, в залежності від типу сигарет в кожен сигарету додається встановлена кількість смол.

7. Пакування у пачки. Устаткуванням сигарети пакуються у пачки, що ззовні обгортається захисною плівкою.

8. Пакування у блоки. Машина пакує встановлену кількість пачок сигарет у блоки, що ззовні обгортаються захисною плівкою.

### **2.3 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»**

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням засобів підприємства. Ця інформація представляється в балансі підприємства. Основними чинниками, що визначають фінансовий стан підприємства, є, по-перше, виконання фінансового плану і поповнення в міру виникнення потреби власного обороту капіталу за рахунок прибутку і, по-друге, швидкість оборотності оборотних коштів (активів). Сигнальним показником, у якому виявляється фінансовий стан, виступає платоспроможність підприємства, під яким розуміють його спроможність вчасно задовольняти платіжні вимоги, повертати кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі в бюджет. В аналіз фінансового стану підприємства входить аналіз бухгалтерської звітності, пасив і актив, їхній взаємозв'язок і структур а; аналіз використання капіталу й оцінка фінансової стійкості. Основні техніко-економічні показники відображені в табл. 2.8.

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Бритіш Американ Тобакко  
Україна» за 2019-2020 рр.**

Показники	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2019	2020	абсолютне ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	6516130	6736261	220131,00	3,38
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	4032912	3788294	-244618,00	-6,07
Адміністративні витрати	тис.грн	106706	148346	41640,00	39,02
Витрати на збут	тис.грн	147969	280595	132626,00	89,63
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	4287587	4217235	-70352,00	-1,64
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	2228543	2519026	290483,00	13,03
Чистий прибуток	тис.грн	1827405,3	2065601,3	238196,06	13,03
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації.	коп.	65,80	62,60	-3,19	-4,86
Рентабельність діяльності (продаж)	%	28,04	30,66	2,62	-
Рентабельність продукції	%	51,98	59,73	7,76	-

*Джерело: додаток А*

Дивлячись на основні техніко-економічні показники чистий дохід компанії зріс на 3,38%, за рахунок зменшення собівартості продукції (-6,07%), витрат на виробництво (-1,46%). Проте компанія дуже сильно збільшила об'єм витрат на збут (89,63%), компанія дуже активно вкладає гроші у рекламу порівняно нових брендів GLO та VELO, що у майбутньому, коли бренди досягнуть кращих продажів, дасть у майбутніх роках більший прибуток.

#### **2.4 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»**

Нині діяльність ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» перебуває під впливом цілої низки зовнішніх факторів, які зумовили основні тенденції його розвитку, в тому числі динаміку конкурентоздатності продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Для аналізу макросередовища використано PEST-

аналіз. PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства [8]. Результати аналізу наведено у табл.2.9

Проводячи PEST аналіз, рекомендовано описувати не лише поточний стан кожного фактора, а прогнозувати його зміни на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу фактора в довгостроковій перспективі на прибуток компанії, дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії.

Якщо компанія реалізує свої товари на різних ринках і функціонує в різних галузях - рекомендується проводити PEST аналіз для кожної галузі та для кожного ринку.. Результати аналізу наведено у табл.2.9

Таблиця 2.9

### PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Групи факторів	Події або фактори	Небезпека/можливість, (-1;+1)	Вірогідність події або фактору (1,2,3)	Важливість фактору (1-5)	Вплив на компанію
Політичні	Податкові	1	2	4	8
	Фінансова підтримка зі сторони держави на розвиток технологій	1	3	5	15
	Зміна законодавства	-1	2	5	-10
<b>Всього</b>					13
Економічні	Підвищення цін	-1	2	4	-8
	Нестабільний курс валют	-1	2	3	-6
<b>Всього</b>					-14
Соціальні	Дефіцит кадрів	-1	2	5	-10
<b>Всього</b>					-10
Технологічні	Великі строки вдосконалення устаткування	-1	3	3	-9
	Тенденції вдосконалення продукції	1	3	5	15
	Оновлення асортименту	1	3	5	15
<b>Всього</b>					21

За даними таблиці 2.9. робимо висновок про те, що в макросередовищі ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» превалюють позитивні фактори. Саме підприємство не може впливати на фактори макросередовища, а лише пристосовується до них. Як показує статистика, всі компанії в Україні мають один спільний негативний фактор – економічні проблеми. Цей фактор не дає можливості планувати довгострокові плани. Також великою проблемою є дефіцит висококваліфікованих кадрів. Для вирішення цієї проблеми компанія реалізує програму Global Graduate для студентів старших курсів університетів, виховуючи свої кадри з нуля. Також вагомою проблемою є зміна законодавства, постійно піднімається акциз на тютюнову продукцію.

Найкращими факторами для розвитку компанії є тенденції вдосконалення продукції та оновлення асортименту, так як компанія орієнтована на споживачів і постійно покращує і оновлює асортимент.

Ключовими критеріями конкурентоспроможності товару у сфері виробництва тютюнових виробів є: ціна, відповідність стандартам якості, органолептичні характеристики виробів, унікальність пропозиції, поява новинок на ринку. Оцінки (від 0 до 10) за показниками надали експерти: економіст зовнішньоторговельного департаменту, асистент відділу маркетингу та менеджер із закупівель та збуту. Для аналізу конкурентної позиції продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» вважаємо за необхідне як базу для порівняння вибрати продукцію одного із лідерів ринку компанію Philip Morris (PMU) та підприємства-конкурента, найближчого за ринковою часткою та широтою асортименту «JTI». Оцінки за вибраними критеріями ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» для та конкурентів наведено в табл. 2.10.

## Оцінка продукції тютюнових компаній

Критерій конкурентоздатності	ТОВ Американ Україна»	«Бритіш Тобакко	«PMU»	«JTI»
Ціна	8		7	7
Екологічність	5		5	4
Відповідність стандартам якості	9		9	9
Органолептичні показники	6		6	6
Поява новинок	8		8	4
Післяпродажне обслуговування	9		8	5

За даними таблиці 2.10 можемо скласти багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», де графічно буде зрозуміло за якими критеріями ВАТ є лідером ринку (рис 2.3)

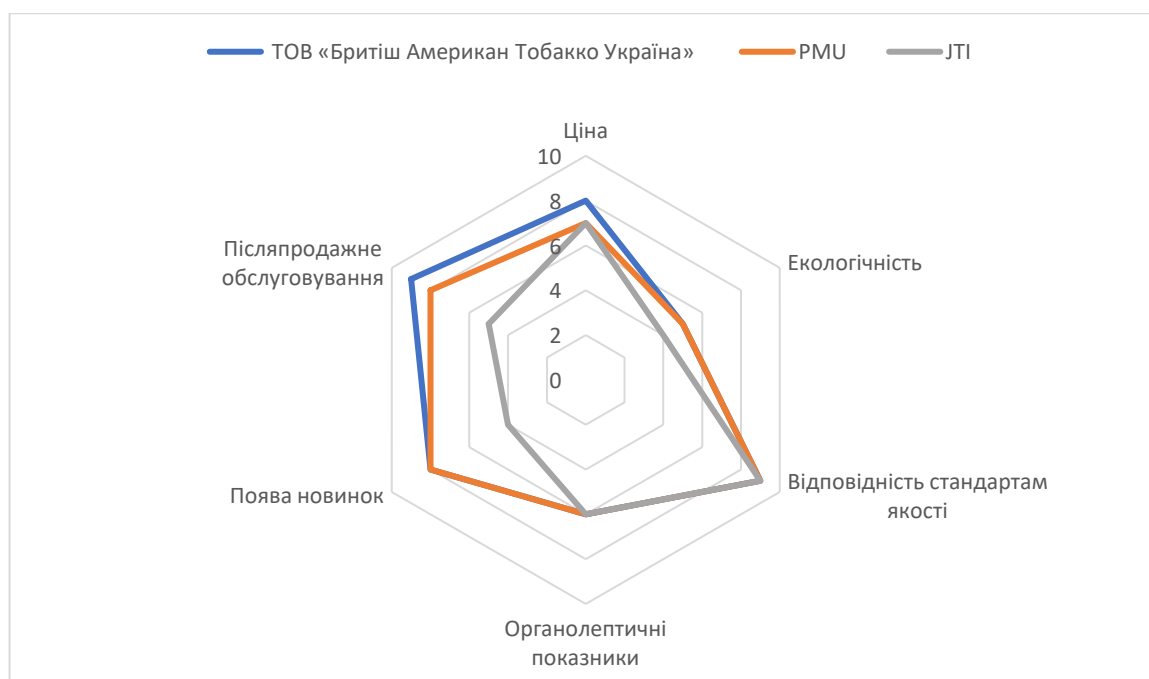


Рис 2.3 «Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Графічне зображення відповідно до оцінок цих параметрів ілюструє «Багатокутник конкурентоспроможності», З рисунку видно, що найслабші конкурентні позиції у продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за такими категоріями, як: екологічність та органолептичні показники. Поганий

