

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

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту(декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020р.

«__» _____ 2020р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми _____ Менеджмент

на тему: «Обґрунтування систем управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

_____ Павлович Вікторія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник: д.е.н. професор Скопенко Наталія Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент: _____

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2020р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут 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

_____ 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Павлович Вікторії Василівні

1. Тема роботи: **Обґрунтування систем управління конкурентоспроможністю підприємства.**

керівник роботи: Скопенко Н.С. д. е. н. професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 10.02.2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020 року.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю.

Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» та оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 3. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу: результати дослідження знайшли відображення в 18 рисунках та 43 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.В. Павлович
(прізвище та ініціали)

Н.С. Скопенко
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. В роботі досліджено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано основні показники господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», проведена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за різними методами та наведено основні напрями підвищення конкурентоспроможності даного підприємства. В роботі виокремлено сутність конкурентоспроможності та визначено її місце в системі управління підприємством.

На основі узагальнення результатів дослідження розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», визначено найефективніший напрям - проект по застосуванню ресурсозберігаючих технологій, та визначено вплив запропонованого заходу на основні показників діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 128 сторінках (без урахування додатків), містить 43 таблиці, 18 рисунків та 25 формул.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of management of competitiveness of the enterprise are considered and generalized. The methodological approaches to assessing the competitiveness of the enterprise are analyzed, the main indicators of economic activity of PJSC "Obolon" are analyzed, the competitiveness of PJSC "Obolon" is assessed by different methods and the main directions of increasing the competitiveness of this enterprise are given. The essence of competitiveness is singled out and its place in the enterprise management system is determined.

Based on the generalization of the research results, proposals were developed to increase the competitiveness of Obolon PJSC, the most effective direction was identified - a project on the use of resource-saving technologies, and the impact of the proposed measure on key performance indicators was determined.

The final work is set out on 128 pages (excluding appendices), contains 43 tables, 18 figures and 25 formulas.

Key words: COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	8
1.1 Понятійно-категоріальний апарат теорії управління конкурентоспроможністю.....	8
1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	22
1.3 Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
2.1 Аналіз ринку пива України та визначення місця ПрАТ «Оболонь» на ньому	45
2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» та оцінка фінансового стану.....	58
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ«Оболонь».....	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	93
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	96
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ«Оболонь».....	96
3.2 Обґрунтування доцільності застосування ресурсозберігаючих технологій як важливої складової підвищення.....	102
3.3 Вплив заходу на конкурентоспроможність підприємства.....	110
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	116
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств, управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії і практики управління діяльністю підприємства присвячено праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Фатхутдінова та ін.

Проте питання, що стосуються формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, виходячи зі специфіки його діяльності, що постійно оновлюється і змінюється, потребують постійного вирішення, тому дана тема є актуальною у всі часи.

Об'єктом дослідження є системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

Метою дипломної роботи є обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження можна виділити наступні завдання:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат теорії управління конкурентоспроможністю;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- описати системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- зробити аналіз ринку пива України та визначити місце ПрАТ «Оболонь» на ньому;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь» та провести оцінку фінансового стану;
- оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь»;
- прийняти управлінське рішення щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати доцільність реалізованого заходу;
- визначити вплив реалізованого заходу на підприємство.

Методи дослідження: спостереження і порівняння, аналізу і синтезу, статистичних порівнянь, узагальнення, методи економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з управління конкурентоспроможністю, матеріали Державного комітету статистики України, фінансово-господарська документація ПрАТ «Оболонь», матеріали науково-практичних конференцій і періодичних видань.

Структура роботи. Дипломна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів з підрозділами та висновками до кожного розділу, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У роботі наведено 43 таблиці, 18 рисунків та 25 формул.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат теорії управління конкурентоспроможністю

Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці має універсальний характер, від того наскільки успішно вона вирішується залежить економічна доля будь-якого суб'єкта господарювання. Останнім часом в Україні відбувається поступове посилення конкуренції на споживчому ринку. Зміни попиту та пропозиції на різні товари спричиняють необхідність формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств, здатної оперативно реагувати на мінливість та невизначеність зовнішнього й внутрішнього середовища. Це може бути пов'язано з виникненням випадкових подій і ситуацій, обумовлених зміною цін на товари, цінністю товару для споживачів, чисельністю конкурентів, показників розвитку торгівлі тощо. У зв'язку із цим виникає нова конкурентна ситуація, що характеризується гострою боротьбою за поділ ринків. Ускладнення характеру діяльності підприємств в сучасних умовах висуває нові вимоги до інструментів управління і, зокрема, до такої важливої складової як конкурентоспроможність. Тому особливої актуальності набуває дослідження шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його економічної стійкості є надзвичайно важливим та складним завданням, оскільки і економічна стійкість підприємства і його конкурентоспроможність є узагальнюючими характеристиками підприємства, для опису яких використовується значна кількість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. М. Портер вважає, що «конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних

ресурсів»[51]. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів надає можливість перемогти у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність – категорія комплексна. В. Галушко розглядає це поняття як фактор, який формує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі [18]. Для будь-якого об'єкту вона інтегрує політичні, соціальні, економічні, виховні, духовні, інвестиційні, маркетингові, законотворчі процеси та фактори.

Для того, щоб визначити поняття «конкурентоспроможність» як економічну категорію, на наш погляд, варто розглянути наступні питання:

- яким компонентам економічної системи властива конкурентоспроможність;
- яким чином ця властивість пов'язана з іншими, уже відомими властивостями економічних об'єктів;
- в яких ситуаціях доцільно брати до уваги конкурентоспроможність;
- яке коло завдань, що вимагають вирішення в процесі аналізу конкурентоспроможності економічних об'єктів;
- які методи і засоби вирішення задач пов'язані із конкурентоспроможністю економічних суб'єктів.

І. В. Балабанова у «Тлумачному словнику російської мови» термін «конкурентоспроможність» трактує як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [7].

Динамічний розвиток світової економіки створив жорсткі умови для економічних агентів, у результаті яких топ-менеджмент був змушений замислюватися про перспективи розвитку і виживання підприємств у турбулентному середовищі. В умовах конкуренції, швидких змін кон'юнктури ринку, зміни бізнес-партнерів, постачальників і смаків споживачів менеджмент підприємств повинен концентрувати свою увагу не тільки на внутрішньому середовищі, але і орієнтувати діяльність на зовнішнє оточення [1, с.61].

Кінцева мета будь-якого підприємства – перемога в конкурентній боротьбі на ринках. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль менеджменту підприємства. Досягається вона чи ні, передусім залежить від конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства, тобто від того, наскільки вони краще в порівнянні з аналогами – товарами та послугами інших підприємств. Проте, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є набагато ширшим, ніж проста «конкурентоспроможність товару». Воно містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому ринку (національному, світовому). А цей комплекс, у свою чергу, може містити як характеристики товарів і послуг (які визначаються сферою їх виробництва), так і фактори, що формують у цілому економічні умови реалізації продукції.

В сучасній економічній літературі існує декілька підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність», вони наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення понять «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Сутність	Механізм реалізації	Кінцева мета
1	2	3	4
Віханський О.	Конкурентоспроможність – набір характеристик товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
Данінг Дж.	Міжнародна конкурентоспроможність – спроможність суб'єктів господарювання оперативно реагувати на зміни у світовому попиті та структурі виробництва	Дослідження та задоволення попиту на продукцію	Задоволення попиту на ринку
Доленко Л. Х.	Конкурентоспроможність – відповідність характеристик продукції потребам споживача	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність – спроможність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам	Конкурентна боротьба	Перемога над конкурентами

Продовж. табл.1.1

1	2	3	4
М.І. Книш	Конкурентоспроможність - рівень привабливості продукту підприємства для споживача	Створення й удосконалення продукту	Задоволення споживача
Печенкін А.	Конкурентоспроможність - володіння суб'єктом господарювання властивостями, що дають можливість розвиватись та перемагати у конкурентній боротьбі на світовому ринку	Комплексне управління внутрішнім середовищем підприємства	Всебічний розвиток підприємства
Портер М.	Міжнародна конкурентоспроможність підприємства - можливості створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку	Створення й удосконалення продукту, боротьба із конкурентами	Задоволення споживача та перемога над конкурентами
Шимко О. В.	Конкурентоспроможність – це здатність об'єкту витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку	Конкурентна боротьба	Перемога над конкурентами
Шершньова З. Є.	Суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо.	Конкурентне суперництво, боротьба за позицію	Доступ до ресурсів, зайняття найбільш вигідної позиції

Джерело: складено автором на основі [53].

Проаналізувавши та систематизувавши усі представлені визначення поняття конкурентоспроможності ми можемо сказати, що найбільш повно конкурентоспроможність підприємства характеризується як його здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій області виробництва товарів і послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

На основні узагальнення існуючих підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства надамо власне визначення даної категорії. На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства – це вміння визначити, розвивати та доцільно використовувати власні переваги в таких основних функціональних сферах як закупівля, виробництво, маркетинг, просування і продаж продукції, які дозволяють підприємству краще за

конкуренції задовольняти попит споживачів та на цій основі збільшувати обсяги продажу, частку ринку, доходи, прибуток та рентабельність.

При цьому помітимо, що між категоріями «конкурентоспроможності продукції» та «конкурентоспроможність підприємства» існують взаємозв'язок і взаємозалежність.

Так, якщо конкурентоспроможність підприємства пов'язана зі здатністю створювати, виробляти і продавати товари, характеристики яких більш привабливі для споживачів, то конкурентоспроможність продукції, на нашу думку, це опис її основних внутрішніх характеристик, таких як якість, ціна, до продажний та після продажний сервіс, які у конкретних зовнішніх умовах створюють зацікавленість споживачів та стимулюють попит на цю продукцію, що забезпечує прибутковість господарської діяльності.

Проведені дослідження показують, що не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Так, більшість авторів виділяє такі чинники конкурентоспроможності підприємства як: сили, які діють на ринку; можливості виробництва; управлінські аспекти; маркетингова діяльність підприємства (товарна, цінова, розподільна та комунікаційна політики); кадрова складова; фінансовий стан та репутація підприємства.

Складовими забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є широкий асортимент продукції та послуг, рівень цін, якість товарів та послуг, маркетингове сприяння збуту, регулювання якості та вартості передпродажного та після продажного сервісу, якісна співпраця з постачальниками та виробниками товарів, висококваліфікований персонал, місце розташування торговельного підприємства та його економічний потенціал, імідж підприємства торгівлі тощо. Основні фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку, відображені на рис. 1.1.

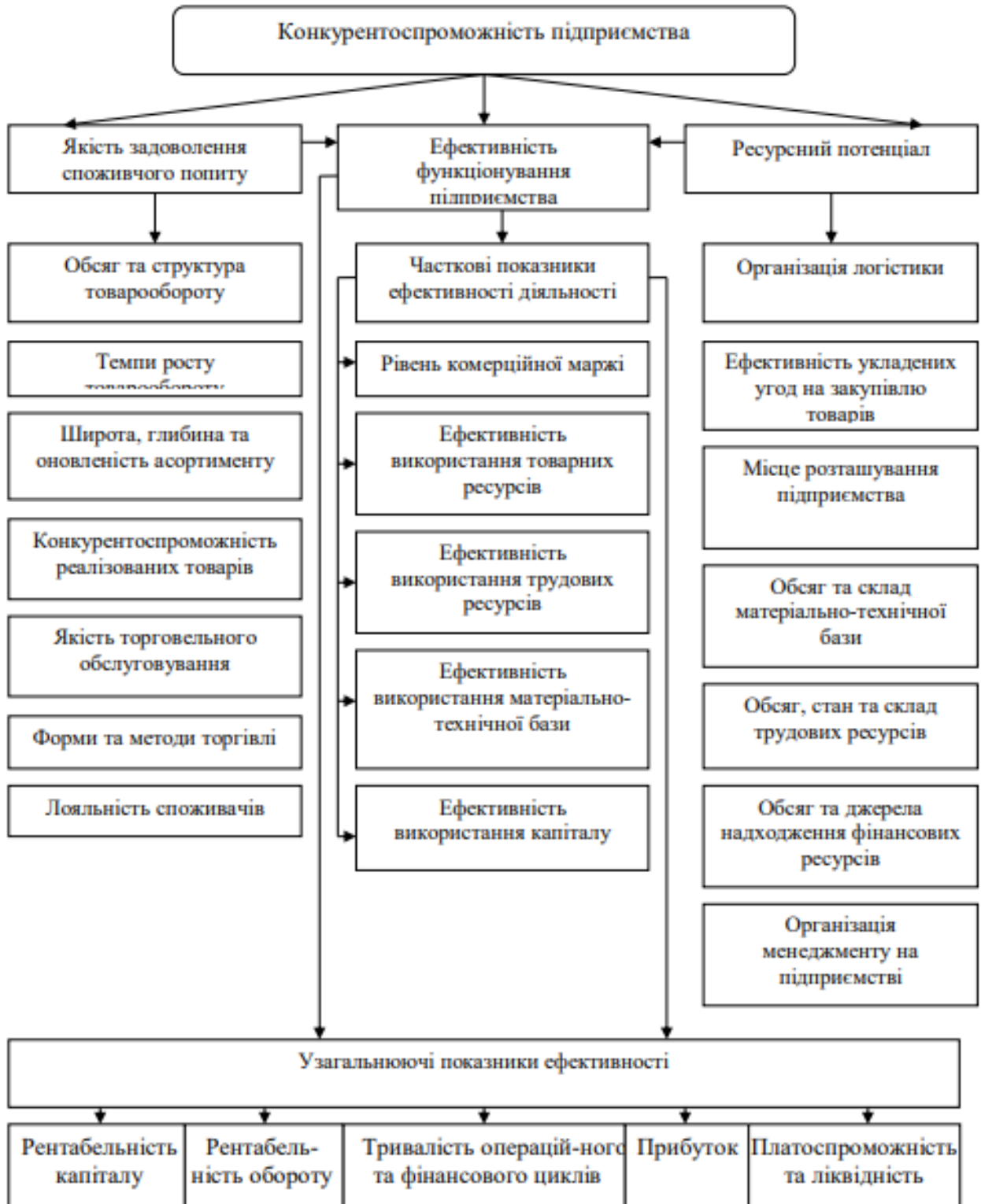


Рис. 1.1. Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку

Джерело: [53]

Таким чином, конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання. Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник, який формується через ефективне використання виробничого, науково-технічного, трудового, інформаційного, маркетингового та фінансового потенціалів підприємства, а також здатність оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці споживачів на ринку, то для її оцінювання доцільно враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і його ринкові можливості.

Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку в сучасній економічній літературі використовується поняття «стратегічний потенціал» та «конкурентний статус» підприємства. Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його ціле визначення. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та обумовлюють досягнуті результати. Основними видами ресурсів, що використовуються, є:

1. Технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, інвентарю, необхідних матеріалів та інше).

2. Технологічні ресурси (динамічність технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки та інше).

3. Кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад робітників, їх спроможність адаптуватися до зміни цілей підприємства).

4. Просторові ресурси (характер виробничих приміщень, територій підприємства, комунікації, можливість розширення та інше).

5. Ресурси організаційної структури системи управління (характер та гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів та інше).

6. Інформаційні ресурси (характер інформації про внутрішні можливості підприємства та зовнішнє середовище, можливість її розширення, підвищення ймовірності та інше).

7. Фінансові ресурси (стан активів, ліквідність, можливість та обсяги отримання кредитів та інше).

Кожний з указаних видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Потенційні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства.

Конкурентна перевага – це рівень відповідності внутрішніх характеристик підприємства умовам зовнішнього середовища, який надає можливість їй задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Джерела конкурентної переваги можуть бути різноманітними (рис. 1.2.): створення і надання споживачам найкращих послуг; досягнення мінімального, у порівнянні з конкурентами, рівня витрат; вигідне географічне розташування; розробка послуг, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж товари чи послуги конкуруючих організацій; надання споживачам більшої цінності за ті ж самі гроші (комбінація гарної якості, гарних послуг та прийнятних цін). Усе це означає намагання підприємств надати споживачам те, що вони вважають найкращою цінністю.

Фундаментальною причиною успіху одних підприємств та невдач інших є наявність або відсутність у них конкурентної переваги.

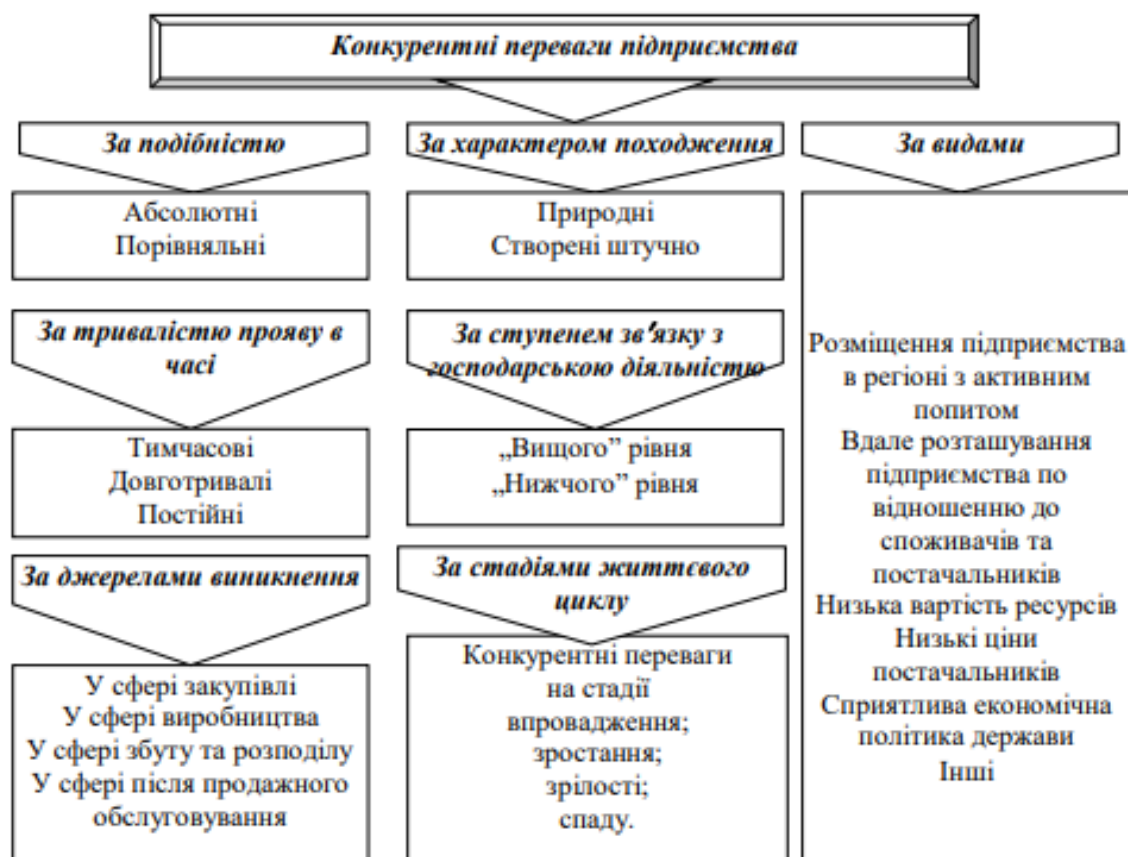


Рис. 1.2. Види конкурентних переваг підприємства

Джерело: [53]

Конкурентні переваги підприємства – це ті матеріальні і нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі. Такими матеріальними активами у підприємства можуть бути матеріальні та фінансові ресурси (основні засоби, оборотні фонди, грошові кошти та ін.). До нематеріальних активів відносять якісні характеристики діяльності підприємства: імідж, досвід та кваліфікацію персоналу, гнучку систему управління та ін.

Згідно з іншим теоретичним підходом конкуренти і переваги поділяються на дві групи: переваги «нижчого» і «вищого» рівня. Переваги «нижчого» рівня базуються на вартості і достатності факторів виробництва

(обслуговування) і не являються наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. Для підприємств перевагами «нижчого» рівня можуть бути дешева робоча сила, невисокі транспортні витрати, вигідне географічне розташування підприємства та ін. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі підприємства (зміна структури попиту, розвиток збутової політики конкурентів) можуть привести до їх втрати. Переваги «вищого» рівня є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. На відміну від конкурентних переваг «нижчого» рівня вони пов'язані з високими витратами, не можуть бути легко відтворені конкурентами і мають більш стійкий характер. Для підприємства це можуть бути нові технології виробництва, пропозиція оригінальних та технічно-досконалих товарів, винятковий імідж підприємства, формування лояльності з боку споживачів тощо.

М. Портер [51] виділяє конкурентні переваги, пов'язані з низькими витратами і диференціацією продуктів. Лідерства по витратах можливо досягти шляхом економії та контролю за поточними витратами підприємства, мінімізації їх по всіх напрямках діяльності. Такий підхід надає можливість підприємству як розробляти та надавати продукт з меншими витратами порівняно з конкурентами, так і вести суперництво з конкурентами по ціні. Підприємство може використовувати переваги диференціації, якщо воно пропонує на ринку унікальні чи більшої цінності продукти. Для забезпечення переваг такого типу підприємство повинно пропонувати такі продукти, які відрізняються або вищим рівнем якості у порівнянні з співставними за структурою товарами і послугами конкурентів, або широким набором додаткових послуг, які задовольняють особливі потреби споживачів. Перевагою диференціації є прихильність споживачів до бренду підприємства і, як наслідок, - менша їх чутливість до цін.

Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства. Це поняття не слід плутати або ототожнювати з такими характеристиками, як конкурентоспроможність, конкурентні переваги. На відміну від них, конкурентний статус підприємства

використовується не для оцінки положення підприємства на ринку (відносно його конкурентів). Він характеризує можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг. Конкурентний статус оцінює ресурсну забезпеченість та підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей, характеризує сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції.

Слід відзначити, що для створення та подальшої підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства на ринку в довгостроковій перспективі кожному підприємству потрібно розробляти стратегію формування конкурентних переваг, тобто конкурентну стратегію. Стратегію підприємства можна розглядати на трьох рівнях: корпоративна стратегія, або стратегія сукупності напрямків бізнесу; конкурентна стратегія, або стратегія по окремих напрямках бізнесу; функціональна стратегія, або стратегія всередині певного напрямку бізнесу.

Конкурентна стратегія визначає те, як підприємство має намір конкурувати у визначеній галузі. Конкурентна стратегія полягає в тому, яким чином воно створює собі вигідне положення в галузі. Сюди входить визначення групи споживачів, на яких націлене підприємство, і методів просування до них товарів і послуг. Але конкурентна стратегія є щось більше, ніж бачення споживачів і методів маркетингу. Це також комбінація визначених видів діяльності і процесів, що дозволять підприємству залучити й утримати намічену групу клієнтів. Таким чином, стратегія припускає й узгодження різних напрямків діяльності підприємства, завдяки якому всі зусилля служать послідовному зміцненню потенційних переваг підприємства на ринку [16, с.11].

