

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5л

Сидоренко Руслан Сергійович

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц, Шереметинська Оксана Валеріївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Сидоренка Руслана Сергійовича _____

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках»

керівник роботи Шереметинська О.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках.

Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та управління конкурентоспроможністю на міжнародних ринках.

Розділ 3. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 11 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Р.С. Сидоренко
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи**

_____ (підпис)

О.В. Шереметинська
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. У роботі описано сутність конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено поточний рівень розвитку ПрАТ «Оболонь» та рівень його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

На основі результатів дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Обраний захід – впровадження рекламної діяльності – допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити виробництво продукції, збільшити збут, що збільшить прибуток. Цей захід підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку. Розрахунки показують, що захід вигідний та ефективний.

Кваліфікаційна робота викладена на 82 сторінках (без урахування додатків), містить 17 таблиць, 11 рисунків.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

ANNOTATION

In the qualification work the existing theoretical and methodical bases of competitiveness of the enterprise in the international markets are considered and generalized. The paper describes the essence of the company's competitiveness in international markets.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of PJSC «Obolon» and the level of its competitiveness in international markets was determined.

Based on the results of the competitiveness study of «Obolon» PJSC, proposals have been developed to increase competitiveness on the international market. The chosen measure – the introduction of advertising activities – will help increase the competitiveness of the enterprise, increase production, increase sales, which will increase profits. This event will increase the competitiveness of «Obolon» PJSC on the international market. Calculations show that the measure is profitable and effective.

Qualification work is presented on 82 pages (excluding appendices), contains 17 tables, 11 figures.

Key words: competitiveness management, enterprise competitiveness, enterprise competitiveness in international markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ	
РИНКАХ.....	
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї	
впливають.....	9
1.2. Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства.....	20
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на	
міжнародних ринках.....	28
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	
ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА МІЖНАРОДНИХ	
РИНКАХ.....	
2.1. Аналіз ринку пива в Україні.....	41
2.2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»	46
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».....	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-	
СПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ... 58	
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення	
конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.....	58
3.2. Обґрунтування використання рекламної діяльності для підвищення	
конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.....	64
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі формування ринкової економіки тісно пов'язано зі створенням конкурентного середовища, адже конкуренція є невід'ємною складовою ринку та обов'язковою умовою його функціонування. Враховуючи те, що в конкурентній боротьбі виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції, особливої актуальності для кожного підприємства набуває питання оцінки та управління конкурентоспроможністю як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.

Питанню конкурентоспроможності підприємства, у тому числі міжнародної, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких можна виділити таких видатних науковців як М.О. Єрмолов, Г. Мінцберг, М. Портер, Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, В.Л. Дикань, І.З. Должанський, О.І. Драган, С.М. Клименко, О.Є. Кузьмін, А.А. Мазаракі, І.П. Отенко, Л.І. Піддубна, О.Б. Чернега, В.Г. Шинкаренко та цілої низки інших, не менш відомих вчених.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі доступної літератури проаналізувати та з'ясувати основні риси конкурентоспроможності як економічної категорії, її значення на сучасному етапі розвитку національних підприємств, а також провести аналіз показників конкурентоспроможності діяльності ПрАТ «Оболонь», надати основні рекомендації щодо покращення показників діяльності на зовнішніх ринках та розрахувати економічну ефективність від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження в роботі є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Сферою застосування є ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження: логічний метод, графічний метод, методи

економіко-математичного моделювання, метод логічного узагальнення та порівняльний.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 57 найменувань. Робота містить 17 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємницька діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції чи наданням послуг, здійснюється при наявності сильної конкуренції, тому повсякчас виникає питання виживання та розвитку підприємства. Здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку визначає така економічна категорія як конкурентоспроможність.

Оскільки підприємства функціонують в умовах сильної конкуренції, то постає необхідність підвищеної уваги до оцінки власної конкурентоспроможності, підтримки її рівня та управління нею, адже саме вона є однією із основних причин успіху підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках [4].

Питанню конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможності підприємства, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. Але, незважаючи на вагомий внесок зазначених науковців та отримані результати досліджень, й до цього часу не існує чіткого загальноприйнятого підходу до визначення та тлумачення сутності конкурентоспроможності.

Особливої уваги заслуговує тлумачення сутності конкурентоспроможності А.А. Мазаракі. Науковець зазначає, що конкурентоспроможність – це категорія, яка відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку [45].

О.В. Савчук вважає, що конкурентоспроможність – це здібність перевершити кого-небудь у чомус та досягнути кращих результатів у певній

діяльності, сфері функціонування [47].

А.Е. Воронкова розглядає конкурентоспроможність як властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється у ході суперництва та допускає обрання свого місця у ринковому господарстві, що має на своїй меті покриття всіх виробничих витрат та одержання доходу від господарської діяльності [41].

З точки зору О.Б. Чернеги, конкурентоспроможність – це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівняння, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції.

В.Л. Дикань під конкурентоспроможністю розуміє незвичайне з'єднання певних характеристик об'єкта, які розкривають його нішу в складній системі оцінок об'єктів, які є за ним схожі [42].

На думку Г. Мінцберга, конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод та переваг [49]. Справедливою також є думка О.Г. Білоруса та Ю.М. Мацейка, які вважають, що конкурентоспроможність – це динамічний процес, де кожний конкурує з кожним [40].

Відмінності авторських поглядів щодо тлумачення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- прирівнюванням поняття конкурентоспроможності до конкурентоспроможності підприємства, продукції чи послуг;
- описом однієї із складових конкурентоспроможності;
- розглядом конкурентоспроможності на різних рівнях – регіональному, національному або світовому;
- заміною поняття конкурентоспроможності на поняття, яке близьке за значенням – конкурентний статус, конкурентний рівень тощо.

Термін «конкурентоспроможність» застосовується стосовно до різних об'єктів. Звичайно зміст, що вкладається в це поняття, залежно від категорії застосування, є дуже широким, що надає змогу відобразити спроможність

об'єкта дослідження правильно та швидко здійснювати покладені на нього функції в умовах конкуренції [5].

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію конкурентоспроможності. Основні з цих підходів представлено на рисунку 1.1.

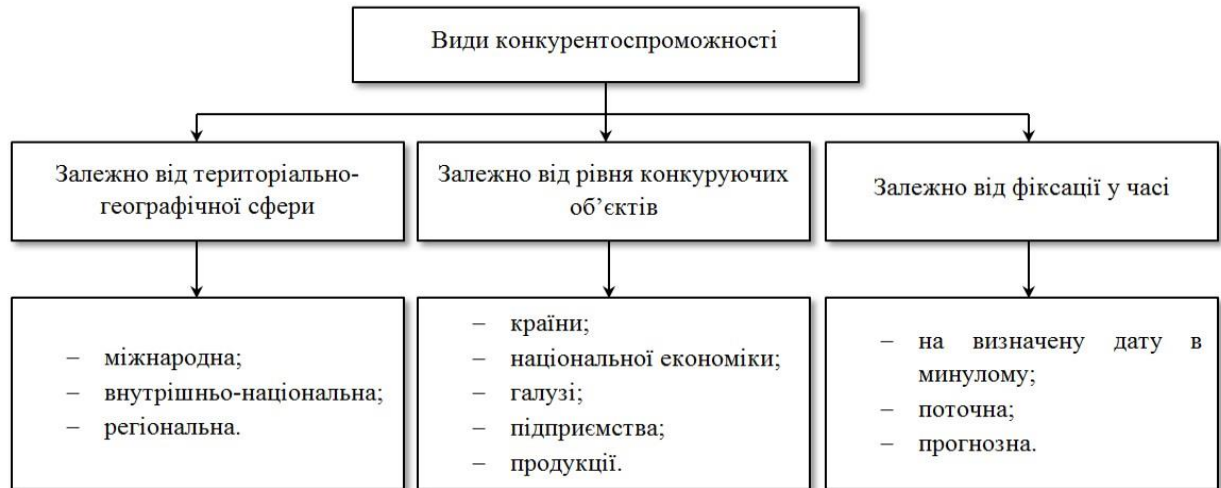


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Розглянемо характеристику видів конкурентоспроможності за рівнем економічних об'єктів, що конкурують. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємообумовленість різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося схемою, що являє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Як видно з рисунку 1.2, поняття конкурентоспроможності на різних рівнях тісно взаємопов'язані та взаємозалежні між собою. Зокрема, конкурентоспроможність країни та галузі, в деякій мірі, залежать від здатності підприємств випускати конкурентоспроможну продукцію. Виходячи з цього, можна сказати, що конкурентоспроможність об'єктів, що знаходяться на нижчих рівнях, є фактором впливу на конкурентоспроможність об'єктів, що знаходяться на вищих рівнях. Проте, з іншого боку, об'єкти на вищих рівнях формують умови для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність об'єктів на нижчих рівнях.

Разом з тим поняття конкурентоспроможності на різних рівнях мають певні відмінності. Для прикладу візьмімо конкурентоспроможність країни та конкурентоспроможність підприємства, які різняться між собою тим, що по-перше, мають різні цілі та функції. По-друге, цільовий розвиток країн може значно відрізнятись. По-третє, всі країни різняться між собою масштабами, а також економічним і геополітичним потенціалом. Усе це, в свою чергу, дає пояснення відмінностям в національно-державних інтересах і економічних стратегіях [2].

Враховуючи властивості багаторівневості конкурентоспроможності, можна скласти таблицю ієрархії понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку (табл. 1.1).

Зупинимося більш детально на розгляді конкурентоспроможності підприємства, адже саме установи змагаються між собою та ведуть постійні конкурентноздатну сутичку за споживачів, за власну нішу на національному та на світовому ринках.

Отже, категорія «конкурентоспроможність підприємства» в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених трактується по різному та є широким поняттям, яке не має єдиного підходу до визначення. Для зіставлення різних понять категорії «конкурентоспроможність підприємства» розглянемо таблицю 1.2, в якій наведено її визначення з різних літературних джерел.

Таблиця 1.1

Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів із швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність економіки	Здатність виражати економічні, науково-технічні, виробничі, управлінські, маркетингові та інші можливості, які реалізовані у товарах і послугах, що успішно протидіють супеницьким зарубіжним товарам і послугам на внутрішніх та зовнішніх ринках
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товарообіг, який задовільняє вимоги всесвітніх та національних ринків, а також сформовування певних заходів щодо збільшення здібності конкурентності підприємств будь-якої галузі на основі основних макротехнологій
Конкурентоспроможність підприємства	Відносна характеристика, яка відображає відмінності розвитку одного підприємства від розвитку власне інших конкурентних підприємств, за рівнем задоволеності власними товарами і послугами, а також за результативності господарської діяльності
Конкурентоспроможність продукції	Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, яка забезпечує вдоволення певного запиту споживача, а також прибутково різниться від подібних товарів-суперників

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Розглянувши та узагальнивши зміст різних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», ми пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства, яка відображає його реальну або потенційну можливість для здійснення ефективної підприємницької діяльності в межах галузей промисловості і реалізації виробленої продукції в умовах конкурентного ринку.

Незважаючи на те, що існують різні підходи щодо тлумачення сутності конкурентоспроможності підприємства, науковці виділяють порівняльний і динамічний характер даного поняття.

Порівняльний характер конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що визначення її рівня має базуватися на аналізі не тільки

Таблиця 1.2

**Термінологічне трактування економічної сутності
конкурентоспроможності підприємства**

Автор	Визначення
Багієв Г.Л. [5]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність, яка характеризує можливості й динаміку пристосування виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються.
Горбатов В.М. [18]	Конкурентоспроможність підприємства – це вміння певної установи бути передовою на рівні з альтернативними підприємствами за невелику потребу в якомусь товарі з боку покупців на загальнодоступних їм частинам ринку
Карлоф Б. [30]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Левицька А.О. [41]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Люкшинов А.М. [43]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг
Синько В.І. [58]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній ринку кількості
Тищенко А.Н. [59]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг
Шевченко Л.С. [60]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку
Шинкаренко В.Г. [61]	Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг
Таран В.А. [62]	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах товари, які користуються більш пріоритетним попитом у споживачів за комплексом цінкових та нецінових характеристик, ніж товари конкурентів

внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємства, при цьому основна увага повинна приділятися порівнянню найбільш суттєвих

показників діяльності конкретного підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів [7].

Динамічний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства не може бути сталим в довгостроковій перспективі, оскільки, він постійно змінюється під впливом рішучості та активності щодо змін у конкурентних стратегіях аналогічних суб'єктів ринку.

Окрім порівняльного і динамічного характеру, деякі вчені-економісти також виділяють ознаки, які характеризують конкурентоспроможність підприємства. Серед них можна виділити такі ознаки як:

– динамічність – критерій конкурентоспроможності, який має часовий характер і показує місце об'єкта у конкурентному середовищі в певний період часу;

– релевантність – конкурентні переваги підприємства відносно інших підприємств-конкурентів, які можуть бути визначені в межах відповідного зовнішнього середовища;

– актуальність – інформація про технології, яка показує стан технологічних досягнень підприємства;

– відносність – порівняльна характеристика підприємства з іншими підприємствами-конкурентами, які діють на тому ж самому ринку.

Зазвичай розрізняють 4 основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Перший рівень характеризується тим, що підприємство спрямовує свої зусилля безпосередньо на виробництво продукції, але при цьому не бере до уваги потреби споживачів.

Другий рівень характеризується тим, що підприємство прагне здійснити стандартизацію своєї продукції відповідно до стандартів, які були встановлені конкурентами.

Третій рівень характеризується тим, що підприємство ігнорує стандарти, які були встановлені конкурентами, але при цьому знаходить інші

шляхи для того, щоб поступово отримати переваги в галузі.

Четвертий рівень характеризується тим, що підприємство досягає успіху в конкурентній боротьбі не через виробництво продукції, а за рахунок якісного та ефективного управління своєю діяльністю.

На конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності здійснює вплив величезна кількість факторів. Фактор конкурентоспроможності – це явище чи процес, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку [9].

Проаналізувавши деякі джерела економічної літератури, ми можемо свідчити про те, що не існує єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності. Але, тим не менш, найбільш поширеним є виокремлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства, за класифікаційними ознаками.