показник екологічності пояснюються проблемою відходів фільтрів «бичків». За рік у світі викурюють 5,6 трильйонів сигарет, 4,5 трильйонів викидається не у смітник. Фільтри виробляються з ацетилцелюлози - одної з різновидностей біопластику. Ацетат целюлози, з якого виробляють фільтри, розкладається від року до десятиліття і за цей час, як пишуть вчені, наносить дуже поганий вплив на екологію і ріст рослин.

Інший запропонований для оцінки метод – це метод відносних комплексних показників, який передбачає послідовний аналіз простих і складних властивостей продукції та оцінювання ваги впливу кожної з них на загальний рівень якості. Для цього визначають види залежності між показниками простих властивостей і їхніми оцінками та спосіб визначення вагомості (значущості) окремих властивостей, що формують якість.

Всі групи факторів певною мірою впливають на конкурентоспроможність продукції. Серед них є ті, що мають бажаний та небажаний вплив на кінцевий результат. Перелік показників, якими характеризується продукція підприємств наведені в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Перелік показників, якими характеризується продукція**

Код	Найменування	Ефект	
		Бажаний	Небажаний
<b>Економічні фактори</b>			
K1	Собівартість (грн)		+
K2	Середня ціна сигарет за 1 шт (гри)		+
K3	Ступінь охоплення ринку (%)	+	
<b>Технічні фактори</b>			
K4	Стійкість впливу до різних факторів сил (бали)	+	
K5	Технологічність виробництва (бали)	+	
K <sub>6</sub>	Сучасне технологічне устаткування (%)	+	
K7	Якість тютюну	+	
<b>Організаційні фактори</b>			
K8	Доставка продукції клієнту дотримання її термінів (бали)	+	
K9	Можливість зробити замовлення через Internet (бали)	+	
K10	Асортимент продукції	+	

Кожен з факторів має певний натуральний вираз, значення якого є індивідуальним для кожного підприємства, але одиниці його виміру - ідентичні. Фактори для порівняння зорієнтовані, в першу чергу, на споживача, адже завдання кожного виробника - не просто збут товару, а й максимальне задоволення потреб споживача (клієнта) [34, с. 259]. Наведемо конкретний вираз факторів конкурентоспроможності продукції підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Характеристики факторів конкурентоспроможності продукції

Код фактору	Назви підприємств - конкурентів		
	ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	PMU	JTІ
K1	396	367	295
K2	458	401	358
K3	19,8 %	9,2 %	18,3 %
K4	10	9	10
K5	10	9	10
K6	9	6	8
K7	9	9	10
K8	є	є	є
K9	є	Не має	є
K10	10	9	10

На основі характеристик кожного окремого фактору товару доцільно попарно порівняти фактори якості продукції підприємств-конкурентів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», у результаті якого виявимо те підприємство, продукція якого є найбільш небезпечною для досліджуваного підприємства (табл. 2.13).

Як складову методу відносних комплексних показників доцільно застосувати метод експертних оцінок, оскільки він дозволяє розрахувати ступінь впливу (вагомість) кожного фактора на загальний показник конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства.

У процесі дослідження було взято до уваги думку 10 експертів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Експерт 1 - головний економіст;

Експерт 2 - бригадир тютюнового цеху;

Експерт 3 - маркетолог другої категорії;

Експерт 4 - технолог першої категорії;

Експерт 5 - бухгалтер;

Експерт 6 - сортувальник;

Експерт 7 - менеджер з персоналу;

Експерт 8 - комплектувальник;

Експерт 9 – механік конвеєра;

Експерт 10 - механік другої категорії.

Відповідно із формули для визначення кількості експертів (2.1) можна визначити вірогідність помилки при проведенню експертному методі.

$$N = 0,5\left(\frac{3}{b} + 5\right) \quad (2.1)$$

Де  $N$  - кількість експертів,  $b$  - вірогідність помилки. Відповідно із даної формули можемо вивести формулу для оцінки вірогідності помилки при відомій кількості експертів (2.2) [35, с. 121].

$$b = \frac{3}{2N - 5} \quad (2.2)$$

Тоді вірогідність помилки  $b$  в даному випадку дорівнює 0,2 або 20% для кількості експертів  $N=10$ . Результати оцінки подамо в табл 2.13.

**Експертний метод для виявлення важливості параметрів продукції для  
оцінки її конкурентоспроможності**

Код фактора	Експерти										Загальний результат	Коефіцієнт вагомості	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Оцінка експерта												
K <sub>1</sub>	9	8	9	7	9	8	9	7	8	9	80	0,1043	10,43
K <sub>2</sub>	10	9	9	10	8	9	8	10	9	10	91	0,1156	11,56
K <sub>3</sub>	6	5	4	7	6	6	5	6	4	7	56	0,0704	7,04
K <sub>4</sub>	8	9	9	8	9	8	6	7	7	8	79	0,0992	9,92
K <sub>5</sub>	8	7	6	5	6	5	6	7	7	8	65	0,0817	8,17
K <sub>6</sub>	10	7	9	10	8	8	9	10	9	10	94	0,1181	11,81
K <sub>7</sub>	9	9	8	9	10	9	8	7	8	9	86	0,1080	10,80
K <sub>8</sub>	9	7	9	8	9	9	10	9	7	8	85	0,1068	10,68
K <sub>9</sub>	9	6	5	8	6	7	6	7	8	8	75	0,0942	9,42
K <sub>10</sub>	10	9	9	7	8	7	9	9	7	10	85	0,1068	10,68
Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	796	1,0	100,00

Аналізуючи результати експертних оцінок на табл.2.13. можна сказати, що кожна група факторів суттєво впливає на загальний результат якості. Так, найбільший вплив має економічний показник - середня ціна сигарет - 11,56%. Оскільки собівартість та ціна продукції мають прямо пропорційну залежність - зі збільшенням собівартості (яку експерти оцінили в 10,43 %) збільшується ціна продукції, і навпаки. Очевидно, що за умови однакової якості, споживача більш привабить нижча ціна продукції.

Дещо менший відсоток вагомості - 11,31% експерти віддали сучасному технологічному устаткуванню. Якість тютюну – це вже показник якості продукції, тому її вплив був оцінено в 10,8%. Однаковий вплив - 10,68% - мають широкий асортимент продукції та наявність на підприємстві доставки, адже плідна робота з клієнтами - це запорука успіху підприємства. Близько до 10% бар'єру наблизився показник із вагомістю 9,92% - це стійкість товару до впливу до різних факторів, наприклад вологість,

що є немаловажливим фактором при виборі продукції.

Велику роль відіграють сучасні технології обслуговування - можливість зробити замовлення через мережу Internet, що дає змогу швидко та зручно повідомити підприємство про наявність нових замовлень. Дія фактора була оцінена в 9,42%.

Трохи менший вплив має фактор технологічність, тобто простота використання, адже досліджувана продукція є стандартною і не має у використанні впливової різниці. Фактор отримав 8,17%.

На думку експертів, найменшого впливу у 7,04% завдав фактор, що належить до групи економічних - ступінь охоплення ринку, оскільки якість виготовленої продукції не завжди напряму пов'язана з величиною підприємства.

Модель заснована на розрахунках відносних показників, базою порівняння для яких вважаємо за доцільне обрати показники еталонного підприємства, у якості яких обираються найкращі значення з порівняних (найбільші – для показників-стимуляторів, найменші – показників-дестимуляторів).