Використання відповідної певним кон'юнктурним умовам конкурентної стратегії є одним із заходів забезпечення стійких позицій

підприємства у мінливих ринкових умовах. Дієвість конкурентної стратегії підприємств на ринку забезпечується шляхом використання та утримання протягом тривалого періоду чистих постійних конкурентних переваг (ЧПКП). Основними рисами ЧПКП є: цінність для покупця, складність для дублювання конкурентами, особливість чи унікальність та можливість використання протягом тривалого періоду. Сама наявність у підприємства ЧПКП є причиною того, чому споживач віддає йому перевагу у порівнянні з конкуруючими організаціями. У підприємства такими перевагами можуть бути наступні: орієнтація на запити та потреби споживачів, висока якість продукції, унікальність пропонованих продуктів, висока кваліфікація обслуговуючого персоналу (для підприємств зі сфери обслуговування), досвід роботи на ринку і краще знання свого цільового сегменту, високий імідж, сприятливі умови для реалізації та споживання товарів і послуг, постійна клієнтура, ефективна реклама, низька собівартість, гнучка система управління та інші. Наявність певних конкурентних переваг у підприємства визначають вибір підприємством тієї чи іншої стратегії конкуренції, що є основою поведінки підприємства в умовах конкурентного ринку.

На підставі здійсненого дослідження підходів різних авторів до формування конкурентних стратегій підприємств на ринку можемо виділити наступні їх особливості (табл. 1.2).

На наш погляд, при виборі конкурентної стратегії підприємства на ринках недоцільно дотримуватись якогось одного підходу, найбільш доцільною була б комбінація підходів різних дослідників. Тому вважаємо, що при виборі конкурентної стратегії, доцільно орієнтуватись на наявні конкурентні переваги підприємства (підхід М. Портера)[51], враховувати при цьому можливі зміни у зовнішньому середовищі, характер конкуренції та характер попиту (підходи Г. Азоєва та К. Омея) [1] та відштовхуватись від реального ринкового потенціалу (потужності) підприємства – підходи Ф. Котлера (із значним акцентом на маркетингових компонентах) [34].

Таблиця 1.2

Особливості формування конкурентних стратегій підприємства на ринках

№ п/п	Автор	Конкурентні стратегії	Особливості підходу
1	Портер М.	Лідерство за витратами, диференціація та концентрація	В основі вибору конкурентної стратегії лежать два фактори – наявність конкурентних переваг (цінові, нецінові) та ступінь охоплення ринку
2	Котлер Ф.	Стратегії ринкового лідера, стратегії челенджера, стратегії послідовника та стратегії нішера.	Головний акцент у формуванні конкурентної стратегії – на маркетингових зусиллях. При цьому стратегії головним чином диференціюються залежно від поточного ринкового статусу підприємства
3	Азоев Г. Л	Стратегії впровадження нововведень та стратегії негайного реагування на потреби ринку	В основі підходу до стратегії – реагування підприємства на динамізм зовнішнього середовища та нові умови ринків
4	Омей К.	Стратегія, яка базується на “стратегічних ступенях свободи”, стратегія, яка базується на ключових факторах успіху, стратегія “агресивних ініціатив” та стратегія “відносного лідерства”	Вибір стратегій базується на урахуванні наявного рівня конкуренції у галузі, ступеню ринкової новизни продукції, наявністю відповідних ресурсів для розвитку у підприємства
5	Книш М.	Віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна	Віолентна, патієнтна та комутантна стратегії є аналогами стратегії лідерства за витратами, стратегії диференціації та стратегії концентрації відповідно. Що стосується експлерентної стратегії, то вона подібна до стратегії впровадження нововведень Г.Азоева.
6	Шумська В.	Стратегії агресивного зростання, злиттів і поглинань; стратегії концентричної диверсифікації, розвитку продуктів та ринків, стратегії концентрації на ринкових сегментах, стратегії кооперування	Існує суттєва диференціація типу використовуваних стратегій в залежності від масштабів та потужності підприємства. Саме ці характеристики підприємства і визначають його конкурентну стратегію

Джерело: складено автором на основі [53]

Таким чином, на основі проведеної систематизації підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до розуміння конкурентних стратегій, можемо виділити низку наступних критеріїв, якими слід користуватись при їх розробці:

- по-перше, конкурентні стратегії мають базуватись на основі фундаментальних джерел конкурентної переваги, якими володіє підприємство (відмітна від конкурентів якість продукції, більш низькі виробничі та операційні витрати, фокусування і спеціалізація на обслуговуванні вузьких ринкових ніш);

- по-друге, конкурентні стратегії мають базуватись на оцінці поточного та бажаного майбутнього положення підприємства на ринку, відповідно до якого це будуть агресивні стратегії лідерів, конкурентні стратегії переслідувачів або пошук вузьких незайнятих ніш для підприємств «другого ешелону»;

- по-третє, конкурентні стратегії мають враховувати наявний ресурсний потенціал підприємства (виробнича база, наявність фінансових, матеріальних чи трудових ресурсів) і бути орієнтовані на широке обслуговування усього ринку, виділення низки найбільш привабливих сегментів або пошук відносно вузької ринкової ніші.

Отже, ґрунтовний аналіз поняття конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії, надав можливість визначити цю дефініцію, як наявність відповідних переваг порівняно із конкурентами в таких основних функціональних сферах як закупівля, виробництво, маркетинг, просування і продаж продукції, які дозволяють підприємству краще за конкурентів задовольняти попит споживачів та збільшувати на цій основі обсяги продажу, частку ринку, доходи, прибуток та рентабельність. Проведений аналіз надав змогу визначити концептуальні засади формування забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У зв'язку з посиленням конкуренції керівники підприємств знаходяться у постійному пошуку нових шляхів та інструментів покращення конкурентоспроможності, досягнення високих фінансових показників діяльності.

Сформувані механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал. Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг.

Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншою – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому [5, с. 48].

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності.

У загальному вигляді вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача.

Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи. Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як вміння визначити, розвинути та доцільно використовувати власні переваги в таких основних функціональних сферах як закупівля, виробництво, маркетинг, просування і продаж продукції, які дозволяють підприємству краще за конкурентів задовольняти попит споживачів та на цій основі збільшувати обсяги продажу, частку ринку, доходи, прибуток та рентабельність.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи (рис. 1.3):

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.



Рис. 1.3. Методи формування конкурентних стратегій підприємства
Джерело: складено автором

Метод, що базується на використанні теорії конкурентних переваг М. Портера. Згідно з цим методом, показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Частку ринку можна розрахувати таким чином [50, с. 237]:

$$Ч_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.1)$$

$$Ч_i^в = \frac{П_i}{\sum_{i=1}^n П_i} \quad (1.2)$$

де $Ч_i^k$ ($Ч_i^в$) – частка ринку i -ого підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i – кількість продукції реалізованої i -тим підприємством;

$П_i$ – обсяг продажу i -ого підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку наведена в табл. 1.3.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Джерело: [50, с. 239]

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами використовується чотирьохчастковий показник концентрації (CR4), який являє собою частку чотирьох перших підприємств ринку, що мають максимальний обсяг продажу товарів [40]:

$$CR4 = (OP1 + OP2 + OP3 + OP4) / OP \quad (1.3)$$

де $OP1-4$ – обсяг реалізації продукції чотирьох перших підприємств ринку серед підприємств галузі; OP – загальний обсяг реалізації продукції певної галузі.

Відповідно до рівня концентрації підприємств у галузі визначається інтенсивність конкуренції. Чим вища концентрація виробництва, тим нижчий рівень інтенсивності конкуренції. Суттєвим недоліком коефіцієнта концентрації є те, що він не враховує загальну кількість підприємств, які діють в певній галузі. До того ж він нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами [40].

Цих недоліків позбавлений індекс Херфіндала-Хіршмана (I_{HH}), що показує, яку ринкову частку займають невеликі суб'єкти господарювання. Він розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх підприємств галузі:

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n D_i^2 \quad (1.4)$$

де D_i – ринкова частка ринку i -го підприємства.

Відповідно до різних значень коефіцієнта концентрації та індексу Херфіндала-Хіршмана виділяють три типи ринків (табл. 1.4).

Типи ринків за рівнем концентрації

№	Тип ринку	Значення чотирьохчасткового показника концентрації	Значення індексу Херфіндаля-Хіршмана	Рівень інтенсивності конкуренції
1	Висококонцентрований	70–100	2000 – 10000	низький
2	Помірноконцентрований	45–69	1000–1999	середній
3	Низькоконцентрований	менше 45	менше 1000	високий

Джерело: [40]

Врахувати ранг підприємств дозволяє обчислення індексу Розенблюта (I_r). Цей індекс розраховується на основі визначеного порядкового номеру підприємства, отриманого шляхом ранжирування ринкових часток від максимуму до мінімуму [105, с. 70]:

$$I_r = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1} \quad (1.5)$$

де $i = 1, 2, 3, \dots, n$; n – кількість підприємств на ринку.

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне — $1/n$ (n — кількість підприємств на ринку) [53, с. 70].

Також важливим методом у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства є визначення життєвого циклу товару. Життєвий цикл товару - це період часу від початку розробки товару до припинення попиту на нього і відповідно припинення виробництва даного продукту. ЖЦТ складається з п'яти чітко виражених етапів (рис. 1.3).



Продажі	немає	низькі	швидкий ріст	уповільнені	спад
Собівартість	висока	висока	середня	низька	низька
Прибуток	немає	мінімум	зростає	максимум	спадає
Споживачі	немає	суперноватори	новатори	звичайні	консерватори
Конкуренти	немає	мало	к-ть зростає	багато	к-ть спадає

Рис. 1.3. Життєвий цикл товару

Джерело: [40]

Модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності дає змогу врахувати усі істотні параметри, які формують конкурентоспроможність підприємства: продукцію, ефективність функціонування та концентрованість ринку функціонування. Насамперед метод призначений для самодіагностики конкурентоспроможності підприємства, оскільки значною мірою ґрунтується на експертному оцінюванні фахівцями підприємства власних конкурентних переваг.

На рис. 1.4 наведено узагальнену модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємства за ключовими напрямками оцінювання, яка формує базу розвинутого методу діагностики.



Рис. 1.4. Модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [40].

Побудова конкурентної карти ринку являє собою класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку. Розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку. До них відносяться лідери ринку - з максимальними значеннями часток, аутсайтери - що займають скромні позиції, проміжні групи. Особливістю розподілу часток між конкурентами є наявність істотної асиметрії, коли більшу кількість часток концентрується навколо деякого середнього значення, меншого або більшого 50%. Абсолютна більшість випадків розподілу часток між конкурентами характеризується зрушенням нормальної кривої вліво відносно осі симетрії (позитивний коефіцієнт асиметрії). Кількість підприємств, що мають частки менше середнього значення, більше, ніж підприємств, що

володіють частками більше середнього значення. Центральна вісь відповідає середньому арифметичному значенню ринкових часток, характеризує типове положення підприємства на даному ринку з точки зору обсягу реалізації продукції і відповідно свідчить про наявність деякого розміру частки, який розділяє всю сукупність на підприємства з сильною і слабкою конкурентною позицією. Середньоквадратичне відхилення в ліву і праву сторони різні, тому виділяються різні інтервали груп підприємств за величиною їх ринкових часток.

SWOT – аналіз – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Причому можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими) факторами, а сильні та слабкі сторони – внутрішніми (контрольованими підприємством) факторами: фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво. Виокремлені фактори оцінюються експертним методом у балах. Після здійснення аналізу суб'єкт може приймати раціональні стратегічні рішення: перетворення слабких сторін у конкурентні переваги підприємства згідно з виявленими можливостями або уникнення виявлених загроз успішного функціонування[10].

PEST-аналіз - (макроекономічна) модель оцінки зовнішнього середовища для розрахунку фактора успішного впливу компанії. Найчастіше використовується для розуміння потенційного ринку при запланованому виході на нього з новим продуктом. З огляду на те, що PEST-аналіз стосується зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства, зовнішнє середовище прийнято розділяти наступним чином:

- макросередовище (уряд, економіка, соціально-демографічне середовище, науково-технічний прогрес, природні фактори).
- мікросередовище (постачальники, покупці, акціонери, конкуренти, кредитори, профспілки).

Традиційно PEST-аналіз стосується вивчення виключно макросередовища, яка включає в себе досить велику кількість факторів, тому

із загального їх числа прийнято розглядати тільки чотири вузлових напрямки, які надають найбільш істотний вплив на діяльність організації:

- 1) політична (P),
- 2) економічна (E),
- 3) соціальна (або соціокультурна) (S),
- 4) технологічна (T).

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи чинників (чинники стабільності обстановки (ES), фактори промислового потенціалу (IS), фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS)). Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від 0 до 6. Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів всередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат, В результаті вийде чотирикутник одного з видів.

Якщо максимально віддаленої від центру координат є сторона в квадраті FS - IS, то компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті IS - ES, то компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA - FS, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA - ES, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

Групи механізмів стратегії

Назва стратегії	Характеристика
Агресивна	Цей стан типово в привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на: <ul style="list-style-type: none"> - Розширення виробництва і продажів; - Цінову війну з конкурентами; - Освоєння нових секторів ринку; - Просування брендів.
Конкурентна	Цей стан характерно для привабливою галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно парирувати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми: <ul style="list-style-type: none"> - Пошук фінансових ресурсів; - Розвиток збутових мереж.
Консервативна	Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: <ul style="list-style-type: none"> - Зниження собівартості при підвищенні якості товару; - Скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
Оборонна	Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Ключовою стратегією є: <ul style="list-style-type: none"> - Особливу увагу механізмам парирування загроз; - Відхід з ринку.

Джерело:[40].

ABC-XYZ аналіз (за асортиментним рядом продукції підприємства) дає змогу провести аналітичні розрахунки, які б допомогли розподілити існуючу продукцію за ступенем привабливості її виробництва певним підприємством (враховуючи його спеціалізацію та можливості, рентабельність випуску продукції, попит на неї). Таке дослідження сприяє раціональному перегляду асортиментного портфеля підприємства, виявленню найбільш популярної продукції, яка користується стійким попитом у споживачів, оцінці можливості збільшення її випуску. Доцільним також є прийняття рішення про зменшення обсягів виробництва не досить популярних видів продукції або ж запровадження певних заходів, які б сприяли підвищенню її популярності, а також відмови від нерентабельних її видів[58].

Метод експертних оцінок застосовується для визначення коефіцієнтів вагомості, показників конкурентоспроможності продукції. Використання бальної оцінки дасть змогу полегшити сприйняття статистичної інформації і в той же час, визначення розмаху варіації та інтервальних рядів розподілу, дозволить охарактеризувати інтенсивність (силу) впливу показників за обраною шкалою на конкурентний рівень продукції.

Поєднання даних методів проводиться з метою визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції щоб показати реальний конкурентний стан продукції підприємства різних торгових марок в певному сегменті, виявити найбільш конкурентоспроможних виробників продукції для орієнтування саме на них з можливістю вивчення переваг їх продукції (шляхом використання методу бенчмаркінгу) для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Метод бенчмаркінгу - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [5, с. 185]. Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

Особливості бенчмаркінгу: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції [5, с.75]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка

ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		

Продовж. Табл.1.5

1	2	3
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело:[5].

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [5, с. 89]. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$K_{\text{кп}} = 0,15E_{\text{в}} + 0,29\Phi_{\text{п}} + 0,23E_{\text{з}} + 0,33K_{\text{т}} \quad (1.6)$$

де $E_{\text{в}}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{п}}$ - значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{з}}$ - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{\text{т}}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Для визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідно також враховувати загальноприйняті фінансові коефіцієнти, які розраховуються на основі аналізу балансу підприємства за

звітний рік. До основних важливих показників можна віднести такі: коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості тощо.

Отже, конкурентоспроможність підприємства це дуже загальна категорія, яка суміщає аналізи усіх його складових. Важливою є інформація про зовнішнє середовище, яке також аналізується визначеними методами. І вже на основі проведеної роботи щодо всього навколишнього середовища підприємства та його внутрішніх характеристик робляться висновки про конкурентоспроможність.

1.3 Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна управлінська парадигма включає різні підходи до моделі організації як об'єкта управління. Так, у 60–70-ті роки домінували підходи до управління організаціями, названі системними та ситуаційними [40, с. 34].

Термін «система», можна застосувати положення теорії систем до визначення конкурентоспроможності та адаптувати положення системного підходу до вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Потреба і можливість теоретичної розробки методологічних аспектів функції забезпечення конкурентоспроможності давно назріла. Відтак, функція забезпечення повинна не лише називатися системою, але й бути нею. Обґрунтувати поняття «система забезпечення конкурентоспроможності» можна шляхом розв'язання цілого комплексу складних завдань, сутність яких характеризується однією глобальною задачею – опрацювання методології забезпечення конкурентоспроможності з точки зору теорії систем. Розглянемо основні положення загальної теорії дослідження систем та логіку побудови ієрархії системи забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасній літературі під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [40, с. 34].

В економічній енциклопедії надається наступне визначення «система – це сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності» [57, с.39].

Взагалі система в перекладі з грецької означає «утворення, складання». Її розглядають: як порядок, зумовлений правильним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле; як сукупність принципів, покладених в основу певного вчення; як форму, спосіб побудови, організації чогось; як сукупність господарських одиниць, установ, організаційно об'єднаних у єдине ціле; як сукупність частин, пов'язаних спільною функцією [57, с. 41].

Отже, забезпечення конкурентоспроможності пропонується розглядати як систему, оскільки дослідження структури систем базується на таких основних положеннях її загальної теорії:

- організація розглядається як цілісність з особливими властивостями, яка в той же час складається з елементів і підсистем зі специфічними властивостями, залишаючись відносно виокремленими, вони вступають у стосунки між собою;

- можливе визначення «межі організації» та її середовища (зовнішнього оточення), а у складі останнього – виділення його частин. Це необхідно для з'ясування того, в яких формах організація як відкрита операційна система вступає у взаємодію зі своїм середовищем та як середовище впливає на внутрішнє середовище організації;

- можливість вивчення динаміки організацій. Що дозволяє здійснити дослідження процесів зростання, адаптивної революції, нововведень, загального «життєвого циклу» організації тощо;

- система може розглядатися як підсистема або елемент іншої більш загальної системи – супер системи. Відповідно до цього будуть переглянуті її зв'язки із зовнішнім середовищем.

Усі ці зв'язки чи частина їх будуть відображати відносини даної системи всередині супер системи [57, с. 40].

Кожна система в ієрархії систем може бути досліджена за двома аспектами: 1) елемент супер системи; 2) виокремлена система, яка за необхідності розбивається на підсистеми. Перший аспект концентрується на зв'язках системи з супер системою. У цьому випадку сама система постає у вигляді «чорного ящика», а супер система – у вигляді його середовища. Другий аспект концентрується на перетвореннях у середині системи, на зв'язки між елементами. У цьому випадку «чорний ящик» перетворюється у «білий ящик». У цьому випадку система також не є абсолютно замкнутою. Вона пов'язана входами і виходами із середовищем. Це передбачається априорі. Тому другий аспект інтерпретується як аналіз відносно відокремленої системи. Наведені вище принципи започатковують методологічну основу аналізу всіх процесів, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності. Системний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності, систему менеджменту і операційну систему підприємства як такі, що знаходяться у тісному взаємозв'язку. З іншого боку, вони є самостійними системами тому, що мають неоднорідну природу і специфічні ознаки (рис. 1.4).

Системний підхід є напрямком методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежать дослідження об'єктів як систем. Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати, передусім, з точки зору основних його положень. Це підхід, при якому кожна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, якій притаманні «вихід», тобто – ціль: «вхід»; зв'язок із зовнішнім середовищем; зворотний зв'язок; «процес» у системі [40, с. 51].

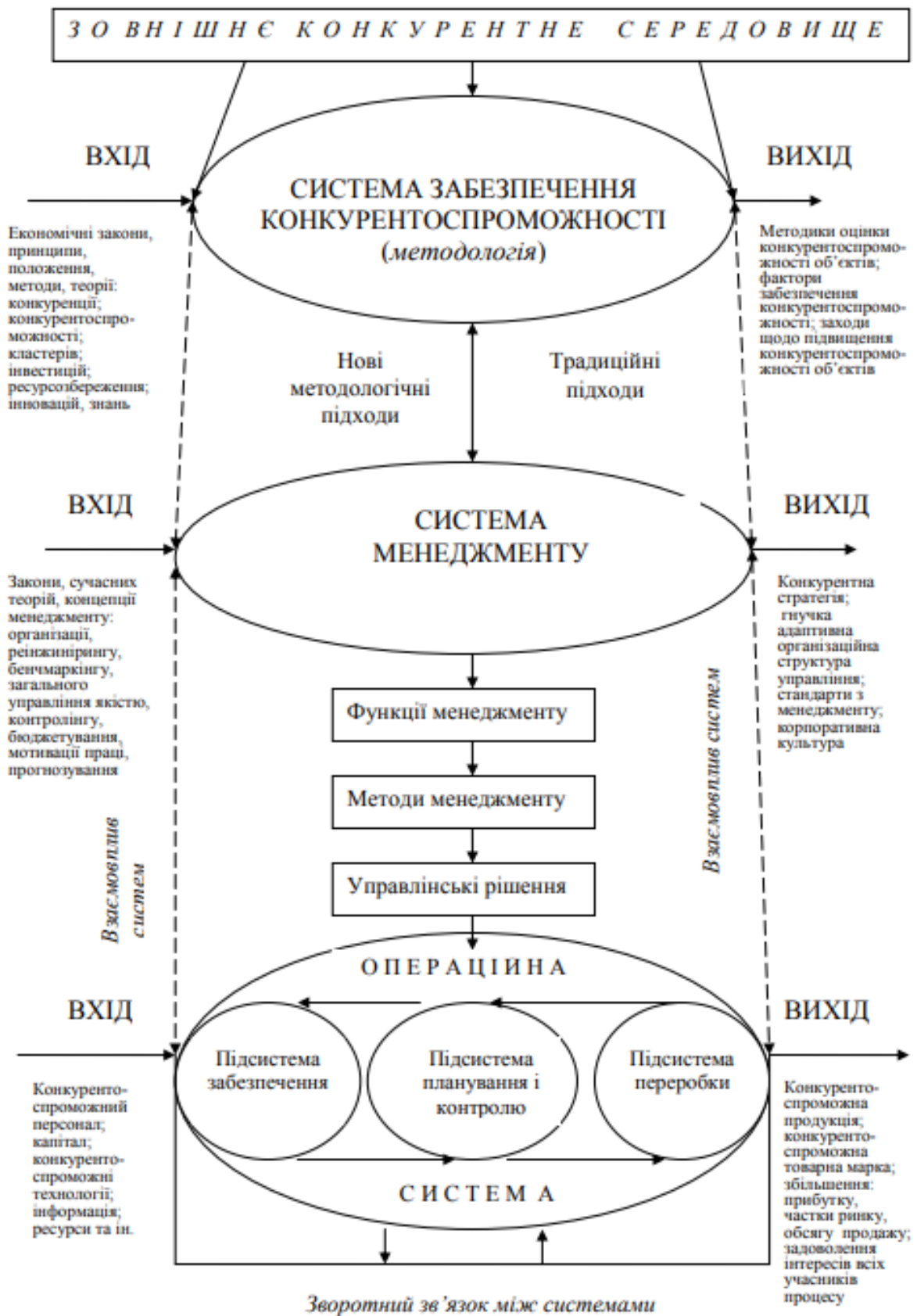


Рис.1.4. Системний підхід до процесу взаємодії системи забезпечення конкурентоспроможності з іншими системами

Джерело:[40].

Таким чином можна розглядати забезпечення конкурентоспроможності як систему. Вплив «виходу» системи забезпечення конкурентоспроможності на «вихід» системи менеджменту робить його конкурентоспроможним, а також перетворює «вихід» операційної системи на: конкурентоспроможну продукцію, конкурентоспроможну товарну марку, збільшення: прибутку, частки ринку, обсяг продажу, задоволення інтересів всіх учасників процесу. Водночас «вхід» системи забезпечення конкурентоспроможності впливає на «вхід» системи менеджменту, націлюючи його на конкурентоспроможність. В той же час «входи» попередніх систем впливають на «вхід» операційної системи, перетворюючи його на конкурентоспроможні технології, інформацію, ресурси, персонал, капітал тощо. Якщо «вхід» операційної системи є неконкурентоспроможним, то і «вихід» також має бути неконкурентоспроможним.