Фактори, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи факторів
Місце виникнення	внутрішні; зовнішні
Сфера походження	науково-технічні; організаційно-економічні; соціальні; екологічні; політичні
Характер фактору	загальні; специфічні; індивідуальні.
Тривалість дії	постійні; тимчасові
Ступінь взаємозумовленості	незалежні; похідні
Ступінь корисності	стимулюючі; дестимулюючі (стримуючі)
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	основні; другорядні

Джерело: складено автором на основі [44]

Залежно від місця виникнення фактори поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Зовнішні фактори виникають та

здійснюють вплив на підприємство поза його межами та не залежать від його діяльності. Внутрішні фактори виникають усередині підприємства та повністю залежать від механізмів його діяльності.

До зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства можна віднести п'ять конкурентних сил, під впливом яких формується конкурентне середовище.

До цих сил належать: суперництво між існуючими конкурентами, загроза появи товарів-замінників або послуг-замінників, загроза вторгнення до галузі нових учасників, ринкова влада продавців, ринкова влада споживачів. Окрім перелічених п'яти конкурентних сил, варто також додати шостий фактор, який впливає на формування конкурентного середовища – державну політику, діяльність органів державної влади та механізм держави, функції яких полягають у законотворчій, регулюючій та контролюючій діяльності держави, що має на меті створення конкурентних відносин. Вищезазначені фактори, на наш погляд, впливають не тільки на формування конкурентного середовища, а й на конкурентоспроможність підприємства [11].

Що ж стосується внутрішніх факторів, то вони відіграють не менш важливу роль у процесі формування конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести: чисельність працівників, продуктивність праці, фондоозброєність, фондозабезпеченість, витрати виробництва, рівень прибутковості виробництва, співвідношення якісних і цінових факторів продукції, яка виробляється підприємством чи послуг, що ним надаються, фінансово-економічні фактори, організаційні фактори, маркетингові фактори та інші фактори [8].

Залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

До науково-технічних факторів належать стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та

надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

До організаційно-економічних факторів можна віднести стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми, що регулюють господарську діяльність на рівні держави, регіонів та галузей. Також до цих факторів належать фактори, які характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

До соціальних факторів відносяться фактори, які показують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Ця група факторів здійснює суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливає на конкурентоспроможність продукції, що виробляється підприємством, а також певною мірою впливає на рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

До екологічних факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, можна віднести фактори, які характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи факторів слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

До політичних факторів, що здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, варто віднести загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо [10].

Залежно від свого характеру фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, поділяються на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії розрізняють постійні та тимчасові фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Постійні чинники визначають початковий рівень конкурентоспроможності підприємства, а тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок певних подій.

Залежно від ступеня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на незалежні та похідні. Незалежні визначаються певними подіями або тенденціями, а похідні є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від ступеня корисності розрізняють фактори, які стимулюють зростання конкурентоспроможності та фактори, які стримують цей процес.

Залежно від ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства фактори поділяються на основні та другорядні. Вплив основних факторів на рівень конкурентоспроможності є визначальним, оскільки саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей та підпорядкованих їм завдань підприємства. Вплив другорядних факторів на рівень конкурентоспроможності не є визначальним, тобто вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства [12].

Таким чином, усі ці фактори, які було розглянуто вище, здійснюють безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. Проте, вони здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора. Виявлені фактори впливу зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть мати

позитивний та стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У разі виявлення негативних факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх по можливості усунути, або ж максимально мінімізувати задля того, щоб запобігти зниження рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

1.2. Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг [14].

Основні проблеми управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі: недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства, нестабільність економічної ситуації в країні; орієнтований на конкретні цільові групи споживачів, розроблений з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю; відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка буде орієнтована на певні цільові групи споживачів, що розроблена з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; слабкий кадровий потенціал [13].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка дає синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку;
- нейтралізація або обмеження кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;

- нарощування та реалізація конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх позитивних чинників впливу.

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» можна сказати, що в сучасній економічній літературі науковці по різному розглядають дане поняття. Різні погляди вчених щодо визначення цього поняття можна побачити у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [6]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Галелюк М.М. [15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кноррінг В.І. [32]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Кузьмін О.Є. [40]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Мансуров Р.Є. [46]	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
Піддубний І.О. [52]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» варто визначити мету, суб'єкт та об'єкт управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов для того, щоб підприємство мало можливість успішно

функціонувати конкурентному середовищі та формування конкурентних переваг стосовно інших підприємств-конкурентів як усередині країни, так і за її межами при будь-яких змінах у зовнішньому середовищі підприємства.

Суб'єктами управління в даному випадку є скоординована група осіб, що беруть участь у безпосередній розробці та реалізації управлінських рішень у сфері формування та конкурентоспроможності підприємства, а суб'єкт – це процес, який формує та розвиває конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

У свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінансова діяльність, виробнича діяльність, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технічне та технологічне забезпечення та організаційно-управлінська структура торгово-промислового підприємства.

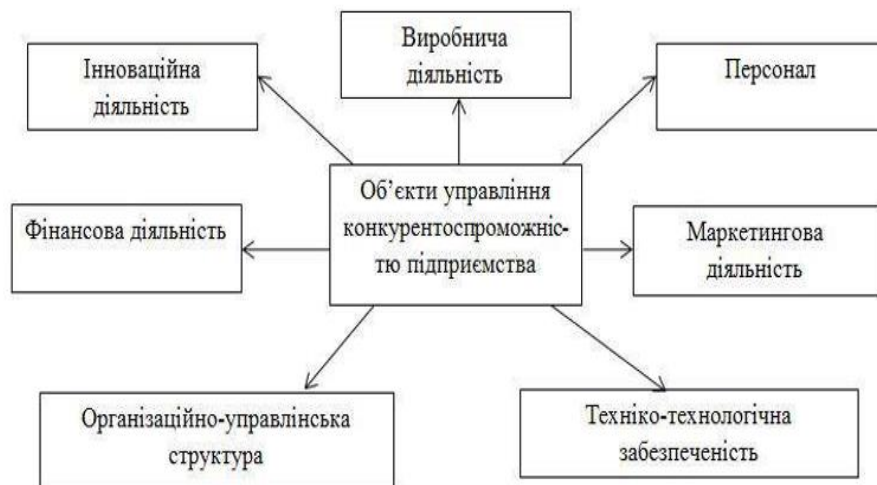


Рис.1.3. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства [50]

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю краще розглядати через оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції, тактичний, де забезпечується належний рівень фінансово-економічного стану та стратегічний, де створюється інвестиційно-інноваційна привабливість рівнів.

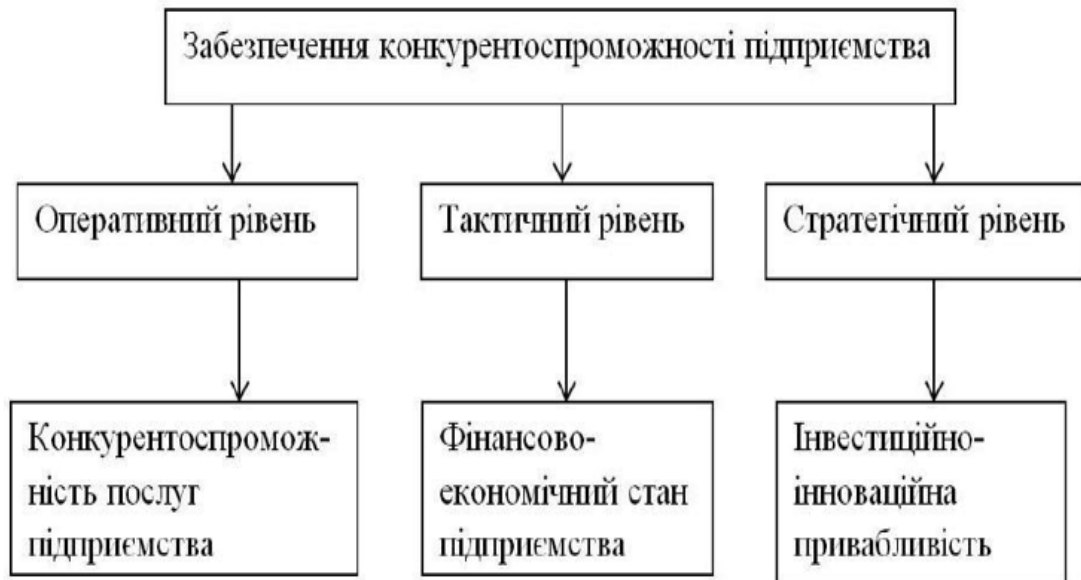


Рис. 1.4. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства [50]

Управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетом організаційного управління, оскільки воно визначає здатність суб'єкта господарювання існувати на ринку. Виходячи з цього, можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання відомих функцій управління. Крім того, його слід впроваджувати з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагати врахування ряду принципів управління [16].

Проаналізувавши праці деяких науковців, можна сказати, що для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, який буде необхідним і достатнім для того, щоб успішно зайняти конкурентну позицію на конкретному ринку, підприємству необхідно застосовувати системний підхід до управління власною конкурентоспроможністю. Необхідність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється тим, що це складна економічна категорія, яка знаходиться під впливом значної кількості факторів та зумовлюється такими причинами:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях;
- управління конкурентоспроможністю підприємства на різних рівнях

скеровується на різні об'єкти;

- управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення різних видів діяльності;

- ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягається за рахунок використання усіх видів менеджменту (операційний, фінансовий, інформаційний тощо);

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, у різних підрозділах підприємства.

Використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства також необхідне для того, щоб забезпечити кращу ефективність та результативність його діяльності, а також передбачити розгляд підприємства як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів. Взаємодія системи управління конкурентоспроможністю та системи менеджменту відбувається через функціонально-інформаційні зв'язки. При цьому внутрішня структура системи управління конкурентоспроможністю включає в себе чотири підсистеми, такі як керуюча підсистема, керована підсистема, цільова підсистема та підсистема забезпечення, а до зовнішнього середовища відносяться такі елементи як зв'язки з зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок, вхід та вихід системи [18].

В управлінні конкурентоспроможністю підприємства системний підхід займає провідне місце, оскільки, саме він дає змогу, по-перше, здійснити всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства та його системи управління як у цілому, так і в розрізі деяких конкурентних переваг, а по-друге проаналізувати будь-яку ситуацію, яка склалася в рамках окремо взятої системи та дослідити характер проблем.

Сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

- ситуаційний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю,

що є у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства дають змогу скоригувати стратегію суб'єкта ринку

– процесний підхід – хід, який організовується у певній послідовності і який вимагає виконання певних функцій, серед яких є планування, організація, мотивація та контроль;

– системний підхід – при цьому підході неможливо без добре налагоджених зв'язків між елементами системи [21];

Принципи управління конкурентоспроможністю які існують відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції:

- принцип єдності – це процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися в сфері єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

- принцип науковості – він спрямований на зміцнення, безпосередньо, конкурентоспроможності підприємства, коли прийняті рішення повинні бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

- принцип системності – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю як системи, що дає змогу врахувати та передбачити всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей та вирішенні проблем всебічно зважувати відомі чинники та спрямовувати механізми на досягнення поставлених підприємством цілей;

- принцип комплексності – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів, безпосередньо, системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні важливих управлінських рішень та врахуванні змін, які відбуваються та контролюються, як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

- принцип безперервності – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає концентрації та постійної уваги;

- принцип ефективності – для того, щоб стабільно функціонувати та зростати треба максимально можливо використовувати потенціал для

досягнення належного рівня конкурентоспроможності;

- принцип оптимальності – приймати оптимальне управлінське рішення для формування конкурентних переваг підприємства, здобутку відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

- принцип конструктивності – використання логічної послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовувати вибір напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

- принцип цілісності – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, як єдина система з одного боку, а з іншого боку, як підсистема для вищих рівнів;

- принцип структурованості – передбачає точний взаємозв'язок наявних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, безпосередньо, в рамках конкретної організаційної структури;

- принцип гнучкості – можливість удосконалення положень конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

- принцип пріоритетності – це коли розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтуються на розподілу об'єктів управління за їх важливістю;

- принцип етапності – висвітлює поетапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та практичної підтримки конкурентоспроможності підприємства;

- принцип законності – використання правових засад в інтересах діючого підприємства, які точно регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

- принцип інкременталізму – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступово-логічно пов'язані організаційні зміни, які треба ретельно оцінювати в напрямку узгодження зі існуючими змінами ринкового

середовища;

- принцип емерджентності – він полягає у досягненні відповідного рівня конку-рентоспроможності підприємства за допомогою поєднання основних елементів її формування як цілісна система;

- принцип еквіфінальності (з однаковим фіналом) – передбачає існування різних шляхів для того, щоб досягнути бажані характеристики об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких може змінюватися в часі [23].

Сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства:

- аналіз – досліджується наявний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявляються найбільш істотні фактори впливу, що визначають позицію як суб'єкта господарювання на ринку;

- планування – формується стратегія і тактика реалізації цілей і завдань, розробляються програми, складаються плани і графіки реалізації окремих заходів збільшення конкурентоспроможності у всьому підприємстві і по окремих структурних підрозділах;

- організація – практично реалізуються прийняті плани і програми, наприклад: розподіляються ресурси між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

- мотивація – забезпечується використанням економічних і психологічних регуляторів щодо активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- контроль – забезпечується нагляд за впровадженням та реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

- регулювання – вносяться зміни до положень конкурентної стратегії для сприяння досягнення вставленої мети [25].

Можна представити процес управління конкурентоспроможністю у вигляді таких етапів:

- 1) дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- 2) визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі;
- 3) розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики;
- 4) впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності;
- 5) визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей [28].

Реалізація та формування застосованого дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, що, на думку таких вчених, як Варава Л.М., Кравченко Г.В., Погребняк Д.В., Шкарлет С.М. є «сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку».

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках

Підприємство, що здійснює свою діяльність не лише на національному, а й на міжнародному ринку, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. У ринкових умовах господарювання величезна кількість підприємств конкурує між собою, при цьому кожне з них намагається отримати найвищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національного чи міжнародного ринку.

Оскільки саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати високих економічних результатів від своєї діяльності, то постає необхідність підтримки високого рівня не тільки національної конкурентоспроможності, а й міжнародної, і, в тому числі, впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [30].

