

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПСТУХОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Оцінювання ринкової привабливості підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Захарчук Катерина Миколаївна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник: Розумей Світлана Борисівна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга Петухова

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Захарчук Катерині Миколаївні

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

1. Тема роботи: «Оцінювання ринкової привабливості підприємства»
керівник роботи Розумей Світлана Борисівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022р. № 587-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи формування ринкової привабливості підприємства; Розділ 2. Визначення ринкової привабливості ПРАТ «Карлсберг Україна»; Розділ 3. Розроблення пропозицій спрямованих на покращення ринкової привабливості ПРАТ «Карлсберг Україна»; Висновки; Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Основні економічні показники діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна»; Характеристика конкурентів підприємства на ринку; Частка конкурентів ПРАТ «Карлсберг Україна» на ринку України у 2019-2021; Система показників оцінки потенціалу ринкової привабливості підприємства; Інтегральний показник комплексної оцінки потенціалу ринкової привабливості підприємства; Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна»; Чинники забезпечення підвищення потенціалу ринкової привабливості ПРАТ «Карлсберг Україна»; Рекомендації з удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Карлсберг Україна»; Очікувані результати від проведення рекламної кампанії; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022-16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022-30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи формування ринкової привабливості підприємства»	31.10.2022-20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Визначення ринкової привабливості ПРАТ «Карлсберг Україна»»	21.11.2022-11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій спрямованих на покращення ринкової привабливості ПРАТ «Карлсберг Україна»»	12.12.2022-01.01.2023	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	02.01.2023-15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023-25.01.2023	Виконано

Здобувач

(підпис)

Катерина ЗАХАРЧУК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Світлана РОЗУМЕЙ

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Захарчук К.М. Оцінювання ринкової привабливості підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг», Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

В жорсткому конкурентному середовищі та в умовах війни вітчизняні підприємства можуть успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення ринкової привабливості підприємства.

В роботі досліджені теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ринкової привабливості підприємства.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність та особливості формування ринкової привабливості підприємства; проведено визначення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства; надано маркетингову характеристику ПРАТ «Карлсберг»; проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства інтегральним методом; розкриті основні напрями покращення ринкової привабливості підприємства надати маркетингове обґрунтування та розрахунок очікуваних результатів від впроваджених заходів; досліджені вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єкт дослідження – це процес обґрунтування шляхів підвищення ринкової привабливості підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках, містить 15 таблиць.

Ключові слова: маркетингова діяльність, ринкова привабливість, конкурентоспроможність підприємства, ринкова ніша, постачальники, конкуренти.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1.Сутність та особливості формування ринкової привабливості підприємства.....	9
1.2.Визначення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	15
Висновки до 1-го розділу	22
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ Україна».....	24
2.1.Маркетингова характеристика ПРАТ «Карлсберг Україна».....	24
2.2.Оцінка конкурентоспроможності підприємства інтегральним методом ..	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ СПРЯМОВАНИХ НА ПОКРАЩЕННЯ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ Україна»	46
3.1.Основні напрями покращення ринкової привабливості підприємства	46
3.2.Маркетингове обґрунтування та розрахунок очікуваних результатів від підвищення конкурентоспроможності продукції	49
3.3.Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В жорсткому конкурентному середовищі та в умовах війни вітчизняні підприємства можуть успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення ринкової привабливості підприємства.

Під механізмом ринкової привабливості на рівні підприємства необхідно розуміти сукупність економічних, екологічних і соціальних факторів, які формують конкурентоспроможність.

Для успішного існування і ринкової привабливості підприємства повинні бути конкурентоспроможними не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку. Тільки постійне вдосконалення, пошук нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва та управління допоможуть підприємствам досягти й утримати стійке положення на конкурентному ринку.

Серед публікацій з приводу теоретичних досліджень конкурентоспроможності підприємства, необхідно відзначити праці таких вітчизняних та іноземних науковців, як: П. Самуельсон, І. Шумпетер, М. Портер, Г.Л. Азоєв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов, А.П. Градов, Ю.Б. Іванов, В.А. Винокуров, П.С. Зав'ялов та інші.

Однак, незважаючи на актуальність визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності, єдиного загальновизнаного підходу до визначення економічної сутності поняття конкурентоспроможності підприємства не існує, і це створює проблеми при розробці ефективних методів і підходів до оцінки, аналізу та коригування показників, які відображають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми ринкової привабливості підприємства та конкурентоспроможності набули широкого розвитку в роботах багатьох

вчених, а саме: Г. Азоева, О. Градова, В. Марченко, Т. Мостенської, О. Гудзинського, док Л. Смоляр, Р. док Фатхутдінова, А. Юданова док та ін.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ринкової привабливості підприємства. С

Реалізація поставленої мети визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та особливості формування ринкової привабливості підприємства;
- провести визначення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- надати маркетингову характеристику ПРАТ «Карлсберг»;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства інтегральним методом;
- розкрити основні напрями покращення ринкової привабливості підприємства надати маркетингове обґрунтування та розрахунок очікуваних результатів від впроваджених заходів;
- дослідити вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єкт дослідження – це процес док обґрунтування шляхів підвищення ринкової привабливості підприємства.

Предмет дослідження – це сукупність теоретичних та прикладних аспектів процесу підвищення ринкової привабливості підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Методи теоретичного узагальнення і порівняння (аналіз і синтез, індукція і дедукція) – для дослідження теоретичних та організаційних аспектів проблеми. Методи зведення, групування та узагальнення, економіко-статистичні методи – для аналізу фінансової звітності, прогнозування показників конкурентоспроможності та відображення тенденцій на ринку; для розробки методики визначення підприємницького потенціалу та

конкурентоспроможності – методи системного, статистичного й графічного аналізу, експертних оцінок; метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Обробка даних здійснювалася з використанням пакету EXCEL для Windows.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації та монографічні видання вітчизняних та закордонних вчених, нормативно-законодавчі акти України і інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймала участь у конференції

Структура та обсяг роботи: Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (62 найменування) та 7-ми додатків. Обсяг роботи становить 72 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 2 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості формування ринкової привабливості підприємства

У переважній більшості сучасних наукових досліджень підкреслюється пріоритетність саме поняття ринкової привабливості підприємства. Віддаючи належне такому підходу, все ж варто зауважити, що товар виступає вже як результат господарської діяльності, яку здійснює підприємство. Саме в процесі виробництва продукції і закладаються ті якісні характеристики товару, що формують його споживчу цінність і відповідність ринковим вимогам. Враховуючи обставини зовнішнього середовища та оцінюючи власні можливості, підприємство визначає стратегію просування та збуту продукції, створюючи умови для успішної її реалізації споживачам. Також необхідно враховувати, що аналіз процесів конкурентоспроможності на макрорівні (галузі, регіону, країни) може бути проведений тільки через дослідження господарської діяльності відповідних підприємств, тому можна зробити висновок про пріоритетність проведення дослідження саме категорії конкурентоспроможності підприємства як найбільш важливої з точки зору мікро- і макроекономічних позицій.

Складність та багатоаспектність ринкового середовища виступають передумовами сприйняття підприємства не тільки як активного суб'єкта ринкових відносин, але й об'єкта. Слід зауважити, що об'єктний статус підприємства має значення не тільки в умовах здійснення операцій з купівлі-продажу підприємства чи окремих його стратегічних бізнес-одиниць або залучення додаткових обсягів капіталу, а й в процесі повсякденного

функціонування, тому що ринково привабливий образ підприємства є підґрунтям для нарощування обсягу його конкурентного потенціалу.

Поняття привабливості підприємства на ринку розглядається певним чином обмежено, зокрема найбільш широкого застосування отримали такі поняття як «інвестиційна привабливість», «економічна привабливість», «маркетингова привабливість», «ресурсна привабливість», «інноваційна привабливість».

Зокрема під інвестиційною привабливістю більшість науковців [1-5] розуміє комплексну характеристику підприємства до реалізації власного інвестиційного потенціалу та можливості залучення інвестиційних ресурсів на основі сукупності економічних, соціальних, організаційних, ресурсних, психологічних передумов і характеристик, що сформувалися на підприємстві.

Економічна привабливість розглядається з точки зору отримання економічного ефекту від реалізації певного проекту та можливості його конкурентоспроможного існування на ринку [6, с. 346].

Маркетингова привабливість здебільшого розглядається як зовнішня характеристика діяльності підприємства, відповідно до чого кожне окреме підприємство розглядається як локальна складова певної території, яка має характеристики товару та виступає геопродуктом. Від так, за визначенням О.А. Біловодської та Л.О. Сигиди, маркетингова привабливість – це наявність у території господарювання підприємства таких умов розвитку, які впливають на вподобання споживачів продукту території при їх виборі [7, с. 57], що відповідно може збільшувати або знижувати загальну привабливість підприємства-суб'єкта даної території.

Ресурсна привабливість також є зовнішнім параметром формування привабливості підприємства, оскільки визначає вибір місця або сфери розміщення бізнесу згідно з територіальною близькістю або іншими умовами раціонального залучення ресурсів [8, с. 36].

Поняття «інноваційна привабливість» виникає і розглядається під час прийняття управлінського рішення щодо фінансування конкретних інновацій на підприємстві [9].

Таким чином, критичний аналіз характеристик привабливості підприємства дозволив виявити специфічну ознаку, що полягає в одномоментності оцінки привабливості підприємства, оскільки більшою мірою розкриває виникнення інтересу зацікавленого кола суб'єктів ринкових відносин у певний момент часу для вирішення проблеми або прийняття управлінського рішення.

Ринкова привабливість підприємства є поняттям більш широким та комплексним, властивістю, що нерозривно пов'язана з операційною діяльністю, що розкривається шляхом взаємного впливу на усі бізнес-процеси підприємства.

Цікавим і досить точним, на нашу думку, є підхід О.В. Свірідової, відповідно до якого, ринкова привабливість розглядається як характеристика підприємства, утворена як передумова та результат ринкової взаємодії економічних агентів, що відображає рівень задоволення їх фінансових, виробничих, організаційних та інших інтересів, виражений через сукупність соціально-економічних показників [10, с. 77].

З огляду на комплексність поняття «ринкова привабливість підприємства», воно формується як логічний наслідок взаємодії усіх зацікавлених суб'єктів ринкових відносин, учасником яких є конкретне підприємство. Саме тому, ринкова привабливість підприємства формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Враховуючи постійний інформаційний обмін та коректування ринкової поведінки підприємства відповідно до мінливих умов господарювання не можна чітко виділити внутрішньо орієнтовані та зовнішньо орієнтовані складові ринкової привабливості. Оскільки це явище є відносно нестійким, унікальним та не відтворюваним в інших умовах функціонування, доцільно виділити основні складові, які майже рівною мірою відображують зовнішній та внутрішній

аспект діяльності підприємства. Від так, основними утворюючими компоненти ринкової привабливості підприємства, є такі:

- інвестиційна привабливість;
- споживча привабливість;
- контактна привабливість;
- латентна привабливість.

Інвестиційна привабливість як складовий елемент ринкової привабливості є найбільш поширеним та легким щодо інтерпретації поняттям. Рівень інвестиційної привабливості підприємства формується під впливом загальної інвестиційної привабливості регіону та галузі функціонування, політичного клімату та визначається параметрами платоспроможності, ліквідності, ділової активності, майнового стану, ефективності реалізації організаційно-управлінського та інших видів потенціалу підприємства. Формування високого рівня інвестиційної привабливості підприємства як об'єкта ринкових відносин забезпечує збільшення ринкової вартості підприємства відносно його балансової вартості та відносно об'єктів-аналогів.

Споживча привабливість є одним з визначальних параметрів ринкової привабливості підприємства, тому що виступає найбільш динамічним її елементом через швидкі, зазвичай хаотичні зміни споживчих вимог та здатності сприймати ту споживчу цінність, що пропонується підприємством. В контексті формування споживчої привабливості підприємство водночас виступає як суб'єкт і об'єкт ринкових відносин. Суб'єктні характеристики реалізуються шляхом активного впливу на споживача та взаємодії з ним, об'єктні – шляхом ототожнення конкретного підприємства з продукцією, що купується споживачем – кожна одиниця, що придбана споживачем виступає в ролі своєї інвестиції в розвиток підприємства. Тому в цьому контексті особливо важливими є система управління брендом підприємства (або окремих товарних груп), система управління клієнтоорієнтованими компетенціями, система управління стимулюванням збуту тощо.

Значний вплив на рівень споживчої привабливості має спроможність підприємства не тільки швидко реагувати на зміни споживчого попиту, а й здатність створювати попит та трансформувати його з пасивного в активний, шляхом формування цільового сегменту лояльних споживачів.