Зокрема, при застосуванні неконкурентоспроможних ресурсів, застарілих технологій і інформації та неефективного управління, яке не націлене на досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, неможливо виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Складність, динамічність, відкритість, вірогідність, адаптивність, які розглядають більшість науковців, – ці ознаки системи забезпечення конкурентоспроможності підтверджують правомірність дослідження з позицій системного підходу.

Динамічність системи забезпечення конкурентоспроможності обумовлюється її постійним рухом. Розвиток динамічності означає зміни стану системи, її параметрів, характеристик, зміни властивостей з плином часу. Усі складові системи забезпечення конкурентоспроможності взаємопов'язані. Зміни на «вході» в будь-якій із систем викликають адекватну реакцію та зміни на «виході» в інших елементах даної системи.

Адаптивність системи забезпечення конкурентоспроможності проявляється в її здатності реагувати на зміну чинників зовнішнього

середовища так, щоб отримати сприятливі наслідки ефективної діяльності всередині власних підсистем.

Відкритість системи забезпечення конкурентоспроможності характеризується цільовим призначенням елементів (підсистем); існування «входу» і «виходу», прямих та зворотних зв'язків між елементами системи; сукупністю зв'язків між елементами та зовнішнім середовищем.

Цілісність властивостей системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає залежність кожного елемента (підсистем) від його місця та функцій як цілісної системи.

Систему забезпечення конкурентоспроможності науковці розглядають як сукупність підсистем: зовнішнього середовища, цільової, забезпечення, керуючої і керованої [57]. Підсистема – це виділена за будь-якою ознакою частина системи, що має характерні риси. Вона взаємозалежна з іншими частинами системи і її, в свою чергу, можна розглядати як самостійну систему [57, с. 45].

Роль зовнішнього середовища полягає в тому, що для забезпечення конкурентоспроможності будь-яких об'єктів необхідно відібрати найважливіші показники і фактори макросередовища, інфраструктури регіону й мікросередовища підприємства, здійснювати регулярний облік, збирати інформацію й аналізувати окремі параметри і середовище в цілому.

Зміст цільової підсистеми забезпечення конкурентоспроможності, на нашу думку, повинен включати досягнення конкурентоспроможності підприємства за рахунок її складових: конкурентоспроможності виробництва (у тому числі технології та ресурсів); конкурентоспроможності персоналу; конкурентоспроможності продукції та забезпечення фінансової стійкості. Зміст підсистеми забезпечення також відіграє ключову роль у збереженні конкурентних переваг підприємства й складається із підсистем інформаційного, наукового, правового, нормативного та ресурсного забезпечення. До завдання керованої підсистеми безпосередньо входить організація передумов для створення й розвитку всередині підприємства

техніко-технологічної, соціально-трудової, організаційно-економічної та фінансово-інвестиційної складових забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, систему забезпечення конкурентоспроможності можна представити як сукупність підсистем різного впливу, які забезпечують досягнення конкурентоспроможності різних об'єктів.

На думку, Г.Л. Вороніна конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності кожного складового елемента, тому що вплив їх на загальну величину інтегральний і неоднозначний. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності одного елемента не може призвести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства [17, с. 18].

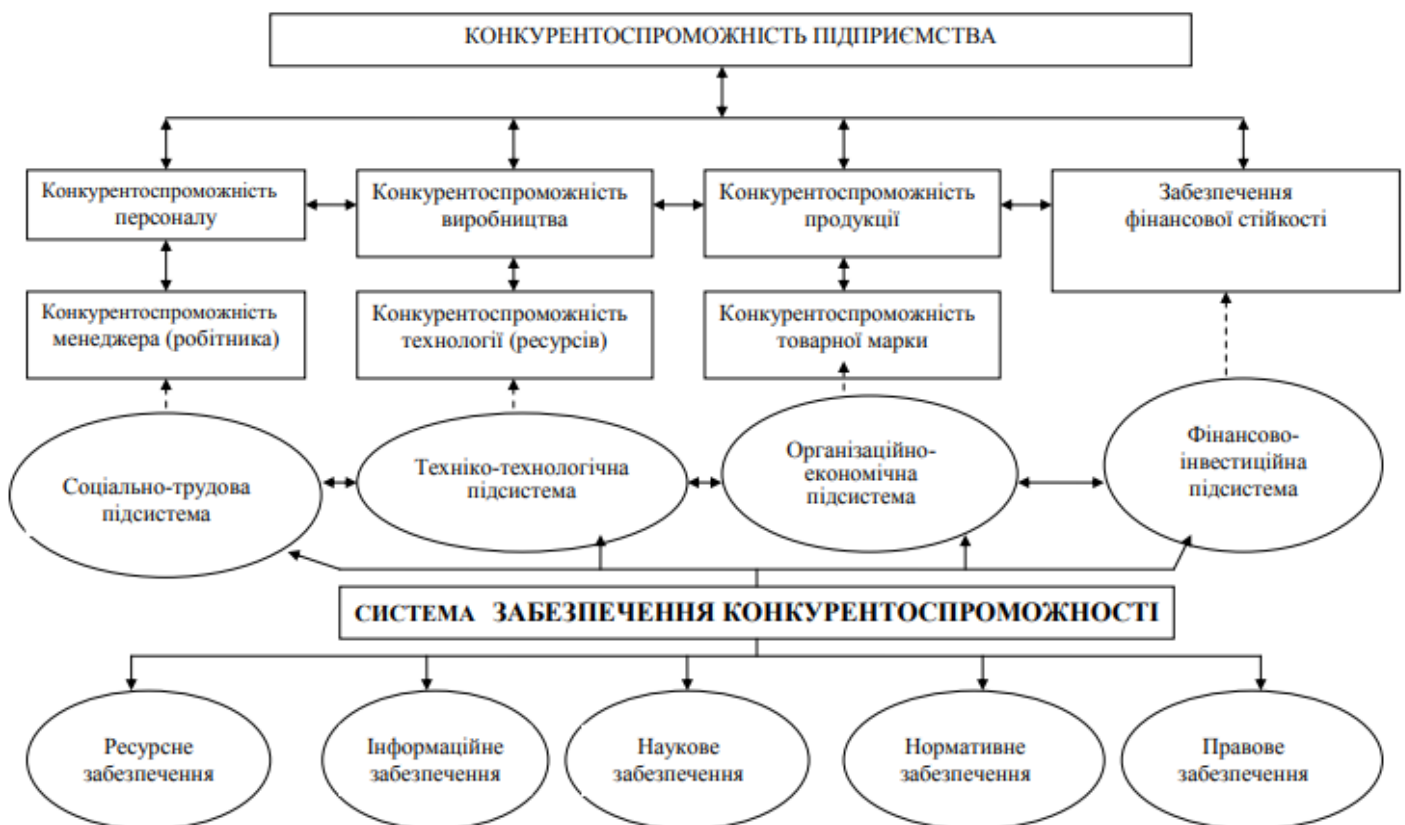


Рис. 1.5. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств
Джерело:[57].

При формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно дотримуватися основних принципів, характеристика яких наведена в табл.1.6.

Таблиця 1.6

Основні принципи системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	Безперервність	Постійне та послідовне проведення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
2	Гнучкість	Швидка адаптація системи до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища
3	Цілеспрямованість	Підпорядкованість процесів у системі забезпечення конкурентоспроможності цілям підприємства
4	Одночасність і сумісність	Процеси забезпечення конкурентоспроможності проводяться кожною підсистемою одночасно та не суперечити одна одній, а взаємодоповнюватися
5	Альтернативність	Пропонувати різні варіанти забезпечення конкурентоспроможності виробничих систем залежно від встановлених пріоритетів
6	Оптимальність та раціональність	Виважене використання виробничого потенціалу підприємства у процесах забезпечення при досягненні певного рівня конкурентоспроможності
7	Відповідальність	Управління мотивацією процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
8	Аналітичність	Урахування системою результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовища
9	Наукова обґрунтованість	Використання наукових методів і підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства
10	Оперативність	Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі
11	Соціальність	Урахування інтересів акціонерів, персоналу, споживачів та суспільства при підвищенні конкурентоспроможності підприємством
12	Визначеність	Наявність критеріїв ефективності системи
13	Керованість	Можливість контролювання процесів адаптації на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання
14	Рівновага	Збалансованість системи забезпечення конкурентоспроможності із зовнішнім та внутрішнім середовищем

Джерело: [40].

Таким чином, ефективне функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності залежить від ефективної роботи повністю всіх систем та підсистем підприємства, оскільки при наявності недоліків в одній з складових, це спричинить негативний вплив на інші.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Грунтовний аналіз поняття конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії, надав можливість визначити цю дефініцію, як наявність відповідних переваг порівняно із конкурентами в таких основних функціональних сферах як закупівля, виробництво, маркетинг, просування і продаж продукції, які дозволяють підприємству краще за конкурентів задовольняти попит споживачів та збільшувати на цій основі обсяги продажу, частку ринку, доходи, прибуток та рентабельність.

Проведений аналіз надав змогу визначити концептуальні засади формування забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Були розглянуті основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства; систематизовано та аргументовано критерії формування і показники конкурентоспроможності підприємства та товару, на підставі яких визначені методичні та практичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства: SWOT-аналіз, метод SPACE, PEST-аналіз, ABC-XYZ-аналіз, метод експертного оцінювання, метод бенчмаркінгу, модель конкурентної переваги М. Портера, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюта, модель життєвого циклу товару, полікритеріальна діагностика конкурентоспроможності підприємства, конкурентна карта ринку і методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності пропонується розглядати як систему. Система – це сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності. Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати, передусім, з точки зору основних його положень. Це підхід, при якому кожна система розглядається як сукупність

взаємопов'язаних елементів, якій притаманні «вихід», тобто – ціль: «вхід»; зв'язок із зовнішнім середовищем; зворотний зв'язок; «процес» у системі.

Систему забезпечення конкурентоспроможності можна представити як сукупність підсистем різного впливу, які забезпечують досягнення конкурентоспроможності різних об'єктів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності кожного складового елементу, тому що вплив їх на загальну величину інтегральний і неоднозначний. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності одного елементу не може призвести до суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства, для цього потрібно забезпечити конкурентоспроможність кожного елементу системи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз ринку пива України та визначення місця ПрАТ «Оболонь» на ньому

Пиво безалкогольна галузь є досить потужним складником харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води[38]. Найбільш вживаним алкогольним напоєм в Україні є пиво. З кожним роком ціна на пиво зростає, що спричинило за собою зниження реалізації даного виду напою[13].

Розглянемо динаміку об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому та натуральному вимірі (рис.2.1-2.2).

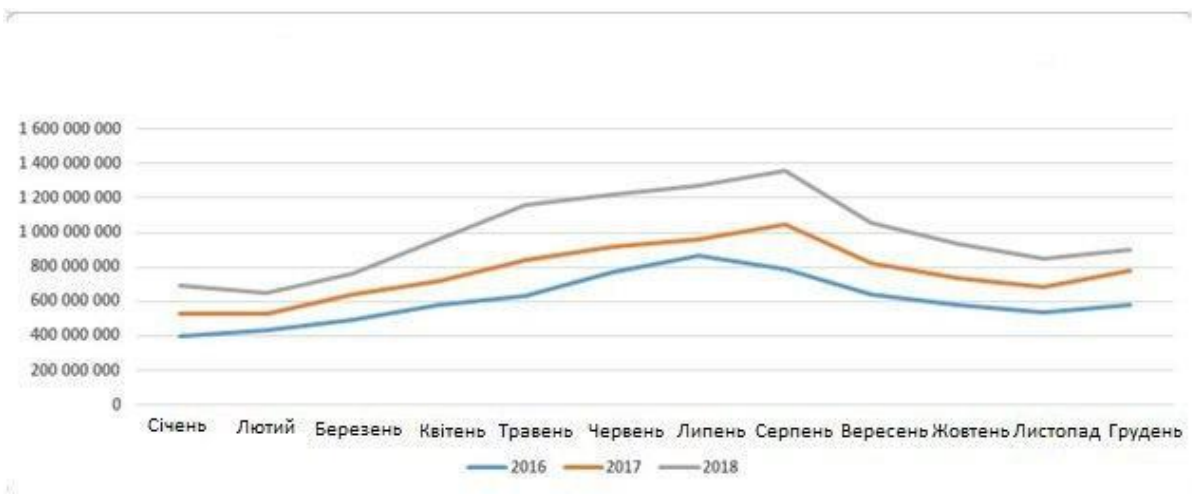


Рис. 2.1 Динаміка об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому вимірі.

Джерело:[13].

Продажі пива в грошовому вираженні демонструють впевнений приріст за період з 2016 по 2018 роки.

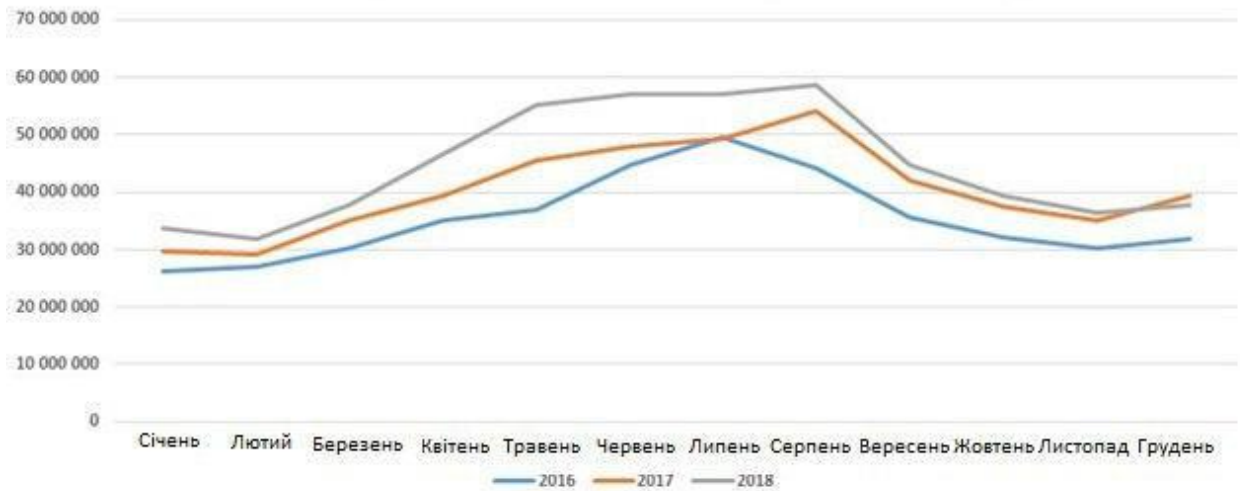


Рис. 2.2 Динаміка об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у натуральному вимірі.

Джерело:[13].

Виходячи з вищевказаних графіків, можна зробити висновок, що зростання об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 в грошовому вираженні в першу чергу обумовлене інфляційними факторами, тому що в натуральному вираженні спостерігається менш значний приріст, показуючи позитивну динаміку трохи більше 10% щорічно.

Тепер розглянемо динаміку продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому та натуральному вимірі (рис.2.3-2.4).

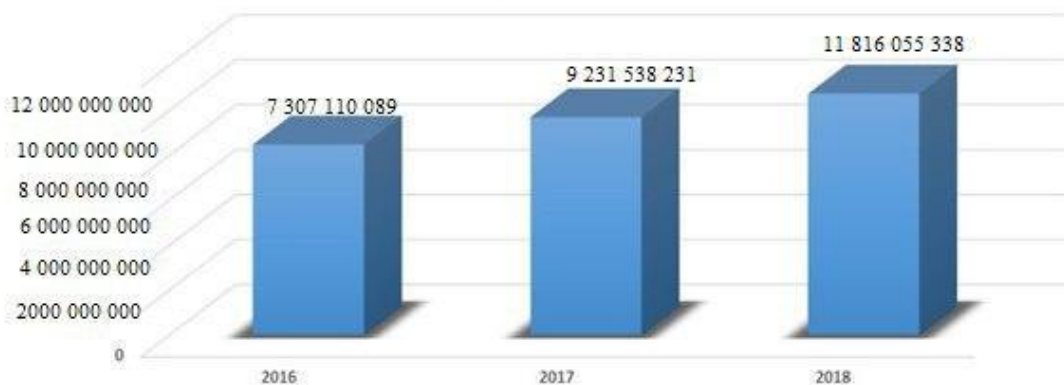


Рис. 2.3 Динаміка продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому вимірі.

Джерело:[13].

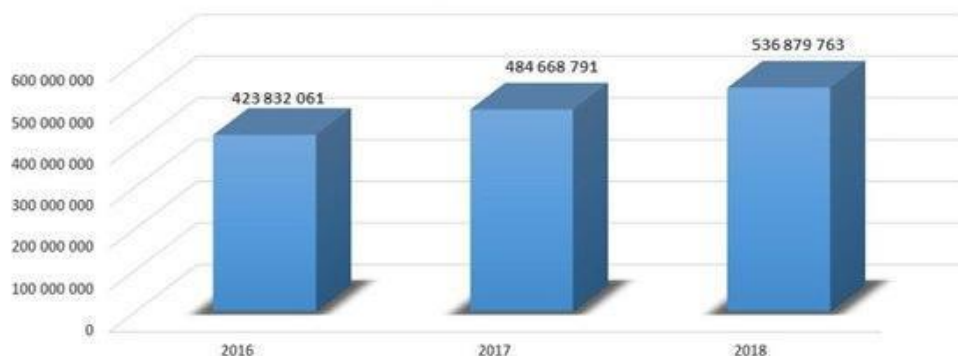


Рис. 2.4 Динаміка продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у натуральному вимірі.

Джерело:[13].

Приріст продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому вираженні склав 26,3% і 28% в 2017 і 2018 рр. відповідно. Приріст в натуральному вираженні нижче більш ніж в два рази і склав 14,35% в 2017 році і 10,7% в 2018 р. Причиною такої ситуації є зменшення українського ринку (анексія Криму, відділення ЛНР і ДНР) та підвищення цін на продукцію (табл. 2.1).

Таблиці 2.1

Динаміка середньої ціни за за категорією «пиво» за 2016-2018 рр

Рік	2016	2017	2018
Середня ціна, грн.	16,77	17,99	20,18

Джерело: [48].

Середня ціна за категорією «пиво» в 2017 році зросла на 7,3%, в 2018 - на 12,2%.

У 2018 році стабілізація ринку пива перешкоджала різкому збільшенню акцизів та подальшому швидкому зростанню цін. Ціна на пиво в 2018 році зросла більше, ніж у середньому на харчування (рис. 2.5).

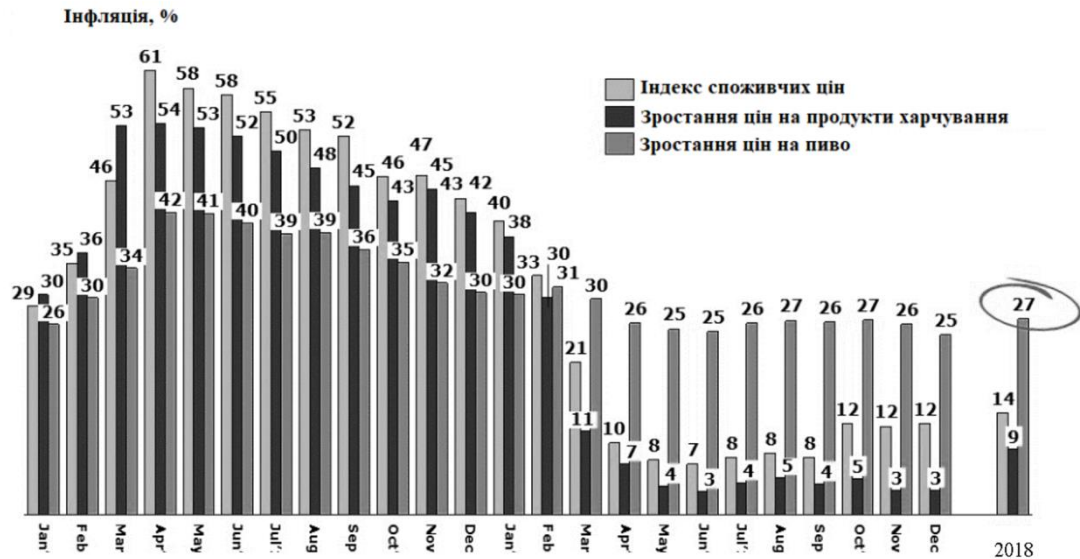


Рис.2.5 Порівняння зростання цін на продукти харчування, пиво та індекс споживчих цін в Україні в 2018 році

Джерело: [48]

Розрахунок ціни на одиницю продукції з пива здійснюється таким чином: основою береться ціна виробника, крім якої в точці продажу знаходиться акцизний збір, ПДВ та прямий роздрібний продаж. Найбільшим тягарем на коливання ціни на одну пляшку пива є акцизний збір, оскільки інші показники складають не більше 4-5% збільшення вартості. Середньозважені ціни виробників без урахування податку на додану вартість та акцизів у 2018 році зросли на 27% за 1 літр. Найшвидші темпи зростання були у першій половині 2017 року та у першій половині 2018 року. Друга половина 2017-2018 років була періодом певної стабілізації.

З огляду на безпрецедентний стрибок інфляції та проблеми з заповненням бюджету, з урядом було вирішено підвищити з 1 січня 2016 року акцизний податок на пиво – з 1,24 до 2,48 грн. за літр.

Динаміка акцизного податку в період 2009-2018 років представлено на рис.2.6.



Рис. 2.6. Динаміка акцизного податку в період 2009-2018 рр.

Джерело:[49]

Як бачимо найбільший стрибок акцизного податку був у 2016 році і надалі здійснюється його впевнений приріст. У 2017 році акцизний податок взагалі перетнув встановлену межу в країні ЄС (2,66 грн за 1 л.) і становив 2,78 грн., а в 2018 році становив 3,09 грн. за 1 л.

На додаток до зростання акцизного податку, цін на пиво та заборони реклами, в культурі споживання пива споживача також відбуваються колосальні зміни. Динаміка річного споживання пива на людину представлена на рис. 2.7.

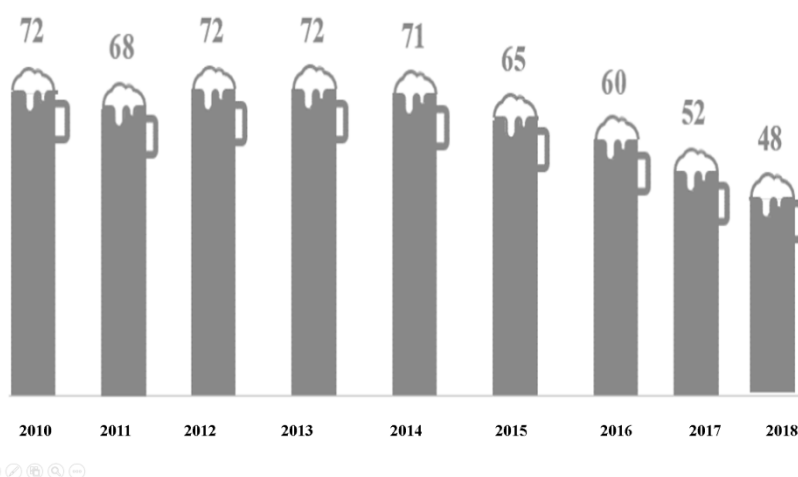


Рис. 2.7. Динаміка річного споживання пива на людину

Джерело: [49].