В умовах сильної конкуренції, успішність діяльності суб'єктів

господарювання на міжнародному ринку залежить від рівня їх міжнародної конкурентоспроможності.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати свій внутрішній потенціал для того, щоб відтворити свої конкурентні переваги та зайняти стійкі позиції в умовах конкуренції на зовнішнього ринку. Тобто міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється у тому випадку, коли підприємство досягає конкурентних переваг у міжнародному суперництві.

Проте підприємства, які здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, стикаються з певними проблемами, які загалом пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності.

Серед них можна виокремити такі проблеми як:

- новітні правила ведення бізнесу на міжнародних ринках;
- переорієнтація корпоративної культури;
- налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;
- пошук джерел ресурсів та конкурентних переваг;
- досягнення високої міжнародної конкурентоспроможності;
- узгодження вимог та потреб споживачів міжнародних ринків з

можливостями підприємства.

На розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають такі зовнішні фактори як світове економічне макросередовище, середовище цільового зовнішнього ринку реалізації продукції чи послуг, стан реального сектору економіки країни, рівень економічного благополуччя населення, інвестиційна політика, рівень державного регулювання, інфляційні процеси тощо.

З усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства, можна відзначити фактор такого роду, як наявність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка може гарантувати функціонування підприємства в умовах світового ринку [33].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність управлінських дій, що зорієнтовані на розробку та реалізацію конкурентоспроможних товарів, розвиток конкурентних переваг та активне їх оновлення з метою довготривалої діяльності підприємства на світовому ринку.

Основною метою формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є застосування конкурентних переваг діяльності підприємства на міжнародному ринку для досягнення його економічного зростання.

Створення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає в себе виконання низки завдань, які забезпечать об'єднання усіх елементів організаційної структури, налагодження чіткого співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому [29].

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є певна сукупність осіб, які реалізують його завдання.

Можна виділити наступні п'ять груп суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:

- власник підприємства, який будь-яким чином приймає безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань підприємства;
- вищий управлінський персонал підприємства, до якого належать заступники директора та керівники підрозділів підприємства;
- лінійні менеджери підрозділів підприємства, які мають високий рівень підготовки;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються для того, щоб розробити та реалізувати стратегію міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- державні та відомчі управлінські структури та органи.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю

підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для того, щоб забезпечити життєздатність підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції [26].

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в межах наступних 4-х взаємопов'язаних блоків:

- визначення основних пріоритетів, які ґрунтуються на постановці цілей діяльності підприємства у сфері досягнення конкурентних переваг та відповідного рівня конкурентоспроможності;

- визначення завдань, яке полягає в здійсненні аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності підприємства;

- розробка стратегії, яка включає створення альтернативних стратегій досягнення конкурентних переваг та прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства;

- реалізація стратегії, яка має на меті здійснення вибору оптимальних стратегій і розробку стратегічного плану досягнення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формує механізм управління нею, в основі якого лежить три ключові складові елементи, які необхідні для досягнення конкурентних переваг – лідерство, персонал і розвиток. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства наведена на рисунку 1.5.

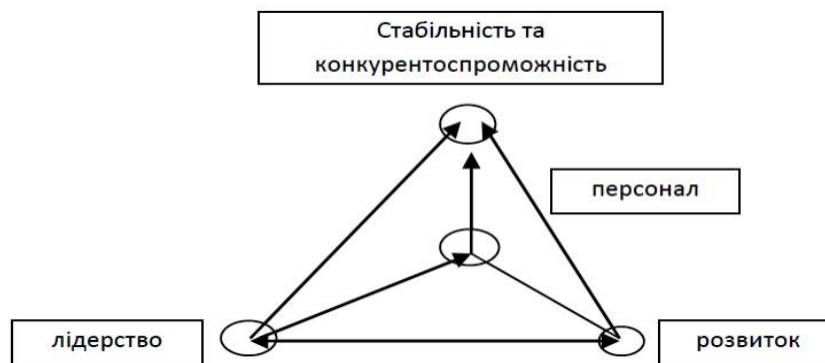


Рис. 1.5. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Розглянувши модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, подану на рисунку 1.5, можна сказати, що лідерство в цій моделі визначається роллю, яку відіграє керівник, тому, що будь-яка ініціатива керівництва потребує лідерських якостей для реалізації поставлених завдань. Зацікавленість працівників, перш за все, залежить від зацікавленості залучення керівництва, що є першим кроком для того, щоб побудувати конкурентоспроможне підприємство.

Наступною складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є персонал, який забезпечує високу продуктивність діяльності підприємства, яка, в свою чергу, досягається за рахунок максимального зацікавлення та спонукання до співпраці, створення почуття причетності працівників до отриманих результатів та зміцнення корпоративної культури. Таким чином, від задоволеності персоналу залежить задоволеність споживачів продукції підприємства [34].

Останньою складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є розвиток власних можливостей, які мають формуватися у таких двох напрямках як:

- постійне удосконалення бізнес-процесів на кожному етапі управління;
- здійснення переходу на більш високий та якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміни зовнішніх умов і вимог.

Взаємодія розглянутих складових елементів моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства залежить від тактичних цілей та завдань підприємства, які спрямовані на реалізацію головної стратегічної мети, яка полягає у досягненні високого рівня міжнародної конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках [22].

У загальному концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає:

- вибір конкурентної стратегії діяльності підприємства;

- покращення системи управління персоналом і забезпечення кращої мотивації працівників;
- застосування комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг, що надаються;
- використання системного підходу до диверсифікації і планування виробничої діяльності;
- здійснення реорганізації систем внутрішнього обліку та аналізу на підприємстві;
- удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства;
- застосування нових засобів інформаційного забезпечення системи управління для її покращення.

Серед усіх структурних частин управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу.

Загалом вибір та розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності включає в себе такі основні етапи:

- 1) проведення моніторингу зовнішнього конкурентного середовища, рівня бар'єру входження на зовнішній ринок та інтенсивності конкуренції на ньому, а також здійснення оцінки діяльності основних конкурентів та виявлення можливостей і загроз для підприємства;
- 2) здійснення оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції, визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать випередження конкурентів на зовнішньому ринку;
- 3) реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- 4) контроль та оцінка отриманих результатів [27].

Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як конкурентна позиція підприємства та динамічність її змін, кількість

підприємств-конкурентів, характер конкуренції на ринку, виробничий і технологічний потенціал підприємства, вид продукції, а також багато інших факторів середовища функціонування підприємства. На визначення конкурентної стратегії підприємства та утримання конкурентної переваги також впливають такі фактори, як:

- цілі, які прагне досягти керівництво підприємства; – структура власності підприємства;
- індивідуальні цілі;
- вплив національного престижу та національних пріоритетів;
- конкуренція на внутрішньому ринку.

Розглянувши та проаналізувавши деякі літературні джерела, можна сказати, що існує безліч різноманітних варіантів класифікації конкурентних стратегій. Деякі з цих класифікацій подано у таблиці 1.5.

Найбільшого практичного використання серед багатьох різновидів стратегій, які були подані у таблиці, набули міжнародні конкурентні стратегії, які М. Портер [46] називає базовими, тому варто ознайомитися з ними більш детально.

Отже, виділяють наступні три базові конкурентні стратегії:

1. Стратегія цінового лідерства або переваги за витратами. При використанні даного виду конкурентної стратегії, підприємство основну увагу приділяє масовому ринку, так як масове виробництво дає можливість зменшити поточні витрати та, відповідно, встановити низькі ціни на власну продукцію. Основна перевага від використання даної конкурентної стратегії полягає в отриманні більшого прибутку порівняно з конкурентами і можливості оперативно реагувати на зміну собівартості продукції. Проте дана конкурентна стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, які орієнтуються на рівень низьких цін.

2. Стратегія диференціації товару. При використанні даного виду конкурентної стратегії, підприємство орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на

Таблиця 1.5

Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
Азоєв Г.Л. [1]	Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості; стратегія диференціації продукції; стратегія сегментування ринку; стратегія впровадження новинок; стратегія негайного реагування на потреби ринку.
Ансофф І. [3]	Спрямованість на розвиток товару / ринку	стратегія максимізації ринкової частки; стратегія диференціації товару; стратегія диференціації ринку; стратегія зростання.
Должанський І.З. [20]	Спосіб входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту; стратегія прямого експорту; стратегія виробництва за кордоном.
Котлер Ф. [37]	Ринкова частка	стратегія ринкового лідера; стратегія членджера; стратегія послідовника; стратегія нішера.
Кузнецов А.І. [39]	Динаміка конкурентної поведінки	наступальна стратегія; оборонна стратегія.
Літл А. [55]	Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів; стратегія фірм із сильною позицією; стратегія фірм, які займають сприятливу позицію; стратегія фірм, які займають задовільну позицію.
Раменський Л.Г. [54]	Ступінь стандартизації бізнесу	віолентна (силова) стратегія; патієнтна (нішева) стратегія; комутантна (приспосовницька) стратегія; експлерентна (піонерська) стратегія.
Фрізенвінкель Х. [57]	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	стратегія лисиці; стратегія слона; стратегія лева; стратегія миші.
Портер М. [53]	Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації товару; стратегія спеціалізації.

ринку носить характер нецінової конкуренції, так як у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність тощо. Дана стратегія буде ефективною лише в тому випадку, коли на ринку будуть споживачі, для яких важливим є бренд та товарна марка підприємства, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія спеціалізації або концентрації. При використанні даного виду конкурентної стратегії, підприємство приділяє значну увагу специфічному сегменту ринку, використовуючи при цьому низькі ціни або

унікальні характеристики товару. Використовуючи дану конкурентну стратегію, навіть невелике підприємство може бути прибутковим, якщо воно буде концентруватися на якій-небудь одній конкурентній ніші, маючи у своєму розпорядженні унікальну продукцію або використовуючи переваги за витратами, хоча частка ринку підприємства буде незначною [38].

Крім базових конкурентних стратегій, значного практичного використання набули різновиди стратегій, які були запропоновані Л.Г. Раменським. До даних конкурентних стратегій, які можуть застосовуватися як на національному, так і на міжнародному ринку, належать наступні стратегії.

1. Віолентна (силова) стратегія. Дана конкурентна стратегія характерна для тих підприємств, які здійснюють свою діяльність у сфері масового виробництва товарів і послуг. Стратегія підприємств-віолентів полягає в тому, що спираючись на свою силу підприємство намагається домінувати на ринку, по можливості витискуючи з нього конкурентів. Воно приваблює споживачів порівняною дешевизною і середнім рівнем якості власної продукції.

2. Патієнтна (нішева) стратегія. Дана конкурентна стратегія є характерною для тих підприємств, які мають вузьку спеціалізацію. Стратегія підприємств-патієнтів передбачає виготовлення унікальної продукції для певного кола споживачів. Тобто, підприємство має зосереджувати свої зусилля на виробництві продукції, яка має обмежений попит.

3. Комутантна (приспосовницька) стратегія. Дана конкурентна стратегія характерна для тих підприємств, які здійснюють свою діяльність у локальних масштабах. Стратегія підприємств-комутантів полягає в кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягами потреб конкретних споживачів. Тобто, підприємства-комутанти з'являються там де інші підприємства є неефективними або не забезпечують належного індивідуального підходу до споживачів.

4. Експлерентна (піонерська) стратегія. Дана конкурентна стратегія є

характерною для тих підприємств, які займаються впровадженням нововведень на ринок. Стратегія підприємств-експлерентів пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Тобто, підприємство-експлерент намагається створити новий ринок і отримати певні вигоди від первісної присутності на ньому [38].

Також значного практичного використання здобули різновиди стратегій, які запропонував І.З. Должанський [43]. До даних конкурентних стратегій належать наступні стратегії.

1. Стратегія непрямого експорту. Дана конкурентна стратегія полягає в тому, що підприємство не приймає безпосередньої участі у міжнародній торгівлі, не створює власні підрозділи та не залучає додаткові фінансові й людські ресурси. Тобто, закордонні поставки обробляються як внутрішні, а міжнародні операції виконуються іншими підприємствами. Шляхами реалізації даної конкурентної стратегії є:

- внутрішня обробка закордонних поставок через підприємство, що веде справи з іноземними партнерами, які присутні на внутрішньому ринку;
- збут продукції через міжнародні торговельні підприємства, що знаходяться закордоном та контролюють збутові мережі в різних регіонах;
- організація збуту через експортно-імпортне підприємство своєї країни, що являє собою групу залучених між собою підприємств.

2. Стратегія прямого експорту. Дана конкурентна стратегія полягає в тому, що підприємство саме займається аналізом міжнародних ринків, транспортуванням продукції, визначенням цін тощо. Шляхами реалізації даної конкурентної стратегії є:

- використання закордонних представників, які спрямовані на підготування ринку;
- укладання угоди з місцевими агентами, які будуть здійснювати пошук покупців та проводити переговори від імені експортера;
- співробітництво з місцевими торговельними підприємствами, які будуть купувати продукцію у виробника та перепродувати їх на місцевому

ринку;

- створення торговельної філії закордоном, що дасть можливість забезпечити кращий контроль за операціями.

3. Стратегія виробництва закордоном. Дана конкурентна стратегія застосовується підприємством тільки тоді, коли воно хоче оминати великі транспортні витрати, високий митний тариф, обмеження на імпорт та преференції для місцевих виробників. Шляхами реалізації даної конкурентної стратегії є:

- будівництво складального заводу, що являє собою компроміс між прямим експортом і закордонним виробництвом;

- укладання контракту на виробництво з місцевим виробником, що надає підприємству змогу зменшити інвестиції у виробництво, а також витрати на транспорт і митницю;

- укладання ліцензійних угод, яке полягає у передачі місцевому підприємству патенту, марки, найменування, ноу-хау та наданні технічної допомоги;

- створення спільних підприємств, яке полягає в тому, що транснаціональне підприємство вкладає частину капіталу у створене підприємство та має право управляти ним;

- здійснення прямого інвестування, яке полягає в тому, що підприємство вкладає інвестиції у виробництво в іншій країні, тим самим купуючи існуюче або створюючи нове підприємство.

Підприємство, яке здійснює управління власною міжнародною конкурентоспроможністю, може зіткнутися з деякими проблемами. Серед сучасних проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні:

- нестійка економічна ситуація в країні;

- недосконала політика уряду країни стосовно підтримання міжнародної конкурентоспроможності підприємств;

- недостатнє інформаційне забезпечення для планування та організації

управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств;

– слабкий кадровий потенціал та слабе впровадження у виробництво результатів науково-технічного прогресу порівняно з конкурентами на міжнародних ринках;

– відсутність конкурентної стратегії, яка б була розроблена на основі конкурентних переваг та можливостей підприємств та орієнтувалася б на конкретні цільові групи споживачів.