Виникнення контактної привабливості є різноспрямованим процесом, тому що з одного боку контактна привабливість є передумовою ефективною взаємодією з контактними аудиторіями, а з іншого виникає як наслідок цієї ефективною взаємодією. Забезпечення високого рівня контактної привабливості дозволяє підприємству активізувати керований вплив на зовнішнє мікросередовище. Основними перевагами активізації та інтенсифікації такого впливу є можливість залучення необхідних обсягів ресурсів на найбільш прийнятних для підприємства умовах. Управління контактною привабливістю безпосередньо пов'язано із ефективністю управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, підвищенням показників ділової активності тощо. Формування контактної привабливості має особливо велике значення задля оптимізації інформаційних – отримання більш точної, релевантної, своєчасної інформації з нижчим рівнем інформаційного шуму – та часових ресурсів підприємства – через наявність якомога достовірнішої інформації та інших необхідних видів ресурсів час на прийняття управлінського рішення може бути знижено, що дозволить отримати короткострокову конкурентну перевагу. Від так, формування контактної привабливості специфічним інструментом зниження негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та своєчасної ідентифікації ринкових можливостей.

Латентна привабливість відбиває внутрішній аспект ринковою привабливості підприємства, оскільки спрямована на працівників та власників підприємства. Латентна привабливість поєднує дві компоненти – соціальну та економічну. Соціальна компонента формується на основі забезпечення високого рівня умов праці, можливостей до саморозвитку й самоосвіти. Наслідком сприйняття соціальною компоненти є самомотивація

персоналу до вдосконалення наявних компетенцій та розвитку нових. Латентна мотивація у цьому контексті виступає передумовою до інтелектуалізації діяльності підприємства та зниження бар'єрів типу «персонал», що проявляється у відчуженні працівниками підприємства змін, що пропонуються. Результатом цього є підвищення гнучкості управління підприємством та його активної адаптивності в ринковому середовищі. Економічна компонента відображає ставлення власників до підприємства як до об'єкта, спроможного генерувати пасивний дохід, позитивно стійкий грошовий потік. Отже, латентна привабливість – це внутрішній резерв підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах достатньої забезпеченості підприємства ресурсами латентна привабливість стає ефективним підґрунтям для формування й реалізації ефективної стратегії, досягнення визначеного рівня конкурентного потенціалу, забезпечення стану динамічно стійкого функціонування підприємства у ринковому середовищі.

Таким чином, визначення змістовних характеристик складових ринкової привабливості підприємства дає змогу трактувати це поняття як властивість підприємства щодо ефективної реалізації його суб'єктно-об'єктних характеристик в ринковому середовищі шляхом формування позитивного образу підприємства як інвестиційного активу, створення реалізації споживчої цінності, яка може бути швидко реалізована на ринку, підвищення зацікавленості контактних аудиторій у співпраці з підприємством задля забезпечення локальної та загальної ефективності, формування внутрішнього базису довгострокового динамічного розвитку підприємства.

Таким чином, формування й управління ринковою привабливістю підприємства стає конкурентною перевагою, яка сама по собі містить прихований конкурентний потенціал, що не може бути досліджений, скопійований та відтворений конкуренти. Вищий, ніж у конкурентів, рівень ринкової привабливості підприємства певним чином резервує можливість

ефективного залучення різних видів ресурсів та реалізації створеної споживчої цінності на ринку.

Перспективними та актуальними питаннями у цьому напрямку залишаються проблеми глибокої діагностики та кількісної оцінки інтегрального рівня ринкової привабливості, аналізу впливу зміни показників ринкової привабливості на показники фінансово-господарської діяльності із застосуванням економіко-математичних методів, що забезпечить керованість та прогнозованість розвитку підприємства на основі підвищення його ринкової привабливості.

1.2. Визначення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Поняття «конкурентоспроможність» з точки зору етимології походить від англійського дієслова «compete» (з англ. «конкурувати»), яке лежить в основі слова «competitiveness» (з англ. «конкурентоспроможність»). В українському трактуванні об'єднано два слова «конкуренція» і «спроможність», що означає здатність, наявність можливостей до конкуренції, змагання [1].

Поняття конкурентоспроможності було введено М. Портером в праці «Стратегія конкуренції», в якій він розглядає дану категорію як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку. Самі ж конкурентні переваги характеризуються як сукупність характеристик товару чи послуги, які створюють певну перевагу перед конкурентами. Причому конкурентні переваги можуть бути технічними, технологічними, інформаційними, географічними, організаційними тощо [2].

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності, обґрунтовані М. Портером, отримали подальший розвиток у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. На сьогодні в науці існують різні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», тому для пошуку більш

універсального визначення необхідно систематизувати найбільш поширені трактування поняття «конкурентоспроможність» [3].

Таблиця 1.1

Основні визначення до категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Бондаренко Г.С. [11]	Конкурентоспроможність підприємства – це система взаємопов’язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об’єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг.
Винокуров В.А. [12]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй.
Воронкова А.Е. [13]	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість суб’єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б. [14]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.
Карлофф Б. [15]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити найкращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Люкшинов А.М. [16]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.
Попов С.А. [17]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації.
Фатхутдінов Р.А. [18]	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку.
Шершньова З.Є. [19]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетенції підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами в створенні та використанні виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок та освіти персоналу, що виявляється в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність.
Юданов А.Ю. [20]	Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається досконалістю використання ресурсів підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [11-20]

Більш доречно при дослідженні поняття конкурентоспроможність підприємства використовувати підхід, що відображає процес розвитку підприємства в динаміці та його здатність вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі. Такий методичний підхід обґрунтовує у своїх працях достатньо широке коло науковців, трактування яких представлені у таблиці 1.1.

З таблиці 1.1 слідує, що у більшості наведених підходів конкурентоспроможність розглядається як здатність ефективно використовувати внутрішні можливості підприємства в процесі власної діяльності з метою збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг для успішної конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг.

Підприємство за своєю суттю є виробничо-економічною системою і рівень та динаміка його конкурентоспроможності залежать від цілого комплексу складових. Це передусім можливості самоорганізовувати та пристосовувати до існуючих реалій ринку внутрішні процеси підприємства, а також впливати на зовнішнє середовище, формуючи для себе найбільш прийнятні умови господарювання з урахуванням своїх ресурсних можливостей, цілей і завдань.

Надзвичайно важливим для отримання об'єктивних висновків щодо рівня конкурентоспроможності підприємства є фактор часу, оскільки терміни, необхідні для створення, реалізація певних конкурентних переваг, як правило, не збігаються динамікою отриманих результатів діяльності. Тобто недоцільно розглядати конкурентоспроможність підприємства в окремий дискретний проміжок часу, протягом якого реалізувались тактичні та не стратегічні цілі суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;

- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Основним завданням при оцінці конкурентоспроможності підприємств, є відшукання критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і чинників.

Надамо характеристику методам оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Матричний метод. Даний підхід базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції. В основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання або скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка продукції підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку [36; 37].

Переваги методу: при наявності інформації про обсяги реалізації та відносних частках ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що тягне необхідність відповідних досліджень [38].

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові та

кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна-якість [39].

Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності. У свою чергу, зазначені індекси визначаються шляхом підсумовування приватних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Кожен з приватних індексів по відповідному параметру приймається як відношення фактичного значення оцінюваного параметра до значення відповідного показника конкуруючої продукції (чи іншої продукції, обраної за базу порівняння). При цьому параметричний індекс визначається на основі оцінки технічних (якісних) параметрів продукції, економічний – вартісних. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів встановлюється експертним шляхом. Зокрема, в ряді методів в якості одного з вартісних параметрів розглядається величина витрат з післяпродажного обслуговування продукції [40].

Параметричний і економічний індекси конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності розглядається продукції по відношенню до конкуруючої продукції. Він визначається як відношення параметричного індексу до економічного.

Показники конкурентоспроможності обчислюються за кожним видом продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства: перебуває середньозважене значення серед показників по кожному виду продукції, де в якості ваг виступає обсяг реалізації відповідного виду продукції [41].

До безперечних переваг даного підходу можна віднести те, що він враховує одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукції. До недоліків – те, що він дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства

приймає вид конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти його діяльності. Крім того, визначені нарікання викликає зведення конкурентоспроможності продукції до оцінки співвідношення ціна-якість, не враховує ступінь інновативності продукції, що має істотне значення при позиціонуванні продукції на ринку.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч чинників – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі підходу лежить оцінка групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [42; 43; 44].

Суть підходу полягає в бальній оцінці здібностей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Кожна з сформульованих в ході попереднього аналізу здібностей підприємства по досягненню конкурентних переваг оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів. При цьому склад і структура оцінюваних здібностей значно варіюють у різних методиках: від показників собівартості і фінансової стійкості до здатності підприємства адаптуватися до нововведень.

Надалі, залежно від методу, з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства отримані експертні оцінки піддаються різної математичній обробці. Найчастіше показник конкурентоспроможності підприємства знаходиться шляхом обчислення середньозваженого значення з отриманих експертних оцінок з урахуванням питомої ваги, яка відводиться кожній з оцінених здібностей в досягненні конкурентних переваг підприємства.

До переваг даного підходу слід віднести облік вельми різносторонніх аспектів діяльності підприємства. У той же час лежить в основі підходу посилення про те, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей

підприємства до досягнення конкурентних переваг, є недоведеним, оскільки сума окремих елементів складної системи (якою є будь-яке підприємство), як правило, не дає того ж результату, що і вся система в цілому [45].

Комплексні методи. Методи, віднесені до даного підходу, визначені як комплексні в силу того, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного з методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства. В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу [46].

Поточна і потенційна конкурентоспроможність і їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від методу можуть змінюватись. Так, у ряді випадків поточна (реальна) конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – за аналогією з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції.

В рамках даного підходу становить інтерес метод Забеліна К.С. [47], де автор розглядає конкурентоспроможність підприємства як адитивну функцію поточної конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного потенціалу з ваговими коефіцієнтами.

Поточна конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, визначається як здатність господарюючого суб'єкта приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданої прибутковості і розглядається автором як відношення агресивності існуючої стратегії до необхідного в майбутньому рівнем агресивності (стратегічний норматив).

Конкурентний потенціал – потенційна можливість (поточні передпосилання) зберігати або збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді, на нашу думку вбачається як відношення поточного потенціалу підприємства до оптимального потенціалу (норматив

можливостей), що задається рівнем майбутньої нестабільності зовнішнього середовища.

Вагові коефіцієнти показують частку сукупних стратегічних капітальних вкладень, які йдуть відповідно на вкладення в стратегію і потужності (витрати на стратегічне планування, дослідження ринків, розробку нової продукції і запуск її в серійне виробництво, будівлі та обладнання, збутову мережу, маркетинг); вкладення в потенціал підприємства (наймання та навчання персоналу, придбання технологій, витрати на створення функціональних служб та ін.).

Визначення кожного з розглянутих вище показників у рамках даного методу здійснюється експертним шляхом на підставі різних оціночних таблиць і матриць.

Висновки до 1-го розділу

1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» полягає в тому що, конкурентоспроможність фірми – це можливості фірми запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупців, тобто у визначеній якості, в необхідній кількості, в певні терміни і за найбільш вигідних умовах доставки продукції, ніж у конкурентів.

2. Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів усередині компанії або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Але, якщо компанія сфокусувала свою діяльність та вирізnilась з інших підприємств на ринку, необхідно забезпечити щоб це працювало і надалі, що і має бути метою подальших досліджень. Компанії повинні постійно оновлювати свою стратегію.

Ринкові умови господарювання передбачають активне і широке використання організаційних чинників підвищення якості продукції на усіх підприємствах. До таких чинників відносяться: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної (бездефектної) технології; удосконалення методів технічного контролю і розвиток масового самоконтролю на усіх стадіях виготовлення продукції; розширення прямих господарських зв'язків між продуцентами і споживачами продукції; вивчення і запровадження позитивного досвіду, накопиченого зарубіжними і вітчизняними підприємствами у галузі проектування і виготовлення високоякісних виробів тощо [2, с. 78].

Нагальною потребою є розробка і використання різноманітних форм і методів дійового соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування і забезпечення виробництва високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Формами і методами економічного впливу на ці процеси є перш за все узгоджена система прогнозування і планування якості продукції, встановлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці усіх категорій працівників підприємства, а соціального – всебічна активізація людського чинника, проведення правильної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

ПРАТ «КАРЛСБЕРГ Україна»

2.1. Маркетингова характеристика ПРАТ «Карлсберг Україна»

Carlsberg Group – це корпорація, яка є власником багатьох відомих марок пива, а також слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Carlsberg Ukraine це українська філія компанії, яка є її офіційним представником на ринку як алкогольних так і безалкогольних напоїв.