Більшість населення України – майже 60,8% – п'є пиво, з яких 76% – чоловіки та 24% жінок. Відповідно до вікової категорії населення, спостерігається така тенденція: 71% усіх споживаних пива в Україні потрапляє на споживачів у віці від 21 до 29 років, найвимогливішим сегментом споживачів залишається населення у віці 50-59 років – 6,5%. Як бачимо з рис.2.7 динаміка річного споживання пива на людину знижується.

За обсягом упаковки (контейнера) пивних продуктів споживання розподіляється наступним чином: найпопулярнішим є обсяг 0,5 л - 50,4%, пиво з ємкістю 1-2 літрів становить 30,1% споживачів, 0,33 л – 16,7%, а для об'єму більше 2 літрів – 2,8%.

Також ринок пива має чітко виражену сезонність: найменше споживання у зимові місяці, тоді як під час потепління та літа воно досягає найбільшого свого значення.

Варто відмітити, що основними причинами скорочення обсягів реалізації пивоварної продукції за 2016-2018 роки стали:

- складна макроекономічна ситуація в країні;
- девальвація національної валюти;
- значне підвищення цін на пиво;
- зниження купівельної спроможності населення.

Іншою ключовою тенденцією розвитку пивного ринку є зростання продажів малих, так званих крафт-виробників. У 2018 р. постачальники, що мають річний обсяг виробництва не більше 300 тис. літрів, усунули необхідність придбати дорогу оптову ліцензію, знизивши її ціну до 30 тис. грн.[13].

Для багатьох підприємців це обмеження було основною перешкодою для розширення бізнесу. Зниження вартості ліцензії призвело до збільшення кількості малих та середніх виробників, а саме крафт-пивоварних заводів, які фактично виходять за межі закону та створюють сірий ринок.

Основними виробниками пива в Україні є: ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «АВ ІнБев Ефес», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня».

ПрАТ «Карлсберг Україна» - у 2016 році компанія вийшла на лідируючі позиції на ринку, але здобути право першості вдалось тільки за підсумками 2018 року – як в натуральному, так і в вартісному вираженні. В 2017 році Carlsberg Ukraine вдалося збільшити частку в Центральному, Північно-Західному, Північно-Східному, Південно-Східному та Південному регіонах країни, укріпити свої позиції в каналі традиційної торгівлі та сучасної торгівлі. Лідерами продажів у портфелі компанії за 2018 рік залишились ТМ «Львівське», Baltika та Арсенал. Сидр Somersby та «Квас Тарас» продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях[48].

АТ «АВ ІнБев Ефес» було утворене 31 березня 2018 року в результаті злиття бізнесів АВ InBev і Anadolu Efes на території України та Росії. АВ InBev Efes є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev, а також найбільшої пивоварної компанії Туреччини Anadolu Efes. АВ Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Toller, Velkoporovickiy Kozel; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне»[48].

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України. 2018 рік виявився невдалим для компанії. Вона закінчила його зі збитком 365,42 млн грн., та незначною втратою українського ринку пива (2,9 в.п.). ПрАТ «Оболонь» володіє брендами Nike, Zlata Praha, Carling, Ketten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер [44].

ТОВ «Перша приватна броварня» - у 2018 році частка компанії на українському ринку склала 11,8%. «Перша Приватна Броварня» володіє брендами Старе Місто, Галицька Корона, Чорне, Бочкове, Авторське,

Свізик Розлів, Закарпатський Оригінальний, Андріївський Ель, Воздвижинське та інші. В кінці 2015 року на заводі компанії в Радомишлі розпочався ліцензійний розлив пива Heineken. Крім того, «Перша приватна броварня» виготовляє за ліцензією німецьке пиво OTTINGER та голландське пиво BAVARIA[47].

Інші основні гравці на ринку – «Опілля», «Полтав Пиво», «Умань Пиво», «Микулинецький Бровар».

Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку в Україні у 2016-2018 роках наведена на рисунку 2.8.

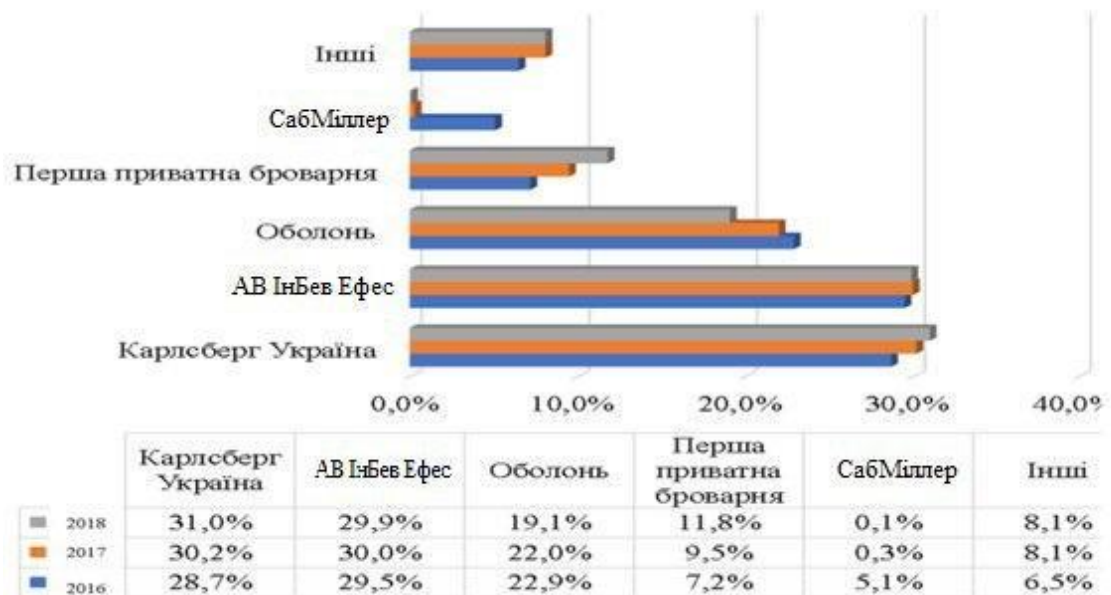


Рис.2.8. Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку України у 2016-2018 роках за природними обсягами,%

Джерело: [13].

Як бачимо, за підсумками 2018 року ПрАТ «Карлсберг Україна» стало першим на ринку з точки зору продажу та природного об'єму. Для АТ «АВ ІнБев Ефес» змін майже не відбулося (несуттєве зменшення ринку на 0,1%). ТОВ «Перша приватна броварня» показує найбільший ріст у 2018 році на 2,3 пункти, а ПрАТ «Оболонь» показало найбільший спад у обсягах - на 2,9 пункти.

Згідно з методом, що базується на використанні теорії конкурентних переваг М. Портера, показником потенційних переваг підприємства можна

вважати частку ринку, яка йому належить. За даними рис. 2.1 частка ринку ПрАТ «Оболонь» становить 19,1% у 2018 році, що значно нижча ніж частка пріоритетного конкурента Карлсберг Україна – 31,0%, але більша за частки інших конкурентів. Це характеризує конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» як середню.

За величиною частки ринку, що належить певному суб'єкту господарювання, можна проаналізувати ступінь концентрації ринку. У світовій практиці для оцінки рівня концентрації та монополізації ринків широко використовуються: індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index, ННІ)(1.4), індекс Розенблота (Ir) (1.5)[3; 13; 14].

$$\text{ІНН} = \sum 31^2 + 29,9^2 + 19,1^2 + 11,8^2 + 0,1^2 + 8,1^2 = 2\,425$$

ІНН=2 425, це вказує на те, що ринок висококонцентрований, а рівень інтенсивності конкуренції низький.

Враховувати ранг підприємств дозволяє індекс Розенблота (IR), який визначається з використанням порядкового номера корпорації, отриманого на основі ранжирування часток її ринку від максимуму до мінімуму:

$$\text{Ir} = \frac{1}{2} * (1 * 0,31 + 1/2 * 0,299 + 1/3 * 0,191 + 1/4 * 0,118 + 1/5 * 0,081 + 1/6 * 0,001) = 0,285$$

Максимальне значення індексу Розенблота дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне — $1/n$ (n — кількість підприємств на ринку). В нашому випадку мінімальне значення індексу дорівнює $1/6$ (0,16). Отримане значення індексу Розенблота перевищує мінімальне, що свідчить про невисокий рівень інтенсивності конкуренції серед виробників у пивоварній галузі України.

Для більш точного розуміння ситуації на ринку пива, необхідно розглянути вплив конкурентних сил. Охарактеризуємо конкурентні сили та визначимо тип ринку, експертним шляхом на основі моделі “п’яти сил” М. Портера (табл.2.2) [51]. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використали 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

Таблиця 2.2

Оцінка стану пивоварної галузі на основі моделі п'яти конкурентних сил

М. Портера

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- економія на масштабах збуту			x
		- рівень фінансових інвестицій		x	
		- рівень консерватизму існуючої системи постачання		x	
		- ступінь диференціації продукції			x
	- необхідність залучення постійних покупців			x	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики		x	
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби			x		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2.50		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів		x	
		- рівень розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Європи тощо	x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{мз}$)			2,0		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- ступінь організації споживачів;		x	
		- можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		- ступінь стандартизації продукції;			x
		- мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства		x	
	3.2. Торгівельна сила споживачів	- рівень інформованості покупців про товари			x
		- цінова еластичність товару			x

Продовж. Табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,50		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів			x
		- нестача складських приміщень			x
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			2,20		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- інтенсивність конкуренції;	x		
		- наявність малих підприємств-конкурентів;		x	
		- вплив невеликих підприємств		x	
		- приріст попиту на товар підприємства		x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування фірми	x		
		- дослідження конкурентів			x
		- наявність у конкурентів переваг			x
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_K)			2,00		

Джерело: складено автором за даними експертної оцінки

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{впливу} = 0,2 \cdot I_{нк} + 0,2 \cdot I_{тз} + 0,3 \cdot I_{пок} + 0,1 \cdot I_{пост} + 0,2 \cdot I_K \quad (2.1)$$

$$K_{вл} = 0,2 \cdot 2,50 + 0,2 \cdot 2,0 + 0,3 \cdot 2,50 + 0,1 \cdot 2,20 + 0,2 \cdot 2,00 = 2,27$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як “ринок споживача” або “ринок виробника”.

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної. Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції. Значення коефіцієнту впливу 2,27 характеризує помірну для розвитку підприємства ринкову ситуацію, з помірним впливом конкурентних сил.

Можна дійти таких висновків, що вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств. Таке «поглинання» великими виробниками малих дає останнім можливість не зупиняти власне виробництво, що сприяє розвитку пивної галузі та забезпеченню зайнятості населення.

Але криза в країні, втрата територій, проведення АТО зумовили спад умов пивного ринку в Україні, що безпосередньо впливає на рівень завантаження виробничих ліній. Рівень завантаження чотирьох основних гравців на ринку пива в 2018 році представлений на рис. 2.9.



Рис.2.9.Обсяг завантаження основних підприємств пивоварного ринку України в 2018 році

Джерело: [48].

Таким чином, компанії завантажуються в середньому з 45-69% від можливої потужності. При чому треба завантажувати лінії не тільки з розливом пива, але і з продуктами їх сусідніх областей – сидром та квасом.

Український пивний ринок наповнений продуктами національних компаній, імпорт займає лише 1-2% сегмента, а іноземне пиво належить до сегменту преміум-пива. У той же час споживачі останнім часом все частіше схильються до придбання іноземних пивних продуктів. Продажі імпортних напоїв у період з 2017 по 2018 р. зросли з 3,7% до 4,8%. Склад провідних постачальників залишається традиційним: Молдова, Білорусь та Литва. Розглянемо частки ринку провідних постачальників українського пива та найкрупніших експортерів пива з України у 2018 році (рис. 2.10).

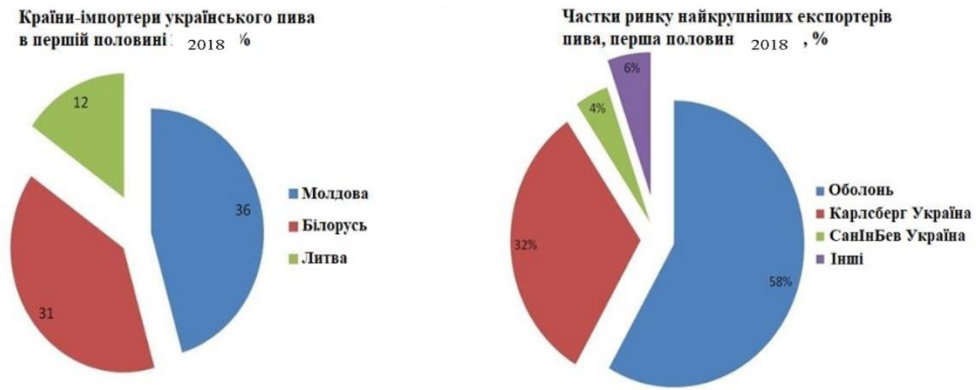


Рис. 2.10. Країни-імпортери українського пива та доля ринку крупніших експортерів пива в першій половині 2018 року

Джерело: [48].

В призмі експортно-імпоротної ситуації в 2018 році серед виробників-експортерів лідує ПрАТ «Оболонь» з показником в 58% всього експорту. На другому місці ПрАТ «Карлсберг Україна» з часткою в 32%. На третьому місці компанія АТ «АВ ІнБев Ефес» з часткою в 4%.

Отже, аналіз безпосередньо пивного ринку України за останні роки показує тенденцію до незначного зростання та стабільності. Ринок висококонцентрований, а рівень інтенсивності конкуренції низький. Корпорація «Оболонь» є третім серед пивоварів України. Частка ринку ПрАТ «Оболонь» становить 19,1% у 2018 році, що значно нижча ніж частка пріоритетного конкурента Карлсберг Україна – 31,0%, але більша за частки інших конкурентів. Це характеризує конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» як середню.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» та оцінка фінансового стану

.Оболонь - заснована в 1986 р. компанія, яка займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв котрі користуються широкою популярністю в Україні. У 2017 році компанія змінила форму власності - раніше вона була відкритим акціонерним товариством, а тепер

позиціонується як ПрАТ. У таблиці 2.3 подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.3

Інформація про підприємство 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:	Слободян Олександр В'ячеславович, Генеральний директор, тел.: (044) 412-84-10
Електронна поштова адреса:	corp@kiev.obolon.ua

Джерело: складено автором на основі [44]

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 Зібберта", Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП "Оболонь-Русь", Республіка Білорусь. Якість продукції забезпечена сучасними технологіями та підтверджена міжнародним сертифікатом «ISO»[22].

Основними видами продукції підприємства є:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- мінеральна і питна вода;
- слабоалкогольні напої;
- солод;
- промислові товари;
- снеки.

Асортименту продукції представлений наступними лініями пива (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Оболонь»

Назва	Вид	Різновид	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
Пиво	1. Premium Світле	1.1. Магнат: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, кег 30л; 1.2. Nike premium beer: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л; 1.3. Nike premium light: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л; 1.4. Pils : скляна пляшка 0,5л;	
	2. Premium Темне	2.1. Портер, Колекція Зібберта: скляна пляшка 0,5л;	
	3. Premium Спеціальне	3.1. Біле, Колекція Зібберт: скляна пляшка 0,5л; 3.2. Пшеничне, Колекція Зібберт: скляна пляшка 0,5л;	
	4. Upper Core Світле	4.1. Преміум: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л, кег 30л, скляна пляшка beer 0,33л; 4.2. Світле: скляна пляшка 0,5л, алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л; 4.3. Соборне: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, скляна пляшка beer 0,33л;	
	5. Upper Core Темне	5.1. Оксамитове: скляна пляшка 0,5л;	
	6. Upper Core Спеціальне	6.1. Безалкогольне: скляна пляшка 0,5л; 6.2. Міцне: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;	
	7. Core Світле	7.1. Десант Біла Зірка: скляна пляшка 0,5л; 7.2. Десант Комбат: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л; 7.3. Десант Спецназ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л; 7.4. Десант ДМБ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;	
	Спеціальне пиво	8. BeerMix.	8.1. Бірмікс Вишня: алюмінієва банка 0,5л; 8.2. Бірмікс Гранат: алюмінієва банка 0,5л; 8.3. Бірмікс Лимон: алюмінієва банка 0,5л; 8.4. Бірмікс Кола: алюмінієва банка 0,5л; 8.5. Бірмікс Малина: алюмінієва банка 0,5л
		9. Класична серія:	9.1. Бренді-кола: скляна пляшка 0,33л; 9.2. Ром-кола: скляна пляшка 0,33л; 9.3. Джин-тонік: скляна пляшка 0,33л;
	Слабоалкогольні напої	10. Нова серія:	10.1. Махітос: скляна пляшка 0,33л; 10.2. Текіза: скляна пляшка 0,33л; 10.3. Джин ананас: скляна пляшка 0,33л; 10.4. Джин апельсин: скляна пляшка 0,33л; 10.5. Джин лимон: скляна пляшка 0,33л; 10.6. Джин пітахайя: скляна пляшка 0,33л;

Продовж. табл. 2.4

1	2	3
Безалкогольні напої	11. Корисні напої:	11.1. Оранж А.С.Е.: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л; 11.2. Живчик: алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л; 11.3. Живчик Груша: PET 2,0л, PET 1,0л; 11.4. Живчик Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;
	12. Ностальгічна серія:	12.1. Кола Нова: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л; 12.2. Оболонь Лимонад: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л; 12.3. Оболонь Ситро: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;
Мінеральні води:	13. Оболонська:	13.1. Оболонська: PET 2,0л, PET 1,0л; 13.2. Оболонська 2: скляна пляшка 0,33л, PET 2,0л, PET 0,5л; 13.3. Оболонська 3: PET 5,0л; 13.4. Оболонська плюс Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;
	14. Прозора:	14.1. Прозора Вершина Якості, газована: PET 1,5л, PET 0,5л; 14.2. Прозора Вершина Якості, негазована: PET 1,5л, PET 0,5л, PET 6л;
Енергетичні напої	1. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л; 2. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л; 3. Джетт вишня : алюмінієва банка 0,25 л	

Джерело: розроблено на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Тож бачимо, що ПрАТ «Оболонь» спеціалізується на випуску не тільки пива, але й безалкогольної продукції. Найбільш масовим сортом пива є Premium Світле, воно має найбільше різновидів, тому що користується найкращим попитом у споживачів.

«Оболонь» - першопроходець в завоюванні зовнішніх ринків. Розпочавши у 1989 році першою серед українських пивзаводів експорт своєї продукції, компанія проводить активну зовнішню політику і на сьогоднішній день. Сьогодні «Оболонь» є найбільшим експортером, на її долю припадає близько 58% вітчизняного експорту пива. Але серед пивоварів України корпорація «Оболонь» є третьою (частка ринку 19,1%), після ПрАТ «Карлсберг Україна» (31,0%) та АТ «АВ ІнБев Ефес» (29,9%).

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. «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики

виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів [15].

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» - національна компанія, яка володіє багатьма профільними підприємствами, має розгалужену структуру представництв. 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. Якість продукції забезпечена сучасними технологіями та підтверджена міжнародним сертифікатом «ISO».

Для визначення загальної картини підприємства необхідно проаналізувати його фінансовий стан. Зробити аналіз показників господарської діяльності, аналіз прибутку та рентабельності підприємства. Для більш повної та якісної характеристики об'єкта дослідження проаналізуємо основні техніко-економічні показники його діяльності в динаміці за 2017-2018 роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	Тис.грн	4 777 539	5 078 764	301 225	106,03
Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	3 878 473	4 292 370	413 897	110,67
Валовий прибуток	Тис.грн	899 066	786 393	-112 673	87,47
Адміністративні витрати	Тис.грн	296 579	303 955	7 376	102,5
Витрати за збут	Тис.грн	612 349	675 489	63 140	110,3
Повні витрати на виробництво та реалізацію	Тис.грн	5 062 584	5 663 043	600 459	111,86
Фінансовий результат від операційної діяльності	Тис.грн	49 482	-128 200	-177 682	Зниження у 2,5 рази
Прибуток (збиток) чистий	Тис.грн	176 580	-365 420	-542 000	Зниження у 3 рази

Продовж. Табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці	Тис.грн	448 146	529 153	81 007	118,07
Середньооблікова чисельність працівників	Чол.	2 465	2 487	22	100,89
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн.	15 150	17 731	2 581	117,04
Продуктивність праці	Тис.грн/ чол.	1938,2	2 042,12	103,92	105,4
Рентабельність (збитковість) продукції (за чистим прибутком)	%	3,7	-7,2	-10,9	-
Рентабельність виробництва (за чистим доходом)	%	94	89	5	-
Витрати на 1 грн. чистого доходу	Грн.	1,05	1,12	0,07	105,71

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році у порівнянні з 2017 роком, збільшився на 301 225 тис.грн., тобто на 6,03 %, що відображає позитивну динаміку показника. Показник собівартості реалізованої продукції, якщо порівнювати 2018 і 2017 роки, збільшився на 413 897 тис. грн. Адміністративні витрати у 2018 році стали більшими, ніж у 2017 році, на 7376 тис.грн. Витрати на збут у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на 63 000 тис.грн. Повні витрати у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на 600 459 тис.грн. У 2018 році відбулося зниження прибутку від реалізації у 3 рази, був отриманий збиток від реалізації, що становить -365 420 тис.грн. Це відображає негативну динаміку підприємства, спричинену збільшенням собівартості продукції на 10,67%, адміністративних витрат на 2,5%, витрат на збут на 10,3%; а також тим, що темпи зростання витрат набагато більші ніж темпи росту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Чистий прибуток у 2017 році становив 176 580 тис.грн., а у 2018 році був отриманий збиток у розмірі 365 420 тис.грн., за рахунок суттєвого збільшення операційних та інших витрат діяльності підприємства.

Серед позитивних зрушень варто відмітити наступне: відбулося зростання оплати праці у 2018 році на 18,07%; середньомісячна заробітна

плата одного працівника зросла на 17,04 %. Продуктивність праці збільшилась на 5,4 % у порівнянні з 2017 роком.

Тож збитковість підприємства у 2018 році негативно вплинула на рентабельність продукції, яка показує, наскільки ефективна діяльність підприємства. Рентабельність продукції у 2017 році складала 3,7 %, а у 2018 році знизилась аж до -7,2 %, що показує негативну динаміку показника. Витрати на одну гривню реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» у 2018 році збільшились. Якщо у 2017 році вони становили 1,05, то у 2018 – 1,12 грн., що свідчить про погіршення ефективності управління витратами підприємства.

Щоб розібратись в причинах збитковості ПрАТ «Оболонь» пропонується провести ряд аналізів фінансово-економічних показників підприємства.

Провідну роль в ефективності діяльності виробничого підприємства відіграють його основні засоби. Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом[52].