Критерій конкурентоспроможності товару в моделі пропонується розраховувати як співвідношення якості товару до його ціни споживання. Але кондитерські компанії виробляють досить широкий асортимент продукції, серед якої – шоколад, шоколадні цукерки, цукерки помадні, печиво, торти, карамель, драже й т.і. Відповідно, окремі товари характеризуються різними показниками якості та ціною. Тому для оцінки конкурентоспроможності продукції компанії в цілому доцільно викорисовувати метод експертних оцінок. При цьому для непараметричних змінних приймається бальна оцінка характеристик, яка одержана у результаті збору інформації (опитування). Для отримання середніх значень характеристик при опитуванні можна використовувати шкалу сумарних оцінок (шкалу Лейкерта) або будь-яку іншу. Для визначення вагомості характеристик поширеним є використання методу попарного порівняння.

Порівняємо продукцію досліджуваного підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» з аналогічною продукцією її конкурентів РМУ та ЖТІ (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Попарне порівняння характеристик показників конкурентоспроможності тютюнових виробів**

Код фактора	Порівнювані підприємства	
	<b>РМУ- ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»</b>	<b>ЖТІ- ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»</b>
К1	+1	-1
	-1	+1
К2	-1	-1
	+1	+1
К3	-1	+1
	+1	-1
К4	-1	0
	+1	0
К5	-1	0
	+1	0
К6	-1	+1
	+1	-1
К7	-1	+1
	+1	-1
К8	0	0
	0	0
К9	-1	+1
	+1	-1
К10	-1	+1
	+1	-1
Сума	-7	+3
	+7	-3
Кращий показник	-	-
	+	+

Проаналізувавши фактори конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» у порівнянні з найбільш небезпечними конкурентами, а саме РМУ та ЖТІ, можна чітко визначити, що на даному етапі лідером тютюнового ринку є саме ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», адже воно по багатьом факторам конкурентоспроможності займає лідируючі місця, зокрема й у порівнянні з досліджуваними підприємствами

Порівнюючи продукцію та РМУ, можна зробити висновок, що по 6 позиціях ТОВ «АДМ» має однакові результати з найсильнішим конкурентом, а по 4 - поступається йому.

Зокрема, досліджуване підприємство програє за такими економічними показникам, як собівартість. ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» має вищу собівартість в першу чергу через здороження матеріальних ресурсів та через застаріле устаткування.

На обох підприємствах висока якість тютюну, але ВАТ поступився РМУ на 1 бал, хоч це й дуже незначний результат.

Але частка ринку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є вищою через більш широкий асортимент і через те, що підприємство більш спеціалізується на інших видах продукції. Максимально ефективною є діяльність підприємства й у сферах сучасних Internet-технологій та орієнтації всієї діяльності на клієнтів.

Таким чином, визначивши та проаналізувавши конкурентоспроможність ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» методом відносних комплексних показників встановлено, що в даний час підприємство виробляє продукцію, яка за своєю якістю дуже незначно поступається аналогічній продукції РМУ

Матриця БКГ (BCG Matrix) - інструмент стратегічного портфельного аналізу положення на ринку товарів, компаній і підрозділів виходячи з їх ринкового зростання і займаної частки на ринку.

Матриця БКГ дозволяє виявити найбільш перспективні і, навпаки, самі «слабкі» продукти підприємства. Побудувавши матрицю БКГ, ми отримуємо наочну картину, на основі якої зможемо прийняти рішення про те, які товари (підрозділи, асортиментні групи) варто розвивати і берегти, а які слід ліквідувати.

Дані для розрахунку матриці БКГ представлені у таблиці 2.15. Для порівняння були взяті дані з фінансових звітностей компанії «РМУ», так як асортимент є досить схожим по ціновій категорії. Також у цієї компанії є прями

конкурент пристрою для нагрівання тютюну GLO – IQOS, який досі є лідером на ринку України. Також для пристрою-конкурента продаються стіки HEETS, які є прямим конкурентом стіків для GLO «NEO».

Таблиця 2.15

**Зведена таблиця значень для матриці БКГ для ТОВ «Бритіш Американ  
Тобакко Україна»**

Товар	Виручка, тис, грн		Показники	
	2019	2020	Темп росту	Доля ринку
<b>Сигарети</b>	3557243	3475576	0,98	1,08
<b>Пристрої GLO</b>	115332	172387	1,49	0,87
<b>Стіки для GLO (Neo)</b>	2598644	2766873	1,06	0,93
<b>Нікотинові паучі (VELO)</b>	244911	321425	1,31	Доля ринку 100%, так як немає товару-конкурента
<b>Усього</b>	6516130	6736261		

Дивлячись на долю ринку можна побачити що компанія має більшу долю ринку в товарній категорії «Сигарети», проте має меншу долю ринку в пристроях для нагрівання тютюну GLO, в порівнянні з IQOS компанії PMU. Причиною є те, що IQOS вийшов на ринок України на рік раніше, захопивши ринок і розвиваючи його. Аналогічна ситуація для стіків для GLO(Neo) в порівнянні з HEETS компанії PMU.

На основі даних побудуємо матрицю БКГ, рис 2.4

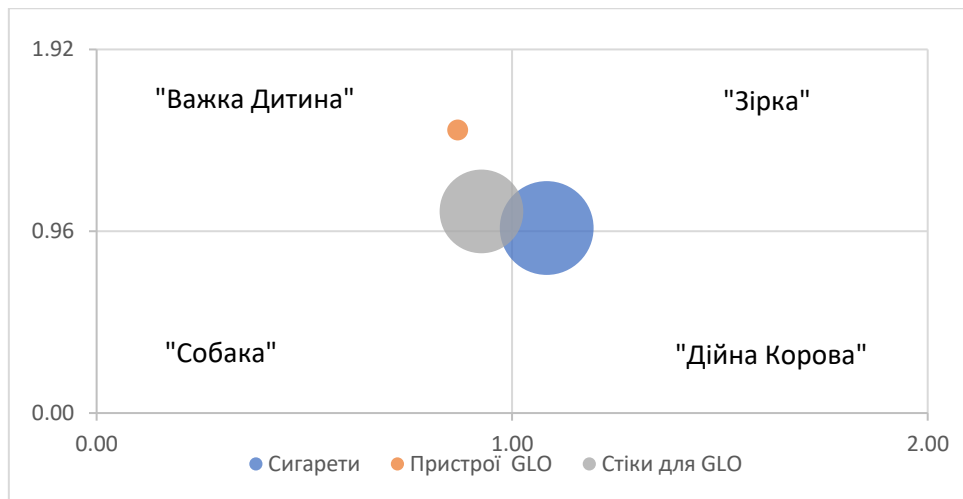


Рис 2.4. Матриця БКГ

Товари, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії таким чином:

Товарна категорія «Сигарети» є одночасно і «Зіркою» і «Дійною коровою». Так склалося, що споживачів класичних сигарет дуже багато, тому користуються популярністю та з них йде дохід. Для цієї категорії доречніше «знімати вершки» та реінвестувати у цю товарну категорію, таким чином можна тримати досить високий рівень на ринку.

Досить цікавою є картина з пристроями GLO, зараз вони знаходяться у категорії «Проблемні діти», але не глибоко, я вважаю, що інвестуючи більше можна довести категорію до «Зірок».

Дивлячись на категорію стіки для GLO, можна сказати, що за рахунок правильного інвестування в минулих роках, вона перетнула межу до «Зірок», я вважаю, що інвестуючи далі у пристрої GLO можна домогтись переходу стіків для GLO у «Зірки», так як стіки є супутнім товаром для пристрою. Пристрій купується одноразово, далі споживач купує для нього стіки, які є супутніми. Саме на стіках компанія заробляє гроші, тому потрібно інвестувати у покращення пристроїв.

Головною задачею управління компанією та сформованої організаційної структури є організація ефективного прибуткового функціонування підприємства. Управлінський склад підприємства формують члени правління,

керівники підрозділів, управлінський персонал цехів. Тобто організаційна структура є лінійною.