Carlsberg Group має у своєму штаті більш ніж 42000 працівників по всьому світу. Продукція цієї компанії поставляється у понад 150 країн. Тільки за 2016 рік було реалізовано близько 35 мільярдів пляшок пива. Українські підприємства Carlsberg розташовані у Запоріжжі, Києві, Львові. На цих виробництвах задіяно понад 1500 осіб. Компанія випускає алкогольні та безалкогольні напої під відомими брендами: «Львівське», Carlsberg, «Арсенал», Baltika, «Квас Тарас», «Хмільне», Seth&Riley's Garage, Somersby, Kronenbourg 1664, Grimbergen та багато інших.

За даними видання «Бізнес», компанія Carlsberg Ukraine займає почесне місце у рейтингу «ТОП-100 платників податків України – 2016», а також є лідером у номінації «Репутаційна стабільність» за даними 2016 року. Це один з найбільших зарубіжних інвесторів та роботодавців на території України (статутний капітал корпорації належить Данії) [46].

За даними 2018 року, натуральна частка Carlsberg Ukraine на ринку продажу пива в Україні, складає 29,9%, а квасу – 43,9% (інформація надана незалежною компанією з рітейл – аудиту Nielsen).

Компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме:

- українські бренди – «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне»;

- закордонні бренди: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen.
- інші напої (непивні) ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

Акціонерне товариство «КАРЛСБЕРГ Україна» є офіційно зареєстрованою в Україні юридичною особою, яка володіє відокремленим майном, має поточні та валютні рахунки у банках України та інших держав, зведений та самостійний баланс. Carlsberg Ukraine – є окремою торговельною маркою, тобто має право маркувати свій товар індивідуальним знаком. А також, володіє печаткою та штампом, на якому розміщена офіційна назва компанії українською мовою.

ПРАТ «Карлсберг Україна», реагуючи на постійні зміни ринкових умов, займається створенням та підтриманням системи безпечного функціонування та мінімізації існуючих ризиків шляхом збільшення масштабів сфери власного функціонування у галузі.

Поряд з підсиленням гнучкості, важливим аспектом у питанні потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності є розгляд внутрішніх складових підприємства, зокрема, аналіз існуючої системи менеджменту, що являє собою комплекс взаємозалежних елементів управління. До організаційної системи управління відноситься наявна кількість відповідних функціонуючих органів, система їхньої комунікації та перелік безпосередніх дій, з детальним аналізом та прогнозуванням їхньої ефективності в рамках підприємства.

ПРАТ «Карлсберг Україна» характеризується лінійною організаційною системою з чітко виділеною підпорядкованістю вертикального типу, що являє собою пряму делегацію завдань управлінцем до нижчих складових структур. Загальна кількість робітників підприємства станом на 2019 рік налічує 433 особи, серед яких у адміністративному секторі задіяно 72 людини.

Таким чином, головним елементом управління є директор, далі ієрархічною ланкою є його заступник, у розпорядженні та контролі якого перебуває виробничий цех.

Аналіз місії ПРАТ «Карлсберг Україна» наведено у табл. 2.1. При цьому конкуренція по виготовленню пива на вітчизняному ринку є досить вираженою.

Таблиця 2.1

Аналіз місії ПРАТ «Карлсберг Україна»

Елементи місії	Коротка характеристика
Клієнти	«Оболонь», «Славутич», «Миргородська», «Моршинська», «Сан Інтербрю Україна», «Росинка», «Орлан» та інші.
Потреби клієнтів, які необхідно задовольнити	Необхідність забезпечення високого рівня якості безалкогольної та алкогольної продукції.
Сегментування ринку функціонування заводу	На українському та міжнародному ринках харчової промисловості.
Головні конкуренти	ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна browарня»
Провідні конкурентні переваги	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію, сервіс належного рівня, широкий асортимент продукції, зручні умови постачання.
Діяльність, що є основним бізнесом підприємства	Виробництво пива та безалкогольної продукції

Складено автором на основі даних підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна»

Ринок пива та вод добре розвинутий в Україні. На ньому широко представлені продукти вітчизняних та іноземних виробників. А отже конкурентна боротьба на ньому дуже велика. Основними конкурентами є: ПАТ «СанІнБев Україна», ПАТ «Оболонь», корпорація «Interbrew», ТОВ «Перша приватна browарня». За кожним із цих конкурентів вже є чітко сформована аудиторія споживачів, а також та чи інша частку ринку, залежно від регіону.

Основні економічні показники діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 роки представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності
ПРАТ «Карлсберг Україна»**

Показники	Один. Виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	117431	112740	-4691	-3,99
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	107256	104890	-2366	-2,21
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	7703	6559	-1144	-14,85
4. Витрати на збут	тис. грн.	8248	6139	-2109	-25,57
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	123207	117588	-5 619,00	-4,56
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-5776	-4848	928,00	-16,07
7. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-8487	-9735	-1248,00	-14,70
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	104,92	104,30	-0,62	-0,59
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-7,23	-8,63	-1,41	x
10. Рентабельність продукції	%	-4,69	-4,12	0,57	x

Складено на основі даних підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна»

Згідно даних таблиці 2.2 спостерігаємо значне зменшення чистого доходу від реалізації товарів (майже на 4%) через зростання собівартості реалізованої продукції на 2,21%. Зменшились також адміністративні витрати та витрати на збут (-14,85% та -25,57% відповідно). За рахунок цього збільшився прибуток від реалізації на 16,07%, але чистий збиток став більшим на 14,7%. Як бачимо, рентабельність діяльності зменшилась на 1,41%, рентабельність продукції збільшилась на 0,57%, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшились на 0,62.

Для кращого дослідження конкурентів проведемо аналіз стратегій їх діяльності, наведених у табл. 2.3

Характеристика конкурентів підприємства на ринку

Показники	Конкуренти		
	№1	№2	№3
1. Конкуренти	ПАТ «Оболонь»	ТОВ «Перша приватна броварня»	ПАТ «СанІнБев Україна»
2. Цілі конкурентів - щодо товарів;	Удосконалити виробництво продукції;	Розширити асортимент продукції, за рахунок введення пива різної міцності;	Покращити якість продукції;
- щодо збуту продукції;	Розповсюджувати продукцію у більшій кількості сусідніх регіонів;	Налагодити поставки за кордон;	Розширити ринок збуту в Україні;
- щодо ціни;	Максимально знизити собівартість продукції і ціну;	Утримувати низьку ціну на продукцію;	Знизити ціну за рахунок зменшення собівартості;
- щодо реклами;	Провести рекламну кампанію, орієнтовану на молодь;	Розмістити рекламу львівського пива на бігбордах у Києві;	Залучити міські ЗМІ (радіо та газети);
- щодо розвитку компанії у майбутньому.	Реорганізувати виробництво та збільшити номенклатуру продукції;	Стати лідером з виробництва етнічного українського пива;	Збільшити обсяги виробництва продукції;
3. Сильні сторони конкурентів	Широкий асортимент виробів; Відомі бренди; Широкий ринок збуту;	Успішні рекламні кампанії; Новітні технології виробництва пива; Висока якість продукції;	Ефективна реклама; Відомі бренди; Багато ринків збуту продукції;
4. Слабкі сторони конкурентів	Погана якість води, що використовується для виготовлення напоїв;	Вузький асортимент; Не велика кількість ринків збуту;	Невисока якість продукції; Висока ціна на товар;

Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна»

Різноманітні конкуренти мають відмінні цілі, слабкі та сильні сторони, які не можуть бути проігноровані, оскільки необхідно створювати стратегію переважання над кожним із них, бо в іншому випадку це може призвести до

неочікуваних результатів перерозподілу на ринку без переваг ПРАТ «Карлсберг Україна». Необхідно розуміти, що під отриманням переваг над існуючими на ринку підприємствами усвідомлюється не лише покращення власних якостей до конкурентного рівня, а й розробка нових власних особливостей, які допомагають виділитися серед конкурентів та покращити свою діяльність.

Головними конкурентами у пивоварній сфері в Україні є ПАТ «Оболонь», ПАТ «СанІнБев Україна», а також ТОВ «Перша приватна броварня».

ПАТ «СанІнБев Україна» є головним лідером у галузі пивоваріння, яка відноситься до п'яти наймогутніших виробників товарів споживання. Фірма володіє більше ніж 200-ма брендами пива, до яких відносяться: світові марки Budweiser, Stella Artois, Corona Extra, міжнародні – Beck's, Leffe, Hoegaarden та виробники місцевих ринків – BUD Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Victoria, Modelo Especial, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, «Чернігівське», «Клинское», «Сибирская Корона», Cass, Jupiler.

Третім за обсягом виробництва пива в Україні є пивоварня «Оболонь», до складу якої входить головний київський пивзавод та ще 9 суміжних фірм. До неї належать такі марки, як ike, Zlata Praha, Carling, Keten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер. У 2015 році підприємство невдало здійснювало свою діяльність і втратила 335,173 млн. грн. А вже у 2020 році втрати склали 575,1 млн. грн. На це вплинула нестабільна фінансова і політична ситуація, які погіршили показники діяльності підприємства.

У 2004 році утворилась пивоварня «Перша Приватна Броварня», яка у 2012 році об'єдналась з підприємством «Радомишель», що до цього належало «OASIS CIS», яке виробляє пиво та безалкогольні напої на території 6 країн. Результатом об'єднання стало те, що «Перша приватна броварня» здійснює управління двома підприємствами у Львові та Радомишлі, чия виробнича потужність складає 2,3 млн. дал. Пива у рік. Компанія володіє багатьма

брендами на території України [25]. Досягненням 2017 року стало те, що на підприємстві в Радомишлі почали розливати пиво марки Heineken. Окрім цього пивоварня має ліцензію на вироблення пива з Німеччини Oettinger та голландського пива Bavaria. У квітні 2016 року на ринку вироблення пиву в Україні компанія зайняла 12,6% і 13,1% відповідно до обсягу та грошового виразу [25].

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

Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку в Україні у 2020-2021 роках наведена на рис. 2.1. Як бачимо, за підсумками 2021 року компанія ПРАТ «Карлсберг Україна» стала №1 на ринку з точки зору продажу та природного об'єму, проте компанія «Efes» в 2016 р. зникла з ринку через злиття з «SunInBev». Таким чином, «Перша приватна броварня» найбільше зростала на 2,3 пункти, а «Оболонь» показала найбільший спад у обсягах 2,9 пункти.

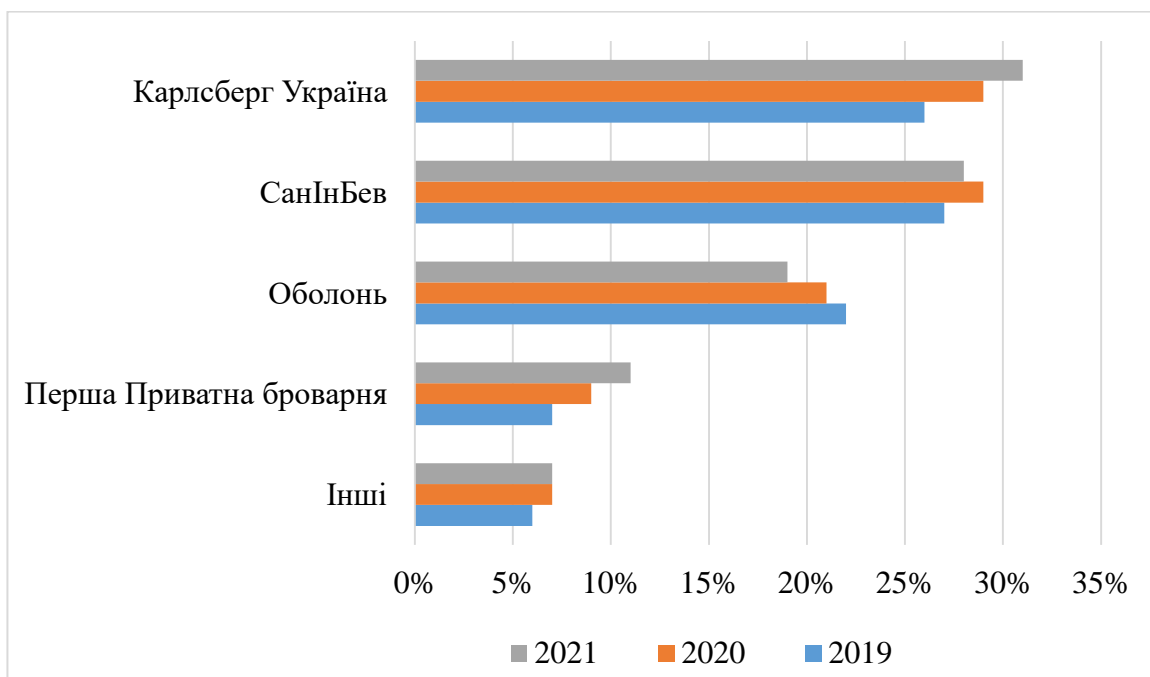


Рис. 2.1. Частка конкурентів ПРАТ «Карлсберг Україна» на ринку України у 2019-2021, %

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 і квасом.