З метою аналізу ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» сформуємо табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники стану та ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр**

Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Темп змін
1	2	3	4	5	6
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	тис.грн.	11850066	11940760	90694	0,77
Знос основних засобів, тис. грн.	тис.грн.	6708705	7073024	364319	5,43
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	тис.грн.	5141361	4867736	-273625	-5,32

Продовж. Табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	тис.грн.	176 580	-365420	-542000	Зменшення у 3 рази
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	2 465	2 487	22	0,89
Коефіцієнт придатності	-	0,43	0,41	-0,02	-4,65
Коефіцієнт зносу	-	0,57	0,59	0,02	3,51
Фондовіддача	грн/грн	0,93	1,04	0,11	11,83
Фондомісткість	грн/грн	1,08	0,96	-0,12	-11,11
Фондорентабельність	%	0,03	-0,08	-0,11	
Фондоозброєність	тис.грн./чол.	2085,74	1957,27	-128,47	-6,16

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує фізичний стан основних засобів. Що нижчий коефіцієнт зносу (вищий коефіцієнт придатності), то ліпшим є технічний стан, основних засобів. Стабільність та покращення показника в динаміці є позитивною тенденцією. Коефіцієнт придатності основних засобів: чим він більший, тим кращий технічний стан основних засобів. У 2018 році даний показник зменшився на 0,02 грн.

Фондовіддача основних засобів характеризує кількість виробленої продукції з 1 грн., вкладеної в основні засоби. Динаміка цього показника свідчить про зміни ефективності використання основних засобів. На ПрАТ «Оболонь» показник фондовіддачі в 2018 році стосовно 2017 року збільшився на 0,11 грн. (11,83%), динаміка цього показника показує зміни розміру й структури основних фондів, обсягу й асортименту продукції, що випускається. Як бачимо, цей показник має тенденцію до збільшення, що є позитивною рисою і свідчить про незначне збільшення ефективності використання основних фондів підприємства. Фондомісткість є величиною, оберненою до фондовіддачі, характеризує вартість основних засобів, необхідну для випуску продукції на суму в 1 грн. На ПрАТ «Оболонь» для випуску продукції на 1 грн. потрібно 0,96 грн. основних засобів. Показник

зменшився на 0,12 грн, що свідчить про незначне, але покращення ефективності у 2018 році.

Показник фондоозброєність праці основними засобами вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу промислово-виробничого персоналу на підприємстві. У 2018 р на підприємстві на одного працівника припадає основних засобів вартістю 1957,27 тис.грн. За рахунок тенденції з 2017 року по 2018 рік фондоозброєність зменшилася на 128,47 грн/чол, що свідчить про зниження технічної озброєності, а відповідно, і продуктивність праці. Тому логічно буде зупинитись більш детально саме на показниках оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності[52]. Абсолютні та відносні показники ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства проаналізовані нами на підставі даних аналітичної табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ
«Оболонь» за 2017-2018 рр**

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне +/-	Темп змін
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	2 465	2 487	22	0,89
Чистий дохід, тис.грн	4777539	5078764	301 225	6,31
Продуктивність праці, Тис.грн./чол	1938,2	2 042,1	104	5,36
Фонд оплати праці, тис.грн.	448 146	529 153	81 007	18,08
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15 150	17 731	2 581	17,04
Відношення темпів росту продуктивності праці до росту заробітної плати	-	0,32	-	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Відповідно до табл. 2.7 можна побачити, що протягом досліджуваного періоду відбулись зміни в середньосписковій чисельності працюючих, що у 2018 році порівняно з 2017 роком чисельність збільшилась на 22 чол. (майже на 1%). Продуктивність праці в 2018 році порівняно з 2017 роком підвищилась на 104 тис.грн. (5,36%).

Відбулося зростання оплати праці у 2018 році на 18,08%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 17,04 %.

Та якщо говорити про відношення темпів росту продуктивності праці до темпів росту заробітної плати, то продуктивність праці зростає повільніше, що є негативним фактором.

Також, для оцінки та аналізу виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» необхідно використати інформацію про склад та структуру елементів його операційних витрат (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

**Склад і структура елементів операційних витрат ПрАТ «Оболонь»
2017-2018 рр**

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Темп змін
Матеріальні витрати	тис.грн.	2960495	3267238	306743	10,36
Витрати на оплату праці	тис.грн.	448146	529153	81007	18,08
Відрахування на соціальні заходи	тис.грн.	95052	113058	18006	18,94
Амортизація	тис.грн.	451790	457032	5242	1,16
Інші операційні витрати	тис.грн.	1107101	1296562	189461	17,11
Разом	тис.грн.	5062584	5663043	600459	11,86

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Відповідно до таблиці 2.8 можна побачити, що в 2018 році абсолютно всі елементи операційних витрат зросли, найбільше зросли витрати на оплату праці, на 18,08% та на відрахування на соціальні заходи (18,94%). Це

свідчить про те, що підприємство турбується про своїх працівників, але необхідно врахувати, як це відобразиться на його фінансовому стані.

Збільшення операційних витрат у 2018 році порівняно з 2017 роком на 11,86% може негативно вплинути на ПрАТ «Оболонь», зокрема на його фінансове положення, саме тому варто задуматись над шляхами зменшення витрат.

Фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток або збиток. Прибуток, в основному, утворюється в результаті продажу (реалізації) готової продукції (послуг, товарів). Крім того, підприємство може продавати інші матеріальні цінності і послуги допоміжних виробництв та господарств, а також мати доходи і збитки, що збільшують від інвестиційної та фінансової діяльності[12].

Прибуток формується поступово протягом фінансового-господарського року. Більшу частину прибутку становить прибуток від реалізації продукції. Визначення фінансових результатів полягає у визначенні чистого прибутку звітного періоду, динаміку якого на прикладі досліджуваного підприємства можна простежити за даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Темп змін
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	4777539	5078764	301225	6,31
Валовий прибуток	тис.грн.	899066	786393	-112673	-12,53
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	49482	-128200	-177682	Зменшення у 3 рази
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	220797	-325802	-546599	Зменшення у 2 рази
Чистий прибуток	тис.грн.	176580	-365420	-542000	Зменшення у 3 рази

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства .

Горизонтальний аналіз абсолютних показників, наведених у таблиці 2.9 показує, що підприємство у звітному році отримало досить низькі фінансові результати у господарській діяльності порівняно з фактичними даними минулого року. Проаналізувавши таблицю, можна виявити, що позитивна тенденція стосується лише показників чистого доходу, який зріс на 301 225 тис.грн (6,31%) у 2018 році, що свідчить про зростання обсягів реалізованої продукції. Що стосується інших фінансових показників, то у 2018 році відбулось їх зменшення, яке свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан. Неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність [25]. Для проведення аналізу фінансового стану проведемо оцінку структури джерел фінансових ресурсів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне	Темп змін
$K_{\text{автономії}}$	0,36	0,34	-0,02	0,94
$K_{\text{фінансової стабільності}}$	0,57	0,52	-0,05	0,91
$K_{\text{концентрації залучених коштів}}$	0,36	0,31	-0,05	0,86
$K_{\text{фінансової залежності}}$	2,8	2,9	0,1	3,6
$K_{\text{фінансового ризику}}$	0,64	1,31	0,67	Збільшення у 2 рази

Джерело: розраховано автором

1. Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Якщо, як у нашому випадку за 2018 рік коефіцієнт дорівнює 0,34, то це означає, що компанія здатна профінансувати 34% активів за рахунок власного капіталу.

$$K_{\text{автономії}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{автономії}} 2017 = \frac{2\,495\,482}{6\,881\,460} = 0,36 \quad K_{\text{автономії}} 2018 = \frac{2\,082\,548}{6\,110\,149} = 0,34$$

2. Показник фінансової стабільності - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків.

$$K_{\text{фінансової стабільності}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{фінансової стабільності}} 2017 = \frac{2\,495\,482}{2\,786\,127 + 15\,998\,51} = 0,57 \quad K_{\text{фінансової стабільності}} 2018 = \frac{2\,082\,548}{12\,974\,78 + 27\,302\,3} = 0,52$$

3. Показник концентрації залучених коштів вказує на рівень левериджа компанії. Леверидж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. У компанії, в якій сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень левериджа високий. У свою чергу, таке явище свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст компанії. Тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів.

$$K_{\text{концентрації залучених коштів}} = \frac{\text{Сума позикового капіталу}}{\text{Сума активів}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{концентрації залучених коштів}} 2017 = \frac{2455835}{6881460} = 0,36 \quad K_{\text{концентрації залучених коштів}} 2018 = \frac{1906724}{6110149} = 0,31$$

3. Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта автономії. Збільшення коефіцієнта Кф.з. у часі свідчить про підвищення частки позикових коштів у фінансуванні підприємств, і навпаки. Цей коефіцієнт показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу.

$$K_{\text{фінансової залежності}} = \frac{\text{Сума пасивів}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{фінансової залежності}} 2017 = \frac{6881460}{2495482} = 2,8 \quad K_{\text{фінансової залежності}} 2018 = \frac{6110149}{2082548} = 2,9$$

4. Рекомендоване значення цього показника фінансового ризику ≤ 1 . Зазначений коефіцієнт є узагальнюючим при аналізі фінансової стійкості підприємства. Зростання його значення свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниженні його фінансової стійкості. Якщо значення цього показника дорівнює 1, то це означає, що на одну гривню, вкладену у власний капітал підприємства, припадає одна гривня позикових коштів. Це крайня межа (рівність між власними та позиковими коштами підприємства), яка явно показує міру його фінансової стійкості.

$$K_{\text{фінансового ризику}} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{фінансового ризику}} 2017 = \frac{1599851}{2495482} = 0,64 \quad K_{\text{фінансового ризику}} 2018 = \frac{2730123}{2082548} = 1,31$$

Аналіз джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр. показує незначне зменшення всіх показників. Зменшення $K_{\text{автономії}}$ у 2018 році на 0,02 одиниці говорить про те, що компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів лише 0,34% своїх активів; значення показника фінансової стабільності також зменшується, у 2018 році на кожну гривню зобов'язань компанії припадає 0,52 грн гривень

власного капіталу; також зменшився на 0,05 одиниць. Зміни показника фінансової залежності є майже не суттєвими, а от таке зростання $K_{\text{фінансового ризику}}$ з 0,64 у 2017 році до 1,31 у 2018 році свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниження його фінансової стійкості.

Наступним кроком буде визначення платоспроможності ПрАТ «Оболонь», тобто рівня його ліквідності (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне +/-	Рекомендоване значення
$K_{\text{абсол.ліквідності}}$	0,03	0,006	-0,024	Від 0,3 до 0,5
$K_{\text{пот.ліквідності}}$	1,04	0,4	-0,64	Більше 0,6
$K_{\text{швидк.ліквідності}}$	0,57	0,14	-0,43	В межах 0,5-1 і вище

Джерело: розраховано автором

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$K_{\text{абсол.ліквідності}} = \frac{\text{Грошові коштів та еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{абсол.ліквідності 2017}} = \frac{46172}{1599851} = 0,03 \quad K_{\text{абсол.ліквідності 2018}} = \frac{16876}{2730123} = 0,006$$

2. Коефіцієнт поточної ліквідності — показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за

умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{пот.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

$$K_{\text{пот.ліквідності 2017}} = \frac{1664771}{1599851} = 1,04 \quad K_{\text{пот.ліквідності 2018}} = \frac{1105944}{2730123} = 0,4$$

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

$$K_{\text{швидк.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{швидк.ліквідності 2017}} = \frac{1664771 - 750663}{1599851} = 0,57 \quad K_{\text{швидк.ліквідності 2018}} = \frac{1105944 - 719638}{2730123} = 0,14$$

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр. Показує дуже низькі результати. Вражають катастрофічно низькі значення $K_{\text{абсол.ліквідності}}$, це свідчить про те, що у разі необхідності підприємство ніяк не зможе розрахуватися з короткостроковими зобов'язаннями найближчим часом. Значно погіршився у 2018 році порівняно з 2017 і $K_{\text{пот.ліквідності}}$, на 0,64 одиниці і в 2018 році він становить лише 0,4 при граничному значенні 0,6, а отже з погашенням поточних зобов'язань у ПрАТ «Оболонь» також можуть виникнути проблеми. І як бачимо $K_{\text{швидк.ліквідності}}$ також значно відстає від норми, лише 0,14 у 2018 році.

Щоб зрозуміти в чому проблема і за рахунок чого стан підприємства погіршується проведемо факторний аналіз показників ліквідності.

Для проведення факторного аналізу абсолютної ліквідності побудуємо наступну двох факторну модель:

$$K_{\text{абсол.ліквідності}} = \frac{\text{Грошові коштки та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.10)$$

Для оцінки впливу факторів, що вплинули на результативний показник використаємо метод ланцюгових підстановок. Таким чином розрахунки для 2018 року будуть виглядати наступним чином:

$$K_{\text{абсол.ліквідностіп}} = \frac{ГК_{\text{п}}}{ПЗ_{\text{п}}} = \frac{46172}{1599851} = 0,03 \quad K_{\text{абсол.ліквідностік}} = \frac{ГК_{\text{к}}}{ПЗ_{\text{к}}} = \frac{16876}{2730123} = 0,006$$

$$K_{\text{абсол.ліквідності}'} = \frac{ГК_{\text{к}}}{ПЗ_{\text{п}}} = \frac{16876}{1599851} = 0,001$$

Тепер оцінимо вплив факторів:

$$\begin{aligned} \Delta K_{\text{абсол.ліквідностіГК}} &= K_{\text{абсол.ліквідності}'} - K_{\text{абсол.ліквідностіп}} = 0,001 - 0,03 = \\ &= -0,029 \quad \Delta K_{\text{абсол.ліквідностіПЗ}} = K_{\text{абсол.ліквідностік}} - K_{\text{абсол.ліквідності}'} = 0,006 - 0,001 = \\ &= 0,005 \end{aligned}$$

Результати проведеного аналізу можна оформити у вигляді таблиці (2.12).

Таблиця 2.12

**Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт абсолютної ліквідності
ПрАТ "Оболонь" методом ланцюгових підстановок за 2018 рік**

№ з/п	Показники	Ум. позн.	На початок року	На кінець року	Відхилення, +/-		
					загал.	у тому числі за рахунок	
						ГК	ПЗ
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	0,03	0,006	-0,024	-0,029	0,005
2	Грошові коштки, тис. грн	ГК	46 172	16 876	-29 296		
3	Поточні зобов'язання, тис. грн	ПЗ	1 599 851	2 730 123	1 130 272		

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: за рахунок зменшення грошових коштів ПрАТ "Оболонь" на 29 296 тис. грн. за 2018 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності ще зменшився на 0,029 пункти; за рахунок збільшення поточних зобов'язань ПрАТ "Оболонь"

на 1 130 272 тис. грн. коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,005 пункти.

Для проведення аналізу показника швидкої ліквідності застосуємо наступну трьох факторну модель:

$$K_{\text{швидк.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні кошти} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.11)$$

Для оцінки впливу факторів, що вплинули на результативний показник використаємо метод ланцюгових підстановок:

$$K_{\text{швидк.ліквідностіп}} = \frac{1664771 - 750663}{1599851} = 0,57 K_{\text{швидк.ліквідностік}} = \frac{1105944 - 719638}{2730123} = 0,14$$

$$K_{\text{швидк.ліквідності}'} = \frac{1105944 - 750663}{1599851} = 0,22 K_{\text{швидк.ліквідності}''} \\ = \frac{1105944 - 719638}{1599851} = 0,24$$

Тепер оцінимо вплив факторів:

$$\Delta K_{\text{абсол.ліквідностіГК}} = K_{\text{абсол.ліквідності}'} - K_{\text{абсол.ліквідностіп}} = 0,001 - 0,03 = -0,029 \\ \Delta K_{\text{абсол.ліквідностіПЗ}} = K_{\text{абсол.ліквідностік}} - K_{\text{абсол.ліквідності}'} = 0,006 - 0,001 = 0,005$$

Результати проведеного аналізу можна оформити у вигляді таблиці (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ "Оболонь" методом ланцюгових підстановок за 2018 рік

№ з/п	Показники	Ум. познач.	На початок року	На кінець року	Відхилення, +/-			
					загал.	у тому числі за рахунок		
						ОбК	З	ПЗ
1	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш	0,57	0,14	-0,43	-0,35	-0,02	-0,1
2	Оборотні кошти, тис. грн	ОбК	1664771	1105944	-558827			
3	Запаси, тис. грн	З	750663	719638	-31025			
4	Поточні зобов'язання, тис.	ПЗ	1599851	2730123	1130272			

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: за рахунок зменшення оборотних коштів ПрАТ "Оболонь" на 558827 тис. грн. у звітному році, у порівнянні з попереднім, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 0,35 пункти; за рахунок зменшення запасів ПрАТ "Оболонь" на 31025 тис. грн. у звітному році, у порівнянні з попереднім, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 0,02 пункти; за рахунок збільшення поточних зобов'язань ПрАТ "Оболонь" на 1130272 тис. грн. коефіцієнт швидкої ліквідності ще зменшився на 0,1 пункти.

Для проведення факторного аналізу загальної ліквідності побудуємо наступну двох факторну модель:

$$K_{\text{пот.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.12)$$

Для оцінки впливу факторів, що вплинули на результативний показник використаємо метод ланцюгових підстановок. Таким чином розрахунки для 2018 року будуть виглядати наступним чином:

$$K_{\text{пот.ліквідностіп}} = \frac{1664771}{1599851} = 1,04$$

$$K_{\text{пот.ліквідностік}} = \frac{1105944}{2730123} = 0,4$$

$$K_{\text{пот.ліквідності}'} = \frac{1105944}{1599851} = 0,69$$

Тепер оцінимо вплив факторів:

$$\begin{aligned} \Delta K_{\text{пот.ліквідності}_{\text{ОА}}} &= K_{\text{пот.ліквідності}'} - K_{\text{пот.ліквідностіп}} = 0,69 - 1,04 = \\ -0,35 \Delta K_{\text{пот.ліквідності}_{\text{ПЗ}}} &= K_{\text{пот.ліквідностік}} - K_{\text{пот.ліквідності}'} = 0,4 - 0,69 = 0,29 \end{aligned}$$

Результати проведеного аналізу можна оформити у вигляді таблиці (2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності ПрАТ "Оболонь" методом ланцюгових підстановок за 2018р

№ з/п	Показники	Ум. позн.	На початок року	На кінець року	Відхилення, +/-		
					загал.	у тому числі за рахунок	
						ОбА	ПЗ
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпот.л	1,04	0,4	-0,64	-0,35	-0,29
2	Оборотні активи, тис. грн	ОбА	1664771	1105944	-558827		
3	Поточні зобов'язання, тис. грн	ПЗ	1 599 851	2 730 123	1130 272		

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: за рахунок зменшення оборотних активів ПрАТ "Оболонь" на **1 664 771** тис.грн. за 2018 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,35 пункти; за рахунок збільшення поточних зобов'язань ПрАТ "Оболонь" на **1 130 272** тис.грн. коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,29 пункти.

В цілому за результатами проведеного аналізу можна зробити висновки, що показники ліквідності ПрАТ "Оболонь" у 2018 році є негативною, в основному показники погіршуються за рахунок збільшення поточних зобов'язань в усіх випадках і зменшення грошових коштів, оборотних коштів, запасів та оборотних активів.

Таблиця 2.15

Показники рентабельності (збитковості) ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
$K_{\text{рентабельності вл.капіталу}}$	2,61	-5,63	-8,24	-
$K_{\text{рентабельності активів}}$	7,34	-15,96	-23,3	-
$K_{\text{рентабельності реалізованої продукції}}$	3,7	-7,2	-10,9	-
$K_{\text{рентабельності виробничих фондів}}$	2,9	-6,4	-9,3	-

Джерело: розраховано автором.

1. Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів.

$$K_{\text{рентабельності вл.капіталу}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня сума власного капіталу}} * 100\% \quad (2.13)$$

$$K_{\text{рентабельності вл.капіталу 2017}} = \frac{176580}{\frac{2818240}{2} + \frac{2495482}{2}} * 100\% = 7,34\% \quad K_{\text{рентабельності вл.капіталу 2018}} = \frac{-365420}{\frac{2495482}{2} + \frac{2082548}{2}} * 100\% = -15,96\%$$

2. Рентабельність активів - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства.

$$K_{\text{рентабельності активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} * 100\% \quad (2.14)$$

$$K_{\text{рентабельності активів 2017}} = \frac{176580}{\frac{6664804}{2} + \frac{6881460}{2}} * 100\% = 2,607\% \quad K_{\text{рентабельності активів 2018}} = \frac{-365420}{\frac{6881460}{2} + \frac{6110149}{2}} * 100\% = -5,625\%$$

3. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком - показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів.

$$K_{\text{рентабельності реалізованої продукції}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реаліз.прод.}} * 100\% \quad (2.15)$$

$$K_{\text{рентабельності реаліз.прод. 2017}} = \frac{176580}{4777539} * 100\% = 3,696\% \quad K_{\text{рентабельності реаліз.прод. 2018}} = \frac{-365420}{5078764} * 100\% = -7,195\%$$

4. Відмінність рентабельності виробничих фондів від рентабельності активів полягає в тому, що перший показник враховує тільки продуктивні активи, тобто ті, які приймають участь у виробничому процесі.

До них відносяться основні засоби (які введені в виробничий процес), запаси та інше.

$$K_{\text{рентабельності виробничих фондів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума осн.засобів і запасів}} * 100\% \quad (2.16)$$

$$K_{\text{рентабельності вир.ф. 2017}} = \frac{176580}{\frac{5421561}{2} + \frac{5141861}{2} + \frac{881787}{2} + \frac{750568}{2}} * 100\% = 2,896\%$$

$$K_{\text{рентабельності вир.ф. 2018}} = \frac{-365420}{\frac{4867786}{2} + \frac{5141861}{2} + \frac{719688}{2} + \frac{750568}{2}} * 100\% = -6,367\%$$

Відповідно даних табл. 1.13 можна зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду відбулись великі зміни в показниках рентабельності. Якщо в 2017 році всі показники були в нормі, то у 2018 році рентабельність перейшла у від'ємні значення показників. Тобто активи компанії та власний капітал використовується неефективно; витрати переважають над прибутком, а також присутнє неефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу.

Отже, горизонтальний аналіз показників прибутковості показує, що підприємство у звітному році отримало досить низькі фінансові результати у господарській діяльності порівняно з фактичними даними минулого року. Також протягом досліджуваного періоду відбулись великі зміни в показниках рентабельності. Якщо в 2017 році всі показники були в нормі, то у 2018 році рентабельність перейшла у від'ємні значення показників. Тобто активи компанії та власний капітал використовується неефективно; витрати переважають над доходами, тому що присутнє неефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу. Така фінансово-економічна ситуація пагубно впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», оскільки неефективне використання активів призвело до вповненого росту операційних та інших витрат діяльності корпорації і станом на 2018 рік у ПрАТ «Оболонь» не вистачає власних коштів на підтримку життєдіяльності організації. Тож для стабілізації ситуації потрібно діяти зворотнім шляхом, тобто накопичувати власний капітал для розвитку підприємства через скорочення витрат.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформуванати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [5].