Таким чином, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню й удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому, а також бути спрямованим на:

– збільшення кількості конкурентних переваг підприємства та їх реалізацію на основі застосування позитивних факторів впливу зовнішнього середовища;

– формування захисту проти негативних факторів впливу зовнішнього середовища шляхом їх нейтралізації;

– створення ексклюзивних характеристик підприємства, які дадуть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 1

Відповідно до поставлених завдань в даному розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто різні погляди зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів щодо тлумачення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». У результаті аналізу найпоширеніших трактувань сутності конкурентоспроможності підприємства було виділено ряд важливих аспектів для розкриття змісту даного поняття та визначено його місце серед інших економічних категорій.

Варто зазначити, що в ході даного дослідження також були визначені та охарактеризовані основні фактори, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Всі ці розглянуті фактори здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора.

Також у даному розділі кваліфікаційної роботи було описано систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві, яка має входи та виходи, а також складається з чотирьох підсистем, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Таким чином, було визначено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе тільки за умови створення ефективної системи управління, яка має бути доволі різностороннього спрямування та бути спроможною враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності.

Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як конкурентна позиція підприємства та динамічність її змін, кількість підприємств-конкурентів, характер конкуренції на ринку, виробничий і технологічний потенціал підприємства, вид продукції, а також багато інших факторів середовища функціонування підприємства.

Таким чином, було встановлено, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства і його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Аналіз ринку пива в Україні

Український ринок пива є одним із розвинених галузевих ринків з високим експортним потенціалом.

Пивоварна промисловість забезпечує значну кількість робочих місць у сфері роздрібної торгівлі, ресторанного та готельного бізнесів. Логістика та реалізація пива забезпечують наявність тисяч робочих місць. Одне робоче місце в індустрії створює до 5 місць у суміжних галузях. Перш за все це стосується виробників галузі агропромислового комплексу, які виробляють обладнання для пивоварних заводів, вирощують пивоварний ячмінь та солод, а також сфер логістики, сфери послуг та роздрібної торгівлі. Ці робочі місця створюють високу додану вартість, відповідно розширюють податкову базу населених пунктів, у яких вони працюють. Пивоварна галузь має важливе значення ще й тому, що є бюджетоутворюючою [38].

Разом з тим, на сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. Насамперед, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та всесвітньою боротьбою з коронавірусною хворобою (COVID-19).

Крім того, на розвиток пивної галузі вплинули законодавчі нововведення, у частині прирівняння пива до алкогольного напою, підвищення акцизної ставки, зміни умов ліцензування та реклами тощо. У результаті це призвело до збільшення регуляторного і податкового навантаження на виробників пивоварної продукції та зробило збитковою пивоварну діяльність.

Пиво – насичений діоксидом вуглецю пінистий алкогольний напій із вмістом спирту етилового від 0,5 відсотка об'ємних одиниць, отриманий під

час бродіння охмеленого сусла пивними дріжджами.

Пиво безалкогольне – насичений діоксидом вуглецю пінистий напій, одержаний під час бродіння охмеленого сусла пивними дріжджами з об'ємною часткою спирту не більш як 0,5 відсотка, отриманий шляхом діалізу або переривання головного бродіння, або виготовлення пивного сусла зі зниженою часткою сухих речовин у початковому суслі.

Технологічний процес виробництва пива складається з таких циклів: виробництво солоду, отримання пивного сусла, зброджування сусла пивними дріжджами, доброджування, фільтрування пива та розлив.

Вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим, а найбільшими його представниками є такі підприємства: ПАТ «САН ІнБев Україна» (сьогодні ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», примітка «Пивное дело»), ПАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТЗОВ «Перша приватна броварня».

Варто зазначити, що до ТОП-100 найбільших платників податків за 2020 рік увійшли три пивні компанії:

- ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- ПАТ «САН ІнБев Україна»;
- ПрАТ «Оболонь».

Частка обсягу виробництва пива великими і середніми підприємствами (9 виробників пива) складає 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні.

Разом з тим, починаючи з 2017 року в Україні почали розвиватися також маленькі пивоварні з обсягом виробництва пива до 3 000 гектолітрів на рік. У 2017 році кількість таких виробників пива складала 123, а у 2019 році – 204, тобто збільшилася майже на 40%. Однак, частка виробленого пива такими СГ на сьогодні складає всього 3% від усього ринку пива в країні.

До 2008 року обсяги виробництва та споживання пива в Україні характеризувалися значними темпами зростання. Однак, після 2008 року почалося різке падіння ринку і виробництва. Якщо у 2008 році в Україні було вироблено 320 млн. дал пива, то в 2018 році – 185,2 млн. дал, тобто на 42%

менше.

Падіння обсягів виробництва пива прискорилося наприкінці 2013 – початку 2014 року. Криза в країні, анексія Криму, військові дії на Сході країни негативно вплинули на результати пивної економічної діяльності.

Окрім того, стримують розвиток пивоварної галузі:

- закриття заводів на сході країни через проведення військових дій;
- заборона на рекламу пивної продукції;
- введення ліцензування на торгівлю пивними напоями;
- зниження рівня доходів населення;
- підвищення цін на сировину.

Відносно стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 3 млн. дал на рік.

Крафтове пивоваріння – тренд на пивному ринку України.

Глобальним трендом на пивному ринку України є крафтове пивоваріння, про що, у тому числі, свідчить збільшення кількості крафтових пивоварень. Даний тренд прийшов із США, де частка крафту відносно загального ринку складає понад 12% і зростає.

Разом з тим, в Україні частка крафтового пива складає близько 3% від усього ринку пива, проте має значні перспективи для росту.

Крафтова пивоварня вважається такою, якщо її обсяг виробництва має певну межу. Пиво виготовляється за авторськими рецептами, вариться обмеженими серіями, які можуть бути унікальними, тобто не повторюватися в подальшому. Також, специфікою виробничої бази на цьому ринку є її обмежені обсяги виробництва.

Однак, в Україні поняття «крафтового пива», так само як і «малі виробники пива» або «незалежний малий пивоварний завод», юридично не визначені. З метою стимулювання розвитку крафтового пивоваріння, у 2016 році був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення

збалансованості бюджетних надходжень у 2017 році», яким було встановлено знижену вартість ліцензії на право оптової торгівлі для пивоварень з об'ємом виробництва менше 3 000 гектолітрів (300 000 л) на рік, тим самим намагаючись відокремити дрібний бізнес від великих промислових виробників пива.

Преференціями для таких виробників пива в українському законодавстві є зменшений розмір річної плати за ліцензії на право оптової торгівлі пивом до 30 000 грн., замість 500 000 грн., що встановлені для усіх інших виробників пива.

У 2019 році кількість виробників пива з обсягом виробництва пива до 3 000 гектолітрів на рік склала 204, якими загалом було вироблено 61,2 млн. л пива.

Пиво займає перше місце за продажем у сегменті алкогольних напоїв. У 2019 році серед усіх алкогольних продуктів пиво посідало перше місце за продажем і становило 35% у сегменті алкогольних напоїв.

Загальний роздрібний товарообіг алкогольних напоїв у 2019 році склав 53,4 млрд. грн. , у тому числі пива – 18,4 млрд. грн.

Як правило, пивоварні заводи здійснюють реалізацію пива через: бари, паби, кафе, ресторани, а також готелі (канал «on-trade» реалізації кінцевому споживачу); супермаркети, магазини алкогольних напоїв та магазини-кіоски (канал «off-trade», реалізація товару посереднику).

Із загального обсягу роздрібного товарообігу пива обсяг пива, яке було вироблено на території України, склав 16,8 млрд грн, тобто близько 92%.

Незважаючи на зменшення обсягів виробництва пива, його експорт зростає, що свідчить про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Експорт пива у 2019 році склав 127,5 тис. тонн або 38,6 млн. дол. США у грошовому еквіваленті, а імпорт – 53,8 тис. тонн (57,1 млн. дол. США).

Найбільшими країнами-імпортерами у 2019 році були Бельгія (18,6 млн. дол. США), Мексика (15,1 млн. дол. США) та Німеччина (11,6

млн. дол. США).

Найбільше експортували пиво до таких країн, як Білорусь (12,6 млн. дол. США), Молдова (6,1 млн. дол. США) та Грузія (5 млн. дол. США).

За умови спаду пивного виробництва та скорочення внутрішнього споживання вітчизняного напою переорієнтація на зовнішній ринок дозволяє виробникам розширити ринки збуту та працювати далі.

Ефективність розвитку пивоварної галузі залежить від реалізації державної політики України та законодавчих змін спрямованих, зокрема, на спрощення ведення господарської діяльності, підвищення рівня зайнятості та соціального захисту працівників вказаного сегмента економіки.

Незважаючи на скорочення обсягів виробництва, закриття виробничих майданчиків та наявність олігополії на ринку, перспективи розвитку пивної галузі в Україні все ж таки є.

Зокрема, до таких перспективних шляхів можна віднести: розвиток крафтових пивоварень (маленьких незалежних броварень, які готують напій за традиційними рецептами), виробництво пивної продукції згідно з європейськими стандартами з метою збільшення експорту пива до країн ЄС.

Наявність негативних факторів, а також встановлених з 12 березня 2020 року на всій території України обмежувальних карантинних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), наразі лише стримують їхній розвиток.

Такі виробники, які є частиною системи ресторанного бізнесу та прив'язані до офлайн-майданчиків і обмежені каналами збуту (не мають доступу до мережі продуктових магазинів та супермаркетів), у зв'язку із зупиненням діяльності закладів громадського харчування (ресторанів, кафе тощо) призупинили виробництво та втратили 90% каналів збуту в період карантину. Для них практично непідйомною ношею стало податкове навантаження в поєднанні з виплатою кредитів і орендної плати. Такі суб'єкти господарювання наразі потребують підтримки з боку держави, у першу чергу – з метою збереження та створення нових робочих місць.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

«Оболонь» – заснована у 1986 році компанія, яка займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв котрі користуютьсяширокою популярністю в Україні.

У 2017 році компанія змінила форму власності – раніше вона була відкритим акціонерним товариством, а тепер позиціонується як ПрАТ.

У таблиці 2.1 подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «Оболонь»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ:	8038000000 (Оболонський р-н)
Галузева належність (1):	11.05
Галузева належність (2):	11.06
Галузева належність (3):	11.07
Керівник:	Булах Ігор Васильович, Генеральний директор Тел.: (044) 412-84-10
Контактна особа:	Ячник Олександр Миколайович, тел.: (044) 201-47-75
Електронна поштова адреса:	corp@kiev.obolon.ua

Джерело: складено автором на основі [35]

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

ПрАТ «Оболонь» має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ «Пивоварня Зіберта», Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ПП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПрАТ «Оболонь» – 2602 особи.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 6 осіб.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0.

Фонд оплати праці – 338 219 тис. грн.

Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: фонд оплати праці збільшився на 22 075 тис. грн. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників його операційним потребам. У звітному періоді працівники компанії проходили курси підвищення кваліфікації згідно графіку, встановленому на підприємстві.

Основними видами продукції підприємства є: пиво; безалкогольні напої; мінеральна і питна вода; слабоалкогольні напої; сидр; солод; промислові товари; снеки.



Рис. 2.1. Портфель брендів

Джерело: складено автором на основі [36]

Структуру продуктового портфеля корпорації наведено на рисунку 2.2.

Незважаючи на те, що виробництво пива – найбільш пріоритетний напрямок розвитку, корпорація ставить за мету упродовж 2019-2020 років здобути лідерство на всіх згаданих ринках (табл. 2.2).

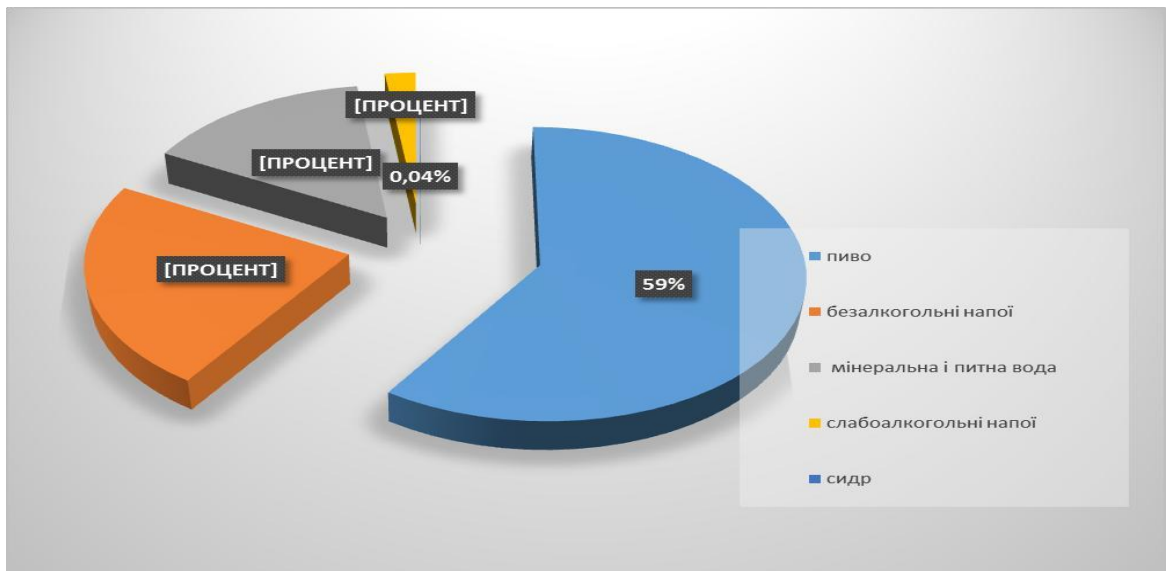


Рис. 2.2. Структура продуктового портфеля корпорації

Джерело: складено на основі [37]

Таблиця 2.2

Споживчі ринки, на яких працює компанія «Оболонь»

Ринок пива	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних	Ринок слабоалкогольних	Ринок сидру
Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Показує мінімальне зростання виробництва пива на 2 % при одночасному зменшенні	Ринок зростає на 11%	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на 15%	Ринок показує позитивну динаміку у 13%	Ринок стабілізувався
Особливість: 4 виробники контролюють 93% ринку	Особливість ринку: одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку	Особливість: 7 виробників займають майже 90% ринку	Особливість: тільки 2 компанії займають 95 % ринку	Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 компанії-виробники

Джерело: складено на основі [37]

Також компанія планує запуснути 6-й ринок – ринок енергетичних напоїв.