Також у другому розділі було проведено аналіз цін на тютюнові вироби в Україні, ціни коливаються в районі 50-75 грн. Також був описаний процес виготовлення сигарет ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». При характеристиці ширини і глибини асортименту, можна сказати, що асортимент дуже широкий по різним ціновим категоріям, що дозволяє охоплювати велику кількість населення.

Аналіз конкурентоспроможності за різними показниками показав що досліджуване підприємство є досить потужним на ринку, був проведений PEST-аналіз, оцінка продукції по якій було створено багатокутник конкурентоспроможності, був застосований експертний метод для виявлення важливості параметрів продукції для оцінки її конкурентоспроможності та матриця БКГ.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»

#### **3.1. Пропозиції щодо покращення конкурентної стратегії ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»**

Якщо брати до уваги тенденції світового економічного ринку, то можна зробити висновок, що конкурентна боротьба проходить як локально, так і глобально. Якщо розглядати конкурентоспроможність як підприємств, так і продукції на локальному ринку України (це стосується і вітчизняних підприємств, і підприємств з іноземним капіталом) то вона не є занадто високою.

Тенденції ринку йдуть на те, що споживачі шукають менш шкідливу альтернативу курінню. Тип споживання нікотину нагріванням тютюну з 2017 року відкрив нові можливості для ринку і досяг дуже високих показників «по переключенню» від класичних сигарет до нагрітого тютюну.

Згадуючи тези з другого розділу можна сказати що одним із варіантів покращення фінансових показників компанії є саме бренд GLO, який представлений досліджуваною компанією. Одним із головних і ефективних шляхів підвищення якості і конкурентоспроможності бренду GLO на вітчизняному ринку є вдосконалення рекламних кампаній та посилення digital-маркетингу через соцмережі та месенджери

Для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» необхідно запровадити нову digital-маркетинг стратегію:

Це може складатися з:

1. Зміна амбасадорів бренду;
2. Збільшення об'ємів реклами;
3. Вдосконалення існуючої бонусної системи «GLO Bonus Club»;

#### 4. Створення додатку або чатботу бренду

Такі зміни можуть призвести до таких позитивних тенденцій:

1. Збільшення об'ємів продажів;
2. Краще сприйняття бренду споживачами;
3. Пришвидшити та автоматизувати онлайн-продажі;
4. Стимулювати споживачів до покупки

В сучасному світі населення все більше і більше користується інтернет-ресурсами, онлайн-продажі ростуть, тому буде доречно збільшити обсяги digital-ресурсів. Чим більше бренд представлений у інтернеті, тим ймовірніше, що споживач знайде для себе найбільш оптимальний варіант придбання цього товару. Користувачі проводять значно більше часу, особливо це проявилось в період пандемії. Це стало стартом для запуску таких важливих процесів, як нові формати контенту і потужний потік інвестицій в онлайн простір. Це в свою чергу призвело до зміни інструментарію і структури онлайн-споживання. Зросла кількість стрімів і не постановочних відео.

Став популярний продуктовий стрім – свого роду діджитал-аналог телемагазинів. Колаборації шоу-бізнесу з брендами отримали великий відгук у користувачів і стануть драйверами реклами в майбутньому. Також актуальним варіантів є гейміфікація бренду, створення гри, також таким чином можна трансформувати систему лояльності.

Сфера існування digital буде змінюватися постійно. Що можуть принести завтра нові розробки і технології стверджувати не може ніхто. Але те, що це буде надавати маркетингу масу нових можливостей, це без сумнівів.

Якщо підсумувати: digital-маркетинг – це динамічний і високоефективний спосіб контактувати з клієнтами та отримувати замовлення. Завдяки точності та системі метрик, він дозволяє спостерігати за процесом реклами, швидко вносити зміни і досягати поставлених цілей.

### **3.2. Впровадження та розробка концепції чат-бота в діяльність ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»**

Сьогодні вдосконалення роботи соцмереж та сайту є необхідним, цей процес потребує зусиль і часу, але в результаті компанія спрощує процеси опрацювання замовлень.

Згадуючи Матрицю БКГ, яка була описана у другому розділі, вже було описано, чому потрібно інвестувати саме у розвиток бренду GLO. У третьому розділі буде описана пропозиція для впровадження компанією чат-бота GLO у месенджері Telegram.

Чат-бот – це віртуальний помічник, який може залучати клієнтів цілодобово, а також покращувати взаємодію з клієнтами. Чат-боти легко адаптовані для управління запитами клієнтів за допомогою миттєвих відповідей та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Основні переваги чат-ботів для клієнтів полягають у наступному:

- цілодобова підтримка. Реакція в будь-який час важлива навіть після робочого часу, коли команда недоступна. Чат-боти можуть керувати такими запитами клієнтів за допомогою автоматизованих відповідей;
- миттєві відповіді – клієнти просто не люблять чекати відповіді – будь-який час очікування може призвести до розчарування. Чат-боти – це розумніший спосіб забезпечення миттєвої відповіді;
- можливість без допомоги людини – підприємства можуть використовувати чат-боти для автоматизації бронювання замовлень та зустрічей, щоб клієнти могли миттєво робити бронювання з веб-сайту чи сторінки Фейсбук – 47% споживачів купували б речі у чат-бота.

Основні переваги чат-ботів для бізнесу включають зменшення витрат на відділ продажу, підтримки в чаті та одночасне завоювання клієнтів. Виділяють такі основні переваги чат ботів.

- Кращий рівень залучення. Більшість підприємств працюють за універсальною системою – продають через веб-сайт, Фейсбук та інші канали. Чат-боти створюють легкий спосіб спілкування клієнтів з бізнесом за допомогою існуючих платформ обміну повідомленнями, таких як Фейсбук Месенджер. Впроваджуючи чат-боти, підприємство може залучати своїх клієнтів за допомогою персоналізованих повідомлень, керуючи ними та рекомендуючи їм швидко приймати рішення. Чат-боти використовують заздалегідь встановлений алгоритм, щоб переконати відвідувачів стати клієнтами. Боти гарантують, що споживач рухається в правильному напрямку, щоб отримати вищі коефіцієнти конверсії.

- Цілодобова підтримка клієнтів. Ніхто не любить чекати, так само як і клієнти. Боти можуть взаємодіяти з клієнтами безперервно негайно відповідаючи на їх запити. Наявність цілодобового якісного обслуговування клієнтів позитивно впливає на задоволеність клієнтів та зменшує відтік клієнтів. Саме така перевага дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» підвищити свою конкурентоспроможність.

- Економічна вигода для підприємства. Статистичні дані демонструють, що кожного року надходить 265 мільярдів запитів клієнтів. На опрацювання цих запитів підприємства витратили майже \$ 1,3 трлн. Чат-боти можуть заощадити до 30%. Така економія допоможе використати заощаджені ресурси на розвиток чи просування, що безперечно матиме позитивний результат.

- Впровадження чат-ботів – це інвестиція, яка допомагає компаніям оптимізувати витрати на обслуговування клієнтів. Інвестування в чат-боти економить додаткові витрати на оплату праці більшої кількості менеджерів з продажу.

Впровадивши в свою діяльність чат-бот GLO зможе автоматизувати рутинні завдання та дозволить зосередитися на складних процесах, підвищити якість сервісу та зменшити час очікування на відповідь. Економія часу. Час – це гроші в бізнесі. Саме так чат-боти допомагають максимально ефективно

використовувати ресурс підприємства. Чат-боти розширюють можливості бізнесу та заощаджують час, надаючи підтримку першого рівня, яка фільтрує запит клієнта, перш ніж він буде направлений до відділу продажу.

Наступною перевагою є легка масштабованість підтримки, залежно від сезонності, або економічних факторів кількість менеджерів, яка потрібна може бути різною. З іншого боку менеджер може обробити, наприклад, до 10-ти заявок в той час чат-боти можуть одночасно керувати тисячами розмов. Незалежно від того, скільки часу чи скільки клієнтів звертається до підприємства, на кожен чат миттєво буде надана відповідь.