Для початку проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації (табл 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця SWOT-аналізу для підприємства ПрАТ «Оболонь»

	Можливості:	Загрози:
	1. Подальша диверсифікація діяльності 2. Вихід на нові ринки збуту 1. Зростання грошових доходів та заощаджень населення 2. Підвищення культурного рівня 3. Скорочення чисельності безробітних 4. Підвищення якості освіти	1. Економічна криза в країні 2. Високий рівень інфляції 3. Високий рівень податків 4. Високий тиск політичних сил на економіку 5. Великі курсові різниці 6. зростаючий конкурентний тиск 7. тенденції до споживання більш якісної і дорогої продукції
Сильні сторони:	<i>Як за рахунок сильних сторін використати можливості</i>	<i>Як за рахунок сильних сторін усунути загрози</i>
1. Відносно низький рівень собівартості продукції 2. Висока фондовіддача 3. Висока якість продукції 4. Висока продуктивність праці виробничого персоналу 5. Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу 6. Позитивна ділова репутація 7. Продукція має сталий попит 8. Відомість торгівельної марки «Оболонь» 9. Доступність позикових коштів 10. Ефективна організаційна структура 11. Налагоджені відносини з постачальниками	1. За рахунок гарної репутації, сталого попиту на продукцію та популярності ТМ залучити нових інвесторів. 2. Можливість розширювати асортимент продукції, оскільки грошові доходи населення зростають і тенденція до споживання пива та безалкогольних напоїв збільшується 3. Вихід на нові ринки з якісною продукцією та гарною репутацією.	1. Підтримувати позитивне ставлення споживачів за рахунок якісної продукції та ефективної реклами, тим самим подавлювати тиск конкурентів. 2. Використати позикові кошти для розширення асортименту та виділити частину на інноваційну діяльність, щоб слідувати зміні вподобань споживачів.
Слабкі сторони:	<i>Усунення слабких сторін за рахунок можливостей</i>	<i>Можливі прояви загроз через слабкі сторони</i>
1. Низький рівень витрат на наукові дослідження 2. Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами 3. Низьке оновлення асортименту 4. Скорочення клієнтської бази 5. Нестійке фінансове становище 6. Збиток 7. Високий рівень залежності від кредиторів 8. Високі операційні витрати	1. Закупівля нового обладнання 2. Впровадження заходів з мотивації праці 3. Збільшення власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів 4. Покращення умов організації та стимулювання праці Приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу	1. Обмеження діяльності підприємства внесенням змін до законодавства України. 2. Втрата лідируючих позицій на ринку та конкурентоспроможності через низькі показники господарської діяльності підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Отже, найбільшу увагу необхідно приділити слабкостям і загрозам компанії, аби вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації. Стратегія подальшої діяльності підприємства повинна базуватися на пошуку нових можливостей на експортних ринках та захисту частки ринку в Україні; розвитку мереж фірмових магазинів. Також ПрАТ «Оболонь» варто звернути увагу на низький рівень власного капіталу, тому що позикові кошти це звичайно добре, але набагато краще мати власні фінансові ресурси для свого розвитку.

Важливим в оцінці конкурентоспроможності підприємства є виявлення й оцінка впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Тобто проведення PEST-аналізу.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Political/legal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Оцінка реальної значимості PEST-факторів для ПрАТ «Оболонь» представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка реальної значимості PEST-факторів ПрАТ «Оболонь»

Опис фактора	Вплив фактора	Середня оцінка	Зважена оцінка
<i>Політичні фактори</i>			
Бюрократизація і рівень корупції	3	1,3	0,15
Податкова політика (тарифи і пільги)	2	2,0	0,15
Імовірність розвитку військових дій в країні	2	3,3	0,25
<i>Економічні фактори</i>			
Рівень інфляції і процентні ставки	3	2,3	0,27
Темпи зростання економіки	1	1	0,04
Рівень розвитку підприємництва	1	2	0,08
Рівень доходів населення	2	1,3	0,1
<i>Соціально-культурні фактори</i>			
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	2	1,7	0,13
Спосіб життя і звички споживання	3	2,3	0,26
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	2	3	0,23
Рівень міграції та імміграційні настрої	1	4	0,15
<i>Технологічні фактори</i>			
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	1	2,3	0,18
Розвиток і проникнення електронних систем та програм	2	3,3	0,25
Доступ до новітніх технологій	2	2	0,15
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	26	x	x

Джерело: складено автором.

Ранжування PEST-факторів для ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Ранжування PEST-факторів ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Зважена оцінка	Фактор	Зважена оцінка
<i>Політичні фактори</i>		<i>Соціально-культурні фактори</i>	
Імовірність розвитку військових дій в країні	0,25	Спосіб життя і звички споживання	0,26
Бюрократизація і рівень корупції	0,15	Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	0,23
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,15	Рівень міграції та імміграційні настрої	0,15
		Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	0,13
<i>Економічні фактори</i>		<i>Технологічні фактори</i>	
Рівень розвитку підприємництва	0,08	Розвиток і проникнення електронних систем та програм	0,25
Темпи зростання економіки	0,04	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,18
Рівень інфляції і процентні ставки	0,27	Доступ до новітніх технологій	0,15
Рівень доходів населення	0,1		

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.19

PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії щодо зменшення посилення впливу
1	2	3	4
<i>Політичні фактори</i>			
Імовірність розвитку військових дій в країні	Загальний збиток в ніші, втрата споживачів	Скорочення виробництва через втрату точок збуту	Спробувати потрапити в тендер на гос. закуплю, щоб збільшити об'єм виробництва у даних умовах
Бюрократизація і рівень корупції	Демпінг цін	Можлива втрата позицій на ринку	Збільшення РРЦ
Податкова політика (тарифи і пільги)	Зменшення дрібних фірм в галузі, через неможливість сплачувати податки	Зменшення прибутку	Для компенсації вимушених витрат, компанія змушена збільшити собівартість продукції
<i>Економічні фактори</i>			
Рівень розвитку підприємництва	Збільшення нових фірм, посилення конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів	Підтримувати конкурентоздатність компанії, створюючи бар'єри входу на ринок для нових компаній
Темпи зростання економіки	Зменшення об'єму інвестицій	Можливі втрати в об'ємах продажів	Оптимізація виробництва
Рівень інфляції і процентні ставки	Відтік коштів зі сфери виробництва в бюджет	Знецінення накопичень	Введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність грошей. Завищення собівартості продукції
Рівень доходів населення	Падіння попиту на елітні товари, підвищення попиту на товари економ-класу Зміна структури «моделей покупки»	Невідповідність традиційного асортименту змінилася структури попиту, зсув попиту в бік здійснення покупок в магазинах економ-класу на шкоду питань якості, сервісу	Реструктуризація асортименту, акції, стимулювання великих закупівель
<i>Соціально-культурні фактори</i>			

Продовж.табл. 2.19

1	2	3	4
Рівень міграції та імміграційні настрої	Можливе зниження попиту на продукцію	Звільнення працівників через невдоволення по з/п	Удосконалення системи стимулювання; автоматизація і механізація праці
<i>Технологічні фактори</i>			
Розвиток і проникнення електронних систем та програм	Зростання рівня потреб населення	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	Додаткові вкладення в «ноу-хау» і оновлення потужностей Маркетинг, поліпшення умов праці і побуту працівників підприємства
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	Підприємства, які мають кошти на автоматизацію, отримують перевагу по витратах	Цінова конкуренція з боку інших підприємств	Оновлення виробництва
Доступ до новітніх технологій	Розробка інвестиційної програми модернізації та технологічного переозброєння нових потужностей	Розробка інвестиційної програми модернізації та технологічного переозброєння об'єктів пивоварної галузі, введення нових потужностей	Нарощування обсягів виробництва високотехнологічної продукції, що відповідає вимогам ринку

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи аналіз всіх факторів, вони впливають на 2 основні області: перша це конкурентоспроможність, друга - кількість споживачів. У першому випадку компанія повинна відповідати умовам ринку і умовам праці, щоб не втратити свою конкурентоздатність. В цьому випадку ми можемо скористатися ситуацією і зменшити маржинальну цінність товару, а також шукати нові шляхи скорочення витрат, аби накопичити капітал для подальшого розвитку підприємства. Щодо споживачів, оскільки їх вподобання змінюються і вони хочуть бачити і пробувати щось нове, то попит на стару продукцію буде знижуватися і це дає поштовх до розширення асортименту.

Далі за допомогою інструменту стратегічного аналізу – методу SPACE визначимо стратегічну позицію підприємства. Якщо вибрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюється: «так» –5 балів, «в основному» – 4 бали, «частково» –3 бали, «погано» –2 бали, «ні» –1 бал (табл.2.7, рис. 2.20).

Таблиця 2. 20

Розрахунок стратегічної оцінки компанії ПрАТ «Оболонь»

<i>Фінансова сила</i>	Оцінка	<i>Промислова сила</i>	Оцінка
Рентабельність інвестицій	5	Потенціал зростання	3
Використання ліквідності	4	Прибутковий потенціал	5
Рух грошових коштів (збільшений на 2017-2018 роки)	5	Фінансова стабільність	4
Легкість виходу з ринку	1	Технологічні знання	4
Ризик пов'язаний з бізнесом	4	Зручність входження на ринок	1
		Продуктивність	4
<i>Середнє ФС:</i>	3,8	<i>Середнє ПС:</i>	3,5
<i>Конкурентна перевага</i>	Оцінка	<i>Стабільність довілля</i>	Оцінка
Частка ринку (лідери більшості сегментів)	-1	Технологічні збори	-3
Якість продукції	-1	Варіація попиту	-5
Життєвий цикл продукту (забезпечується завдяки якісній стратегії розширення бренду)	-2	Ціни конкуруючої продукції	-2
Лояльність клієнтів	-2	Бар'єри для виходу на ринок	-5
Технологічне ноу-хау (найбільш активне фінансування)	-1	Конкурентний тиск	-5
Вертикальна інтеграція	-2	Ціна еластичності попиту	-5
<i>Середнє КП:</i>	-1,5	<i>Середнє СД:</i>	-4,2

Джерело: (складено автором)

Проведемо відповідні розрахунки:

$$Y = \text{ФС} + \text{ПС} = 3,8 - 4,2 = -0,4;$$

$$X = \text{КП} + \text{СД} = -1,5 + 3,5 = 2$$

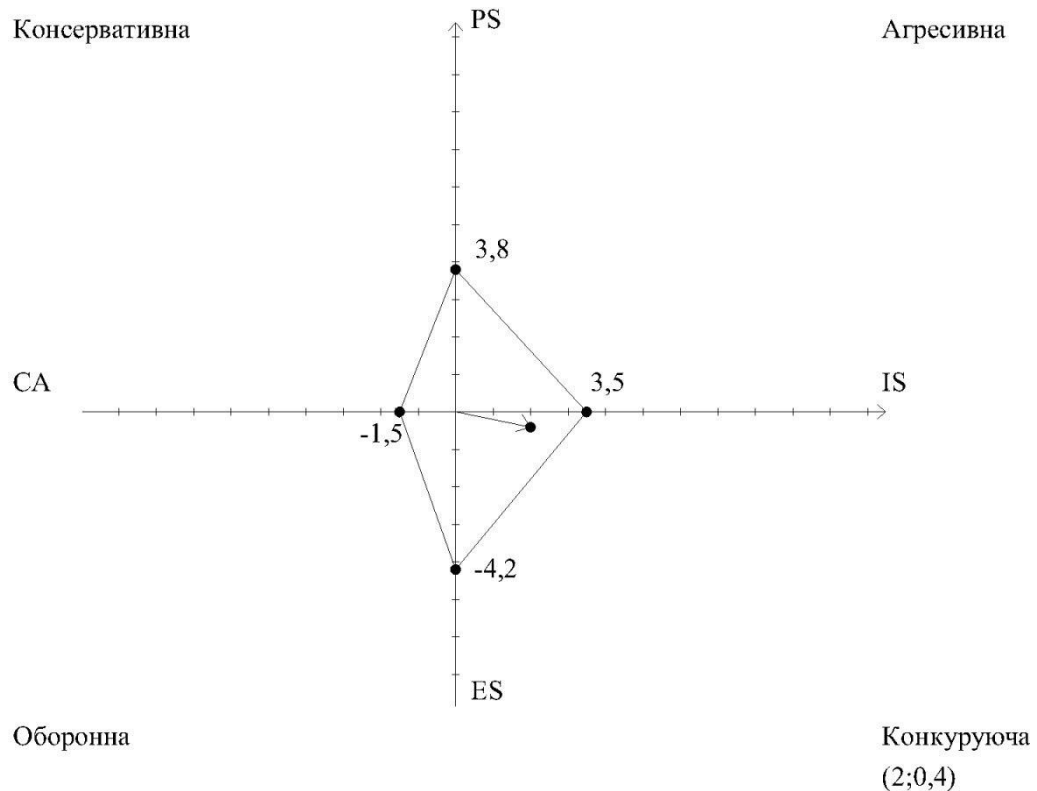


Рис.2.11. Стратегічна позиція ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки показують, що компанія має конкурентно-стратегічну позицію, яка може бути запропонована керівництву підприємства. Процедуру доцільно проводити регулярно (щорічно або щоквартально), порівнюючи показники стратегічної оцінки підприємства. Ця позиція характеризується як приваблива галузь. Організація набуває конкурентних переваг у відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором тут є фінансовий потенціал. Необхідно протистояти загрозам, пов'язаним із втратою фінансування. Основними механізмами є пошук фінансових ресурсів та розвиток розподільних мереж.

Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE[23], компанія ПрАТ «Оболонь» повинна дотримуватись конкуруючої стратегії, тобто здійснювати пошук фінансових ресурсів та розвивати збутові мережі, зміцнюючи, при цьому свою конкурентоспроможність.

Щоб підсумувати проведені нами розрахунки та аналізи і визначити загальний інтегральний показник конкурентоспроможності потрібно скласти

модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності[23] ПрАТ «Оболонь». Для цього визначимо конкурентоспроможність продукції підприємства. В якості атрибутів в даному дослідженні виступають: смак, якість, широта асортименту, ціна, дизайн пляшки, рекламна підтримка, взаємовідносини зі споживачами.

Проведемо невелике дослідження аналізу проведеного анкетування респондентів (молодь від 15 р. до 35 р. в кількості 15 осіб). Для цільової аудиторії саме вибрані показники є найбільш вагомими при виборі ТМ марки пива ПрАТ «Оболонь». Більшість респондентів надають перевагу наступним торговельним маркам: ТМ " Nike ", ТМ "Оболонь", ТМ "Zibert", ТМ "Жигулівське", ТМ " Zlata Praha ".

Респонденти оцінювали важливість відповідного атрибуту за 5-бальною шкалою типу {"дуже добре" 5-4-3-2-1"дуже погано"}, Вагомість обрана від 1 до 3. Результати дослідження наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь»

Показник (атрибут)	Вагомість	Бальна оцінка				
		ТМ "Nike"	ТМ "Оболонь"	ТМ "Zibert"	ТМ «Жигулівське»	ТМ "Zlata Praha"
Смак	3	5	4	5	4	4
Якість	3	4	4	5	4	4
Широта асортименту	2	5	5	3	3	3
Ціна	1	4	3	4	4	4
Дизайн пляшки	2	5	3	5	3	4
Реклама	2	5	4	4	2	3
Взаємовідносини зі споживачами	3	4	3	4	3	3
Показник конкурентоспроможності ТМ.(\sum вагомість * оцінку)		73	60	70	50	57

Джерело: розраховано автором.

Тепер визначимо загальний показник конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь»:

$$K_{\text{кп}} = \frac{73 + 60 + 70 + 50 + 57}{5} = \frac{310}{5} = 62\%$$

Тобто конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь» складає 62%, що характеризує конкурентоспроможність продукції як вище середньої.

Далі потрібно визначити ефективність функціонування підприємства, тобто розрахувати стратегічний потенціал ПрАТ Оболонь та визначити інтегральний показник стратегічного потенціалу. Для цього проведемо динаміку індикаторів складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр. (табл.2.22) та визначимо нормалізовані економічні індикатори стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр. (табл.2.23) і знайдемо нарешті Інтегральний показник стратегічного потенціалу ($K_{спп}$), за яким і визначимо рівень стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.22

**Динаміка економічних індикаторів складових стратегічного потенціалу
ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.**

Економічні індикатори	min,max	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4
<i>Фінансова-економічна складова діяльності</i>			
Довгострокові фінансові інвестиції	max	18522	109397
Дебіторська заборгованість	min	561758	140428
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	46172	16876
Довгострокові зобов'язання	min	2786127	1297478
Поточні зобов'язання	min	1599851	2730123
Чистий дохід	max	4777539	5078764
Валовий прибуток	max	899066	786393
<i>Виробничо-технічна складова діяльності</i>			
Запаси	max	750563	719638
Адміністративні витрати	min	-296579	-303955
Інші операційні витрати	min	-29144	-20451
Матеріальні витрати	min	2960495	3267238
Кредиторська заборгованість	min	2037873	487124
<i>Організаційно-управлінська складова діяльності</i>			
Витрати на оплату праці	max	448146	529153
Відрахування на соціальні заходи	max	95052	113058
Поточні зобов'язання за товари, роботи	min	830232	1021281
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	min	51430	44447

Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ «Оболонь»

Для визначення нормалізованих показників, які будуть отримані шляхом порівняння показників досліджених періодів та співставлення з еталонним значенням показників, щодо певної кількості проаналізованих періодів, потрібно провести нормалізацію досліджених показників складових економічного потенціалу (табл.2.23). Це призводить до стандартизації показників поточної діяльності.

Таблиця 2.23

**Нормалізовані економічні індикатори стратегічного потенціалу ПрАТ
«Оболонь» за 2017-2018 рр.**

Економічні індикатори	min,max	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4
<i>Фінансова-економічна складова діяльності</i>			
Довгострокові фінансові інвестиції	max	0,164	1
Дебіторська заборгованість	min	0,249	1
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	1	0,366
Довгострокові зобов'язання	min	0,466	1
Поточні зобов'язання	min	1	0,586
Чистий дохід	max	1	0,941
Валовий прибуток	max	0,845	1
<i>Виробничо-технічна складова діяльності</i>			
Запаси	max	1	0,959
Адміністративні витрати	min	0,976	1
Інші операційні витрати	min	1	0,702
Матеріальні витрати	min	0,906	1
Кредиторська заборгованість	min	0,239	1
<i>Організаційно-управлінська складова діяльності</i>			
Витрати на оплату праці	max	1	0,847
Відрахування на соціальні заходи	max	0,841	1
Поточні зобов'язання за товари, роботи	min	1	0,813
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	min	0,864	1

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Оболонь»

Розрахунок інтегрованого показника відповідних складових стратегічного потенціалу підприємства, а також математичний опис інтегралу складової діяльності, здійснюється за допомогою використання формули середньо геометричної величини (табл.2.24)

Таблиця 2.24

Динаміка інтегральних показників стратегічного потенціалу та його складових на ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Локальні потенціали	Роки	
	2017	2018
Виробничо-технологічний потенціал	0,638	0,971
Фінансово-економічний потенціал	0,557	0,425
Організаційно-управлінський потенціал	0,933	0,868
Інтегральний показник стратегічного потенціалу ($K_{СПП}$)	0,841	0,744

Джерело: розраховано автором.

У 2017 році ПрАТ «Оболонь» має абсолютний рівень стратегічного потенціалу, оскільки Інтегральний показник стратегічного потенціалу ($K_{СПП}$) знаходиться в межах $0,8 < K_{СПП} < 1$. Фінансово-економічний стан та ефективність використання виробничих, фінансових та трудових ресурсів на високому рівні. Підприємство має високі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. А у 2018 році значення інтегрального показника стратегічного потенціалу погіршується, в основному за рахунок зниження фінансово-економічного потенціалу. Інтегральний показник стратегічного потенціалу ($K_{СПП}$) знаходиться в межах $0,63 < K_{СПП} < 0,8$ та характеризуються впевненим зростанням лише показник виробничо-технологічного потенціалу. Тобто не всі ресурси використовуються достатньо ефективно. Для забезпечення можливого подальшого розвитку виробництва підприємство потребує додаткових вкладень.

Ще однією складовою для побудови моделі полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємства є індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index, ННІ). За даними розділу 2.1 $ННІ = 2\,425$, або $0,243$. Для використання цього показника надалі експертним чином переведемо його у обернену відносну шкалу (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Чинна та обернена шкала Херфіндаля-Хіршмана

Шкала Херфіндаля-Хіршмана	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Обернена експертна шкала	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0

Джерело[23].

І так за оберненою шкалою показника Херфіндаля-Хіршмана ІНН=0,8

Тепер можемо скласти полікритеріальну модель діагностики конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» станом на 2018 рік:

$$K_{\text{кп}} = 0,8 * \sqrt{0,62 * 0,744} = 0,8 * 0,68 = 0,544$$

На підставі результатів розрахунку ми отримаємо комплексний рівень конкурентоспроможності підприємства. Якщо $K_{\text{кп}}$ наближається до 1, то це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо дорівнює 0,5, то підприємство є рівноцінним із конкурентом, якщо ж $K_{\text{кп}}$ менше 0,5 та наближається до 0, то підприємство є неконкурентоспроможним.

Інтегральний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» становить 0,544, що вказую на середню конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» та на те, що підприємство є рівноцінним конкурентом серед інших в галузі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Пивна індустрія займає значну нішу в переробній промисловості України. Вона є прибутковою не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, а й для держави. Останнє обумовлюється тим, що пивоварні підприємства є великими платниками податків, а, враховуючи специфіку продукту, і місцевих зборів. Даний продукт є досить рентабельним та популярним, тому вкладання коштів у його виробництво передбачає досить вигідні фінансові перспективи. Аналіз ринку пива за 2016-2018 роки показує, що за цей період приріст продажів по категорії «пиво» у грошовому вираженні (26,3% і 28% в 2017 і 2018 рр. відповідно) перевищує приріст в натуральному вираженні (14,35% в 2017 році і 10,7% в 2018 р.) більше ніж в 2 рази. Причиною такої ситуації є зменшення українського ринку (анексія Криму, відділення ЛНР і ДНР) та підвищення цін на продукцію - середня ціна за категорією «пиво» в 2017 році зросла на 7,3%, в 2018 - на 12,2%.

Основними конкурентами на ринку пива в Україні є: ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «АВ ІнБев Ефес», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня». ПрАТ «Оболонь» посідає третє місце серед пивоварів України. Найвідомішими брендами компанії є Nike, Zlata Praha, Carling, Ketten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер. Частка ринку ПрАТ «Оболонь» у 2018 році становить 19,1%, що займає середнє значення між часткою ринку основного конкурента ПрАТ «Карлсберг Україна» та частками поточних конкурентів. Це вказує на середній рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». ІНН=2 425 і значення індексу Розенблюта (0,285) перевищує мінімальне, що характеризує ринок пива як висококонцентрований з невисоким рівнем інтенсивності конкуренції серед виробників у пивоварній галузі України.

Аналіз основних показників роботи підприємства показав, що за 2018 рік фінансові результати ПрАТ «Оболонь» мали надзвичайно низькі показники. Підприємство отримало чистий збиток у розмірі 365 420 тис. грн.

Тож додатково був проведений аналіз прибутку, фінансового стану і рентабельності. В ході роботи було визначено, що активи компанії та власний капітал використовується неефективно, тому витрати починають переважати над доходами, Така фінансово-економічна ситуація пагубно впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», оскільки неефективне використання активів призвело до впевненого росту операційних та інших витрат діяльності корпорації і станом на 2018 рік у ПрАТ «Оболонь» не вистачає власних коштів на підтримку життєдіяльності організації. Тож для стабілізації ситуації потрібно діяти зворотнім шляхом, тобто накопичувати власний капітал для розвитку підприємства через скорочення витрат.

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» проводилась за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SPACE-аналізу. За результатами SWOT-аналізу було визначено, що ПрАТ «Оболонь» може впевнено використовувати свої сильні сторони і можливості у конкурентній боротьбі та для покращення свого становища, а саме рекомендується пошук нових можливостей на експортних ринках та захист частки ринку в Україні, а також розвиток мереж фірмових магазинів. Знову ж таки концентрується увага на низькому рівні власного капіталу, якого недостатньо для втілення власних можливостей. SPACE-аналіз говорить нам, що підприємство набуває конкурентних переваг у відносно нестабільному середовищі і критичним фактором тут є фінансовий потенціал. Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, корпорація повинна дотримуватись конкуруючої стратегії, тобто здійснювати пошук фінансових ресурсів та розвивати збутові мережі. І за полікритеріальною моделлю діагностики конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» станом на 2018 рік інтегральний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» становить 0,544, що вказує на середню конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» та на те, що підприємство є рівноцінним конкурентом серед інших в галузі.