Досягнення таких амбітних цілей підприємство планує завдяки розвитку та впровадженню інновацій – як продуктових, так і технічних. У таких спосіб ПрАТ «Оболонь» поверне імідж інноваційної компанії, що

започатковує тренди в Україні.

Компанія Оболонь виробляє дуже велику кількість різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу.

«Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Крім позицій на пивному ринку, корпорація має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ «Живчик» – один з найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів – так звану «Ностальгічну серію» (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас «Старокиївський», який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води).

Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтії. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією і великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном. Основною сферою діяльності компанії є виробництво різних напоїв, але окрім них компанія вирішила вийти на ринок снєків, представивши в 2013 році різні сухарики і снєки під торговою маркою «Оболонські». Дані продукти стали популярними тому виробляються і сьогодні.

В акціонерному товаристві постійно діє програма модернізації, розширення виробництва, постійно здійснюються капітальні інвестиції.

Проблеми, які впливають на діяльність компанії [31]:

- поглиблення економічної кризи, втрата контролю над частиною території на Сході країни значне скорочення, а під час і втрата традиційних ринків збуту продукції;
- девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання

курсів іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами);

- наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії;
- суттєве зниження купівельної спроможності населення;
- відсутність льготного кредитування, ліквідація понад 70 банківських установ та велика кількість банків, що мають проблемний стан;
- нестабільність нормативно-правового поля;
- постійне посилення фіскального тиску, збільшення податкового навантаження, зростання адміністративного тиску, віднесення пива до алкогольних напоїв;
- значне збільшення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельного податку;
- висока конкуренція в галузі.

Стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу. «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів [31].

За результатами 2020 року ПрАТ «Оболонь» отримало чистий дохід у розмірі 5 549,7 млн. грн. На загальний приріст доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком в основному вплинули: дохід від продажу пива, що збільшився на 4,15%, дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 15,25% та доходу від іншої реалізації, що збільшився на 35,0%.

Завдяки значному поліпшенню фінансових результатів у за весь 2020 рік, ПрАТ «Оболонь» виконав основні фінансові показники. Не зважаючи на кризу викликану COVID-19, обсяги продажів залишилися на рівні минулого року завдяки збільшенню частки на ринку пива (Україна) та збільшенню експорту. Операційний прибуток збільшився в 2 рази завдяки зменшенню собівартості та несуттєвому зростанню операційних витрат. За 2020 рік показник EBITDA склав 876,8 млн. грн., що суттєво покращило ключові фінансові показники Групи: показник відношення боргу до EBITDA склав 1,9, при плановому рівні 3,0.

Рух коштів від операційної діяльності, за 2020 рік становить 410,4 млн. гривень, що на 12,2% нижче за показник 2019 року. Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2020 рік склав 59,4 млн. грн. (негативне значення). Інвестиції ПрАТ «Оболонь» в основні засоби в 2020 році склали 117,3 млн. грн. Виплата за позиками у 2020 році була більшою порівняно з 2019 роком на 14,2%. Разом з тим, виплати відсотків по позиках спала на 21,4% у 2020 році порівняно з минулим роком, і склала 224,6 млн. гривень.

Зобов'язання за позиками в 2020 році збільшились на 5,7% та станом на 31 грудня 2020 року склали 1 665,7 млн. грн. порівняно з 1 575,9 млн. грн. станом на 31 грудня 2019 року. Протягом 2020 року чисте збільшення кредитних зобов'язань Групи перед кредиторами внаслідок отримання позик та рефінансування боргів склало 3,0 млн. доларів США. Та 18,2 млн. грн.

Станом на 31 грудня 2020 року робочий капітал ПрАТ «Оболонь» становив 363,5 млн. грн.

Зменшення негативного значення робочого капіталу відбулось здебільшого за рахунок скорочення кредиторської заборгованості на 182,4 млн. грн. та приросту дебіторської заборгованості на 12,3 млн. грн. внаслідок підвищення цін реалізації продукції, а також збільшенню запасів на 262,6 млн. грн. Такі структурні зміни корелюють з сукупним ростом активності основної діяльності та зменшенням дефіциту грошових коштів.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Для того, щоб зрозуміти, чи ефективно функціонує підприємство на міжнародних ринках, проведемо SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін та можливостей і загроз, які існують на підприємстві.

Таблиця 2.3

Внутрішнє середовище підприємства

Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
Виробни- ча	Відносно низький рівень собівартості продукції. Висока фондовіддача. Висока якість продукції. Висока продуктивність праці виробничого персоналу. Енергоощадні технології.	Низький відсоток нововведень. Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами. Неефективне використання основних засобів.
Кадрова	Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. Позитивна ділова репутація.	Неефективна система мотивації та стимулювання праці. Високий рівень плинності кадрів. Низький рівень кваліфікації менеджерів.
Маркетин- гова	Продукція має попит. Торгова марка «Оболонь» є відомою.	Неефективна реклама та стимулювання збуту (продукція залежується на складі). Низьке оновлення асортименту. Проблеми з продажами.
Фінансова	Доступність позикових коштів. Висока ліквідність активів підприємства.	Нестійке фінансове становище. Збиток. Високий рівень залежності від кредиторів.
Організа- ційні мож- ливості	Ефективна організаційна структура. Налагоджені відносини з постачальниками.	Недостатня кваліфікація менеджерів.

Джерело: складено автором

У таблиці 2.4 представлено можливості та загрози зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь».

Розрахувавши показники матриці SWOT, можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться у сегменті «Слабкі сторони – Можливості», а отже для нього потрібно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабкостей.

Таблиця 2.4

Зовнішнє середовище підприємства

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економічний	Активізація інвестиційних процесів	Економічна криза в країні Високий рівень інфляції Високий рівень процентних ставок Високий рівень податків
Політика та законодавство	Досконалість законодавчих актів Стабільність законодавства	Високий тиск політичних сил на економіку Мінливість законодавства Суперечність законодавства
Соціальна сфера	Підвищення культурного рівня Підвищення якості освіти	Зменшення реальних доходів населення Погіршення демографічної ситуації
Розвиток науки і техніки	Швидкий розвиток інформаційних технологій Поліпшення інноваційного клімату	Низький рівень витрат на наукові дослідження Низька якість інформаційних ресурсів

Джерело: складено автором

Деякими стратегічними заходами для реалізації цієї стратегії є:

- запровадження нововведень;
- збільшення власного капіталу за рахунок залучення нових акціонерів;
- покращення умов, організації та стимулювання праці;
- приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.

Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Метою маркетингу ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

Отже, ПрАТ «Оболонь» найбільше використовує такі конкурентні стратегії:

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз підприємства

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	СіМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» може розширити виробництво.	СлМ На основі можливості ПрАТ «Оболонь» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хворобу великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.
Загрози, Т	СіЗ Маючи високу прибутковість рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.	СлЗ Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ «Оболонь» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Джерело: складено автором

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії (це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми) за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

Для оцінки конкурентоспроможності скористаємося методом

Шонфільда.

Оцінка показника якості продукту відбувалася за 5-ти бальною шкалою. Коефіцієнт значущості показника для замовника лежав у межах 0...1.

Споживачами даної продукції можуть бути як пересічні громадяни, так і різні магазини, ресторани, паби, кафе та інші.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства за методом Шонфільда

№	Показники підприємства	Коефіцієнт значущості для замовника	Оцінка показника за 5-ти бальною шкалою				
			ПрАТ «Оболонь»	Карлсберг Україна	Сан ІнБев Україна	Пиво-безалкогольний к-т «Радомишль»	Перша приватна броварня
1	Ціна на флагман	0,35	5	4	4,1	4	4,5
2	Реклама	0,3	4	4,5	5	3	4,1
3	Задоволення потреб споживача	0,35	5	5	5	4	5

Джерело: складено автором

Графічне зображення оцінок конкурентоспроможності за методом Шонфільда наведено на рисунку 2.5.

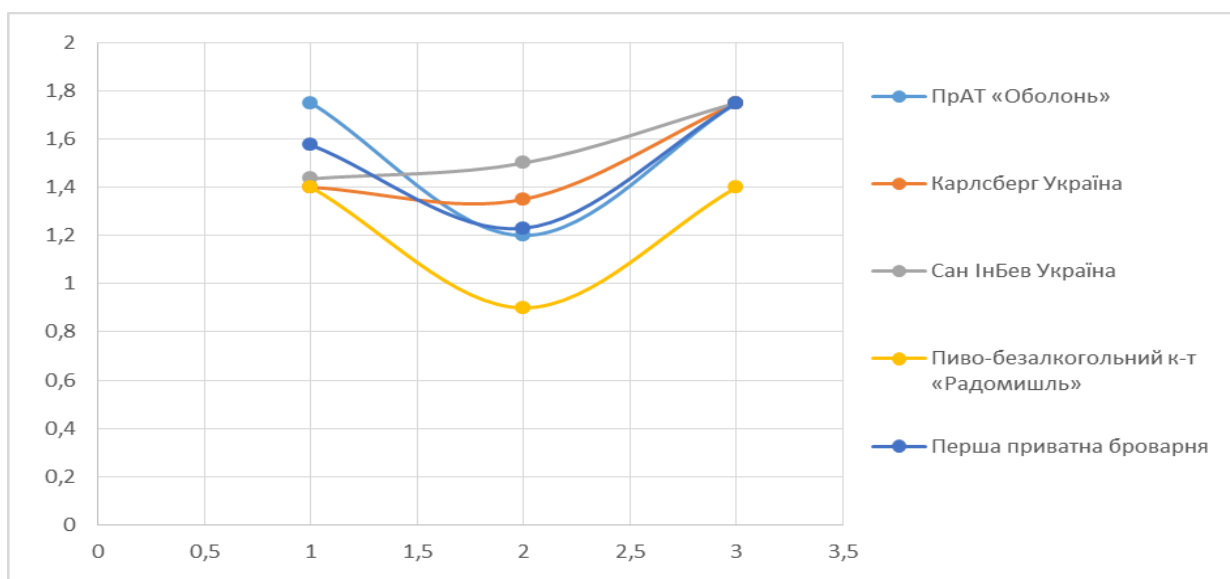


Рис. 2.5. Графічне зображення оцінок конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, ПрАТ «Оболонь» є конкурентоспроможним як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Найважливішою перевагою продукції є низька ціна та задоволення потреб споживачів.

Основними ринками збуту для пивоварної корпорації «Оболонь» є Польща та Білорусь. Хоча поставки здійснюються у більш ніж 50 країн, у тому числі Азії та Балтії, а також до Японії та Китаю.

Основні експортні бренди: ТМ «Оболонь» та спеціальне пиво BeerMix, ТМ Zlata Praha, ТМ hike premium, ТМ Zibert, ТМ «Живчик», ТМ «Оболонська». За підсумками 2020 року, корпорація є найбільшим експортером пива з України з часткою 80%.

Висновки до розділу 2

«Оболонь» – заснована у 1986 році компанія, яка займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв котрі користуються широкою популярністю в Україні.

У цьому розділі був проведений аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», надана його загальна характеристика, подана організаційна структура.

Щодо проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь», то варто сказати, що найбільш сильно підприємство позиціонує себе зі сторони сильної позиції на ринку, за рахунок того, що при відносно низькій собівартості продукції має високу якість продукції та торгова марка «Оболонь» є досить відомою, висока фондовіддача та продуктивність праці виробничого персоналу, існує сформована система управління і висока кваліфікація фахівців.

Основними можливостями компанії є: освоєння нових сегментів ринку, можливість розширити виробництво, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розробка ресурсозберігаючої стратегії при наявності енергоощадної технології, вдосконалення системи стимулювання праці. Загрози та слабкі сторони компанії через неефективність системи стимулювання праці, високий рівень плинності кадрів, неефективну рекламну діяльність та нестійке фінансове становище, у результаті якого

отримується збиток.

Загалом за даними підприємства спостерігаються позитивні та відносно негативні зміни техніко-економічних показників. Тому ПрАТ «Оболонь» потрібно переглянути свою діяльність з виробництва та розвиватися у правильному напрямку.

Провідними характеристиками фінансового стану підприємства є ліквідність, платоспроможність і фінансова стабільність. Загалом показники покращуються, що каже нам про покращення діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

Підвищення конкурентоспроможності на світових ринках не викликає і не може викликати заперечень, є частиною будь-якого підприємства, власне саме тому керівництво та відповідальні управлінці повинні регулярно перевіряти стан власної установи, корегувати різні аспекти задля підвищення якості діяльності та більш результативного користування можливостями.

Прийняття оптимального управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на інтернаціональних ринках можливе в результаті широкого аналізування процесів та проблем виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності з орієнтуванням на зацікавленості, загальні деталізовані цілі підприємства.

Отже, послідовність схвалення ефективного управлінського рішення представляє на меті багатозадачну менеджерську діяльність. Її умовно поділяють на певні етапи, а саме: підготовка, прийняття та реалізація рішення.

У будь-якій практичній ситуації рекомендована схема зобов'язана насичуватись чітким змістом. Саме розуміння схеми сприяє керівнику зменшити час, витрачений на власне підготовку рішення.

Для схвалення дієвих управлінських рішень потрібні певні умови, а саме: право погодження, компетенція, неухильність, обізнаність та обов'язок відповідальності. Перевага погодження рішення передбачає нішу галузі чітко визначених менеджерів, які несуть відповідальність за схвалення належних рішень.