На сьогоднішній день на протидію конкурентам та підтримання власних позицій на ринку – підприємства конкуренти, так само як ПРАТ «Карлсберг Україна» - виводять на ринок нові торгові марки пива, зокрема і марки інших країн власного виробництва, або експорту оригінального продукту під своїм брендом, відкривають фірмові магазини. Проводять успішні креативні рекламні кампанії, не залишаючи байдужими споживачів. Покращують якість власних продуктів, переобладнують устаткування.

Проте все ж слабкими місцями в них залишаються – не достатньо висока якість продукції, вузькі асортиментні групи товарів, та невелика кількість ринків збуту.

В цілому, в 2021 році зміна часток ринку пивоварних компаній відбулася за рахунок зміщення ринку в бік преміальних сортів пива. В результаті цього позиції компаній, які орієнтувалися на більш масовий сегмент, помітно ослабли (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Частки основних гравців на ринку пива України (в натуральному виразі) в 2020- 2021 рр.

Гравець ринку	Частки основних гравців, %	
	2020 р.	2021 р.
Sun InBev	29	28
Оболонь	21	19
Carlsberg Ukr	29	31
Перша приватна броварня	9	11
Інші	7	7

Складено автором

У загальній експортній структурі підприємства найменшу долю у розмірі 3% займає мінеральна вода та безалкогольні напої, 97% - пивна продукція. У аспекті забезпечення потреб споживачів мінеральною водою,

безалкогольними та слабоалкогольними напоями ПРАТ «Карлсберг Україна» перебуває у жорсткій конкурентній боротьбі, оскільки місткість потенційного та реального ринку цільової аудиторії українських споживачів є дуже великою. Деякі з наявних прямих конкурентів у виробництві зазначеної продукції можуть значно ускладнювати можливість ПРАТ «Карлсберг Україна» зміцнювати свої позиції у галузі. Одним з методів конкурентної боротьби у розгляді даного питання є цінова політика кожного окремого гравця ринку. Серед найвпливовіших конкурентів ПРАТ «Карлсберг Україна» виділяються наступні організації:

НВЦ «Ордана» має налагоджену маркетингову стратегію просування продукції, проте має ряд значних недоліків, серед яких застарілий дизайн, недостатній рівень якості та нерелевантна ціна;

ТОВ Півний завод «Нова Баварія» є відносно новим гравцем ринку, проте вже здобуває стабільні позитивні позиції власної репутації шляхом виробництва продукції високої якості, проте не використовує власну сировину. Відсутність належного досвіду компанії може спричинити ряд стратегічних помилок у веденні бізнесу.

Можна також назвати деякі організації, що працюють в даній галузі, але не займають високої частки ринку:

Приватне підприємство «Вода Роганська», перевагою якого є доставка продукції прямо до житлових будинків і в офіси, недолік в розрізі інноваційної конкурентоспроможності у порівнянні з іншими гравцями ринку полягає в обмеженості асортименту продукції та відсутності заходів з оновлення та покращення товарів, що постачаються;

ТМ «Бонаква», характеризується невеликим асортиментом продукції і порівняно високими цінами нарівні з застосуванням інноваційних способів виробництва та орієнтацією на європейські тенденції у аспекті дослідження інтересів споживачів та каналів збуту продукції, що, безумовно, впливає на витрати підприємства, і, як наслідок, відповідно впливає на рівень цін; Грузинський завод мінеральних вод «Боржомі», продукція якого має

найвищу якість і володіє лікувальними властивостями, має позитивні показники потенціалу інноваційної конкурентоспроможності завдяки грамотно побудованій системі комунікації бренду зі споживачами, чіткій націленості на цільову аудиторію, інноваційному сучасному динамічному дизайну, проте через надмірно високу ціну і віддаленість виробника, підприємство не може повністю контролювати певну частку ринку.

Нижче в табл. 2.5 представлено рівень впливу найзначніших конкурентів на підприємство на ринку мінеральної води у аспекті інноваційної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Найвпливовіші конкуренти ПРАТ «Карлсберг Україна» на ринку мінеральної води у аспекті інноваційної конкурентоспроможності

Найменування продукції	Виробник	Країна	Ступінь дії		
			висока	середня	дуже висока
Мінеральна вода «Ордана»	НВЦ «Ордана»	Україна	х		
Мінеральна вода «Нова Баварія»	ТОВ «Пивзавод «Нова Баварія»	Україна		х	

Складено автором на основі аналізу підприємств

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що найвпливовішим конкурентом ПРАТ «Карлсберг Україна» в сегменті виробництва мінеральних вод є: підприємство НВЦ «Ордана» та ТОВ «Пивзавод «Нова Баварія». На ринку мін води головний конкурент – IDS.

Ключовими аспектами дослідження є ряд показників, серед яких: смак, якість, широта асортименту, ціна, пакування, рекламна підтримка, взаємовідносини зі споживачами.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства інтегральним методом

Починаючи з 2001 року, компанія була ботлером продукції «PepsiCo Україна». У 2008 році загроза втрати цього бізнесу стала реальністю («PepsiCo Україна» придбала бізнес «Сандори»). З метою мінімізації ризиків компанія була змушена створювати новий продукт. Всього за кілька тижнів з'явилася ідея виробництва квасу. Компанія не мала серйозної аналітики, а лише бачила приклад російського ринку, де ця категорія стрімко зростала. В результаті, за два місяці було розроблено продукт: у березні презентували, а в травні – розлили першу пляшку. А розробкою стратегії займалися вже після того, як продукт вийшов на ринок. На сьогодні «Квас Тарас» - лідер ринку з часткою більше 30% продажів бутильованого квасу.

По-перше, для групи Carlsberg квас був зовсім новим продуктом і ніхто не мав досвіду роботи з цим продуктом. По-друге, з точки зору витрат. На запуск нового продукту практично не було витрачено жодної копійки. Так як виробництво пива та квасу має схожий технологічний процес, компанія використовувала свої потужності. Торгову марку продукту розробило агентство «Десятка» на умовах тендеру. А вартість послуг з розробки етикетки склала близько 25 тис. грн.

Ще один приклад – запуск в Україні сидру. Ця категорія активно розвивається в Європі. До 2011 року згідно українським нормам його можна було виробляти тільки зі свіжовичавленого яблучного соку, що дозволяло випускати сидр всього кілька місяців на рік. Завдяки тривалій роботі відділу якості з дозвільними органами, вдалося довести, що сидр як і звичайний сік можна виробляти з відновленого концентрованого яблучного соку. На переговори з регулюючими органами було витрачено близько чотирьох років. Складно розрахувати суму витрат на даний процес, але в результаті компанія може виробляти сидр Somersby цілий рік.

Ще однією з інновацій є запуск нової упаковки пива Tuborg. Інвестиції в цей проект обчислюються сотнями тисяч євро.

Враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживача, який весь час потребує інновацій, компанія «Карлсберг Україна» високим рівнем показників, що відповідають за якість та кількість впровадження технологічних нововведень. Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням новий ліцензійних пивних брендів та безалкогольних напоїв, відзначається впровадження найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм. Так, у 2020 році заплановано провести ряд продуктових інновацій направлених на збільшення обсягів продажів на збереження долі ринку компанії.

Проаналізувавши інноваційну діяльність у рамках підвищення конкурентоспроможності та стратегічний маркетинг ПРАТ «Карлсберг Україна», можна зробити висновок, що компанія застосовує стратегію «втягування» (передбачає комплекс дій з активної популяризації високотехнологічної продукції й стимулювання попиту безпосередньо в покупців). Обрана стратегія є правильно обраним рішенням, вона потенційно приносить прибутки, довіру та любов споживачів, проте підприємство потребує більш глобальних інновацій та більш значних перебудов у функціонуванні системи загалом, що значно б покращили ефективність діяльності, підвищили б інноваційну конкурентоспроможність та сприяли б більшій економії коштів на виробництві.

В розрізі основних функцій управління необхідним є визначення основних причин недостатньої активності використання потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємством ПРАТ «Карлсберг Україна»:

Аналіз:

- підприємством не здійснюється системний аналіз потенціалу інноваційної конкурентоспроможності як передумови стійкого інноваційного розвитку;

- напрями аналізу можливостей інноваційного розвитку не узгоджені з вертикальною і горизонтальною інтеграцією підприємства та тенденціями зміни ринкової кон'юнктури.

Планування:

- відсутнє системне і комплексне планування розвитку потенціалу інноваційної конкурентоспроможності;
- діяльність зі створення внутрішніх фондів не планується для розвитку та реалізації потенціалу інноваційної конкурентоспроможності;
- заходи реалізації потенціалу інноваційної конкурентоспроможності не узгоджені з перспективами структурних змін на ринку щодо споживачів товарів, цінових характеристик.

Організаційна структура:

- на підприємстві відсутні фахівці з питань реалізації кадрової та маркетингової складових потенціалу інноваційної конкурентоспроможності;
- відсутній системний зовнішній та внутрішній моніторинг інноваційної діяльності підприємств оптової торгівлі.

Мотивація:

- низький рівень інноваційного клімату в галузі торгівлі;
- низький рівень стимулювання розвитку потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємств на державному рівні;
- недостатність мотивів у працівників підприємства для ініціювання заходів реалізації наявного та нарощення потенційного потенціалу інноваційної конкурентоспроможності.

Контроль:

Відсутність комплексного:

- об’єктного контролю (за належним оцінюванням потенціалу інноваційної конкурентоспроможності, планами розвитку, ефективністю інноваційної діяльності та її впливом на фінансово-економічні результати господарювання);
- суб’єктного контролю (щодо конкурентного середовища в галузі торгівлі та пивоваріння, можливостей партнерства та інноваційного співробітництва з метою підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності).

З позицій системного підходу потенціал ринкової привабливості підприємства є невід’ємною частиною сукупного потенціалу підприємства та, у свою чергу, являє собою цілісну та водночас динамічну соціально-економічну систему. З позицій комплексного підходу потенціал інноваційної конкурентоспроможності являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Застосовуючи комплексний підхід доцільним є проведення першого етапу оцінки потенціалу ринкової привабливості підприємства, що передбачає аналіз структури, вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок [33, с. 78].

Для оцінки використання підприємством кожного з елементів потенціалу ринкової привабливості підприємства створено табл. 2.6 та використано шкалу, згідно якої:

- 0 – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 0 – 4,0 балів – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 4,1 – 7,5 балів – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 7,6 – 10,0 балів – високий рівень використання потенціалу елемента.

**Система показників оцінки потенціалу
ринкової привабливості підприємства**

Група	Показники	Умовне позначення	Значення
1. Потенціал кадрової складової (КП)	Комфортність психологічних та соціальних умов	К1	4,32
	Показник мотивації в інноваційній сфері	К2	2,25
	Ступінь кадрової ротації	К3	1,89
2. Технічно- виробничий потенціал підприємства (ВТП)	Ступінь експлуатації виробничих потужностей	ВТ1	8,01
	Ступінь інтенсивності використання нематеріальних активів	ВТ2	2,88
	Рівень технологічної екологічності	ВТ3	5,76
	Показники якості технологічного обладнання	ВТ4	6,57
3. Критерії фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	Ф1	7,38
	Рентабельність власного капіталу	Ф2	5,13
	Імовірність використання додаткових ресурсів	Ф3	8,19
4. Складові організаційно-управлінської структурної частки	Ступінь розвиненості та ефективності організаційної структури	ОУ1	6,66
	Рівень культури організації	ОУ2	1,8
	Дієвість каналів комунікації	ОУ3	2,79
	Комплекс стратегічного прогнозування	ОУ4	2,52
5. Показники діяльності сектору маркетингу	Аналіз середовища маркетингової діяльності	М1	5,85
	Характеристика споживацького та цінового критеріїв	М2	7,02
	Інтенсивність збільшення ринкової частки	М3	3,6
	Дієвість маркетингових інструментів просування	М4	4,86

Джерело: [62, с. 78]

Кількісні значення окремих складових інноваційного потенціалу визначимо як суму значень відповідних показників. Розрахунки наведено у формулах 2.1- 2.6 [62], значення складових формул наведено вище у табл. 2.5 [62]:

Оцінка кадрової складової [62]:

$$КС = (К1+К2+К3)/3 \quad (2.1)$$

$$КС = (4,32+2,25+1,89)/3 = 2,82$$

Оцінка виробничо-технічної складової [62]:

$$ВТС = (ВТ1+ВТ2+ВТ3+ВТ4)/4 \quad (2.2)$$

$$ВТС = (8,01+2,88+5,76+6,57)/4 = 5,81$$

Оцінка фінансової складової [62]:

$$ФС = (Ф1+Ф2+Ф3)/3 \quad (2.3)$$

$$ФС = (7,38+5,13+8,19)/3 = 6,9$$

Оцінка маркетингової складової [62]:

$$МС = (М1+М2+М3+М4)/4 \quad (2.4)$$

$$МС = (5,85+7,02+3,6+4,86)/4 = 5,33$$

Оцінка організаційно-управлінської складової [60]:

$$ОУС = (ОУ1+ОУ2+ОУ3+ОУ4)/4 \quad (2.5)$$

$$ОУС = (6,66+1,8+2,79+2,52)/4 = 3,44$$

Для комплексної оцінки потенціалу ринкової привабливості підприємства використаємо інтегральний показник, що розраховується за формулою 2.6 як середнє арифметичне із суми всіх складових інноваційного потенціалу [62]:

$$ІП = (КС+ВТС+ФС+МС+ОУС)/5 \quad (2.6)$$

$$ІП = (2,82+5,81+6,9+5,33+3,44)/5 = 4,86$$

Отже, рівень використання потенціалу ринкової привабливості підприємства - середній. Найбільш ефективно підприємством в рамках значення отриманих показників реалізується виробничо-технічний та фінансова складова інноваційного потенціалу, та найменша роль приділяється кадровій, організаційно-управлінській та маркетинговій складовій, які б в найповнішій мірі могли слугувати підвищенню конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна» представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства
ПРАТ «Карлсберг Україна»**

Показник	Виробничі дані		Окремі значення функції бажаності	
	2020	2021	2020	2021
Частка витрат у науково-технологічній сфері в розрізі загальної сукупності витрат	0,59	0,63	0,60	0,75
Відношення кількості працівників технічної спеціальності та дослідників, що мають науковий ступінь до загальної кількості працівників підприємства	0,059	0,058	0,35	0,33
Середній вік дослідників та працівників технічних спеціальностей, років	46,4	49,1	0,74	0,78
Коефіцієнт плинності робітників підрозділів інноваційної сфери	0,11	0,06	0,00	1,00
Рівень коректності завдань НДДКР	0,72	0,8	0,72	1,00
Рівень забезпечення інноваційної діяльності машинами та устаткуванням	0,35	0,42	0,73	0,91
Узагальнена функція бажаності			0	0
			дуже погано	дуже погано
				0,77
				добре

Складено автором на основі розрахованих даних

Отже, проведені аналіз і оцінка показали, що у 2019 і 2020 рр. рівень інноваційного потенціалу ПРАТ «Карлсберг Україна» можна охарактеризувати як «дуже погано».

Отримані результати оцінки стану елементів потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства складають основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Отже, необхідними заходами для ПРАТ «Карлсберг Україна» є, по-перше, покращення показників інвестиційної привабливості, і, по-друге, максимізація кількості оборотних коштів.

Наступним етапом діагностики є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (таблиця 2.8). Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 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 2.8

Методика експертної оцінки конкурентного середовища ПРАТ «Карлсберг Україна» (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Рівень вхідного бар'єру	значна економія на масштабах збуту	x		
		високий рівень фінансових інвестицій		x	
		консерватизм існуючої системи постачання	x		
		низький ступінь диференціації продукції	x		
	1.2 Реакція існуючих конкурентів	необхідність залучення постійних покупців			x
		відсутність активної маркетингової політики	x		
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
	слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			1,75		
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
		відсутність суттєвих 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 Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{тз}$)			2,75		

1	2	3	4	5	6
3. Конкурентна сила покупців	3.1 Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів;		x	
		великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		високий ступінь стандартизації продукції;			x
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2 Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{\text{пок}}$)			2,00		
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 ($I_{\text{пост}}$)			1,60		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1 Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			x
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;			x
		сильними конкурентами є невеликі ринки;		X	
		незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	5.2 Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування фірми	x		
		відсутність дослідження конкурентів		X	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами ($I_{\text{к}}$)			2,42		

За результатами експертної оцінки конкурентних сил ПРАТ «Карлсберг Україна» доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + I_{\text{к}} = (0,2 * 1,75) + (0,2 * 2,75) + (0,3 * 2) + (0,1 * 2,42) = 0,35 + 0,55 + 0,6 + 0,242 = 1,742$$

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.

Робимо висновок, що ПРАТ «Карлсберг Україна» знаходиться близько до нижнього показника, тобто позиція компанії є близькою до монопольної.

Отже, провівши діагностику виробничої діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки. Обсяг товарної та валової продукції з кожним наступним роком збільшується. Це означає, що продукція підприємства користується великим попитом і виробничі потужності компанії збільшуються відповідно до бажань споживачів. Обсяг незавершеного виробництва також з кожним роком зростає, що є негативним індикатором діяльності підприємства. І може вказувати на те, що компанія не має достатньо виробничих можливостей для виконання плану виробництва.

Частка браку у товарній продукції в 2020 році різко зросла в порівнянні з 2021 роком на 0,8%. Причиною тому стало стрімке зростання обсягів виробництва продукції та виробничої програми в 2020 році. Але ситуація виправилась в 2021 році, так як частка браку знизилась в порівнянні з 2020 роком на 1,4%. Це може вказувати на те, що управління підприємством швидко відреагувало на зміни, які були викликані стрімким зростання попиту на продукцію компанії, і прийняли необхідні управлінські рішення для зменшення кількості бракованої продукції.

Діагностика маркетингової діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна» в першу чергу заключалась у визначенні ринкової частки підприємства. В 2020 році це значення різко збільшилось в порівнянні з 2019 роком до 0,8 (або 80%). Тобто дане підприємство займало майже монопольне становище на ринку пива, безалкогольних та алкогольних напоїв. Але в 2021 році його частка зменшилась до 0,71 (71%). Причиною цьому стало активне зростання діяльності підприємств-конкурентів.

Індекс зростання цін на продукцію з кожним роком зменшується, що вказує на те, що цінова політика на підприємстві формується відповідно до фінансових можливостей своїх споживачів. І це дозволяє компанії довгі роки утримувати лідерські позиції на ринку. Витрати на маркетингові комунікації з кожним наступним періодом збільшуються. Це пов'язано з тим, що у структурі цих витрат різко збільшились витрати на дірект маркетинг і паблік-релейшнз. Оскільки в останні роки все більше уваги звертають на прямий зв'язок зі своїм споживачем, відділ маркетингової діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна» все більше і частіше розробляє маркетингові кампанії, які безпосередньо мають прямий зв'язок з клієнтами (проведення різноманітних розважальних заходів, акцій, тощо).

Ефект від реклами особливо в 2019 році дав бажаний результат і більшість продукції була реалізована саме завдяки рекламі. А кількість реклаमाцій у загальному є невелика, але в 2020 році кількість незадоволених споживачів зросла. Компанія зробила певні висновки і провела роботу над помилками і в 2021 році число рекламацій різко зменшилось.

Рівень завантаження транспортної бази підприємства в 2019 році був дуже на низькому рівні. Це пов'язано з тим, що до 2020 року на підприємстві практично не було власної бази транспортних засобів, а більшість необхідного обладнання компанія брала в оренду у фірмах-посередників. Але вже в 2021 році цей рівень практично дорівнює критеріальному значенню (1), що вказує на те, що компанія розпочала збільшувати власну базу транспортної системи. Рівень використання складських приміщень у всіх

аналізованих роках практично є однаків і відповідає критеріальному значення. (1).

Можна зробити висновок, що ПРАТ «Карлсберг Україна» використовує складські приміщення по максимуму і відповідно необхідно задуматись над тим, щоб збільшити територію складських приміщень. Витрати на утримання запасів готової продукції зростають з кожним наступним періодом, а особливо в 2021 році. Це може в майбутньому вплинути на зростання ціни вже реалізованої продукції. Частка логістичних витрат в 2020 році зросла, що однозначно вплинуло на зростання собівартості продукції і відповідно і на її ціну.

Проте в 2021 році можна прослідкувати тенденцію до зниження частки логістичних витрат, що в результаті і вплинуло на незначне підняття цін на товари. Рівень надійності поставок і рівень дефіциту продукції практично дорівнюють критеріальному значенню. Це відповідно означає те, що компанія вчасно та якісно здійснює поставки замовлень і має змогу миттєво забезпечити попит на її продукцію. Також рівень якості поставок має тенденцію до зниження, з чого можна зрозуміти, що частку претензій до якості продукції підприємства у загальному обсязі замовлень є низькою і споживачі задоволені продуктом, який вони купують.

Загалом, провівши діагностику різних діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ПРАТ «Карлсберг Україна» в 2020 році мала незначні проблеми, але вже у 2021 році управління компанії прийняла всі необхідні міри і на даний момент компанія функціонує і просувається в правильному напрямку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ СПРЯМОВАНИХ НА ПОКРАЩЕННЯ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ Україна»

3.1. Основні напрями покращення ринкової привабливості підприємства

Результати аналізу свідчать про те, що наявна ситуації в ПРАТ «Карлсберг Україна» досить типова для українських підприємств на даному етапі розвитку економіки. Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль» і «удосконалення виробництва»;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії та лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність там налагодженої системи там «зворотного» зв'язку там з там покупцями там товарів і послуг компанії;
- відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення товарів і послуг компанії, а також їх торгових марок.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище приведених недоліків нерозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу та маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування єдиної служби маркетингу, що складається із фахівців – маркетологів досить високої кваліфікації.

При парк підборі фахівців у знов сформовану службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, человек що створення єдиної человек служби маркетингу на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва компанії в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору з маркетингу компанії прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників компанії домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності, що частково підтверджується помірним ступенем готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії закріплення компанії на ринку.

Пріоритет, організація там і грамотне там проведення заходів там щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий доход, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування та утримання.

У процесі діяльності на європейському ринку ПРАТ «Карлсберг Україна» прагне досягти поставлених цілей використовуючи при цьому елементи оборонної маркетингової стратегії, яка передбачає наступне:

- ринкова позиція фірми задовільна або для проведення атакуючої агресивної політики немає засобів;
- передбачаються відповідні заходи конкурентів чи держави, і фірма готується до них.

Небезпека при застосуванні цієї стратегії в тому, що якщо вчасно не помітити нових досягнень в галузі науково-технічного прогресу і дій конкурента, то можливий крах і залишення позиції на міжнародному ринку.

На нашу думку застосування даної маркетингової стратегії є помилковим, більш актуальною на сьогодні для підприємства є атакуюча маркетингова стратегія. Атакуюча стратегія передбачає активні дії, спрямовані на завоювання та розширення ринкової частки. На кожному товарному ринку існує оптимальна ринкова частка, що забезпечує необхідні норми й масу прибутку. Оптимальним вважається сегмент, де присутні 20 % покупців даного ринку, які придбають майже 80 % товару, запропонованого фірмою.

За даними маркетингових досліджень, збільшення ринкової частки на 10% супроводжується зростанням норми її прибутку в середньому на 5 %.

Існуюча залежність між величиною ринкової частки та нормою прибутку є причиною того, що багато фірм при плануванні маркетингу ставлять за мету розширити свій вплив на ринку.

Підприємство може вибрати атакуючу стратегію на міжнародному ринку, якщо:

- її частка на ринку нижче необхідного мінімуму або різко скоротилася в результаті дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутку;
- фірма випускає новий оригінальний товар на ринок;
- фірма розширює виробництво, яке окупиться лише за значного збільшення обсягу товару;
- конкуренти втрачають свої позиції та створюється можливість розширити ринкову квоту за рахунок невеликих витрат.

Неминучим наслідком розширення діяльності по міжнародному маркетингу, зокрема, стратегії при виході на міжнародний ринок, є зростання конкуренції в глобальному масштабі. Міжнародна конкуренція стає фактором, який впливає на успіх багатьох галузей. Основу стратегії міжнародного маркетингу становлять такі підходи:

- а) сегментація ринку;
- б) вибір цільового ринку;
- в) пошук шляхів виходу фірми на ринок;
- г) вибір і застосування методів та засобів коштів маркетингу;
- д) визначення часу виходу на ринок.

В основі сегментації ринку покладено загальновідоме твердження про те, що кожний елемент міжнародного ринку є неоднорідним і складається з різноманітних груп товару, регіонів, країн, покупців із неоднаковими потребами та поведінкою.

У процесі розробки стратегії ПРАТ «Карлсберг Україна» повинно визначити своє ставлення до цих груп і вирішити для себе, хто з них буде потенційним покупцем конкретної товарної продукції фірми.

Отже, в контексті сказаного вище ми можемо зробити висновок, що ПРАТ «Карлсберг Україна» потребує певної оптимізації маркетингової стратегії для покращення його конкурентоспроможності на європейському ринку.

3.2. Маркетингове обґрунтування та розрахунок очікуваних результатів від підвищення конкурентоспроможності продукції

Сучасне нестабільне становище спонукає підприємства харчової промисловості орієнтувати свою діяльність на досягнення стратегічних і тактичних цілей, які дозволяють завоювати стійкі конкурентні позиції та забезпечити зростання рівня своєї конкурентоспроможності. У сформованих

умовах надзвичайно важливо вірно оцінити ринкову ситуацію для того, щоб обрати найефективніші методи конкурентної боротьби.