Отже для подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь» підприємству потрібно обрати стратегію спрямовану на підтримку існуючих напрямків

діяльності, підвищення прибутковості, розширення обсягу продаж, що є характерним для стратегії стабілізації. За допомогою цієї стратегії підприємство розв'язує проблему поступового покращення діяльності та свого становища. Стабілізація здійснюється за рахунок захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу, який знаходиться на найвищому рівні серед інших потенціалів і модифікації продукції. Звичайно хотілося б обрати стратегію зростання, але на даний момент це неможливо через надзвичайно низькі показники фінансової діяльності підприємства. І для того, щоб покращити ці показники, потрібно потурбуватись про покращення саме фінансового стану підприємства, зокрема через скорочення витрат, аби накопичити капітал для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

За результатами проведеного аналізу та розрахунків, шляхи покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» можна визначити, зробивши акцент на стратегію стабілізації, а саме на підтримку існуючих напрямків діяльності, що допоможе підвищити прибутковість. Для цього потрібно потурбуватись про покращення показників фінансової діяльності підприємства без залучення позикових коштів. Гарним рішенням є пошук методів скорочення витрат на підприємстві аби накопичити капітал для подальшого свого розвитку.

Згідно отриманих в Розділі 2 результатів, можна виділити основні напрями скорочення витрат на ПрАТ «Оболонь»:

- застосування ресурсозберігаючих технологій (як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії);
- скорочення персоналу і фонду оплати праці;
- раціоналізація організаційної структури управління підприємством, а значить і скорочення витрат на управління і збільшення його ефективності.

Розглянемо ці напрями детальніше.

Застосування ресурсозберігаючих технологій. Починаючи з 2016 року ПрАТ «Оболонь» проводить кампанію «Енергоощадні технології: економія без втрати прибутку». Завданням кампанії є економія палива та енергії при збереженні чи збільшенні обсягів виробництва, збереженні або підвищенні рівня якості продукції чи виконаної роботи задля зниження собівартості і цини продукції, підвищення рентабельності й конкурентоспроможності виробництва. Були реалізовані такі проекти:

1. Пілотний проект з утилізації тепла випарів з конденсатного баку в опалювальний період для підігріву води в контурі системи опалення. Економія за опалювальний період склала 118 тис.грн.
2. Використання тепла випарів на підігрів води в системі гарячого водопостачання. Економія 150 тис.грн за рік.
3. Проведена реконструкція конденсаторних установок на трансформаторних підстанціях. Економія від реалізації проекту 380 тис.грн. на рік.
4. Використання форфасів форфасного відділення у виробництві безалкогольного пива дає можливість зменшити витрати електроенергії на виробництво холоду для холодильної камери на близько 330 тис. грн. на рік.

Ми пропонуємо до числа цих проектів додати заміну фільтрувальних апаратів, на більш удосконалені та модернізовані, що дасть змогу економити на використанні електроенергії та зменшити витрати на заробітну плату працівників. Оскільки про цю частину виробництва ще не встигли потурбуватись, а вона може також суттєво зменшити витрати.

На ПрАТ «Оболонь» використовують пластинчастий фільтр-прес - фільтр, що складається тільки із пластин. Між цими пластинами укладаються фільтруючі шари (фільтр-картон), через які відбувається фільтрація. Пиво підводять зверху й знизу до кожної другої пластини, проникає крізь фільтркартон, і відводиться із сусідньої пластини. Таким чином, між кожною плитою розташований фільтруючий шар. Особливе значення в таких фільтрах має фільтркартон. Він складається із целюлози й кізельгуру. Висока вартість кізельгуру і його утилізації змушують підприємство отримувати витрати.

Для фільтрування з метою зменшення вмісту мікроорганізмів у пиві, та економії на використанні великої кількості кізельгуру усе більшою мірою використовуються мембранні фільтри. Під мембранним фільтром розуміють фільтр, у якому пиво проходить крізь мілко пористі мембрани й у значній мірі звільняється від мікроорганізмів та утворюючих муть речовин.

Мембрани пропонуються у формі фільтруючих модулів. Під фільтруючим модулем розуміють круглі, відпресовані фільтруючі елементи діаметром до 40 см. Дистанційна розпірка уможлиблює вихід пива в центральну колонку. Фільтрація проходить із зовнішньої до внутрішньої частини. Фільтруючий шар модуля складається із целюлози з добавкою кізельгуру. Для встановлення рекомендується установка мікро фільтрації FMS з СІР для пивзаводів компанії Vílek Filtry. Компанія Vílek Filtry є чеським виробником фільтрів для промисловості, перш за все для таких галузей харчової промисловості як виноробство, пивоваріння, молочна промисловість і лікеро-коньячне виробництво. Компанія виготовляє, продає і встановлює фільтрувальне і СІР-обладнання з нержавіючої сталі як в Чеській Республіці, так і за її межами з 1990 р. В процесі виробництва обладнання та його експлуатації у замовників Vílek Filtry дотримуємося принципу максимальної якості та надійності технологій.

Скорочення персоналу і фонду оплати праці. За даними аналізів у Розділі 2 бачимо, що у 2018 році значно зросли витрати на заробітну плату працівників. Фонд оплати праці збільшився на 81 007 тис.грн. В результаті аналізу проведеного в даній роботі було визначено, що на ПрАТ «Оболонь» у звітному періоді середньооблікова кількість працівників 2 487 осіб. Однак, для підприємства з такими виробничими потужностями, що відображені на рис. 3.1 –це не є доцільним.

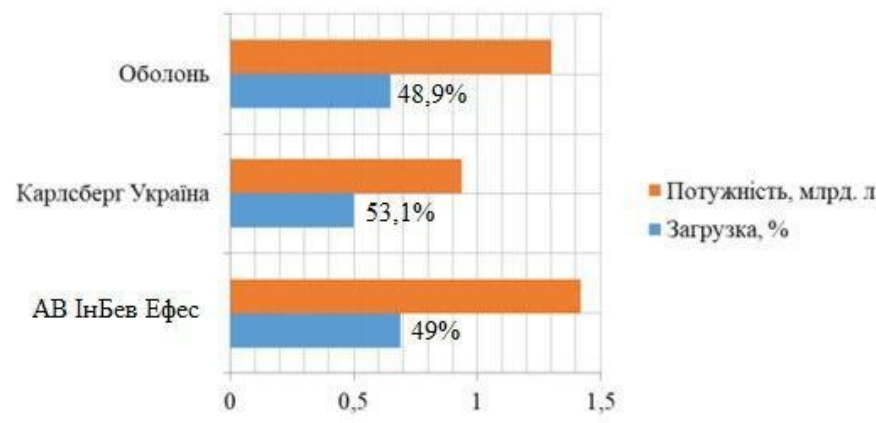


Рис. 3.1. Використання виробничих потужностей browарних заводів в Україні у 2018 р.

Джерело: [48].

Оскільки завантаженість обладнання наразі не є максимальною, то варто пропорційно зменшити кількість персоналу, зокрема адміністративного, плинність якого практично не змінюється. Тобто існує невідповідність наявних кадрів потребам виробничої програми підприємства. Як наслідок, на підприємстві наявні перевитрати на оплату праці, оскільки з кожним аналізованим роком потужності використовувались все менше, а кількість персоналу навпаки зростає.

Загалом, на усіх заводах «Оболонь» автоматизація грає велику роль. Основні виробничі функції здійснюють машини, а люди лише контролюють процес, що засвідчує не лише технологічну досконалість виробництва, але й дотримання найсуворіших стандартів якості продукції та високий рівень організації усіх процесів. Нині під категорією «управлінський персонал» розуміють той персонал організації, який зайнятий виконанням функцій менеджменту, а саме організацію, планування, координацію, планування і т. д. Умовно адміністративний персонал поділяють на три основні категорії – керівники, спеціалісти та службовці. Відповідно, керівниками на ПрАТ «Оболонь» вважаються ті працівники, котрі займають посади директорів, а також їх заступники. Спеціалісти – ті, хто займаються виконанням

інженерно-технічних, економічних та інших функцій. До цієї групи на ПрАТ «Оболонь» належать економісти, фінансисти, маркетологи, механіки, енергетики, інженери. Службовці ж займаються здійсненням підготовки та оформлення документації. Тобто це секретарі, діловоди.

Пропонується скоротити кількість адміністративного персоналу шляхом проведення переатестації персоналу. Оцінка персоналу на ПрАТ «Оболонь» проводиться щорічно самим працівником та його безпосереднім керівником. Однак, на нашу думку, цього недостатньо, аби усунути проблеми, котрі виникають. Під час оцінювання персоналу потрібно залучати спеціалізовані організації, що зможуть ефективно оцінити робітника, не звертаючи увагу на суб'єктивні чинники. До того ж, потрібно звертати увагу не лише на професійні якості працівників, але й на їх готовність допомагати один одному та організації - що є індивідуальними якостями кожного робітника ПрАТ «Оболонь». Тому ПрАТ «Оболонь» має розробляти самостійно програму оцінки персоналу, включаючи і методику її проведення, або переробляти типові рекомендації щодо здійснення оцінки персоналу відповідно до власних потреб.

Зокрема, ПрАТ «Оболонь» рекомендується на період переатестації запустити на підприємстві певну програму (трекер часу), яка в результаті покаже, скільки часу кожен працівник витрачає на виконання того, чи іншого завдання. Дана програма дозволить зрозуміти, який саме відсоток часу працівники проводять за виконанням своїх обов'язків в робочий час кожного дня.

У деяких випадках організація також може використовувати досвід підприємств-конкурентів з ділової оцінки персоналу, пристосовуючи такий досвід під свої цілі, кадрові та фінансові можливості.

Разом з проведенням зазначеної вище переатестації персоналу, має також бути запущена і система мотивації, а саме можливості кар'єрного росту, що у свою чергу передбачає можливість отримувати більш високу заробітну плату (мотив економічний), більш цікаву роботу (мотив

організаційний), підвищення авторитету особистості за рахунок підвищення в посаді (мотив моральний).

Раціоналізація організаційної структури управління підприємством - організаційна структура управління підприємством повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію його стратегії. А оскільки з часом відбувається зміна стратегій діяльності підприємства, то необхідні і відповідні зміни в організаційних структурах. Окрім того, можемо додати, що найголовнішим узагальнюючим чинником виникнення або зміни організаційної структури управління підприємством є те, що саме забезпечує досягнення стратегічних цілей і завдань. Організаційна структура дає змогу підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності існує тісний взаємозв'язок.

Враховуючи досягнення або навпаки невдалі реалізації стратегії розвитку, потрібно постійно удосконалювати той самий вектор руху в розвитку, що було визначено на початку функціонування підприємства. Якщо в кінці звітної періоду всі планові показники було досягнуто або не досягнуто, то враховуючи нові плани, цілі та завдання на новий період, можлива реорганізація ОСУ. Тобто, при зміні стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства або при зміні чинників, що впливають на функціонування підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем реорганізують внутрішні процеси і запускають відповідні зміни в організаційних структурах управління підприємством.

ПрАТ «Оболонь» довгий час дотримувалося стратегії розвитку, то і ОСУ формувалася саме для стратегії розвитку. Оскільки у 2018 році справи ПрАТ «Оболонь» різко погіршилися у вигляді отриманого збитку, відбулася зміна стратегії. Тепер для підприємства більш актуально є стратегія стабілізації, тож з'явилася необхідність у реорганізації організаційної

структури управління. Одним із актуальних та найважливіших способів удосконалення організаційної структури підприємства є стандартизація процесів управління та взаємодії між підрозділами і працівниками у цих підрозділах. Запровадження стандартів ведення бізнесу на сьогодні є одним із узагальнюючих інструментів децентралізації управління і основою для зосередження на стратегічних питаннях розвитку та питаннях підвищення конкурентоспроможності.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування ресурсозберігаючих технологій як важливої складової підвищення конкурентоспроможності підприємства

З огляду на проведену оцінку конкурентоспроможності на ПрАТ «Оболонь» було виокремлено ряд проблем, з якими стикнулось підприємство, що описано в п. 3.1 даного розділу. Було визначено, що найуразливішою ланкою у формуванні конкурентоспроможності корпорації став фінансовий потенціал, а саме неефективне використання активів підприємства, що спонукає до підвищення операційних та інших витрат діяльності ПрАТ «Оболонь». Тому було прийнято рішення про покращення конкурентоспроможності підприємства через можливе скорочення витрат, з цією метою було обрано здійснення наступного заходу – застосування ресурсозберігаючих технологій (як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії та збільшення конкурентоспроможності), а саме заміну пластинчастого фільтр-пресу, на більш удосконалений та модернізований мембранний фільтр.

Саме такою є установка мікро фільтрації FMS з SIP для пивзаводів компанії Bílek Filtry. Bílek Filtry є надійним чеським виробником, з гарною репутацією серед пивоварів, виноробів, молочників та інших промислових виробників. Компанія дорожить своєю репутацією та завжди дотримуємося принципу максимальної якості та надійності технологій.

Комплект мікро фільтрації FMS складається з декількох корпусів і інтегрованою СІР-станцією (рис.3.2). СІР-станція може обслуговувати не тільки сам фільтр, але і обслуговуюче обладнання (розливальники, промивши пляшок і т.п.) Дана система фільтрації може бути оснащена різним рівнем автоматизації і приладдям. У вигляді фільтраційного матеріалу використовуються фільтраційні картриджі різної селективності, виготовлені з різних матеріалів в залежності від їх застосування.



Рис. 3.2 Установка мікро фільтрації FMS з СІР для пивзаводів
Джерело:[43].

Перевагою даної установки є те, що фільтрування проводиться методом холодної стабілізації. На практиці доведено, що пиво, відфільтроване методом холодної стабілізації, зберігає свої смакові властивості краще і довше, ніж пиво, стабілізовану миттєвої пастеризації. Холодна стабілізація також позитивно впливає на смак, який зберігається протягом усього терміну придатності пива.

Переваги холодної стабілізації:

- нижчі попередні витрати;
- нижчі експлуатаційні витрати;
- пиво не набуває присмаку пастеризації;

- наявність тесту на стовідсоткове очищення фільтрату перед кожною фільтрацією.

Фільтрація пива на установках мікро фільтрації завжди проводиться безпосередньо перед розливом (пиво з танків фільтрується на FMS, а з FMS йде відразу на розлив). Тому продуктивність установок мікро фільтрації залежить від продуктивності розливного обладнання, а не від продуктивності кізельгурових фільтрів. На пивзаводах зазвичай використовують кілька варіантів розливу (кеги, бочки, пляшки), тобто потрібно, щоб кожна лінія розливу могла наповнювати свій вид пива, тому кожен ліній оснащують самостійними установками мікро фільтрації. Якщо пивовар хоче бути впевнений в мікробіологічній якості пива, тобто в його бактеріальній чистоті, необхідно використовувати мембранні елементи BEVPOR PH. Якщо ж для нього досить лише відфільтрувати клітини, він може обмежитися використанням волоконних елементів PREPOER NG[43].

ПрАТ «Оболонь» як добросовісний пивовар турбується про своїх споживачів, тому у новому фільтрувальному обладнанні буде використовувати мембранні елементи BEVPOR PH.

BEVPOR PH - це сучасні фільтрувальні картриджі (елементи), передбачені для використання у виробництві напоїв, які відповідають всім вимогам даної галузі. У фільтрувальних картриджах BEVPOR PH використовуються найсучасніші полієфірсульфонові мембрани, що забезпечують високе вироблення, тривалий термін експлуатації і привабливі ціни. Мембрана з асиметричною структурою пор забезпечує неоднорідну фільтрацію по всій глибині фільтруючого засобу, що веде до підвищення здатності затримувати домішки [19].

Є декілька видів даного обладнання, але нам потрібна саме установка мікро фільтрації FMS з інтегрованою CIP-станцією - автоматизований варіант. Продуктивність даної установки 140 дал/год, вона обладнана інтегрованою і повністю автоматизованою станцією CIP-мийки, включені дозування миючих засобів та приладдя для оптимізації процесу розливу.

Головні складові FMS:

- а) дві установки мікро фільтрації FMS - продуктова частина
- б) повністю автоматизована станція СІР-мийки
- в) буферний танк (для лінії розливу в кеги)
- г) фільтруючий насос з автоматизованою зв'язком з буферним танком
- д) трубне з'єднання
- е) розподільна панель

Установка мікро фільтрації 2 шт. FMS - продуктова частина – це фільтрувальна установка оснащена двома фільтрами: перед фільтр FMS і кінцевий фільтр FMS, входи і виходи фільтра FMS знаходяться на розподільній панелі, фільтрувальна установка змонтована на єдиній рамі. Конструкція фільтрів являє собою корпус фільтра, який демонтується за допомогою болтів. Базовим оснащенням є манометр, повітряний вентиль, контрольний діюпр. Установка FMS виготовляється з нержавіючої сталі AISI 304. Вартість такої установки 187 тис.грн.

Розглянемо технічні параметри устаткування (табл 3.1)

Таблиця 3.1

Значення параметрів FMS фільтрів

Технічні параметри FMS фільтрів	Одиниці виміру	24x30"
Кількість картриджів	шт	24
Висота фільтруючих картриджів	см	30"
Максимальний експлуатаційний тиск	мПа	0,6
Орієнтовний обсяг корпусу	л	160
Потужність електродвигунів	Квт.год.	36

Джерело: [43]

Основні елементи електрообладнання:

- елементи КВП (датчик тиску, рівнемір, пневматичні вентилі з датчиком положення, витратомір)
- елементи КВП ведуть в розподільну шафу автоматизованої станції СІР.

Для обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу необхідно скласти таблицю вихідних показників (таб.3.2)

Таблиця 3.2

Вихідні показники для розрахунку ефективності впровадження нового фільтрувального обладнання на ПрАТ Оболонь

Показники	Од. виміру	Базовий варіант	Проектний варіант
1	2	3	4
Продуктивність обладнання	дал/добу	1120	1120
Кількість змін роботи обладнання		1	1
Час робіт підприємства за рік	дні	365	365
Кількість робочих в зміну	чол.	3	2
Середньомісячна заробітна плата одного робітника	грн	17 731	17 731
Єдиний соціальний внесок	%	22,0	22,0
Встановлена потужність електродвигунів	Квт.год.	48	36
Тривалість роботи електродвигунів за зміну	год.	8	8
Вартість електроенергії	грн./Квт	2,61	2,61
Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	20	20
Витрати на ремонт	% від вартості обладнання	8	8
Вартість обладнання	тис. грн.	112	187
Транспортні витрати при придбанні обладнання	% від вартості обладнання		5
Заготівельно - складські витрати при придбанні обладнання	% від вартості обладнання		1,25
Витрати на монтаж придбаного обладнання	% від вартості обладнання		10
Витрати на демонтаж	% від вартості обладнання	5	
Вага демонтуємого обладнання	т	16	
Вартість металобрухту	грн./т	3 900	
Собівартість 1 дал виробу	грн./дал	58,6	
Відпускна ціна 1 дал виробу	грн./дал	95,02	95,02

Джерело: розроблено автором

На основі даних таблиці 3.1 розраховуємо вартість нового обладнання. Для цього зведемо кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн. (гр2*гр.3)	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нового обладнання, тис.грн (гр4+гр5+гр6+гр7)
				транспортування 5%	заготівельно складські 1.25%	монтаж (10%)	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фільтрувальний апарат А	187	1	187	9,35	2,34	18,7	217,4

Джерело: розроблено автором

Розрахунок суми витрат на демонтаж наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок суми витрат на демонтаж обладнання, що здається в брухт

Назва обладнання, що демонтується	Кількість одиниць	Вага одиниці, т	Вартість, тис. грн		Витрати на демонтаж тис. грн	Вартість, тис. грн	
			первісна	залишкова		1 т брухту, тис. грн	Вартість брухту, тис. грн
Фільтрувальний апарат Б	1	16	112	75	5,6	3,9	62,4

Джерело: розроблено автором

Визначаємо загальну вартість капітальних витрат (початкових інвестицій) на реалізацію запропонованого заходу:

$$K_{\text{заг}} = 217,4 + 75 + 5,6 - 62,4 = 234,6 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо виробничу програму у натуральному та вартісному виразі (табл. 3.6), але для цього потрібно обчислити число днів роботи підприємства (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (КФЧ - всього зупинки)
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Фільтрувальний апарат	365	115	10	0	125	240

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, дал	Коефіцієнт використання потужності (к)	Фактичний добовий обсяг виробництва, дал (добова потужність*k)	Річний обсяг виробленої продукції, дал
До впровадження				
Фільтрувальний апарат	1120	0,8	896	215 040
Після впровадження				
Фільтрувальний апарат	1120	0,8	896	215 040

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в рік до/після впровадження, для цього потрібно річний обсяг виробленої продукції у натуральному вираженні помножити на відпускну ціну:

$$215\,040 * 95,02 = 20\,433\,100,8 \text{ грн}$$

Розраховуємо зміну поточних витрат (табл.3.7):

За технічними характеристиками впроваджуємо обладнання відбуваються зміни за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі» (зменшення витрат електроенергії з 48 до 36 квт/год).

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Витрати	Час роботи, годин (1*8*240)	Ціна за одиницю, грн	Витрати, грн
До впровадження					
Електроенергія	Квт/ год	48	2 920	2,61	365 817,6
Після впровадження					
Електроенергія	Квт/ год	36	2 920	2,61	274 363,2

Джерело: розроблено автором

Розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання (табл.3.8).

Зміна витрат на амортизацію та ремонт обладнання

Таблиця 3.8

Показники	Вартість обладнання, тис. грн	% відрахувань	Витрати, тис. грн
До впровадження			
Амортизація	112	20	22,4
Витрати на ремонт	112	8	8,96
Після впровадження			
Амортизація	217,4	20	43,48
Витрати на ремонт	217,4	8	17,4

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.9 наведений розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників.

Таблиця 3.9

Розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників

Чисельність робітників	Середня з/п на місяць, грн	ЄСВ(22%)	К-сть робочих місяців	Витрати на з/п, грн/рік
До впровадження				
3	17 731	3900,8	12	778 744,8
Після впровадження				
2	17 731	3900,8	12	519 163,2

Джерело: розроблено автором

Всього сума поточних витрат на обсяг виробництва:

До впровадження $365\,817,6 + 22400 + 8960 + 778\,744,8 = 1\,175\,922,4$ грн

Після впровадження $274\,363,2 + 43\,480 + 17400 + 519\,163,2 =$

$854\,426,4$ грн

Тепер розрахуємо суму поточних витрат на обсяг виробництва в розрахунку на 1 дал пива, для цього загальну суму поточних витрат поділимо на річний обсяг виробленої продукції у натуральному вираженні:

До впровадження $1\,175\,922,4 / 215\,040 = 5,5$ грн/дал

Після впровадження $854\,426,4 / 215\,040 = 4$ грн/дал

Визначимо зменшення собівартості, за рахунок впровадженого заходу:

$$5,5 - 4 = 1,5 \text{ грн/дал}$$

І повні витрати на 1 дал після впровадження заходу становлять:

$$58,6 - 1,5 = 57,1 \text{ грн}$$

Розраховуємо прибуток:

$$\text{До впровадження } (95,02 - 58,6) * 215\,040 = 7\,831\,756,8 \text{ грн}$$

$$\text{Після впровадження } (95,02 - 57,1) * 215\,040 = 8\,154\,316,8 \text{ грн}$$

Додатковий прибуток:

$$8\,154\,316,8 - 7\,831\,756,8 = 322\,560 \text{ грн}$$

Чистий прибуток:

$$322\,560 * 0,82 = 264\,499,2 \text{ грн}$$

(Враховуємо ставку податку на прибуток 18%)

Термін окупності:

$$234\,600 / (264\,499,2 + 43\,480) = 234\,600 / 307\,979,2 = 0,76 \text{ року}$$

Тож за розрахованими показниками бачимо, що даний проект по застосуванню ресурсозберігаючих технологій (як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії), а саме заміна пластинчастого фільтр-пресу, на більш удосконалений та модернізований мембранний фільтр, дасть змогу зекономити на використанні електроенергії (-91 454,4 грн) та зменшення витрат на заробітну плату робітників (-259 581,6 грн). Розраховані показники вказують, що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування. Проект окупиться за 9,5 місяців і надалі підприємство зможе отримувати додатковий чистий прибуток у розмірі 264 499,2 грн на рік.