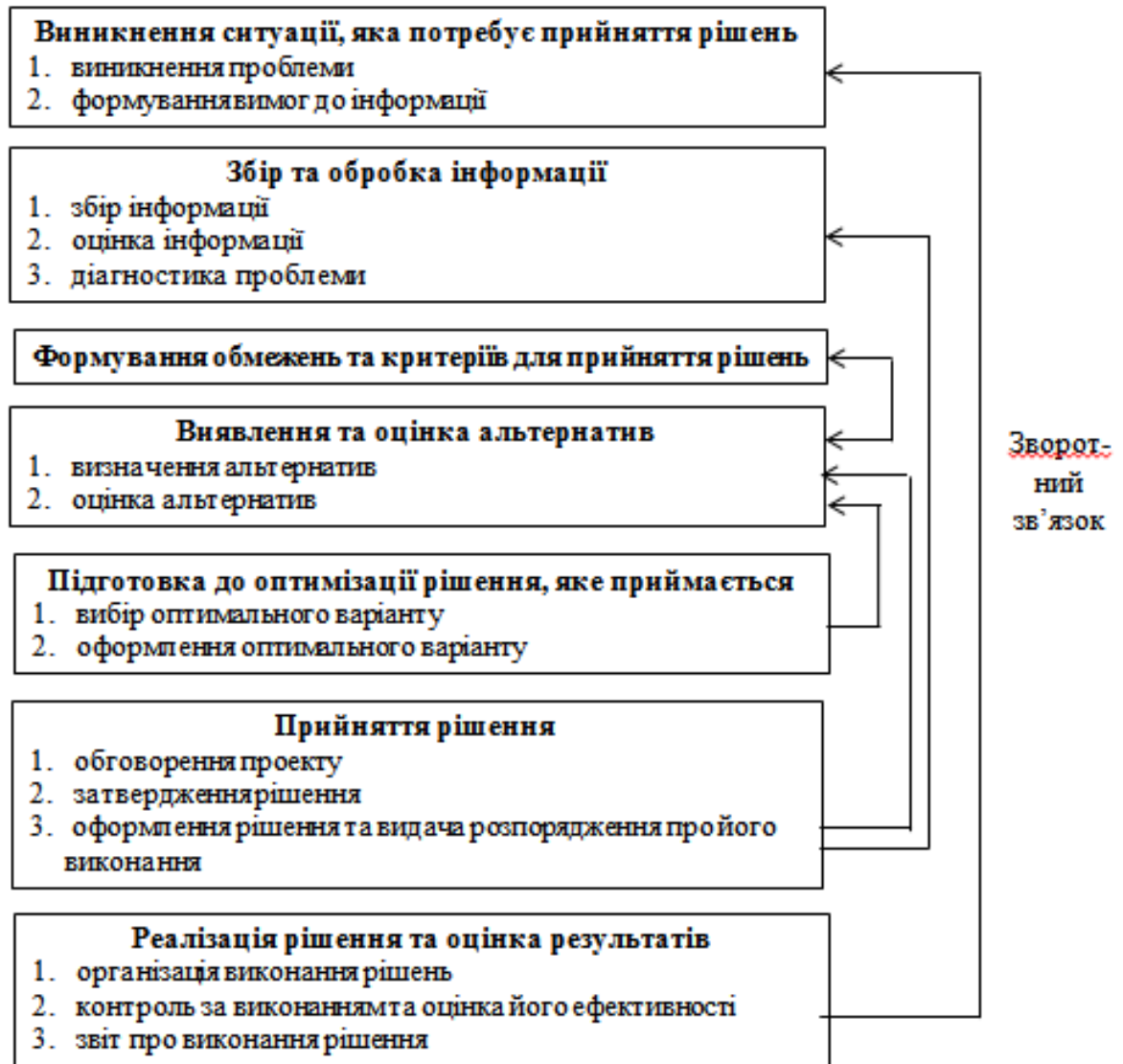


Рис. 1.1. Процес впровадження раціональних рішень на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Усі менеджери мають деякі компетенції щодо схвалення рішень, проте кожний з них в змозі схвалювати тільки чіткі та відповідні рішення. В той час, виключно лінійні керівники мають компетенцію схвалювати всеосяжні рішення.

Повноваження визначає границю між групами менеджерів щодо схвалення рішення. Прикладом може бути така ситуація: керівники виробничих цехів, згідно з посадовою компетенцією, не мають права схвалювати рішення, відповідно за цю діяльність відповідає виключно директор підприємства.

Обов'язковість є спроможністю неупереджено розуміти потребу у

схваленні рішення належним чином до отриманої ситуації. Менеджер повинен неодмінно прийняти рішення, що потребують складені обставени.

Компетентність виявляє здатність менеджера схвалювати аргументовані рішення відповідно до наявних реаліям.

Відповідальність розкривається як свідоме ставлення співробітника до покладених доручень, обов'язків, нести відповідальність за чітку ділянку роботи, діяльність, поведінку, вчинки; вказує, які дії можна застосувати до менеджера у випадках схвалення ним невідного рішення.

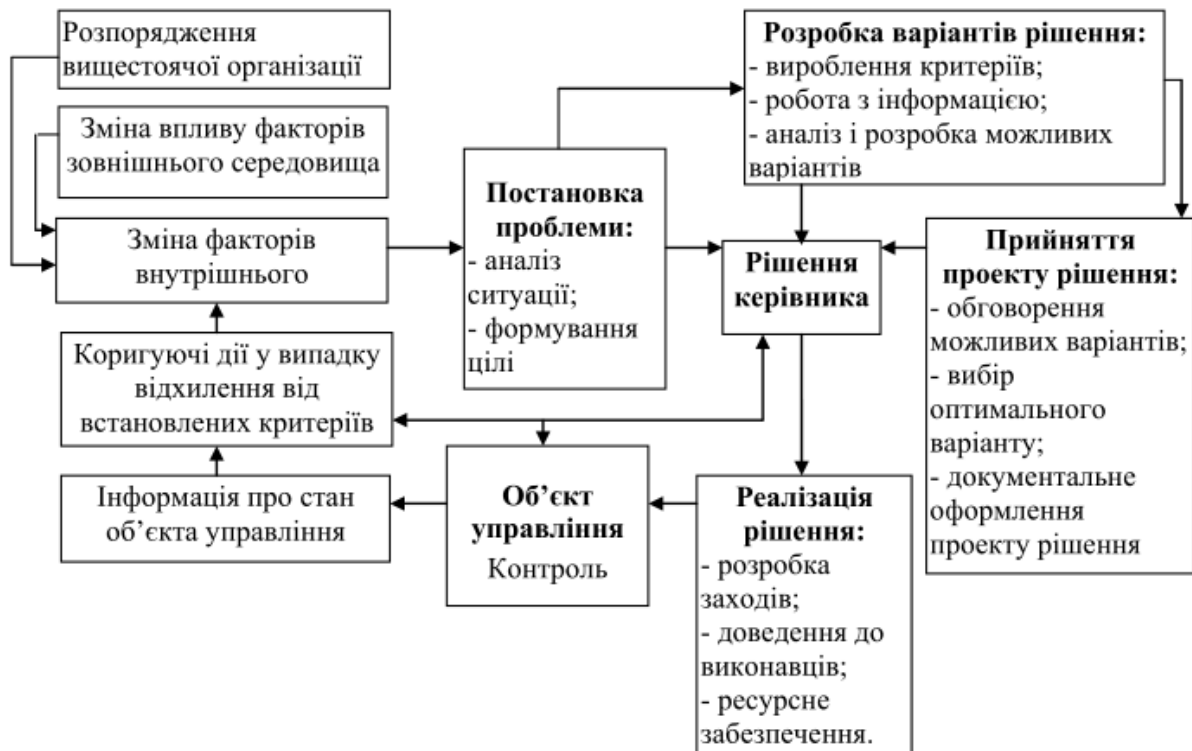


Рис. 3.2. Процес розробки і реалізації управлінського рішення

Джерело: розроблено автором

Рекомендуємо впровадити певний хід дій задля посилення конкурентоздатності підприємства, а саме:

- покращення структури керування підприємством та загальною діяльністю установи (організаційний захід);
- керування втратами та відповідними ресурсами (ресурсний захід);
- розвиток та вдосконалення виробничої діяльності підприємства (технологічний захід);

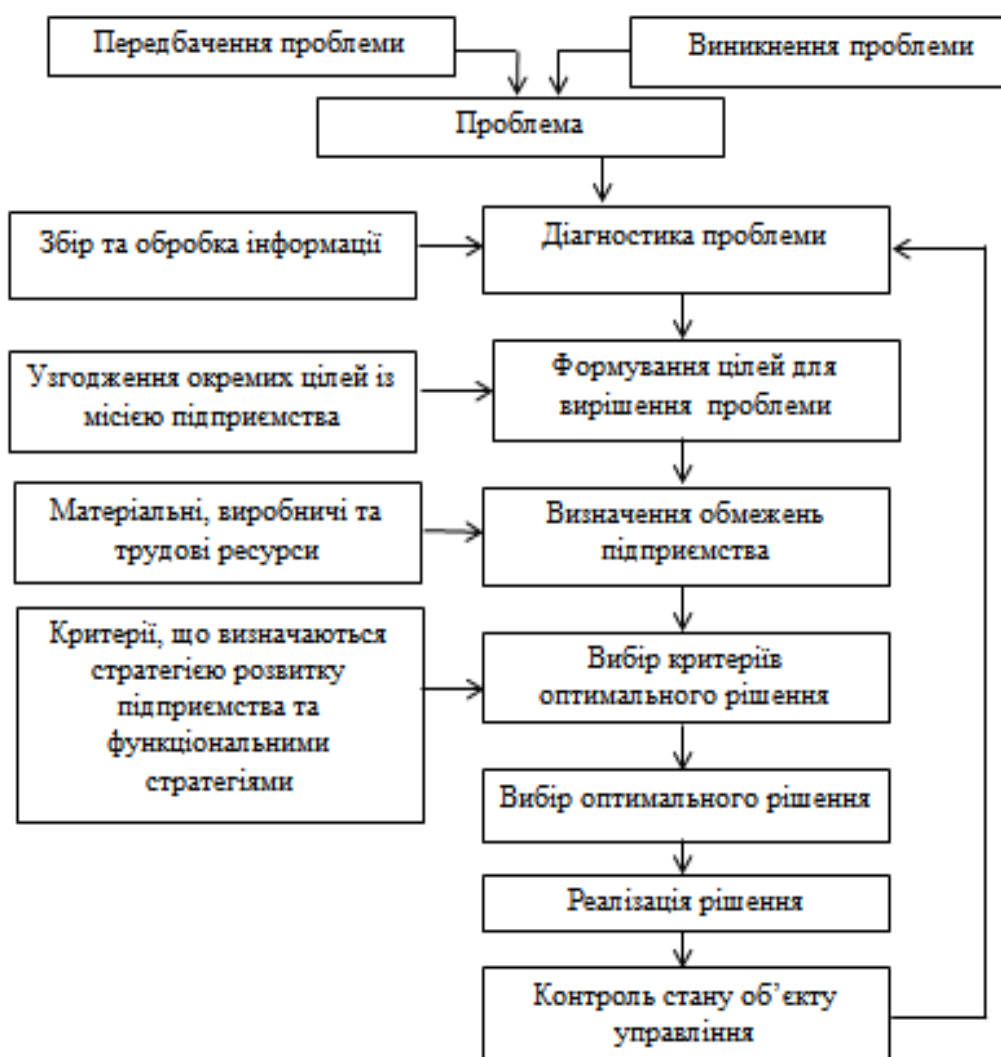


Рис. 3.3. Схема схвалення управлінського рішення на підприємстві
Джерело: розроблено автором

- реклама, в числі інших методів, зазвичай входить в інтегровані програми просування продуктів. Обираються ті її форми, типи і канали, які найкращим чином підходять для вирішення поставлених завдань.

Можна застосовувати рекламу різними способами.

1. Зробити її засобом прямого контакту з цільовою аудиторією. Зазвичай це здійснюється в масштабах всієї країни і є етапом, що передуює кампаніям прямого або телемаркетингу (для цього повинні бути отримані «наводки» – сформована клієнтська база).

2. Те ж саме, але в більш вузькому – регіональному – масштабі. Отримані відомості про споживачів потім використовують в заходах, що проводяться місцевими контрагентами, для стимулювання збуту товару.

Таблиця 3.1

**Етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження
рекламної кампанії в Молдові**

Етап	Характеристика етапу	Відповідальна особа
1. Аналіз ситуації	Дослідження управлінської ситуації має на меті збір і обробку необхідної інформації. Даний етап несе за собою призначення сприймання підприємством зовнішніх та внутрішніх умов	Аналітик відділу маркетингу
2. Визначення критеріїв вибору	Спочатку розглядаються всі можливі різновиди відповідно до застосування маркетингового заходу, надалі керівник визначає необхідні дані, за якими проводиться оцінювання результативності заходу, який впроваджується	Керівник відділу маркетингу
3. Визначення попередніх цілей підприємства з врахуванням реальних результатів	Керування щодо розподілу компетенції на корпорації «Оболонь» складається відповідним чином, а саме: за розроблення рішення несуть відповідальність одні працівники підприємства, схвалюють, або затверджують – інші, в той час як виконують – треті	Керівник відділу маркетингу
4. Власна розробка маркетингового заходу	Співробітники відділу маркетингу опрацьовують відповідний захід, розроблюють план виконання відповідно до спонсорства рекламної діяльності у Молдові	Керівник відділу маркетингу та відділу зовнішньо-економічної діяльності
5. Здійснення маркетингового заходу	Планова система сумлінно направлених дії щодо впровадження рекламної діяльності та просування	Керівник відділу зовнішньо-економічної діяльності
6. Контроль досягнення поставлених цілей	Контролювання результативності реалізування даного заходу та відповідно його дії на товарообіг продукту, розміщення рейтингової позиції підприємства на конкурентоздатність	Головний аналітик та маркетолог

Джерело: складено автором

3. Застосовувати як частина кампанії з просування продукту в окремих регіонах. В цьому випадку потенційних покупців не просто просять залишити свої дані, а й матеріально стимулюють.

Необхідним елементом конкурентоспроможності підприємства, вважається просування підприємства через рекламну кампанію. У певних умовах підприємству потрібно проаналізувати всі нюанси, що визначають конкурентоздатність підприємства на світових ринках – від ступеня ділової діяльності кожного співробітника до ступеня оператора ринку загалом. Для

виробничих підприємств, звертаючи увагу на особливість діяльності, виняткове зосередження необхідно привертати на перспективи експлуатації більш результативних видів реклам.

У рамках напрямку конкурентоспроможності визначається продумане рішення того, що потребує обговорення, вирішування, та постає нагальним для національних підприємств. У даному випадку встановлення проблема признається всеосяжною та охоплює щонайменше два компонента: матеріальний та нематеріальний. Матеріальний компонент – це покращення технічної бази, в той час як нематеріальний – покращення організаційно-правових проблем. Більшість економістів вважають, що подужання технічних та технологічних затримань має потребу не в елементарному переході на новітні технології, а навпаки – потребу у впровадженні комплексний взаємозв'язків, які іменуються корпоративною культурою. Дана система цінностей та переконань повинна перейматись у новітніх компаній із великою практикою діяльності у ринковому сфері.