Сьогодні підвищення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес змін, які потрібно систематично мотивувати, стимулювати та генерувати.

Впровадження цих змін дозволяє суб'єктам господарювання створити позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку.

В кризових умовах більшість суб'єктів господарювання намагаються скоротити витрати на маркетинг та проводити гнучку цінову політику. В цей же час лідери ринку продовжують дотримуватися агресивної маркетингової політики, розуміючи, що криза – це шанс для зміцнення своїх позицій.

Перш за все, слід зауважити, що у процесі оптимізації функціонування підприємства харчової промисловості доцільно розробити ефективну стратегію, яка дасть йому змогу забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності натеper та впродовж певного періоду часу (короткострокова, середньострокова або довгострокова стратегія). Як показує практика, в процесі запровадження вітчизняними підприємствами ефективних маркетингових стратегій використовується передовий міжнародний досвід, адаптований до реалій України. Тому, на основі проведеного аналізу доцільним і адекватним ринковій кон'юктурі представляється комплекс заходів, що розподілені за такими напрямками, зокрема:

- адаптація асортименту продукції підприємства відповідно до ринкових потреб;
- орієнтація підприємства на екотренди;
- новий покращений дизайн упаковки.

Розглянемо більш детально кожен із напрямів удосконалення системи маркетингу для підприємства харчової промисловості на прикладі ПРАТ «Карлсберг Україна»:

I. Адаптація асортименту продукції підприємства відповідно до ринкових потреб. Слід зауважити, що сьогодні виробники пива постійно прагнуть підвищити його статус за рахунок покращення його якості та різноманітності видів. Доказом цьому служать сміливі, несподівані і перспективні смаки пива, які сьогодні все швидше входять в моду та впевнено займають лідируючі позиції в продажу слабоалкогольних напоїв. Поряд із цим значна кількість споживачів бажає отримувати оновлені або нові продукти.

Враховуючи вищезазначене, слід запропонувати ПРАТ «Карлсберг Україна» розширити свій асортимент завдяки виведенню на ринок таких категорій продукції:

1. Безглютенове пиво – це пиво, у виробництві якого ячмінь, жито та пшеницю замінюють на рис, кукурудзу та фрукти або ж із застосуванням технології видалення глютену зі складу традиційного пива з ячменю. Смак такого пива зазвичай мало відрізняється від смаку звичайного. Безглютенове пиво набирає все більшої популярності в Європі і стає загальносвітовим трендом.

Попит на безглютенову продукцію пояснюється прихильністю споживачів до здорового способу життя, коли покупці стають більш ретельнішими при виборі продуктів для свого раціону.

2. Пиво з травами та спеціями. Трави і спеції використовуються замість хмелю або на додаток до нього для створення виразного характеру від легкого до інтенсивного. Деякі трави мають антисептичні властивості, а також допомагають травленню, зокрема: м'ята, ромашка, подорожник, полин, липовий цвіт, дубова кора та ін. Щодо додавання спецій при виробництві пива, то слід виділити такі: імбир, гвоздика, кориця, мускатний горіх тощо.

3. Фруктове та овочеве пиво. Це пиво з додаванням різноманітних фруктів та овочів як смакової добавки або як джерела зброджуваних цукрів, на будь-якому етапі – при затиранні, варінні, первинному або вторинному бродінні.

II. Орієнтація підприємства на екотренди. На сьогоднішній день, у світі активно поширюється боротьба із забрудненням навколишнього середовища. Згідно з наявними тенденціями частина споживачів починає звертати увагу на екологічність упаковки. Тому підприємству пропонується повторно використовувати скляні пляшки, що допоможе зменшити викиди вуглекислого газу в навколишнє середовище, а також зекономити природні ресурси. Стосовно пластикових пляшок та алюмінієвих банок, підприємству слід займатися їх утилізуванням шляхом переробки.

III. Новий покращений дизайн упаковки. Моніторинг міжнародного ринку пива дав змогу встановити, що є вдалі приклади зміни упаковки продукції, які сприяли збільшенню обсягів реалізації продукції. Відповідно до цього, для ПРАТ «Карлсберг Україна» пропонується:

1. Використання прозорої етикетки. Слід запропонувати досліджуваному підприємству використовувати прозорі етикетки на пляшках, зокрема пластикових, що дозволить споживачам повністю бачити продукт, який вони вживають.

2. Розміщення на етикетці QR-кодів та промокодів. Одним із прикладів впровадження такої інновації є впровадження інтерактивних технологій у дизайн етикетки, яка зображена на пляшці. Це можна зробити за допомогою QR-коду, що являє собою інноваційний інструмент комунікацій, який дозволяє споживачам завдяки встановленому додатку на смартфоні або планшеті при наведенні на етикетку отримувати додаткову інформацію про продукцію підприємства.

Для отримання позитивного ефекту від використання QR-кодів на етикетці необхідно:

1. Тестувати працездатність QR-кодів та найкращі місця для їх розміщення на етикетці пива, яка має різний об'єм упаковки.

2. Запропонувати цінність. Цей підхід широко застосовується під час проведення певних акцій, а перехід за посиланням, яке розміщене в QR-коді, дозволяє споживачам отримати повну інформацію про акційні умови участі: строки проведення, призи для учасників тощо.

3. Зробити інтригуючий заклик. Зацікавити цільову аудиторію можливо також за допомогою різноманітних бонусів, знижок або картинки, яка привертатиме їхню увагу.

З одного боку, промокоди є інструментом стимулювання попиту на певний продукт, а з іншого – дають змогу відстежувати активність користувачів для різних продуктів або ж за різними каналами комунікацій.

Для реалізації розроблених напрямів удосконалення системи маркетингу, підприємству харчової промисловості потрібно вжити такі заходи, зокрема:

- комплексне дослідження наявної комунікаційної політики підприємства, а також врахування отриманих результатів у процесі просування нових продуктів на ринок;
- вивчення ринку для того, щоб визначити перспективні продукти, які будуть користуватися попитом;
- розробка та реалізація комунікаційної політики, яка орієнтована на окремі сегменти користувачів відповідно до нових видів продукції, що підприємство передбачає вивести на ринок;
- розробка тематичного контенту для розміщення в мережі Інтернет (на офіційному сайті підприємства, в соціальних мережах (Instagram, Facebook) та на YouTube каналі);
- визначення ефективності комунікаційних заходів.

У процесі удосконалення системи маркетингу, підприємству харчової промисловості слід використати інструменти для посилення комунікацій, зокрема:

1. Реклама у цифровому середовищі та розміщення тематичної інформації в Інтернеті (офіційний сайт підприємства, сторінки-візитки для окремих продуктів, соціальні мережі (Instagram, Facebook), YouTube канал тощо).

2. Контекстна реклама – показ текстових рекламних блоків та банерів відповідно до пошукових запитів користувачів.

3. Реклама в торговельних закладах, кафе, барах, ресторанах, яка представляє собою тематичні стенди із зображенням нових видів продукції підприємства.

4. Зовнішня реклама та рекламні кампанії по телебаченню.

5. Івент-маркетинг, як інструмент формування відношення людей до діяльності підприємства та його продукції. В основі івент-маркетингу знаходиться подія або комплекс спеціальних заходів, які проводяться для просування товарів підприємства. За рахунок проведення івент-заходів підприємство має змогу висвітлити свої загальні корпоративні цінності, чітко окреслити цільову аудиторію, а також привернути увагу людей не тільки до продукції, а й безпосередньо до своєї діяльності як соціально активної спільноти, яка має відповідні завдання та функції у суспільстві.

Визначивши чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, забезпечення її зростання, не можна залишити поза уваги вплив інновацій. Саме інновації сьогодні мають неабиякий вплив на підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, на випуск нової та удосконалення вже освоєної продукції.

Доречно зауважити, що одноразове застосування підприємством інновацій, одноразовий випуск інноваційної продукції або одиничне залучення інноваційних технологій не дає йому довгострокових переваг на ринку. Це зрозуміло з позиції конкурентного середовища, так як конкуренти не втрачають часу і систематично впроваджують ще більш ефективні технології, процеси, моделі тощо. Тому діяльність суб'єктів господарювання

у інноваційному напрямку має бути цілеспрямованою та здійснюватися на постійних засадах.

Тільки шляхом постійного пошуку змін та аналізу можливостей, а також систематичного та своєчасного впровадження нововведень підприємство зможе вдосконалювати свою діяльність, що призведе до підвищення його іміджу та відповідно рівня конкурентоспроможності.

Враховуючи вищезазначене, підприємству харчової промисловості доцільно використовувати у своїй діяльності чинники забезпечення підвищення потенціалу ринкової привабливості, які наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Чинники забезпечення підвищення потенціалу ринкової привабливості ПРАТ «Карлсберг Україна»

Чинник	Обґрунтування важливості
Інноваційне мислення керівництва	Керівник підприємства повинен інноваційно мислити, постійно впроваджувати інновації, приймати відповідні управлінські рішення та спрямовувати їх на інноваційний розвиток підприємства. Це дасть змогу підприємству рухатись в напрямку глобальних тенденцій економіки, і відповідно випереджати тих конкурентів, які позбавлені даної переваги.
Людський потенціал	Керівник повинен забезпечувати достатню мотивацію персоналу підприємства, реалізовувати його приховані можливості, використовувати знання як рушійну силу прогресу, що в результаті дасть підприємству додаткові конкурентні переваги.
Інформаційні ресурси	Забезпечення достатнього володіння інформацією, її доцільне використання, використання новітнього програмного забезпечення дасть змогу підприємству ознайомитись із поведінкою конкурентів на ринку, а отже, використовувати відповідні конкурентні стратегії.
Техніко-технологічне забезпечення	Високий рівень використання підприємством новітніх технологій дасть йому змогу покращувати визначені процеси у своїй діяльності, а отже, випереджати своїх конкурентів.
Нові управлінські технології	Потрібно постійно залучати нові моделі та підходи управління, оптимізувати ведення бізнесу, які підвищать ефективність ведення конкурентної боротьби.
Налагоджена система маркетингу	Слід залучати інноваційний маркетинг на підприємстві, що надасть можливість швидше та ефективніше за конкурентів, просувати свій товар на ринок.

У таблиці 3.1 запропоновано набір чинників забезпечення підвищення потенціалу ринкової привабливості підприємства харчової промисловості, а

також обґрунтовано доцільність їх розгляду. За рахунок впровадження та забезпечення систематичного розвитку перерахованих чинників, а також їх постійної підтримки та контролю, підприємство харчової промисловості, зокрема й досліджуване ПРАТ «Карлсберг Україна» може розраховувати на підвищення рівня своєї конкурентоспроможності на ринку. Систематичне використання даних чинників дасть змогу підприємству підвищити ефективність виробничої, фінансової, управлінської та кадрової діяльності. Підприємству харчової промисловості слід використовувати кожен із зазначених чинників, тому що саме системний характер використання дасть бажаний мультиплікативний та синергетичний ефект.

Наступним чинником, на який слід звернути увагу підприємству харчової промисловості є вдосконалення внутрішньо-фірмового фінансового менеджменту для зміцнення конкурентних позицій на ринку, забезпечення сталого розвитку, а також підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Чинником внутрішнього та зовнішнього середовища є інформаційне забезпечення системи внутрішньо-фірмового управління. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю керівництву підприємства потрібно знати інформацію ззовні, тобто думку споживачів стосовно продукції виробника.

Доречно запропонувати метод контакту з клієнтом. Надання можливості клієнту висловити свою думку про якість продукції, яку виготовляє підприємство і рекомендації щодо її покращення є одним із методів підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства.

Адже тільки клієнти можуть вказати на сильні сторони продукції підприємства, які потрібно розвивати, а також слабкі сторони, яких потрібно позбутися.

Відомим способом вирішення цього питання полягає у наданні можливості клієнтам на офіційному сайті підприємства здійснити оцінку продукції. Також на цьому ж офіційному сайті можна розмістити книгу скарг

та пропозицій в режимі онлайн, де споживачі зможуть висловити свою думку про товар, який вони споживають. Це дасть змогу керівництву підприємства виявити та дослідити проблемні ланки ще в їхньому зародженні, до того як вони спричинять певні проблеми, а також для створення позитивного іміджу підприємства. Якщо споживачі знатимуть, що у будь-якому випадку вони зможуть залишити свій відгук або зв'язатися з представниками підприємства, то вони будуть більш впевнені в якості товару, який вони споживають.

Задоволення потреб працівників є також важливим завданням для директора підприємства харчової промисловості, тому що від результатів їх роботи залежить досягнення чи не досягнення поставлених цілей підприємством.

Тому, в першу чергу потрібно постійно підвищувати кваліфікацію працівників, що відповідно дасть їм змогу розширювати та поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва.