3.3. Вплив заходу на конкурентоспроможність підприємства

Щоб зрозуміти як вплине реалізований захід - проект по застосуванню ресурсозберігаючих технологій (як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії), а саме заміна пластинчастого фільтр-пресу, на більш удосконалений та модернізований мембранний фільтр на

досліджуване підприємство, потрібно розрахувати техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Оболонь» з урахуванням розрахованих показників по заходу (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Вплив проекту на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітного року	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вироблено продукції в натуральному виразі	Дал	53 447 043,1	53 447 043,1	0	100
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	5 078 764	5 078 764	0	100
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	5 663 043	5 662 720,440	-322,560	99,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн	-128 200	-127 877,440	322,560	99,75
Чистий прибуток	тис.грн	-365 420	-365 155,501	264,4992	99,93
Рентабельність виробництва (за чистим доходом)	%	89	90	1	-
Витрати на 1 грн чистого доходу	грн.	1,12	1,11	-0,01	101,01
Чисельність проми - слово-виробничого персоналу	чол.	2 487	2 486	-1	99,0
Продуктивність праці	тис.грн/чол	2 042,12	2 043,77	1,65	101,01
Вартість ОФ	тис.грн	4 867 736	4 867 953,4	217,400	101,01
Фондовіддача	грн/грн	1,04	1,05	0,01	101,0
Індекс прибутковості		-	1,1	-	-

Джерело: розраховано автором

Для визначення індексу прибутковості були проведені наступні розрахунки:

$$\text{ЧГП} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (3.1)$$

$$\text{ЧГП} = 264\,499,2 + 43\,500 = 307\,999,2 \text{ грн}$$

$$\text{ТВ} = \text{ЧГП} \times K_{\text{диск}} \quad (3.2)$$

$$K_{\text{диск}} = \frac{1}{(1 + p)^t} \quad (3.3)$$

p – норма дисконту (за статистичними даними Національного Банку України у квітні 2018 року ставка дисконту складає 16,87%. В цілому за 2018 рік можна використовувати ставку для дисконтування на рівні 17%).

t – життєвий цикл проекту, або номер року з початку вкладень інвестицій (умовно можна прийняти як термін окупності капіталовкладень плюс 1 рік).

$$K_{\text{диск}} = \frac{1}{(1 + 0,17)^{1,7}} = 0,77$$

$$\text{ТВ} = 307\,999,2 * 0,77 = 237\,159,4 \text{ грн}$$

$$\text{ІП} = \frac{\text{ТВ}}{K_{\text{зар}}(\text{ІП})} \quad (3.4)$$

$$\text{ІП} = \frac{237\,159,4}{234\,600} = 1,1$$

Розраховані техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Оболонь» після впровадженого заходу вказують на те що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування, оскільки спостерігається покращення всіх показників, зокрема повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшуються на 322,560 тис. грн (0,02%); фінансовий результат від операційної діяльності збільшується на 322,560 тис. грн (0,01%); чистий збиток в свою чергу зменшується на 264,4992 тис. грн; рентабельність виробництва збільшилась на 1%, що свідчить про підвищення економічної ефективності виробництва; витрати на 1 грн також зменшуються на 0,01%. За рахунок зменшення промислово-виробничого персоналу збільшується і продуктивність праці на 0,01%. Також коефіцієнт фондівдачі у проектному році показує ефективніше використання основних засобів підприємства на

0,01%. Індекс прибутковості більше 1, отже проект доцільний. Термін окупності проекту складає 9 місяців і 2 тижні.

Але щоб визначити вплив запропонованого заходу саме на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», пропонуємо ще раз скласти модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та порівняти отримані результати.

Оскільки запропонований захід несе у своєму змісті зменшення витрат, то зміни мають відбутися у ефективності функціонування підприємства, а саме у показниках стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь». Тож для порівняння розрахуємо інтегральний показник стратегічного потенціалу з урахуванням запропонованого заходу (табл.3.11-3.13).

Таблиця 3.11

Економічні індикатори складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь»

Економічні індикатори	min,max	Базовий рік, тис.грн	Проектний рік з урахуванням впровадженого заходу, тис.грн
Фінансова-економічна складова діяльності			
Довгострокові фінансові інвестиції	max	18522	109397
Дебіторська заборгованість	min	561758	140428
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	46172	16876
Довгострокові зобов'язання	min	2786127	1297478
Поточні зобов'язання	min	1599851	2730123
Чистий дохід	max	4777539	5079085
Валовий прибуток	max	899066	786714,5
Виробничо-технічна складова діяльності			
Запаси	max	750563	719638
Витрати на виробництво і реалізацію продукції	min	3878473	4292049,1
Інші операційні витрати	min	29144	20451
Матеріальні витрати	min	2960495	3267238
Кредиторська заборгованість	min	2037873	487124
Організаційно-управлінська складова діяльності			
Витрати на оплату праці	min	448146	528893
Відрахування на соціальні заходи	min	95052	113001
Поточні зобов'язання за товари, роботи	min	830232	1021281
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	min	51430	44447

Джерело: розраховано автором

Тепер розрахуємо нормалізовані індикатори стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» з урахуванням запропонованого заходу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Нормалізовані економічні індикатори стратегічного потенціалу ПрАТ
«Оболонь»**

Економічні індикатори	min,max	Базовий рік	Проектний рік з урахуванням впровадженого заходу
1	2	3	4
Фінансова-економічна складова діяльності			
Довгострокові фінансові інвестиції	max	0,164	1
Дебіторська заборгованість	min	0,249	1
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	1	0,366
Довгострокові зобов'язання	min	0,466	1
Поточні зобов'язання	min	1	0,586
Чистий дохід	max	0,941	1
Валовий прибуток	max	1	0,868
Виробничо-технічна складова діяльності			
Запаси	max	1	0,959
Витрати на виробництво і реалізацію продукції	min	1	0,906
Інші операційні витрати	min	1	0,702
Матеріальні витрати	min	0,906	1
Кредиторська заборгованість	min	0,239	1
Організаційно-управлінська складова діяльності			
Витрати на оплату праці	min	1	0,847
Відрахування на соціальні заходи	min	1	0,841
Поточні зобов'язання за товари, роботи	min	1	0,813
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	min	0,864	1

Джерело: розраховано автором.

Вплив проекту на інтегральні показники стратегічного потенціалу та його складових на ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Вплив проекту на інтегральні показники стратегічного потенціалу та його складових на ПрАТ «Оболонь»

Локальні потенціали	Роки	
	Базовий рік	Проектний рік з урахуванням впровадженого заходу
Виробничо-технологічний потенціал	0,638	0,979
Фінансово-економічний потенціал	0,662	0,782
Організаційно-управлінський потенціал	0,964	0,872
Інтегральний показник стратегічного потенціалу ($K_{СПП}$)	0,871	0,873

Джерело: розраховано автором

Бачимо, що ситуація змінюється, вже у проектному році ПрАТ «Оболонь» має абсолютний рівень стратегічного потенціалу, оскільки Інтегральний показник стратегічного потенціалу ($K_{СПП}$) знаходиться в межах $0,8 < K_{СПП} < 1$. Фінансово-економічний стан та ефективність використання виробничих, фінансових та трудових ресурсів вищому рівні ніж у базовому році. Підприємство має високі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оскільки під впливом запровадженого заходу ІНН та конкурентоспроможність продукції не змінюється, то можемо скласти полікритеріальну модель діагностики конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у проектному році:

$$K_{КП} = 0,8 * \sqrt{0,62 * 0,873} = 0,8 * 0,735 = 0,61$$

Інтегральний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» вже становить 0,61, що на 0,066 одиниць більше ніж у базовому році. Такий показник все ще вказує на середню конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», але вже з наявним ростом та покращеннями.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами проведених аналізів та розрахунків, для покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» було обрано стратегію стабілізації, що здійснюється за рахунок захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу, який знаходиться на найвищому рівні серед інших потенціалів і модифікації продукції. Але для того щоб покращити своє становище та перейти до стратегії зростання підприємству потрібно здійснити пошук методів скорочення витрат аби накопичити капітал для подальшого свого розвитку.

Основними напрямми скорочення витрат на ПрАТ «Оболонь» є:

- застосування ресурсозберігаючих технологій (як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії);
- скорочення персоналу і фонду оплати праці;
- раціоналізація організаційної структури управління підприємством, а значить і скорочення витрат на управління і збільшення його ефективності.

Найефективнішим до впровадження виявився проект по застосуванню ресурсозберігаючих технологій, як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії та підвищення конкурентоспроможності. Для встановлення була обрана установка мікро фільтрації FMS з SIP для пивзаводів компанії Bílek Filtry, що дасть змогу зекономити на використанні електроенергії (- 91 454,4 грн) та зменшення витрат на заробітну плату робітників (- 259 581,6 грн). Розраховані показники вказують, що проект доцільний і його можна рекомендувати до застосування. Проект окупиться за 9,5 місяців і надалі підприємство зможе отримувати додатковий чистий прибуток у розмірі 264 499,2 грн на рік.

Також даний захід позитивно впливає і на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь». Діагностика полікритеріальної моделі конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» визначає, що за рахунок

підвищення інтегрального показника стратегічного потенціалу до абсолютного рівня стратегічного потенціалу ($0,8 < K_{СПП} < 1$) відбулись покращення і в інтегральному рівні конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» ($K_{КП} = 0,61$, що на 0,066 одиниць більше ніж у базовому році). Такий показник все ще вказує на середню конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» але вже з наявним ростом та покращеннями, що дає поштовх до росту та пошуку нових рішень щодо покращення своєї конкурентоспроможності та доведення її до максимального рівня.

ВИСНОВКИ

Важливим аспектом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства є процес його оцінювання, в ході якого виявляються його сильні і слабкі сторони, приховані можливості та потенційні загрози, що у подальшому дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Саме з цією метою було виконано досить великий обсяг роботи у ході якої ми визначили, що конкурентоспроможність підприємства - це вміння визначити, розвивати та доцільно використовувати власні переваги в таких основних функціональних сферах як закупівля, виробництво, маркетинг, просування і продаж продукції, які дозволяють підприємству краще за конкурентів задовольняти попит споживачів та на цій основі збільшувати обсяги продажу, частку ринку, доходи, прибуток та рентабельність.

Оскільки об'єктом нашого дослідження являється діяльність ПрАТ «Оболонь», то і об'єктом дослідження ринку стала саме пивоварна галузь.

Аналіз ринку пива за 2016-2018 роки показує, що за цей період приріст продажів по категорії «пиво» у грошовому виразі (26,3% і 28% в 2017 і 2018 рр. відповідно) перевищує приріст в натуральному виразі (14,35% в 2017 році і 10,7% в 2018 р.) більше ніж в 2 рази. Причиною такої ситуації є зменшення українського ринку (анексія Криму, відділення ЛНР і ДНР) та підвищення цін на продукцію - середня ціна за категорією «пиво» в 2017 році зросла на 7,3%, в 2018 - на 12,2%.

Основними гравцями на ринку пива в Україні є 4 компанії, які займають 91,8% ринку – це ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «АВ ІнБев Ефес», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня».

ПрАТ «Оболонь» є третьою серед пивоварів України. Найвідомішими брендами компанії є Nike, Zlata Praha, Carling, Ketten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер.

Частка ринку ПрАТ «Оболонь» у 2018 році становить 19,1%, що за теорією конкурентних переваг М. Портера характеризує рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» як середній, тому що даний відсоток займає середнє значення між часткою ринку основного конкурента ПрАТ «Карлсберг Україна» та частками поточних конкурентів.

Визначений Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН=2 425) і значення індексу Розенблюта (0,285 - перевищує мінімальне) збігаюся у своїх значеннях, та визначають ринок пива як висококонцентрований з невисоким рівнем інтенсивності конкуренції серед виробників у пивоварній галузі України.

Також був проведений аналіз основних показників роботи підприємства, який показав, що за 2018 рік фінансові результати ПрАТ «Оболонь» мали надзвичайно низькі показники. Підприємство отримало чистий збиток у розмірі 365420 тис.грн. Тож додатково був проведений аналіз прибутку, фінансового стану і рентабельності.

В ході роботи було визначено, що активи компанії та власний капітал використовується неефективно, тому витрати починають переважати над доходами, Така фінансово-економічна ситуація пагубно впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», оскільки неефективне використання активів призвело до впевненого росту операційних та інших витрат діяльності корпорації і станом на 2018 рік у ПрАТ «Оболонь» не вистачає власних коштів на підтримку життєдіяльності організації. Тож для стабілізації ситуації потрібно діяти зворотнім шляхом, тобто накопичувати власний капітал для розвитку підприємства через скорочення витрат.

Наступним кроком у роботі була оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Для цього були використані наступні методи: SWOT-

аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз та було складено полікритеріальну модель конкурентоспроможності підприємства.

За SWOT-аналізом визначено, що ПрАТ «Оболонь» має багато сильних сторін і досягаємих можливостей, які можна використовувати конкурентній боротьбі та для покращення свого становища, а саме рекомендується пошук нових можливостей на експортних ринках та захист частки ринку в Україні, а також розвиток мереж фірмових магазинів. Та не варто забувати про слабкі сторони, особливо рекомендується звернути увагу на низькому рівні власного капіталу, якого недостатньо для втілення власних можливостей.

SPACE-аналіз дає зрозуміти, що підприємство набуває конкурентних переваг у відносно нестабільному середовищі і критичним фактором тут є фінансовий потенціал. Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, корпорація повинна дотримуватись конкуруючої стратегії, тобто здійснювати пошук фінансових ресурсів та розвивати збутові мережі.

Полікритеріальна модель діагностики конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» станом на 2018 рік дозволила визначити інтегральний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» - 0,544, що вказує на середню конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» та на те, що підприємство є рівноцінним конкурентом серед інших в галузі.

Отже, підвівши підсумки проведених аналізів з визначення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», найоптимальнішою було визначено стратегію стабілізації, що здійснюється за рахунок захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу, який знаходиться на найвищому рівні серед інших потенціалів і модифікації продукції. Але для того щоб покращити своє становище та перейти до стратегії зростання підприємству потрібно здійснити пошук методів скорочення витрат аби накопичити капітал для подальшого свого розвитку.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат були визначені наступні:

- застосування ресурсозберігаючих технологій (як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії);
- скорочення персоналу і фонду оплати праці;
- раціоналізація організаційної структури управління підприємством, а значить і скорочення витрат на управління і збільшення його ефективності.

Найбільш привабливим став для нас перший проект, що містить у своєму змісті застосування ресурсозберігаючих технологій, як результат – зниження собівартості продукції за рахунок економії та підвищення конкурентоспроможності. Було прийнято рішення про заміну саме фільтрувального обладнання на ПрАТ «Оболонь».

Новим обладнанням була обрана установка мікро фільтрації FMS з СІР для пивзаводів компанії Vílek Filtry. Перевагою даної установки є те, що фільтрування проводиться методом холодної стабілізації. На практиці доведено, що пиво, відфільтроване методом холодної стабілізації, зберігає свої смакові властивості краще і довше, ніж пиво, стабілізовану миттєвої пастеризації. А також для роботи даної установки використовується значно менше електроенергії, за нашими розрахунками в рік вдасться зекономити 91 454,4 грн. Оскільки FMS з СІР більш автоматизована, то економія виразиться і у зменшенні витрат на заробітну плату робітників (-259 581,6 грн).

Розраховані нами показники, що характеризують доцільність проекту, вазують на його прибутковість: підприємство зможе отримувати додатковий чистий прибуток у розмірі 264 499,2 грн на рік. Термін окупності проекту складає 9,5 місяців.

Для визначення впливу проекту саме на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» нами була складена полікритеріальна модель конкурентоспроможності з урахування отриманих показників по проекту.

Діагностика полікритеріальної моделі конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» визначає, що за рахунок підвищення інтегрального показника

стратегічного потенціалу до абсолютного рівня стратегічного потенціалу ($0,8 < K_{СПП} < 1$) відбулись покращення і в інтегральному рівні конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» ($K_{КП} = 0,61$, що на 0,066 одиниць більше ніж у базовому році).

Такий показник все ще вказує на середню конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», але вже з наявним ростом та покращеннями, що дає поштовх до росту та пошуку нових рішень щодо підвищення своєї конкурентоспроможності та доведення її до максимального рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. К.: Лібра, 2001. 81с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: И. Ансофф. URL: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
3. Антонов В. Г., Крылов В. В., Кузьмичев А. Ю. и др. Корпоративное управление : Учебное пособие под ред. Антонова В. Г. М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2006. 288с.
4. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: [навчально-методичний посібник]: ВД «ИНЖЕК», 2007. 272 с.
5. Бабій О.Н., Бахвалова Н.А., Сабадирьова А.Л. Визначення і оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції: Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: ОДЕУ, 2007. – Випуск 26. – 416 с.
6. Барабанова О. А., Полунин В. А. Менеджмент качества малого инновационного предприятия на основе анализа технологического процесса: Качество. Инновации. Образование, 2007, №3. С. 54-57
7. Балабанова І. В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах маркетингової орієнтації : Автореф. дис. канд. екон. наук: 08. 06. 03: Донецький держ. комерційний ін-т. Донецьк, 1997. 25с.
8. Бастрыкин Д. В., Евсейчев А. И., Нижегородов Е. В. Интеллектуально-креативные резервы повышения качества продукции промышленного предприятия. Управление качеством на промышленном предприятии под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Герасимова Б. И. М. «Издательство Машиностроение-1», 2006. 204с
9. Безрукова Т.Л., Сапронов Е.И., Морковина С.С. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации: моногр. М. : КноРус, 2008. 163 с.
10. Бердникова, Л. Ф., Комельчик С. Л. SWOT-анализ: один из способов диагностики ресурсного потенциала предприятия. Проблемы и перспективы

управления экономическим ростом организации: сб. трудов Первой заочной международ. науч. конф. под ред. Шевляковой Е. М. Тольятти: ТГУ, 2008. С. 103-113.

11.Большаков В. И., Белоконь А. И., Левчинский Д. Л. Управление организациями с помощью проектов (монография). Днепропетровск: ПГАСА, 2006. 123 с.: ил., табл. Библиогр. С. 116-123.

12.Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вуза. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 344 с.

13.Валерія Білінчук, Олена Соболева-Терещенко. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні
URL:<https://ppeu.stu.cn.ua/tmppdf/559.pdf>

14.Васильева О. Управление предприятием: Корпоративные системы. 2000. №4. С. 22-26.

15.Вісник корпорації «Оболонь» 2018 р. URL:
<https://issuu.com/obolon/docs/2018>

16.Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2007. 292с.

17.Воронін Г.Л., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І.Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства; К.: Техніка, 2000. – 152 с.

18. Галушко В.І. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

19.Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних і політичних передумов реконструктивного розвитку економіки України. Економіка України. 2016. № 12. С. 3–22.

20.Герасименко А. Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 600 с.

21.Гінгстон Пітер. Найкраща книжка про збут і маркетинг: Пер. з англ. : Смольянінов І., Дедик О.; Редкол. : Ісаєвич О. (голова). Львів : Сейбр-Світло, 2001. 206 с.

22.ДСТУ ISO 9000 – 2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001.

23.Дробитько Н. А. Діагностика конкурентоспособности предприятия. Економіка : проблеми теорії та практики : Зб. наук. пр. Вип. 125. Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. С. 12-15.

24.Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ., под ред. Каптуровского Ю. Н. СПб. : Питер, 2001. 480 с.

25.Дэвид А. Создание сильных брендов. М. : Издательский дом Гребенникова, 2003. 440 с.

26.Друкер П. Эффективное управление; пер. с англ. М. Котельниковой; М.: Астрель, 2004. – 284 с

27.Ермак В., Балькин Ю. Бизнес-реинжиниринг и системная интеграция: Корпоративные системы. 1999. №4. С. 5-9.

28.Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 465 с. 5.

29.Інформаційна база даних емітентів. URL: <http://smida.gov.ua>

30.Касьянова Н.В., Солоха Д.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручн; К.: Центр учбової літератури, 2013.248 с.

31.Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія], [2-ге вид., перероб. і доп.]. Х.: Фактор, 2008. 336с.

32.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монограф. за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

33.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] за заг. ред. О. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470 с.

34.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. под ред. С.Г. Божук, Ф. Котлер. СПб.: Питер, 2005. 464 с.

35.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія, за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

36.Лагутін В. Д., Уманців Ю. М., Герасименко А. Г. та ін. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація : монографія / за ред. В. Д. Лагутіна. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 432 с.

37.Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК: Актуальні проблеми економіки. 2008. - №3(81). С. 84-88

38.Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. Економіка України. 2016. № 4. С. 4–18.

39.Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку АМКУ. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG6605.html.

40.Мостенська Т.Л., Драган О.І., Суха І.В. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: Монографія. Національний ун-т харчових технологій. К, 2009.

41.Офіційний сайт Державного комітету статистики України.URL :<http://www.ukrstat.gov.ua>.

42.Офіційна сторінка української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>

43.Офіційний сайтBіlekFіltry.URL :<https://filtrace.com/ru/>

44.Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL:<http://obolon.ua/ukr/home/>

45.Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/>

46.Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства: О.: Атлант, 2013. 470 с.

47.Перша приватна броварня. URL:<https://uk.wikipedia.org/>

48.Пивное дело. Международный аналитический журнал. «Рынок пива Украины 2017», № 4. URL: <http://www.pivnoe-delo.info/2017/01/18/rynok-pivaukrainy-2015-4-2017/>

49.Продажі слабоалкогольних напоїв в Україні скоротили.URL:<http://forum.finance.ua/topic166464.html>.

50.Портер М. Конкуренция [пер. с англ.]. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.

51. Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: пер. з англ. Олійник А., Скільський Р. К.: Основи, 1998. 390 с.

52.Савицька Г.В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства.URL:<https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analyz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html>

53. Солнцев С. О., Бажеріна К.В., Гребньов Б.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Відво «Політехніка», 2017. 204 с.

54.Уманцев Ю., Мінняло О., Чудак В. Тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7(181). С.151.

55. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Эксмо, 2005. 544 с.

56. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. №10. С. 59-61.

57.Янг С. Системне управління організацією. Пер. з англ. під ред. С. П. Ніканорова, С. А. Батасова. 2012, стр. 456.

58.Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: Вісник соціально-економічних досліджень 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	КОДИ
			31.12.2018
		за ЄДРПОУ	05391057
		за КОАТУУ	
		за КОПФГ	
		за КВЕД	

Середня кількість працівників: 2487

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2018 р.
 Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0

Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0

Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник

Булах І.В.

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	786 393	899 066
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	49 482
збиток	2195	(128 200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	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	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.