Проведення цілеспрямованої системи ретельно спланованих заходів з реклами та просування потребує розважливого ставлення до попереднього планування їх в умовах доцільного використання недостатньо широких можливостей. Світовий та національний досвід реклами продукції та послуг вказує, що інтегроване та поетапне впровадження рекламної діяльності, розробленої відповідно з беручи до відома обставини ринку, надає чималий ефект, ніж інші порізні заходи, не пов'язані між собою спільною метою та розділені у часовому вимірі. Результативність цілеспрямованої системи ретельно спланованих заходів досягається тим, що під час їхнього проведення водночас вживаються різні методи реклами, одні з них підсумовують та посилюють дієвість інших. Зазвичай, переважливою метою рекламної кампанії оператора ринку називають підвищення товарообігу або підтримання його на нинішньому рівні. У більшості випадках реклама має вплив на збутовість в результаті покращення рівня попиту продукції та установи і, відповідно, корекцію виду саме конкретного продукту оператора

ринку.

Унаслідок реклами покупець отримує в достатній кількості інформації, яка зможе переконати його реалізувати купівлю продукції. Рекламні сповіщення різних компаній дають змогу щодо оцінювання конкурентної ситуації на міжнародному ринку та здійснити вибір на користь власної фірмової марки.

Наявність умов сприятливих до виконання покупцем вільного обрання підштовхує оператора ринку покращувати якісні та комплексні характеристики продукції задля отримання конкурентноспроможних пріоритетів. Про покращення якісних характеристик ПрАТ «Оболонь» повідомляють шляхом рекламної діяльності. Зі свого боку продавець, який має зацікавлення у дієвому товарозбуті, повинен надавати привілеїї продуктів тих фірмових торгових марок, які максимально користуються популярністю.

Реклама заохочує виробничо-споживчу популярність та направляє до підвищення випуску продуктів, здешевлює продукцію завдяки великому попиту, насичує ринок, максимізує прибутковість, збільшує відрахування до видатків держави, підвищує оплату праці співробітникам, забезпечує більшу кількість робітних місць, зміцнює соціально-економічну ситуацію на національному рівні та підвищує конкурентоздатність оператора ринку.

3.2. Обґрунтування використання рекламної діяльності для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

Оптимальним рішенням в даній ситуації ми вважаємо можливість виходу національного оператора ринку на ринки інших світових країн, а особливо молдовського ринку. Найважливішим в цій ситуації постає імовірна здатність молдовського ринку, яка є дещо більша за здатність національного, платоспроможного попиту у Молдові та є вищою, переважною для більшості мешканців Молдови і схожа з державним, а також має загальні традиції з українськими та наявне дієве ставлення до ведення підприємства.

Для збільшення конкурентної діяльності підприємства на ринку Молдови та підвищення доходу потрібно підвищити обсяги продаж шляхом зацікавлення нових споживачів за допомогою поширеної рекламної діяльності, яка здійснює результативну товарозбутову діяльність, а важливими діями для її впровадження є: розташування в інтернет-мережах, налагоджування сайту та аналізування всіх рекламних кампаній, результативніша та дієва реклама на телебаченні, підтримування громадської діяльності у якості спонсорства.

Проаналізуємо види послуг, які є необхідними для впровадження рекламної діяльності для підприємства, а саме:

Планується постійна рекламна діяльність. Цільові групи впливу:

- магазини і торгові бази, що здійснюють торгівлю продуктами.
- регіональне сегментування рекламної кампанії :
- в основному – Кишинів;
- у меншій мірі – інші області держави.

Рекомендовані засоби рекламної кампанії: реклама в засобах масової інформації: закордонна преса; довідники; телебачення: купівля ефірного часу на телебаченні не передбачається; радіо: купівля ефірного часу обласного радіомовлення. ПрАТ «Оболонь» має створити власний прес-реаліз.

Зовнішня реклама: рекламний щит, вказувач на близькому магістральному шосе, розмір 3x4 м, двохсторонній, декорований плівкою «X-film». Вказувачі по дорозі до супермаркетів 1,20 x 1,80 (3 шт.). Переносний стенд («розкладка», 2 шт.) При роботі на ярмарках планується активно використовувати рекламні друковані матеріали і ярмаркові планшети. Під час ярмарок заплановано запрошення журналістів до стенду ПрАТ «Оболонь» з представниками прес-релізів і фотографій продукції.

Способи розміщення реклами в мережі Інтернет. Основною формою реклами ПрАТ «Оболонь» в інтернеті як і раніше є банери й текстові блоки. І ті, і інші повинні органічно вписуватися в дизайн і зміст сайту, тому про

місця, відведених під рекламу, потрібно думати із самого початку, ще при проектуванні сервера.

Реклама за допомогою банерів ПрАТ «Оболонь» – найпоширеніша форма реклами в Інтернет. Розміщати банери підприємству звичайно слід через банерні мережі. Переваги банерних мереж: можливість безкоштовно розміщати рекламу (обмін банерами); наявність великої кількості учасників (реklamних площадок): банерні мережі поєднують ресурси й дають можливість розміщати рекламу відразу на всіх; різноманіття настроювань, фокусування (таргетинг) за часом показу, днями тижня, днями місяця, по географії, по провайдерах, типам операційної системи тощо.

Недоліки банерних мереж:

- відсутність гарантії виконання запланованої реклами; можлива наявність банерів і сайтів небажаної якості й змісту;
- знову ж великий список учасників – складність в оцінці ефективності кампанії; не повний контроль над рекламною кампанією;
- розходження настроїв у різних мережах.

E-mail реклама. На механізм електронної пошти опираються багато популярних засобів віщання в Інтернеті. ПрАТ «Оболонь» може використовувати такі її види: списки розсилання, дискусійні аркуші й, зрозуміло, індивідуальні поштові повідомлення. При вмілому використанні e-mail може дати ще один ефективний інструмент просування компанії в Інтернеті. Переваги e-mail реклами ПрАТ «Оболонь»:

- електронна пошта, що з'явилася задовго до розробки Інтернету, є практично у всіх користувачів мережі;
- e-mail працює прямо й досягає конкретного користувача; дає можливість персоніфікованого обігу; завдяки чіткому тематичному розподілу списків розсилок і дискусійних аркушів можна впливати саме на аудиторію, що цікавить;
- багато західних експертів сходяться в думці, що відгук на правильно розміщену рекламу в e-mail вище, ніж відгук баннерів, і що саме головне –

вища якість переходів на сайт рекламодавця. В Інтернеті існує безліч списків розсилання, які присвячені всіляким тематикам. Одержувачі подібних листів власноручно підписалися на список, і в них є право й можливість в будь-який момент анулювати свою підписку.

Індивідуальні листи. Розсилання індивідуальних листів в інтернеті – досить трудомістке заняття, що вимагає досить великої кількості часу, і йому передують кропітка робота по зборі адрес. Далі ПрАТ «Оболонь» слід в перспективі розробити загальну стратегію розвитку корпоративних проєктів в мережі Інтернет. Відомо, що серед користувачів Інтернет є якесь число людей, які використовують Інтернет, щоб знайти інформацію, оперативно одержати новину, одержати відповідь на задане питання тощо. Вони ж є й звичайними (offline) споживачами послуг, а також покупцями товарів різних виробників.

Таблиця 3.2

Розрахунок вартості рекламних послуг

Назва рекламної послуги	Вартість послуги, грн.	Кількість	Всього
Контексна реклама	5500	1	5500
Реклама на телебаченні	6000	1	6000
Поглиблене налаштування контексної реклами	900	1	900
SEO-оптимізація	3000	1	3000
Google Analytics	150	1	150
JPG банера	1850	2	3700
GIF банера	2600	3	7800
Всього за місяць			27050

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, за рік вартість рекламних послуг складе 324600 грн.

Щоб налаштувати рекламну кампанію та для моніторингу ринку Молдови потрібно найняти аналітичну компанію маркетологів вартість їх послуг складатиме 292800 грн.

Загальні витрати на створення рекламної кампанії становитимуть:

$$324600 + 292800 = 617400 \text{ грн.}$$

Для популяризації бренду потрібно найняти торгового представника,

робота якого буде полягати в прийнятті участі в різних виставках (ярмарках), розповсюдженні товару в роздрібній та оптовій торгівлі на зовнішніх ринках, також займатися збором даних з торгових точок продукції підприємства. Витрати на заробітну плату працівника наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на зарплату торгового представника

Посада	Ставка, грн.	Нарахування по ЕСВ, %	Витрати на одного працівника, грн.
Торговий представник	15 000	3 300	18 300

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Посадовий оклад становить 15 000 грн. на місяць, тобто за рік сума складатиме 180 000 грн. Відрахування з його заробітної плати – 39 600 грн.

Загальні витрати на заробітну плату торгового представника становитимуть:

$$180\,000 + 39\,600 = 219\,600 \text{ грн.}$$

Виручка від реалізації, запланована в прогностному періоді, складе 7% від виручки 2020 р.: $5\,464\,827 * 1,07 = 5\,847\,364,89$ грн.

Отже, виручка від реалізації зросте на 382 537,89 тис. грн.

Додатковий загальний прибуток становитиме:

$$113\,936 * 0,07 = 957,52 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток: $7\,957,52 * 0,82 = 6\,539,9$ тис. грн.

Таблиця 3.4

Витрати на проведення рекламної кампанії на ринку Молдови, тис. грн.

Показник	Значення
Витрати на рекламну кампанію	617,4
Витрати на торговельного представника	219,6
Всього витрат на захід компанії	837
Запланований приріст виручки від реалізації	382 537,89
Додатковий прибуток	7 957,52
Чистий прибуток	6 539,9

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Визначимо коефіцієнти економічної ефективності капітальних вкладень на створення маркетингового відділу і реклами та строк окупності інвестиційних вкладень.

Таблиця 3.5

Вихідні дані

Показники	Одиниця вимірювання	Номер рядка	Значення показника
1. Інвестиційні витрати	тис. грн.	1	837
2. Чисті грошові потоки	тис. грн.	2	6 539,9
3. Ставка дисконту	%	3	20
4. Життєвий цикл проекту	років	4	3
5. Чистий прибуток	тис. грн.	5	6 539,9

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Чистий приведений дохід

$$\text{ЧПД}_{t=1}^n = \sum [\text{ЧГП}t : (1 + p)^t] - \text{Івзаг}$$

$$\begin{aligned} \text{ЧПД} &= [6\,539,9 : (1 + 0,20)^1 + 6\,539,9 : (1 + 0,20)^2 + 6\,539,9 : (1 + 0,20)^3] - \\ &837 = 13\,776,178 - 837 = 12\,939,178 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чистий приведений дохід величина позитивна тобто реальні вигоди від реалізації проекту перевищують затрати на проект на 608,3 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) доходності

$$\text{ІД}_{t=1}^n = \{ \sum [\text{ЧГП}t : (1 + p)^t] \} : \text{Івзаг}$$

$$\text{ІД} = 13\,776,178 : 837 = 16,45.$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 16,45 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проекту. Індекс доходності більший за одиницю. Інвестування є доцільним.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності

$$\text{ІР} = \text{ЧПі} : \text{Івзаг}$$

$$\text{ІР} = 6\,539,9 : 837 = 7,8.$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 7,8 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності

а) *недисконтований:*

$$ПО_{н} = I_{взаг} : ЧГП_{сер}$$

$$ПО_{недиск.} = 837 : 6\,539,9 = 0,12 \text{ року.}$$

б) *дисконтований:*

$$ПО_{д} = I_{взаг} : \left[\sum_{t=1}^n [ЧГП t^n : (1 + p) t] \right] : п$$

$$ПО_{диск.} = 837 : 13\,776,178/3 = 0,18 \text{ року.}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 0,12 року, а дисконтований період окупності – 0,18 року. І 0,12, і 0,18 менше 3 років. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проєкту.

Результати підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках ПрАТ «Оболонь» серед конкурентів будуть оцінені у майбутніх періодах роботи підприємства шляхом аналізу динаміки прибутку.

У таблиці 3.6 відображено результати фінансового звіту за 2020 рік і планові у 2021 році, беручи до уваги зміни витрат.

Отже, після проведення рекламної кампанії та оптимізації роботи відділу збуту ми отримали, що прибуток ПрАТ «Оболонь» зросте на 7% вже у наступному році, не враховуючи можливого збільшення обсягів збуту продукції. Отриманий результат є цілком виправданим та реальним в умовах економічної стабільності та відповідності умов здійснення діяльності досліджуваного підприємства 2020 року.

Підприємство, що здійснює свою діяльність не тільки на національному, а й на міжнародному ринку, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. У ринкових умовах господарювання величезна кількість підприємств конкурує між собою, при цьому кожне з них намагається отримати найвищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національного чи міжнародного ринку.

Оскільки саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати високих економічних результатів від своєї діяльності, то постає необхідність підтримки високого рівня не тільки національної

Таблиця 3.6

Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Стаття	Базовий рік	Плановий рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5464827	5847364,89	382 537,89	6,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4136008	4425528,56	289520,56	6,54
Валовий прибуток	1328819	1421836,33	93017,33	6,54
Адміністративні витрати	277185	296587,95	19402,95	6,54
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	494864	502821,52	7957,52	1,58
Витрати на збут	614887	658766,09	43879,09	6,66
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	113936	121893,52	7957,52	6,52
Чистий фінансовий результат (прибуток)	76798	83337,9	6539,9	7,8
Виитрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,92008	0,92022	-	-
Рентабельність діяльності	1,85	1,88	0,03	-

Джерело: складено автором на основі розрахунків

конкурентоспроможності, а й міжнародної, і, в тому числі, впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

У результаті проведеного аналізу, можна сказати, що вкладання коштів в запропонований проект є доцільним. ПрАТ «Оболонь» отримає прибуток, зросте конкурентоспроможність, використання ресурсів зросте, через підвищення обсягу виробництва та збуту продукції.

Висновки до розділу 3

Провівши оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», можна сказати, що підприємству потрібно провести рекламну діяльність.

Рекламна діяльність повинна забезпечити: інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства, тобто надійну, достовірну і своєчасну

інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки і вподобання покупців; створення товарів, які найбільш повно задовольняють вимоги ринку; необхідний вплив на споживача, попит, ринок для забезпечення максимально можливого контролю над сферою реалізації та конкурентоспроможності.