Необхідним є й задоволення матеріальних потреб працівників, зокрема: оплачувати таку заробітну плату, яку належить платити за виконувану роботу кожного працівника. Директору слід мотивувати своїх працівників, наприклад, платити премії кращим працівникам, які добросовісно виконують всю покладену на них роботу. Важливо й забезпечувати працівників робочою формою, взуттям, та іншими речами, які необхідні їм для виконання своєї роботи. Директору підприємства слід постійно покращувати умови праці, зокрема: враховувати тривалість робочої зміни, відпочинку, перерви, чистоту приміщень, звукоізоляцію, наявність зон відпочинку. Також необхідно враховувати соціальні потреби працівників підприємства. Для цього слід організовувати різноманітні заходи, корпоративи, які не пов'язані з роботою, а призначені для спілкування працівників один із одним чи відпочинку. В результаті відбудеться збереження єдності взаємозаповнення ліній функціонування підприємства харчової промисловості як важливої та необхідної ланки між виробником продукції та її споживачем.

Відобразимо вищезазначені рекомендації з удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості на прикладі ПРАТ «Карлсберг Україна» на рис. 3.1.

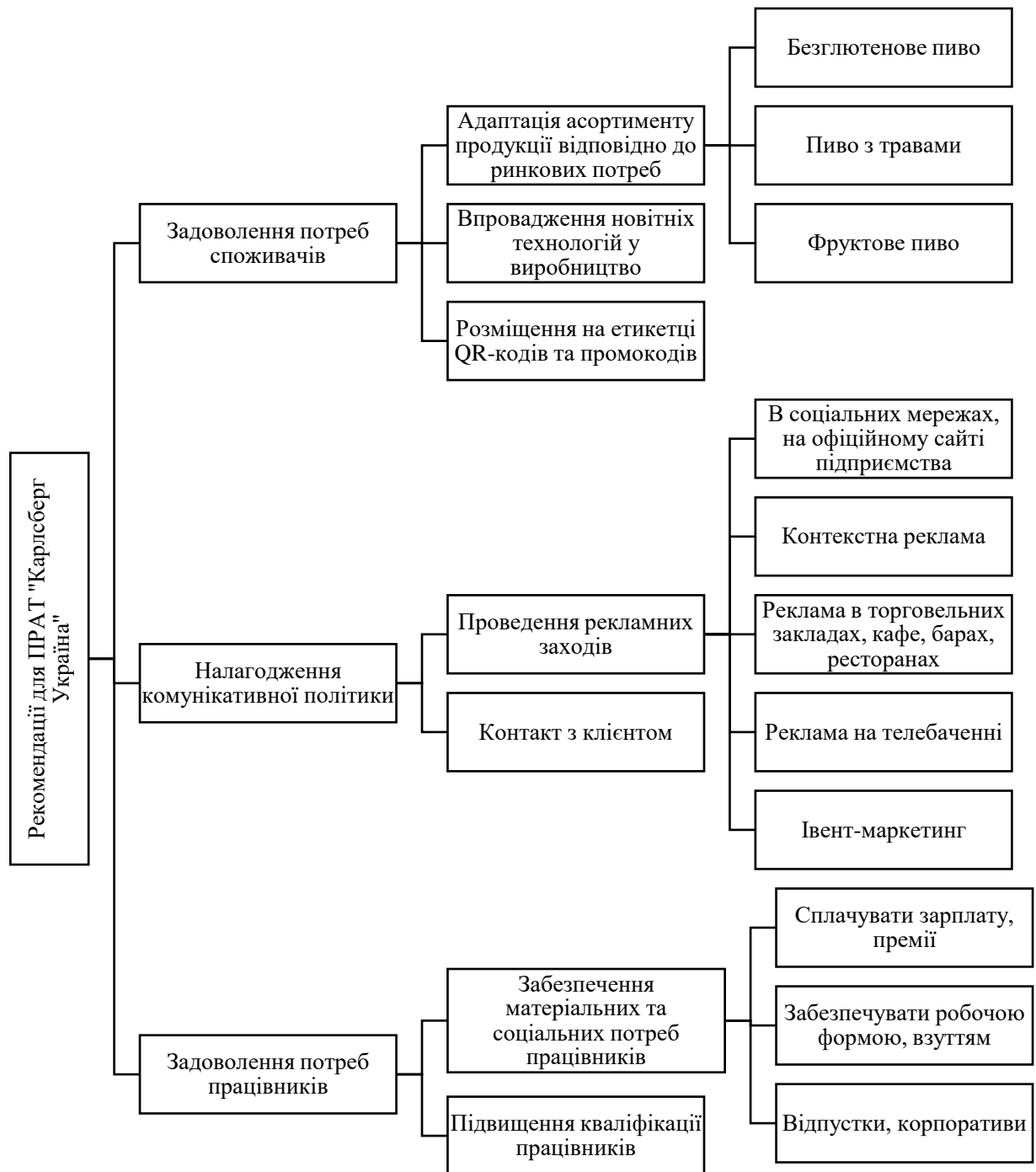


Рис. 3.1. Рекомендації з удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Карлсберг Україна»

Для проведення реклами в торговельних закладах, ресторанах, кафе та барах необхідно: продукція відповідних товарних груп, промоутери, POS-

матеріали для розміщення у місці проведення реклами та дозволи від уповноважених органів влади на проведення рекламної кампанії.

Реклама буде проводитись в м. Київ по Андріївському узвозі на вихідних. Адже в ці дні найбільше туристів та мешканців міста прогулюються вуличками столиці.

Біля кожного кафе та ресторану буде закріплено по одній людині, вони працюватимуть суботу та неділю. Загальна кількість промоутерів 10 чоловік.

Оплата праці промоутерів погодинна: 200 грн за годину кожному, працюватимуть вони шість годин, відповідно кожна людина отримає 2400 за два робочих дні.

Дані щодо основних витрат на проведення рекламної кампанії наведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення рекламної кампанії

ПРАТ «Карлсберг Україна»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
POS-матеріали:			
• рекламні постери	10	500	5000
• флаери	10000	0,86	8600
Зарплата персоналу	10	2400	24000
Футболки та кепки з логотипом «Carlsberg»	500	100	50000
Бокали та стакани з логотипом «Carlsberg»	500	30	1500
Дозволи від уповноважених органів влади			2200
Всього			91 300

Отже, як видно із таблиці 3.2, загальна кількість витрат на проведення рекламної кампанії складає 91 300 грн на два дні. Рекламна кампанія сприятиме підвищенню обізнаності потенційних клієнтів про товари від ПРАТ «Карлсберг Україна».

Отже, саме за допомогою перерахованих вище пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи маркетингу підприємство харчової

промисловості, зокрема й ПРАТ «Карлсберг Україна» зможе значно підвищити рівень своєї конкурентоспроможності в умовах нестабільності. При цьому, слід враховувати, що запропоновані заходи повинні використовуватися комплексно, що відповідно забезпечить їх ефективність.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Отже, після впровадження заходу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності, ПРАТ «Карлсберг Україна» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту продукції.

Прогнозні значення чистого доходу від реалізації групи нових сортів пива марки Carlsberg знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу.

Результати опитування наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	1125	1175	1200	1250	1275	1325	1350

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення за формулою 3.1, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\bar{n}\bar{a}\bar{d}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	1125	1175	1200	1250	1275	1325	1350
2. Сумарні значення оцінок експертів	8700						
3. $O_{\text{сер}}$	1242,86						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-117,86	-67,86	-42,86	7,14	32,14	82,14	107,14
ΔO^2	13890,31	4604,59	1836,73	51,02	1033,16	6747,45	11479,59
$\Sigma \Delta O^2$	39642,86						

На основі даних табл. 3.3 розраховуємо показник середньоквадратичного відхилення (формула 3.2):

$$\alpha = \sqrt{\frac{\Sigma(O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{39642,86}{7}} = 75,25 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації за формулою 3.3, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{75,25}{1242,86} \times 100\% = 6,05 \quad (3.3)$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (НВ) приймаємо за методом медіан і визначаємо як середнє значення ряду, песимістичне (П) – як найменше, оптимістичне – як найбільше:

1125	1175	1200	1250	1275	1325	1350
Песимістичне значення			Медіана			Оптимістичне значення

Розраховуємо прогноз приросту виручки (чистого доходу) від реалізації продукції в результаті впровадження нової етикетки за формулою 3.4:

$$ОП = \frac{O + 4 \cdot НВ + П}{6} \quad (3.4)$$

де O – оптимістичний прогноз;

НВ – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

$$ОП = \frac{1350 + 4 \cdot 1250 + 1125}{6} = 1245,83 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення рекламної кампанії:

$$1245,83 / 112740 \cdot 100 = 1,11\%$$

де 112740 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.2).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$112740 + 1245,83 = 113985,83 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 117588 тис. грн., в

т.ч. постійні витрати – 14110,56 тис. грн., змінні – 103477,44 тис. грн. (табл. 2.2).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$103477,44 * 1,11 / 100 = 1143,48 \text{ тис. грн.}$$

Проведення рекламної кампанії потребує витрат у розмірі 69800 грн., (69,8 тис. грн.) отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1143,48 + 69,8 = 1213,28 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$117588 + 1213,28 = 118801,28 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 1245,83 - 1213,28 = 32,56 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$-4848 + 32,56 = -4815,44 \text{ тис. грн.,}$$

де -4848 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Оскільки прибуток від реалізації продукції має від'ємне значення, приріст чистого прибутку дорівнюватиме приросту прибутку від реалізації продукції: 32,56 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$-9735 + 32,56 = -9702,44 \text{ тис. грн.,}$$

де -9735 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Наведемо очікувані результати від проведення рекламної кампанії в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення рекламної кампанії, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1245,83
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1213,28
Приріст прибутку від реалізації продукції	32,56
Приріст чистого прибутку	32,56

Отже, внаслідок проведення рекламної кампанії чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1245,83 тис. грн..

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 1213,28 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 32,56 тис. грн., а чистий прибуток – на 32,56 тис. грн. і складе -9 702,44 тис. грн.

Очікувані результати від ознайомлення споживачів із широким асортиментом продукції, а також їх проектні значення, які були розраховані вище, переносимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне відхилення	Приріст, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	112740	113985,83	1245,83	1,11
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в тому числі:	тис. грн.	117588	118801,28	1213,28	1,03
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-4 848	-4815,44	32,56	0,67
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-9735	-9702,44	32,56	0,33
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	104,30	104,22	-0,08	-0,07
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-8,63	-8,51	0,12	x
7. Рентабельність продукції	%	-4,12	-4,05	0,07	x

В табл. 3.6 проектні значення показників рентабельності продукції, рентабельності продаж та витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації були розраховані наступним чином:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

$$В.ч.в=118801,28/113985,83*100=104,22 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продаж:

$$R_{\text{продук.}} = -9702,44/113985,83*100 = -8,51\%$$

3. Рентабельність продукції:

$$R_{\text{продаж.}} = -4815,44/118801,28 *100 = -4,05 \%$$

Отже, на основі відповідних розрахунків можна зробити такі висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу відбудеться зростання виручки (чистого доходу) від реалізації продукції на 1245,83 тис. грн. і проектне її значення складе 113 985,83 тис. грн. Повні витрати збільшаться на 1213,28 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 32,56 тис. грн. (або на -0,67%). В проектному році чистий прибуток зросте на 32,56 тис.грн і складе -9702,44 тис. грн. В цілому рентабельність підприємства підвищиться.

Результати розрахунків показників економічної ефективності впровадження рекламної кампанії для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Карлсберг Україна» показали, що вони є ефективними і можуть бути рекомендованим до впровадження.

Розрахунки проектних значень економічних показників роботи підприємства свідчать про те, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПРАТ «Карлсберг Україна».

ВИСНОВКИ

При написанні дипломної роботи були виконані основні завдання досліджуваної проблеми. Так, в результаті вивчення теоретичних аспектів було виявлено, що міжнародна конкурентоспроможність експортної продукції є особливо важливим показником, який характеризує загальну стійкість підприємства на іноземному ринку. Підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність, воно повинно знайти спосіб оптимального сполучення технічної та економічної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції.

В результаті ретельно проведеного аналізу виробничої та фінансової діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна» можна зробити висновок, що у підприємства є проблеми з фінансовою стійкістю, проте є можливість самофінансування.

Мною було проведено аналіз конкурентоспроможності продукції ПРАТ «Карлсберг Україна», яка експортується до Європи.

До важливих і ефективних шляхів цілеспрямованого підвищення якості і конкурентоспроможності продукції ПРАТ «Карлсберг Україна» на світовому і національному ринках небезпідставно відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації і забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти і технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів щодо технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, тенденції розвитку науки і техніки.