Підвищення продуктивності відділу продажів, ще одна перевага, яку можемо отримати ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» при впровадженні чат-ботів. Боти не замінять менеджерів із продажу повністю, натомість дозволять надавати первинні відповіді. Вища задоволеність споживачів. Чат-боти також змушують клієнтів відчувати, що підприємство піклується про них, проводячи активну комунікацію, і це покращує сприйняття компанії в довгостроковій перспективі. Вони стають лояльними клієнтами і залишаються пов'язаними з брендом протягом тривалого часу. І остання серед основних переваг – це скорочення людських помилок. Людські помилки неминучі, ручна робота має ризик помилок, які в підсумку можуть створити великі проблеми. Помилки можуть траплятися під час збору інформації про покупця або обміну інформацією про ціни на товари. Чат-боти – найкращий спосіб забезпечити безпомилкову послугу та уникнути ускладнень. Оскільки чат-боти запрограмовані з усією інформацією, немає шансів на помилки.

Дослідивши переваги впровадження на підприємство чат-ботів можна зробити висновки, що даний інструмент принесе ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» багато переваг, спростить роботу та допоможе заощадити такі ресурси, як час, гроші та людський ресурс. В порівнянні із впровадженням емейл-маркетингу він є більше затратним та тривалішим у реалізації.

Виходячи з обсягу поставлених завдань, їх змісту та терміну реалізації витрати можна структурувати наступним чином (табл. 3.1).

Чат-бот – це віртуальні помічники, які можуть залучати клієнтів цілодобово, а також покращувати взаємодію з клієнтами. Чат-боти легко адаптовані для управління запитамі клієнтів за допомогою миттєвих відповідей та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Основні переваги чат-ботів для клієнтів полягають у наступному:

- цілодобова підтримка. Реакція в будь-який час важлива навіть після робочого часу, коли команда недоступна. Чат-боти можуть керувати такими запитамі клієнтів за допомогою автоматизованих відповідей;
- миттєві відповіді – клієнти просто не люблять чекати відповіді – будь-який час очікування може призвести до розчарування. Чат-боти – це розумніший спосіб забезпечення миттєвої відповіді;
- можливість без допомоги людини – підприємства можуть використовувати чат-боти для автоматизації бронювання замовлень та зустрічей, щоб клієнти могли миттєво робити бронювання з веб-сайту чи сторінки Фейсбук – 47% споживачів купували б речі у чат-бота.

Основні переваги чат-ботів для бізнесу включають зменшення витрат на відділ продажу, підтримки в чаті та одночасне завоювання клієнтів. Виділяють такі основні переваги чат ботів.

Кращий рівень залучення. Більшість підприємств працюють за універсальною системою – продають через веб-сайт, Фейсбук та інші канали. Чат-боти створюють легкий спосіб спілкування клієнтів з бізнесом за допомогою існуючих платформ обміну повідомленнями, таких як Фейсбук Месенджер. Впроваджуючи чат-боти, підприємство може залучати своїх клієнтів за допомогою персоналізованих повідомлень, керуючи ними та рекомендуючи їм швидко приймати рішення. Чат-боти використовують заздалегідь встановлений алгоритм, щоб переконати відвідувачів стати клієнтами. Боти гарантують, що споживач рухається в правильному напрямку, щоб отримати вищі коефіцієнти конверсії.

Цілодобова підтримка клієнтів. Ніхто не любить чекати, так само як і клієнти. Боти можуть взаємодіяти з клієнтами безперервно негайно відповідаючи на їх запити. Наявність цілодобового якісного обслуговування

клієнтів позитивно впливає на задоволеність клієнтів та зменшує відтік клієнтів. Саме така перевага дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» підвищити свою конкурентоспроможність.

Економічна вигода для підприємства. Статистичні дані демонструють, що кожного року надходить 265 мільярдів запитів клієнтів. На опрацювання цих запитів підприємства витратили майже \$ 1,3 трлн. Чат-боти можуть заощадити до 30%. Така економія допоможе використати заощаджені ресурси на розвиток чи просування, що безперечно матиме позитивний результат.

Впровадження чат-ботів – це інвестиція, яка допомагає компаніям оптимізувати витрати на обслуговування клієнтів. Інвестування в чат-боти економить додаткові витрати на оплату праці більшої кількості менеджерів з продажу.

Впровадивши в свою діяльність чат-бот GLO зможе автоматизувати рутинні завдання та дозволить зосередитися на складних процесах, підвищити якість сервісу та зменшити час очікування на відповідь. Економія часу. Час – це гроші в бізнесі. Саме так чат-боти допомагають максимально ефективно використовувати ресурс підприємства. Чат-боти розширюють можливості бізнесу та заощаджують час, надаючи підтримку першого рівня, яка фільтрує запит клієнта, перш ніж він буде направлений до відділу продажу.

Наступною перевагою є легка масштабованість підтримки, залежно від сезонності, або економічних факторів кількість менеджерів, яка потрібна може бути різною. З іншого боку менеджер може обробити, наприклад, до 10-ти заявок в той час чат-боти можуть одночасно керувати тисячами розмов. Незалежно від того, скільки часу чи скільки клієнтів звертається до підприємства, на кожен чат миттєво буде надана відповідь.

Підвищення продуктивності відділу продажів, ще одна перевага, яку можемо отримати ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» при впровадженні

чат-ботів. Боти не замінять менеджерів із продажу повністю, натомість дозволять надавати первинні відповіді. Вища задоволеність споживачів. Чат-боти також змушують клієнтів відчувати, що підприємство піклується про них, проводячи активну комунікацію, і це покращує сприйняття компанії в довгостроковій перспективі. Вони стають лояльними клієнтами і залишаються пов'язаними з брендом протягом тривалого часу. І остання серед основних переваг – це скорочення людських помилок. Людські помилки неминучі, ручна робота має ризик помилок, які в підсумку можуть створити великі проблеми. Помилки можуть траплятися під час збору інформації про покупця або обміну інформацією про ціни на товари. Чат-боти – найкращий спосіб забезпечити безпомилкову послугу та уникнути ускладнень. Оскільки чат-боти запрограмовані з усією інформацією, немає шансів на помилки.

Дослідивши переваги впровадження на підприємство чат-ботів можна зробити висновки, що даний інструмент принесе ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» багато переваг, спростить роботу та допоможе заощадити такі ресурси, як час, гроші та людський ресурс.

Чат-бот краще розроблювати у месенджері Telegram, не дивлячись на більшу популярність Viber в Україні. Найпоширенішим засобом для комунікацій є Viber, яким користується 73,6% опитаних. Другим за популярністю є месенджер Фейсбук – 42,7%. На третьому-четвертому місцях знаходяться Телеграм (використовують 31,6% опитаних) та WhatsApp (25,3%)".

Звичайно логічніше було б створити чатбот Viber або WhatsApp, проте з технічної точки зору, чат-боти у месенджері Telegram мають набагато кращий функціонал, чим помірний функціонал Viber не може порадувати. Для компанії важливіший максимальний функціонал, щоб максимально оптимізувати процеси.

У функціонал «GLO-бота» буде входити:

- Можливість оформлювати замовлення у Telegram;
- Можливість верифікації досягнення повноліття;
- Інтеграція з GLO Bonus Club з сайтом через API;

- Можливість використання бонусів через чат-бот;
- Можливість заробляти бали по системі GLO Bonus Club

Концепція останнього функціоналу буде полягати у тому, що клієнт купуючи стіки для GLO(Neo), може відсканувати акзицний номер пачки, після швидкої верифікації роботом, отримує бали на наступні покупки (10 відсканованих пачок стіків будуть давати бали на 1 бонусну пачку стіків). Окрім контролю за продажем стіків, таким чином, на мою думку можна стимулювати продажі стіків. Як показує статистика в E-commerce, люди люблять системи бонусів, таким чином це їх мотивує до подальшої покупки.

Як видно на таблиці 3.1., такий чат-бот за ринковими цінами буде коштувати для компанії 910 тис. грн.

*Таблиця 3.1*

**Кошторис витрат на впровадження чат-бота**

Стаття витрат	Сума, тис грн.
Розробка чат-бота	50
Робота адміністраторів, IT-відділу підтримки	50
Реклама через інтернет-ресурси	20
Смс-реклама	50
Інтеграції блогерів	350
Банерна реклама	380
Тестування системи	10
Сума:	910

Отже, загальний бюджет на впровадження та реалізації поставлених задач поставлений. Всі ці витрати є експлуатаційними, так як відсутні капітальні інвестиції, які потребують амортизаційних відрахувань.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від впровадження чат-боту на момент окупності в абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних отриманих методом експертних оцінок (табл.3.2).

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис грн.	14001	14405	14967	14093	14100	14035	14299

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок, відносно середнього значення окремих експертів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

## Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							$\Sigma$
	1	2	3	4	5	6	7	
Приріст чистого доходу, тис грн.(Qi)	14001	14405	14967	14093	14100	14035	14299	99900
Qсер.	14271,43							
$\Delta Q$	-270,43	133,57	695,57	-178,43	-171,43	-236,43	27,57	
$\Delta Q^2$	73131,61	17841,33	483819,61	31836,76	29387,76	55898,47	760,18	692675,71

Першим етапом визначення середньоквадратичного визначення середнього приросту чистого доходу

$$Q_{\text{сер.}} = (Q_1 + \dots + Q_7) / 7 \quad (3.1)$$

Таким чином, середній приріст чистого доходу, дорівнює:

$$Q_{\text{сер.}} = 14271,43 \text{ тис.грн.}$$

Далі було розраховано різницю між приростом чистого доходу та середнім приростом чистого доходу, відповідно до думки кожного експерта за формулою:

$$\Delta Q = Q_i - Q_{\text{сер.}} \quad (3.2)$$

Відповідно до наведених результатів розраховуємо середньоквадратичне відхилення, за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\Sigma(Q_i - Q_{\text{сер.}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

$$a = 314,57$$

Визначаємо коефіцієнт варіації який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = a/Q_{\text{сер.}} * 100 \% \quad (3.4)$$

$$\omega = 2,20 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33 \%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 14100 тис. грн., як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) – 14001 тис.грн., оптимістичне (О) – 14405 тис.грн.

Розрахуємо прогнозні значення обсягів продажу продукції в результаті впровадження чат-боту:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.5)$$

$$ОП = (14405 + 4 * 14001 + 14001) / 6 = 14134,33 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у відсотках:

$$(14134,33 / 6736261,00) * 100 \% = 0,21 \%,$$

де, 6736261,00 тис.грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у базовому періоді.

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному періоді складе:  $6736261,00 + 14134,33 = 6750395,33$  тис.грн.

Розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції. У базовому періоді повні витрати на виробництво продукції ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» склали 4217235,00 тис.грн, Постійні витрати – 632585,25 тис.грн., змінні – 3584649,75 тис.грн. (табл. 2.6).

Розрахуємо приріст витрат у проектному періоді за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,21 %:

$$3584649,75 * 0,0021 + 910 = 8431,48 \text{ тис.грн.}$$

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному періоді складуть:

$$4217235,00 + 8431,48 = 4225666,48 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$14134,33 - 8431,48 = 5702,86 \text{ тис.грн.}$$

Отже, прибуток складе:

$$2519026 + 5702,86 = 2524728,86 \text{ тис.грн.}$$

де, 2519026 – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.6).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації додаткового і чистого прибутку визначається як додатковий прибуток зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$5702,86 * (1 - 0,18) = 4676,34 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином чистий прибуток в проектному періоді буде дорівнювати:  
 $2065601,00 + 4676,34 = 2524728,86 \text{ тис.грн.}$

де, 2065601,00 тис.грн. – базове значення чистого прибутку (табл. 2.6).

Результати розрахунків прогнозних значень основних економічних показників наведені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника що змінюється	Одиниці виміру	Величина зміни
1. Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	14134,33
2. Приріст повних витрат	тис. грн.	8431,48
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	5702,86
4. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	4676,34

Наступним етапом дослідження є прорахунок таких показників, як індекс доходності та індекс прибутковості, які визначають як основні показники економічної ефективності, тоді: капітальні вкладення приймаємо на рівні 5% від додаткових оборотних коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$8431,48 * 0,84 * 0,05 = 354,12 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ( $\Delta\text{Пр}$ ) за результатами розрахунків склав 2524728,86 тис. грн. а його приріст 4676,34 тис. грн.

Оскільки закупівля програми не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{ЧПр} = 4676,34 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \text{Кн}\Delta / \text{Прч} = 354,12 / 4676,34 = 0,08 \text{ року}$$

Захід має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. При ставці дисконту – 12%, коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту становить:

$$1 \text{ рік } \alpha 1 = (1 / (1 + 0,12))^1 = 0,9;$$

$$2 \text{ рік } \alpha 2 = (1 / (1 + 0,12))^2 = 0,8;$$

$$3 \text{ рік } \alpha 3 = (1 / (1 + 0,12))^3 = 0,71;$$

$$4 \text{ рік } \alpha 4 = (1 / (1 + 0,12))^4 = 0,64;$$

$$5 \text{ рік } \alpha 5 = (1 / (1 + 0,12))^5 = 0,57.$$

Отже, теперішня вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл заходу становить:

$$4676,34 * (0,9 + 0,8 + 0,71 + 0,64 + 0,57) = 16928,36 \text{ тис.грн.}$$

Тоді чиста нинішня вартість:

$$16928,36 - 354,12 = 16574,24 \text{ тис.грн.}$$

$$НВсер = 16574,24/5 = 3314,85 \text{ тис. грн.}$$

Далі розраховується дисконтний період повернення інвестицій:

$$354,12 / 3314,85 = 0,11 \text{ року.}$$

Проводиться розрахунок індексу доходності, що визначається відношенням ЧНВ до початкових інвестицій:  $16574,24/354,12 = 46,80$ .

Далі визначається індекс прибутковості (відношення суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій):  $16928,36/354,12 = 47,80$ .

Всі розраховані дані внесено до табл. 3.5 та зроблено висновок щодо ефективності даного заходу.

Таблиця 3.5

### Основні показники ефективності впровадження заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Прибуток	тис.грн.	5702,86
Чистий прибуток	тис.грн.	4676,34
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис.грн.	16928,36
Термін окупності недисконтований	роки	0,08
Термін окупності дисконтований	роки	0,11
Індекс доходності		46,80
Індекс прибутковості		47,80

З даних наведених в табл. 3.5 видно, що чистий прибуток становитиме 4676,34 тис.грн., а індекс доходності становить більше 0, що свідчить про економічну ефективність запропонованого заходу.

Очікуваний результат від впровадження чат-боту у вигляді зміни (приросту) чистого доходу від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення перенесено до табл. 3.6.

**Вплив впровадження чат-боту на основні показники діяльності ТОВ  
«Бритіш Американ Тобакко Україна»**

Показники	Одиниці виміру	Період		Відхилення	
		Базовий	Проектний	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	6736261	6750395,33	14134,33	0,21
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції.	тис.грн.	4217235	4225666,48	8431,48	0,20
3. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	2519026	2524728,86	5702,86	0,23
4. Прибуток чистий	тис.грн.	2065601	2070277,34	4676,34	0,23
5. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	62,60	62,60	-0,01	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	30,66	30,67	0,01	x
7. Рентабельність продукції	%	59,73	59,75	0,02	x

Розрахунок заходу впровадження чат-ботів довів свою ефективність. Чат-бот має пришвидшити час опрацювання заявок, підвищити рівень сервісу та забезпечити вдосконалення процесу продажу на підприємстві. Менеджер буде отримувати первинно опрацьовану заявку, що підвищить ефективність його роботи, захід рекомендовано до впровадження.

Звичайно, для підприємства це доволі великі ризики, але за допомогою чат-боту можна покращити операційний менеджмент в компанії та знизити кількість операторів колцентру (аутсорс), також таким чином можна покращити роботу GLO bonus club, та контролювати «фрод» бонусних балів скануванням акцизів пачок стіків.

## ВИСНОВОК

В кваліфікаційній роботі наведено методологічні підходи дослідження конкурентоспроможності продукції. Визначено економічну сутність конкуренції, показані основні види та форми конкуренції в залежності від конкурентних умов: за суб'єктами економіки, за поведінкою цих суб'єктів, за місцем розповсюдження та за інструментами впливу. риси конкуренції

У першому розділі моєї дипломної роботи було проаналізував та описав сутність понять ефективності та конкурентоспроможності продукції, визначив, які саме фактори впливають на ефективність конкурентоспроможності продукції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства необхідна для того, аби обґрунтувати прийняття рішень при вивченні ринку, оцінки перспектив продажу, оцінки перспектив закупівлі, встановленні та коригуванні цін нових товарів (як експортних так і імпорتنих), коригуванні цін при надходженні нової партії продукції, контролю якості продукції, зняття продукції з прилавків або розробка нових товарних позицій

Задля того, аби визначити конкурентоспроможність певної продукції аналітики керуються певними принципами її оцінки. Такими принципами є базові вихідні положення, дотримання яких дає аналітикам змогу підвищити точність оцінки, врахувати інтереси споживачів, та уніфікувати порядок дій.

Також у другому розділі було проведено аналіз цін на тютюнові вироби в Україні, ціни коливаються в районі 50-75 грн. Також був описаний процес виготовлення сигарет ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». При характеристиці ширини і глибини асортименту, можна сказати, що асортимент дуже широкий по різним ціновим категоріям, що дозволяє охоплювати велику кількість населення.

Аналіз конкурентоспроможності за різними показниками показав що досліджуване підприємство є досить потужним на ринку, був проведений PEST-аналіз, оцінка продукції по якій було створено багатокутник

конкурентоспроможності, був застосований експертний метод для виявлення важливості параметрів продукції для оцінки її конкурентоспроможності та матриця БКГ.

Мною були запропоновані й обгрунтовані напрями підвищення ефективності конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бритіш Американ Табако». Напрямами для підвищення ефективності конкурентоспроможності продукції підприємства є розробка чат-боту для бренду GLO. Чат-бот дозволить клієнтам робити замовлення, отримувати бонуси, реєструвати пристрої в три кліки. Це збільшить онлайн-продажі та автоматизує їх, скоротивши у майбутньому витрати на штат кол-центру. Тобто виходячи з цього ми можемо мати:

- Підвищення обсягів збуту;
- Підвищення впізнаваності бренду;
- Прискорення обробки замовлення;
- Контроль віку клієнта;

Таким чином, звернувши увагу на запропоновані нововведення для компанії ТОВ «Бритіш Американ Табако» компанія не тільки збільшить суму річного прибутку, а й зможе більш ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, утримуючи позицію одного із лідерів тютюнового ринку України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. И. Ансофф. СПб.: Питер, 1999. 206 с.
2. Дегтярьова І.Б. Економічна діагностика: навч. Посібник. І.Б. Дегтярьова. Суми : Сумський державний університет, 2015. 112 с.
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 275 с.
4. Фатхутдинов Р .А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: навч. посібник для вузів. Р. А. Фатхутдинов. М.: ИНФРАМ, 2011. 312 с. С. 34-38.
5. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. С-Пб.: Наука, 2018. 482 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. М.: ЗАО “Интел-Синтез”, 2011. 640с.
7. Хруцкий В.С., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованиям рынка: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2011. 528с.
8. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
9. Момот В. Модель розвитку конкурентних переваг підприємства у економічному просторі. Економіст 2019. №5. С. 64-67.
10. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2018. 320 с.
11. Коваленко О. М. Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. О. М. Коваленко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017 . С.67-73.
12. Лифиц І. М. Теорія і практика оцінки конкурентоздатності товарів і послуг. І. М, Лифин. М.: Алерта, 2017. 145 с. С. 23-25.

13. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 198 с.
14. Лифиц И.М. Основы стандартизации, метрологии, сертификации: Учебник. М.: Юрайт, 1999. 285с.
15. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. М.: Юрайт-Издат, 2019. 335 с.
16. Лобанов М.М., Осипов Ю.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции. Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №6.
17. Каплина О.В. Оценка конкурентоспособности массового товара (на примере пива). Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 4.
18. Загорна Т. О. Методологічні засади дослідження конкурентної поведінки суб'єктів ринку роздрібних посередників [Електронний ресурс]. Т. О. Загорна. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2017. Т. 18, Вип. 1(1). С. 125-129.
19. Піддубна, Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: моногр. Л. І. Піддубна. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2019. 368 с.
20. Дрейпер Н. Прикладний регресійний аналіз, 2-ге вид. Н. Дрейпер, Г. Смит переклад з англ. М.: «Вільямс», 2007. 912 с. С. 245-270.
21. Тарануха Ю.В. Мікроекономіка: учк. Ю. В. Тарануха, Д. Н. Земляків. МГУ. М: Справи і сервіс, 2017. 234 с. С.56-59.
22. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2013. 520 с.
23. Дєєва Н. М. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Н. М. Дєєва, О. І. Дедіков. К.: Центр учбової літератури, 2017. 328 с. С.23-27

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2013. 702 с.
25. Адлер Ю. П. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности. Ю. П. Адлер, В. В. Липкина. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. 165 с. С.34-37.
26. Аристов О.В. Конкуренція і конкурентоздатність О.В. Аристов М., 2019. 68 с.С.45-47.
27. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками [Електронний ресурс]. В. Л. Дикань, І. М. Посохов. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 314-319.
28. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб: «Питер», 2008. 896 с.
29. Должанський І. З. Конкуренцеспроможність підприємства: Навчальний посібник [Електронний ресурс]. І. З. Должанський, Т. О. Загорна К: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с. С. 123-134.
30. Герчанівська С. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gev/2011\\_3/ECONOMICS\\_OF\\_BUSINESS/016.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2011_3/ECONOMICS_OF_BUSINESS/016.pdf).
31. Галушка З.І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: Навч. метод. Посібник. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2016. 247 с.
32. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» О. М. Рац. Економічний простір: зб. наук. праць. № 15. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2018. С. 275–285.
33. Яценко О. І. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. О. І. Яценко , О. П. Романюк. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 18.6 С. 237–238.
34. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. В. М. Ячменьова , М. В. Височина, О. Й. Сулима. Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2015. 472 с.

35. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія. А. В. Куценко. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2013. 205 с
36. І. В. Причепя, Л. П. Руда. Економіка та організація виробництва: Підручник Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.
37. Шегда А. В. Економіка підприємства: Навч. посібник. А. В. Шегда, К.: Знання, 2014. 614 с.
38. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Підручник. Київ, 2013. 719 с.
39. Прокопівний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. Київ, 2001. 528 с.
40. Щербатюк В. В. Суть ефективності як економічної категорії: В. В. Щербатюк: Економіка і організація управління. 2016. № 4. С. 390-395.
41. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств/ І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 5. С. 114–118
42. Мартиненко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / В. П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні, 2018. № 10. С. 42–45.
43. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник / В. А. Савченко; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2017. 505 с.
44. Дмитро Серебрянський, Артем Вдовиченко /Фіскальні наслідки прогнозування акцизного податку з вітчизняних тютюнових виробів в Україні/- 2019.
45. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 10. С. 123–126

46. Бондаренко И.С. Конкурентоспособность страны и конкуретный преимущества: сущность, методы оценки / И. С. Бондаренко // Економіка промисловості. 2007. № 3 (38). С. 25–31.

47. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с

48. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. Львів : Новий світ – 2000, 2003

49. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К. : УПВК «ЕксОб». 2002.

50. Слещь О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможність підприємства. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_082.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf)

51. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с

52. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. праць. Львів: НЛТУУ. 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

53. Ільяшенко В.А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства / В.А. Ільяшенко // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 91-94.

54. Жамойда О.О. Концепція конкурентоспособности товара / О.О. Жамойда // Вісник економічної науки України. – 2007. - №2(12). – С. 41-45.

55. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. – С. 59-61.

56. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. - №2. – С. 3-5.

57. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.

58. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

59. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.

60. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34.

61. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.

62. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

63. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. 2010. Вип. 3 (19). С. 251- 253.

64. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства /І. І. Хмеленко// Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. С.47-52.

65. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. Економіка України, 2008. №6.с.98-116.

66. Сафронська І. М., Ярмак М. Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. The scientific method. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.

67. Романчик Т. В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу/ Т. В.

Романчик//Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». 2011. № 2(35). С. 175–179.

68. П'ятницька Г. Т. Конкуренентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. Київ, 2002. 74 с.

69. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств виробників споживчих товарів: автореф. дис.... докт. екон. наук: спец. 08.06.01»Економіка, організація і управління підприємствами«. Донецьк, 2006. 33 с.

70. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / Мошнов В. А. Режим доступу:[http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).

71. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку / Г.І. Іспірян, А.К. Нгеун // Сільськогосподарська промисловість. 2009. №1–2. С.66–6

72. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. 2017. №8. С.33–38.

73. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства / О.О. Коковіхіна // Вісн. економіки, транспорту і промисловості. 2010 №26. С.88–93.

74. Костусев А.А. Конкуренентна політика в Україні: монографія / А.А. Костусев. К.: КНЕУ, 2015. 310 с.

75. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. 208 с.

76. Савченко С. М. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Savchenko>

77. Цобер І.Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І.Ю. Цобер // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6(96). – С. 151-155.

78. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: [навч. посібник] / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Київ: «Знання-Прес», 2004.
79. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
80. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л.А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Х.: Фактор, 2008. – 336.
81. Косарев В.М. Принципи побудови моделі економічної діагностики підприємства / В.М. Косарев, Л.М. Савчук, І.Г. Сокиринська // Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво». – 2004. - № 2. – С. 87-91.
82. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь / [авт. Мельник Л.Г.]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.
83. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / Р.О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
84. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: [підручник] / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
85. Комплексные оценки в системе рейтингового управления предприятием / [Ю.Г. Лысенко, А.П. Белый, А.А. Мадых, К.Г. Макаров]. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002. – 117 с.
86. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: [учеб. пособ.] / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с. 176
87. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
88. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Романа Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
89. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.

90. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
91. Фінансовий словник / [авт.-укл. А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко]. – [4-те вид., випр. та доп.]. – К.: Т-во “Знання”, КОО; Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с.
92. Осипов В.І. Економіка підприємства: [підручник] / В.І. Осипов. – Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.
93. Жданов Б. Эффективные показатели – эффективный бизнес / Б. Жданов // Корпоративные системы. – 2006. - № 5. – С. 25-31.
94. Кизим М.О. Збалансована система показників: [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
95. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
96. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол. Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
97. Новий український тлумачний словник. Близько 20 000 слів і словосполучень / [укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Вибільник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського]. – Х.: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2008. – 608 с.
98. Современная украинская энциклопедия. В 16 томах. Т.7. – Х.: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2005. – 416 с. Універсальний словник-енциклопедія / [гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович]. – К.: «Ірина», 1999. – 1551 с.
99. Омаров Ш.А. Діагностика результатів діяльності коксохімічних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ш.А. Омаров. – Харків, 2008. – 20 с.

100. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / [за заг. ред. проф. А.Е Воронкової]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

101. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: [монографія]. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

102. Яцюк О.С. Аналіз результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку машинобудівних підприємств Івано-Франківської області / О.С. Яцюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2007. – № 576 - С. 348-354.

# ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА"



Підприємство: ТОВ "Бритіш Американ Тобакко Україна"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство

Вид економічної діяльності: Виробництво тютюнових виробів

Середня кількість працівників 432

Адреса: 01014, м. Київ, Печерський район, ВУЛИЦЯ БОЛСЖОВСЬКА, будинок 13-15

Одиниця виміру: тис. грн.

Дата

за

ЄДРПОУ

за

КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
40102602		
7410700000		
120		
12.00		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 року

Стаття	Інші при- мітки	Код рядка	На початок	На кінець
			звітного пері- оду	звітного пе- ріоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	9	1000	41 804	49 013
первісна вартість	9	1001	71 790	90 928
накопичена амортизація	9	1002	29 986	41 915
Незавершені капітальні інвестиції	10	1005	765 006	238 014
Основні засоби	10	1010	2 386 884	2 437 107
первісна вартість	10	1011	3 513 645	3 717 965
Знос	10	1012	1 126 761	1 280 858
Відстрочені податкові активи	8	1045	134 807	33 316
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 328 501</b>	<b>2 757 450</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	11	1100	797 009	732 028
Виробничі запаси	11	1101	718 997	656 664
Незавершене виробництво	11	1102	35 085	65 302
Готова продукція	11	1103	42 927	10 062
Товари		1104		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13	1125	376 215	253 603
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	13	1130	18 411	25 517
з бюджетом	7	1135	271 408	68 042
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	20	1145	6 130 937	6 917 746
Інша поточна дебіторська заборгованість	13	1155	22 698	31 898
Поточні фінансові інвестиції		1160		
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	1 170 148	1 904 822
Витрати майбутніх періодів		1170		
Інші оборотні активи	13	1190	8 963	1 878

Стаття	Інші при- мітки	Код рядка	На початок звітнього пері- оду	На кінець звітнього пе- ріоду
	2	3	4	5
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>8 795 789</b>	<b>9 935 534</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>12 124 290</b>	<b>12 692 984</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	14	1400	8 680 797	8 680 797
Капітал у дооцінках		1405		
Додатковий капітал	14	1410	2 525	(13 387)
Нерозподілений прибуток (непокри- тий збиток)	14	1420	(145 087)	1 322 682
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>8 538 235</b>	<b>9 990 092</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і за- безпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500		
Пенсійні зобов'язання		1505		
Інші довгострокові зобов'язання	19	1515	1 655	1 155
Довгострокові забезпечення	16	1520	64 368	86 931
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>66 023</b>	<b>88 086</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпе- чення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	30	13
Поточна кредиторська заборгова- ність за: довгостроковими зобов'язаннями	19	1610	2 571	2 691
товари, роботи, послуги	17	1615	182 272	260 377
розрахунками з бюджетом	7	1620	384 191	381 488
у тому числі з податку на прибуток	7	1621		88 633
розрахунками зі страхування	18	1625	987	1 158
розрахунками з оплати праці	18	1630	3 807	3 671
Поточна кредиторська заборгова- ність із внутрішніх розрахунків	20	1645	196 917	662 705
Поточні забезпечення	16	1660	75 312	578 666
Інші поточні зобов'язання	15,17	1690	2 673 945	724 037
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>3 520 032</b>	<b>2 614 806</b>
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>12 124 290</b>	<b>12 692 984</b>

Фатєєва О.І.

Квіцинська Н.О.

Генеральний директор  
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА"

Головний бухгалтер  
ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА"



17 березня 2021 року



17 березня 2021 року

Підприємство: ТОВ "БРИТИШ АМЕРИКАН  
ТОБАККО УКРАЇНА"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ  
2021 01 01

за ЄДРПОУ

40102602

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2020 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Інші при- мітки	Код рядка	За звітний період	За аналогіч- ний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	6 736 261	6 516 130
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(3 788 294)	(4 032 912)
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	2 947 967	2 483 218
збиток		2095		
Інші операційні доходи	5	2120	859 894	362 016
Адміністративні витрати	6	2130	(148 346)	(106 706)
Витрати на збут	6	2150	(280 595)	(147 969)
Інші операційні витрати	6	2180	(1 042 312)	(442 289)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	2 336 608	2 148 270
збиток		2195		
Інші фінансові доходи	5	2220	15 172	31 891
Інші доходи	5	2240	117 268	717 812
Фінансові витрати	6	2250	(74 215)	(198 336)
Інші витрати	6	2270	(477 896)	(212 268)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	1 916 937	2 487 369
збиток		2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	7	2300	(449 168)	(447 301)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	1 467 769	2 040 068
збиток		2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (Перераховано)
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Інший сукупний дохід	2445	(15 912)	2 525
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(15 912)</b>	<b>2 525</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(15 912)</b>	<b>2 525</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 451 857</b>	<b>2 042 593</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (Перераховано)
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 702 812	2 898 416
Витрати на оплату праці	2505	185 365	234 454
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 843	35 949
Амортизація	2515	339 701	323 468
Інші операційні витрати	2520	2 000 810	1 180 188
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5 259 531</b>	<b>4 672 475</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (Перераховано)
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	86807973246	86807973246
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	86807973246	86807973246
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01691	0,02350
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01691	0,02350
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Фатєєва О.І.

Квіцинська Н.О.

Генеральний директор  
ТОВ "БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА"

Головний бухгалтер  
ТОВ "БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО  
УКРАЇНА"


 17 березня 2021 року


 17 березня 2021 року