Методи маркетингової діяльності полягають у проведенні аналізу зовнішнього середовища підприємства і формуванні бази даних для його оцінювання і можливостей, аналізу реальних і потенційних споживачів; у розробці концепції створення нових товарів і/або модернізації старих; плануванні товароруху і збуту; у забезпеченні формування попиту і стимулювання збуту; забезпеченні конкурентоспроможності; забезпеченні цінової політики; забезпеченні безпеки використання товару і захисту навколишнього середовища; в управлінні маркетинговою діяльністю як системою, тобто планування, виконання і контроль маркетингової програми.

Згідно проведеного аналізу для даного підприємства слід рекомендувати проведення ефективної рекламної діяльності. Найбільш значним вкладом втілення даних заходів буде підвищення конкурентоспроможності підприємства, отримане внаслідок правильно організованої збутової діяльності.

Для того, щоб покращити конкурентоспроможність підприємству слід приділити значну увагу на ефективну рекламу, яка дасть змогу покращити показники ефективності діяльності підприємства загалом.

Обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів, доведено і розраховано їх організаційну та економічну ефективність.

У результаті проведеного аналізу, можна сказати, що вкладання коштів в запропонований проєкт є доцільним. Підприємство отримає прибуток, підвищить конкурентоспроможність та рівень збуту продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційну роботу присвячено вирішенню актуального науково-прикладного завдання – управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках як економічної категорії, його значення на сучасному етапі розвитку національних підприємств, а також показників ефективності діяльності у ПрАТ «Оболонь», розробці основних рекомендацій щодо покращення збутової діяльності на обраному підприємстві та розрахунку економічної ефективності від запропонованих заходів. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Конкурентоспроможність підприємства – досягнення найбільш результативних показників підприємства при оптимальних витратах праці та ресурсів, тобто результативність економічної системи, виражена у співвідношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Загальна методологія дослідження економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до витрат, тобто отриманого економічного ефекту до витрат щодо його реалізації.

У ході досліджень обґрунтовано та визначено основні групи показників конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість представити його цільове спрямування, деталізувати структурні елементи (принципи, мету, потребу, функції, методи, інструменти, нормативно-правове забезпечення, фактори впливу та рівні управління), які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію проблем шляхом оперативної реалізації на стратегічному та тактичному рівнях управління.

Проведене дослідження дало можливість виокремити головні підходи до оцінювання ефективності діяльності на підприємстві, серед яких виділили SWOT-аналіз, вертикальний та горизонтальний аналіз. Проведення аналізу показників ефективності діяльності передбачає поточний і стратегічний контроль за виконанням прийнятих рішень для визначення

конкурентоспроможності та подальших перспектив діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Щодо проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь», слід сказати, що найбільш сильно підприємство позиціонує себе зі сторони сильної позиції на ринку, за рахунок того, що при відносно низькій собівартості продукції має високу якість продукції та торгова марка «Оболонь» є досить відомою, висока фондівдача та продуктивність праці виробничого персоналу, існує сформована система управління і висока кваліфікація фахівців.

Основними можливостями компанії є: освоєння нових сегментів ринку, можливість розширити виробництво, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розробка ресурсозберігаючої стратегії при наявності енергоощадної технології, вдосконалення системи стимулювання праці.

Загрози та слабкі сторони компанії існують через неефективність системи стимулювання праці, високий рівень плинності кадрів, неефективну рекламну діяльність та нестійке фінансове становище у результаті якого збиток.

Проаналізувавши, фактори впливу на діяльність підприємства, то можна сказати, що в основному спостерігається негативний вплив факторів на діяльність підприємства, потрібні шляхи скорочення витрат. Щодо аналізу технічних факторів, можна сказати, що підприємство виготовляє якісну продукцію, за рахунок оновленої та високоякісної техніки.

Проаналізувавши фінансові результати за 2020 р., можна сказати, що у наступному році у порівнянні з попереднім видно, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться на 382 537,89 тис. грн., прибуток збільшиться на 7 957,52 тис. грн., а рентабельність зросте на 0,03 п.п.

Відповідно до проведеного дослідження, реалізація підприємством запропонованих заходів призведе до підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів прибутку на 7% вже у наступному році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Язлюк Б. Стратегія інноваційної безпеки як подолання асиметрії конкурентоспроможності підприємств у міжрегіональному розвитку. Наука молода. 2012. Вип. 18. С. 178-184. URL: <http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci>.
2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. С. 488. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2275>.
3. Економіка підприємства: методичні вказівки до вивчення курсу для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Уклад. І.В. Журило. Кіровоград: КНТУ, 2014. 52 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789>.
4. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf.
5. Балабанова Л.В., Криченко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7166/1/2017052>.
6. Варналій З.С., Гармашова О.П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення: монографія. К.: Знання України, 2013. 387 с.
7. Управління соціально-економічним розвитком: держава, регіон, підприємство: монографія / Л.І. Антошкіна, І.К. Бондар, Д.М. Стеченко, Н.В. Ушенко та ін.; наук. ред. Н.В. Ушенко. Бердян. ун-т менедж. і бізнесу. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 292 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/34129/1/vestnik_KhPI_2017_46_Kobieliyeva_Teoretychni_aspekty.pdf.
8. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності

поняття «ефективність». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 5. С. 177-184. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evzdia_2016_1_3.

9. Міжнародний менеджмент / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін.: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/Mizhnarodniy_Menedzhm_Yuhimenko2011.pdf.

10. Гражевська Н.І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження конкурентоспроможності національної економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27 (3). С. 5-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Тре_2012_27%283%29__3.

11. Покропивний С. Економіка підприємства: [підручник]. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.

12. Андрійчук В. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНЕУ, 2015. 292 с.

13. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 2. С. 156-160.

14. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

15. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Економіка*. 2014. № 24. С. 61-67. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/7398>.

16. Косянчук Т., Кучма С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Економічні науки*, 2014. № 3. С. 113-116. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21ST

N=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2014_3(3)__25.

17. Родіонов О.В. Управління репутацією для забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу регіону. *Управління проєктами та розвиток виробництва*: Зб. наук. праць. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 1 (41). С. 65-71. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/41/12grayvo.pdf>.

18. Павліха Н.В., Марчук Ю.В. Концептуальні засади управління проєктами сталих просторових систем: монографія. Луцьк: Волинська обласна друкарня, 2006. Вип. № 18. С. 74-79. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Urss_2014_18_15.

19. Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 248 с.

20. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 566 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/441241/>.

21. Бурдяк О.В. Конкурентоспроможність регіонів як необхідна передумова зростання конкурентоспроможності країни. URL: <http://intkonf.org/burdyak-ov-konkurentospromozhnist-regioniv-yakneobhidna-peredumova-zrostannya-konkurentospromozhnosti-krayini/>.

22. Горбаль Н.І., Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. № 20. С. 112-117.

23. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.

24. Котлик А.В. Застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України. М-во освіти і науки, Полтавський університет споживчої кооперації. Полтава: ПУСКУ, 2015. 119 с.

25. Гончарук Т.І. Лощина Л.В. Семененко Т.О. Мікроекономіка: навчально-методичний посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009.

26. Гайсан Т.С., Попадюк О.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Соціально-економічний розвиток України: Європейський вибір. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23-24 грудня 2011 р.). 2011. Ч. 1. С. 39-41.

27. Литвин М.І., Стельмах М.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К: «Хай-Тек Прес», 2008. 336 с. URL: http://library.wunu.edu.ua/files/EVD/book_FIN_ANALIZ.pdf.

28. Клюквіна М.С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Klukvina_310.htm.

29. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/%D0%95%D0%9F-%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%201%20%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB.pdf>.

30. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 568 с.

31. Річна інформація емітента цінних паперів. URL: <http://obolon.ua/files/shareholders/9aca7966b09dd23de5fedfbf62e2a081.pdf>.

32. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 679 с. URL: <https://old.lib.dp.ua/site-libr/?idm=1&idp=22&ida=219>.
34. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін.; під заг. ред. С.М. Клименко, О.С. Дуброва. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
35. Інформаційна база даних емітентів. URL: <http://smida.gov.ua>.
36. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua>.
37. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_42.
38. Пивне діло: Міжнародний аналітичний журнал. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/?amp>.
39. Навчальні матеріали онлайн. URL: https://pidruchniki.com/84376/ekonomika/sistema_pokaznikiv_efektivnosti_diyalnos_ti_pidpriyemstva.
40. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. Луганськ: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2015. 315 с. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9830/st_46_20.pdf?sequence=1.
41. Корпорація: управління та культура: моногр. / А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура, М.М. Баб`як. Дрогобич: Вимір, 2010. 376 с. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/66>.
42. Погорелов Ю.С. Систематизація та порівняльна характеристика підходів до діагностики системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. № 5. Т. 2, ч. 2. С. 74-78.
43. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ. 2018. 520 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20892/klymenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

44. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.

45. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 41-42.

46. Савчук С.І. Основи теорії конкурентоспроможності: монографія. НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Маріуполь: Рената, 2007. С. 506-519.

47. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: [монографія] / Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В.Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Швагер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров // за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8351/1/%D0%A3%D0>.

48. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О.Б. Чернишова, С.М. Цуркан, О.Г. Янковий. За ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2014. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf.

49. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179-183.

50. European Innovation Scoreboard: Methodology report [Electronic resource]. Luxembourg: European Commission, 2016. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en.

51. Піддубний І.О., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16679/1/2016-%20%D>

0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B4%D1%83%D0%B1%D0%BD%D0%B0%20%D0%9B.%D0%86.pdf.

52. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер; пер. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 2003. 390 с.

53. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг. Конспект лекцій для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / уклад. О.Ф. Грищенко. Суми: Сумський державний університет, 2019. 54 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2066_55493347.pdf.

54. Dutta S. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation [Electronic resource] / [editors: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent]. - Fontainebleau, Ithaca, Geneva: Cornell University, INSEAD, WIPO, 2016. 422 p.

55. Шавкун І.Г. Менеджмент XXI століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. № 35. С. 90-99. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_35_8.pdf.

56. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>.

57. Global Innovation Index 2014 [Electronic resource]. The World Intellectual Property Organization. Mode of access: www.globalinnovationindex.org.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 821	3 634
первісна вартість	1001	41 142	41 145
накопичена амортизація	1002	(36 321)	(37 511)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 027	9 324
Основні засоби	1010	4 167 692	3 974 114
первісна вартість	1011	10 551 958	10 634 750
знос	1012	(6 384 266)	(6 660 636)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	109 951	70 912
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 299 505	4 057 998
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	645 202	914 584
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256 562	286 204
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	42 351	88 811
з бюджетом	1135	23 106	33 071
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 100	30 866
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 549	10 695
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	15 739	3 586
Усього за розділом II	1195	1 023 609	1 367 817
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 323 114	5 425 815

Продовження дод. А

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 468 621	2 338 002
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(335 156)	(127 739)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2 198 809	2 275 607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 522	451 660
Довгострокові кредити банків	1510	174 607	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	589 129	1 061 391
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	202 811	326 115
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 124 396	661 136
товари, роботи, послуги	1615	906 076	718 433
розрахунками з бюджетом	1620	94 559	93 555
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5 171	3 661
розрахунками з оплати праці	1630	48 171	65 420
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	107 419	175 626
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	8 884	26 212
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	35 813	16 783
Усього за розділом III	1695	2 535 176	2 088 817
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 323 114	5 425 815

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Додаток Б

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

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 2021 02 25 05391057
		Форма № 2	Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 464 827	5 276 795
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 136 008)	(4 215 809)
Валовий:			
прибуток	2090	1 328 819	1 060 986
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	71 166	72 875
Адміністративні витрати	2130	(277 185)	(257 241)
Витрати на збут	2150	(614 887)	(566 743)
Інші операційні витрати	2180	(13 049)	(9 919)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	494 864	299 958
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	154	273
Інші доходи	2240	15 776	(1 418)
Фінансові витрати	2250	(220 441)	(287 144)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	39 058
Інші витрати	2270	(174 799)	174 077
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	113 936	224 804
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(37 138)	65 347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76 798	290 151
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76 798	290 151

Продовження дод. Б

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 388 740	2 528 474
Витрати на оплату праці	2505	542 647	477 786
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 860	101 284
Амортизація	2515	330 498	343 372
Інші операційні витрати	2520	1 109 611	1 069 534
Разом	2550	4 487 356	4 520 450

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,2362	0,8924
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,2362	0,8924
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Додаток В

Звіт про власний капітал за 2020 рік

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>ПрАТ "Оболонь"</u>	за ЄДРПОУ	2021 02 25
(найменування)		05391057

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок періоду	4000	65 344	2 468 621	-	-	(595 218)	-	-	1 938 747
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	260 062	-	-	260 062
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок періоду	4095	65 344	2 468 621	-	-	(335 156)	-	-	2 198 809
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	76 798	-	-	76 798
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(130 619)	-	-	130 619	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(130 619)	-	-	207 417	-	-	76 798
Залишок на кінець періоду	4300	65 344	2 338 002	-	-	(127 739)	-	-	2 275 607

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2020 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 2021 02 25 05391057
		Форма № 3	Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 436 901	6 884 761
Повернення податків і зборів	3005	-	700
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	7 456	5 558
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	73 991	123 238
Надходження від повернення авансів	3020	-	14 181
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	154	273
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	62	9
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	7 401	117 676
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 878 357)	(4 633 350)
Праці	3105	(436 830)	(386 328)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(111 504)	(99 381)
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	(1 552 977)	(1 499 907)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(375 149)	(370 651)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 177 828)	(1 129 256)
Витрачання на оплату авансів	3135	(99 323)	(45 259)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	(20 134)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(20 557)	(6 573)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(38 508)	(25 828)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	387 909	429 636

Продовження дод. Г

Стаття		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	53 217	89 457
необоротних активів	3205	4 484	20 273
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	30	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(37)	-
необоротних активів	3280	(112 073)	(103 723)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(54 379)	6 007
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	151 119	23 983
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(274 459)	(186 829)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(217 592)	(272 045)
Інші платежі	3390	-	2 275
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(340 932)	(432 616)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(7 402)	3 027
Залишок коштів на початок року	3405	8 549	7 852
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	9 548	(2 330)
Залишок коштів на кінець року	3415	10 695	8 549

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.