Для удосконалення системи маркетингу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема й ПРАТ «Карлсберг Україна» запропоновано такі основні рекомендації, як: задоволення потреб споживачів, що включає адаптацію асортименту продукції підприємства відповідно до потреб ринку; впровадження новітніх технологій у виробництво, застосування інновацій; налагодження комунікативної політики підприємства шляхом проведення різноманітних

рекламних заходів, а також завдяки застосуванню методу контакту з клієнтом; задоволення матеріальних та соціальних потреб працівників підприємства, а також підвищення їх кваліфікації.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПРАТ «Карлсберг Україна» запропоновано запуск у виробництво нового виду продукції, зокрема безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, відповідно до чого досліджуваному підприємству необхідно придбати нову технологічну лінію для його виробництва. В результаті цього для ПРАТ «Карлсберг Україна» побудовано ієрархічну структуру робіт, організаційну структуру, складено календарний план, кошторис (бюджет витрат) та обґрунтовано доцільність щодо впровадження нової технологічної лінії.

За рахунок впровадження на ПРАТ «Карлсберг Україна» запропонованого заходу відбудеться зростання виручки (чистого доходу) від реалізації продукції на 1245,83 тис. грн. і проектне її значення складе 113 985,83 тис. грн. Повні витрати збільшаться на 1213,28 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 32,56 тис. грн. (або на -0,67%). В проектному році чистий прибуток зросте на 32,56 тис.грн і складе -9702,44 тис. грн. В цілому рентабельність підприємства підвищиться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Київ: КНЕУ, 2014, 275 с.
2. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Київ: ВД «Професіонал», 2018, 288 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2016, 532 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2018, 360 с.
5. Гілок Ч.В. Міжнародний бізнес: док Конкуренція на глобальному ринку. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2018, 856 с.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2019, 384 с.
7. Економіка та організація виробництва. За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера Київ: Знання, 2021, 678 с.
8. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2019, 560 с.
9. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. Київ: Знання-Прес, 2019, 199 с.
10. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації/ за ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2015, 388 с.
11. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. Київ: КНЕУ, 2021, 538 с.
12. Мазаракі А.А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг. Київ: Київський державний торг.-економічний ун-т, 2020, 306 с.
13. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

14. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво. Київ: Знання-Прес, 2019, 379 с.
15. Ступницький О.І. Транснаціоналізація науково-технічної політики в умовах посилення міжнародної економічної взаємозалежності. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2021, 243 с.
16. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. Ред. Проф. Ю.Б. Іванова, проф. О.М. Тищенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
17. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 15-21.
18. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva> (дата звернення 10.09.2022)
19. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Ященко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С.23-30.
20. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 41-42.
21. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.
22. Березівська О.Я. Спеціалізація і концентрація як основа реалізації господарського механізму. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 48–52.
23. Беленький П.Ю. Механізм розвитку ринкової інфраструктури в Україні. Вісник Національної Академії наук України. 2020. № 4. С. 15–25.
24. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 4. С. 143–148.

25. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
26. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
27. Гринько Т.В., Іотова К.О. Наукові підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 38–41.
28. Гречаник Н.Ю, Стельмащук Н.А. Стратегія маркетингової концепції аграрної продукції. Сталий розвиток економіки. 2017. № 3. С. 259–264.
29. Гуменюк В. Оцінювання і моніторинг конкуренції на продовольчих ринках. Конкуренція. 2018. № 6. С. 34–39.
30. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2013. № 12. С. 12–17.
31. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посіб. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с.
32. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2021. № 4. С. 78-83.
33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Монографія. Київ. Знання, 216. 366 с.
34. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. Інвестиції. 2011. № 11. С. 21–23.
35. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

36. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. Монографія. Київ. ЦУЛ, 2011. 384 с.
37. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. С. 213–219.
38. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. Маркетинг в Україні. 2019. № 4. С. 7–11.
39. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2019. № 1. С. 177-181.
40. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 120-125.
41. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2014, 699 с.
42. Шпак А. Міжнародна торгівля. Київ: УВПК «ЕксОБ», МАУП, 2014, 384 с.
43. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Фінанси України. 2015. №4. С. 41–43.
44. Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. Accounting. 2021. № 7 (4). P. 825-836.
45. Катрич В. Взуття для дітей дошкільного віку: надійність з позиції якості матеріалів. Стандартизація, сертифікація, якість. 2020. № 1 (62). С. 62–65.
46. Омельченко Н. М. Взуття та здоров'я людини. Легка промисловість. 2019. № 2. С. 38–39.
47. Романова О. А. Ринок та якість дитячого взуття в Україні. Товарознавчий вісник: зб. Наук. Пр. Луцьк : ЛНТУ, 2019. 364 с.
48. Державний комітет статистики України. Веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.11.2022).

49. Державна митна служба України. Веб-сайт URL: <http://www.customs.gov.ua> (дата звернення 12.10.2022).
50. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2016.– 528 с.
51. Примак Т. О. Економіка підприємства : навчальний посібник. К. : Вікар, 2016. 176с.
52. Стадник В.В. Менеджмент. К.: Академвидав, 2017. 472 с.
53. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія/ за ред. Д. Г. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2021. С. 318-332.
54. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2018. 96с.
55. Семенов Г.А., Стачевський В.К., Панкова М.О., Організація і планування на підприємстві: Навчальний посібник К.: Центр навчальної літератури, 2019. 528 с.
56. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. Вісник ТНЕУ. 2008. № 4. С. 125–133.
57. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Вид. 3-тє, переробл. Львів: «Новий Світ – 2000», 2018. 344 с.
58. Турило А.М. Управління витрати підприємства: навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 120 с.
59. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. Посібник / Авт.-уклад. Г.В. Щокін. К.: МАУП, 2019. 256с.
60. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад. Г.В. Щокін. Вид. 3-є, перероб. І доп. К.: МАУП, 2019. 204с.
61. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування: навч. Посіб. К.:Київ.нац.торг.-екон. Ун-т, 2020. 127 с.
62. Мойсеєнко І. Інвестиційний аналіз: навч. Посіб. / І. Мойсеєнко, І. Ревак, Г. Миськів, Н. Чапляк. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 76 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика експертної оцінки конкурентного середовища ПРАТ «Карлсберг
Україна»

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	значна економія на масштабах збуту	x		
		високий рівень фінансових інвестицій		x	
		консерватизм існуючої системи постачання	x		
		низький 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
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (I_{HK})			1,75		
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
		відсутність суттєвих 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 Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (I_{TZ})			2,75		

1	2	3	4	5	6
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів;		x	
		великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		високий ступінь стандартизації продукції;			x
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2. Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,00		
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 ($I_{пост}$)			1,60		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			x
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;			x
		сильними конкурентами є невеликі ринки;		X	
		незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування фірми	x		
		відсутність дослідження конкурентів		X	
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,42		

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку

1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число) _____ КОДИ
 2013 01 01
 Підприємство _____ за 00278818
 ЄДРПОУ
 Територія _____ за 5110600000
 КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за 112
 КОПФГ
 Вид економічної діяльності _____ за КВЕД 17.21»
 Середня кількість працівників¹ _____

Адреса, телефон _____
 Одиниця виміру: млрд. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандари) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандарти фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ 2020_ р.

Форма № 1

Код за 1801001
ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35	4507
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	99072	103044
знос	1012	(53012)	(57066)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		817
<i>Продовження Додатку Б</i>			
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	46093	51032
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7767	5964
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27666	40819
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6101	1872
з бюджетом	1135	179	207
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5	7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	220	594
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	3	9
Усього за розділом II	1195	56906	55387
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2781	2781
Баланс	1300	105780	109470
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4162	4162
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	6090	6090
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6101	-8257
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	17104	14948
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
<i>Продовження Додатку Б</i>			
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		

Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4247	7437
розрахунками з бюджетом	1620	414	347
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	572	613
розрахунками з оплати праці	1630	1190	1617
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	64700	64295
Усього за розділом III	1695	88676	94522
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	105780	109470

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство __

за
ЄДРПОУ

КОДИ		
2013	01	01
00278818		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 2020_ р.

Форма № 2

Код за 180100
ДКУД 3

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126025	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(108507)	()
Валовий: прибуток	2090	17518	
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2020	
Адміністративні витрати	2130	(8444)	()
Витрати на збут	2150	(7808)	()
Інші операційні витрати	2180	(2457)	()
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	829	
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	18	
Фінансові витрати	2250	(2660)	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()

Інші витрати	2270	(8)	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(1821)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	(2156)	()

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	89639	
Витрати на оплату праці	2505	18848	
Відрахування на соціальні заходи	2510	6856	
Амортизація	2515	4070	
Інші операційні витрати	2520	4438	
Разом	2550	123851	

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	16649639	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16649639	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,12949	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,12949	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Г

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку

1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство _

Територія _

Організаційно-правова форма господарювання _

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників¹

Адреса, телефон _

Одиниця виміру: млрд. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

за

ЄДРПОУ

за

КОАТУУ

за

КОПФГ

за КВЕД

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ 2021_ р.

Форма № 1

Код за

ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4507	4612
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	103044	106073
знос	1012	(57066)	(60188)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	817	817
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	51302	51314
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5964	6218
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40667	40671

Продовження Додатку Г

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1872	579
з бюджетом	1135	207	1338
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	688
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	594	305
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	9	9
Усього за розділом II	1195	55387	58395
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2781	2781
Баланс	1300	109470	112490
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4162	4162
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	12953	12953
Резервний капітал	1415	6090	6090
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8257	-16744
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	14948	6461
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		2414
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	7437	13244

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	347	355
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	613	620
розрахунками з оплати праці	1630	1617	2237
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	64295	63891
Усього за розділом III	1695	94522	106029

Продовження Додатку Г

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	109470	112490

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Д

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство __

за
ЄДРП
ОУ

(найменування)

КОДИ		
201	0	0
4	1	1
00278818		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 2021_ р.

Форма № 2

Код за 180100
ДКУД 3

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	117431	126025
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(107256)	(108507)
Валовий: прибуток	2090	10175	17518
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2632	2020
Адміністративні витрати	2130	(7703)	(8444)
Витрати на збут	2150	(8248)	(7808)
Інші операційні витрати	2180	(2400)	(2457)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		829
збиток	2195	(5544)	()

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	19	
Інші доходи	2240	134	18
Фінансові витрати	2250	(3083)	(2660)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(13)	(8)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(8487)	(1821)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	(8487)	(2156)

Продовження Додатку Д

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	88148	89668
Витрати на оплату праці	2505	18700	18848
Відрахування на соціальні заходи	2510	6899	6856
Амортизація	2515	4380	4070
Інші операційні витрати	2520	6946	6252
Разом	2550	125073	125694

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	16649639	16649639

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16649639	16649639
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,5097408	-0,12949
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,5097408	-0,12949
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку

1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство _» за
 Територія __ за
 Організаційно-правова форма господарювання __ за
 Вид економічної діяльності _____ за
 Середня кількість працівників¹ за КВЕД

Адреса, телефон _
 Одиниця виміру: млрд. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандари) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандарти фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ 2021_ р.

Форма № 1

Код за
ДКУД 180100
1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4612	4615
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	106073	110079
знос	1012	(60188)	(64963)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		

інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	817	817
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	51314	50548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6218	15947
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40671	34663

Продовження Додатку E

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	579	2603
з бюджетом	1135	1338	341
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	688	66
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	305	887
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	9	37
Усього за розділом II	1195	58395	54544
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2781	2781
Баланс	1300	112490	107873
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4162	4162
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	12953	12953
Резервний капітал	1415	6090	6090
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16744	-26479
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	6461	-3274
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2414	2050
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13244	26796
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	355	813
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	620	596
розрахунками з оплати праці	1630	2237	2334
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	63891	64187
Усього за розділом III	1695	106029	111147
<i>Продовження Додатку E</i>			
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	112490	107873

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Є

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство __

за
ЄДРП
ОУ

КОДИ		
201	0	0
4	1	1
00278818		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 2021_ р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	112740	117431
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(104890)	(107256)
Валовий: прибуток	2090	7850	10175
збиток	2095		()
Інші операційні доходи	2120	3089	2632
Адміністративні витрати	2130	(6559)	(7703)
Витрати на збут	2150	(6139)	(8248)
Інші операційні витрати	2180	(4333)	(2400)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	(6092)	(5544)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	19
Інші доходи	2240	184	134
Фінансові витрати	2250	(3794)	(3083)
Втрати від участі в капіталі	2255		()
Інші витрати	2270	(35)	(13)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(9735)	(8487)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(9735)	(8487)

Продовження Додатку Є

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	87391	88148
Витрати на оплату праці	2505	16066	18700
Відрахування на соціальні заходи	2510	5920	6899
Амортизація	2515	4888	4380
Інші операційні витрати	2520	4865	6946
Разом	2550	119130	125073

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	16649639	16649639
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16649639	16649639
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,1294923	-0,5097408
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,1294923	-0,5097408
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер