

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА-
СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу групи МЗЕД-20.26 _____ Аль-Кубілі Самі Салем Саїд

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. О.М.Мотузка

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Горобець Олена

ID перевірки:
1016383734

Тип перевірки:
Doc vs Internet

ID користувача:
88017

Назва документа: диплом

Кількість сторінок: 111 Кількість слів: 21068 Кількість символів: 168062 Розмір файлу: 51.09 MB ID файлу: 1016194210

33.8% Схожість

Найбільша схожість: 7.09% з Інтернет-джерелом (<http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/%D0%9A%D0%B0%D0%B1%>)

33.8% Джерела з Інтернету

1000

Сторінка 113

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

10

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Аль-Кублі Самі Салем Саїд**

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. Мотузка О.М.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації українських і зарубіжних учених, матеріали міжнародних конференцій з питань управління конкурентоспроможністю підприємства, договори та нормативні документи; публікації періодичних і спеціалізованих українських та інших світових видань, офіційні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають; з'ясувати теоретичні підходи до системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розкрити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь»; зробити SWOT – аналіз та оцінити критичні межі діяльності товариства; розкрити механізми реалізації зовнішньоекономічної діяльності товариства; оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь»; запропонувати шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра | Строк виконання етапів роботи |
|-------|--|-------------------------------|
| 1. | Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра | 17.02.2024 – 20.02.2024 |
| 2. | Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра | 21.02.2024 – 29.02.2024 |
| 3. | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра | 01.03.2024 – 25.03.2024 |
| 4. | Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра | 26.03.2024 – 15.04.2024 |
| 5. | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра | 16.04.2024 – 06.05.2024 |
| 6. | Оформлення вступу і висновків | 07.05.2024 – 14.05.2024 |
| 7. | Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | 15.05.2024 – 19.05.2024 |
| 8. | Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії | 20.05.2024 |
| 9. | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | 10.05.2024 – 25.05.2024 |
| 10. | - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | |
| 11. | - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи бакалавра | 28.05.2024 – 30.05.2024 |

Студент _____ Аль-Кубілі Самі Салем Саїд
(підпис)

Керівник роботи _____ О. М. Мотузка
(підпис)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... | 6 |
| 1.1. Сутність конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають..... | 6 |
| 1.2. Теоретичні підходи до системи управління конкурентоспроможністю підприємства..... | 13 |
| 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»..... | 25 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства..... | 25 |
| 2.2. SWOT – аналіз та оцінка критичних меж діяльності товариства..... | 32 |
| 2.3. Механізми реалізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» | 43 |
| 2.4. Оцінка конкурентоспроможності товариства ПрАТ «Оболонь»..... | 53 |
| РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»..... | 58 |
| 3.1. Підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю товариства..... | 58 |
| 3.2. Раціоналізація заходів підвищення конкурентоспроможності продукції та їх вплив на фінансові результати діяльності товариства..... | 63 |
| ВИСНОВКИ..... | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 77 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне ринкове середовище пред'являє цілий комплекс певних вимог до системи управління суб'єктів господарювання, від яких насамперед залежить ефективність ведення бізнесу. Однією з основних вимог є успішне взаємодія елементів економічної системи за умов активних дій із боку як внутрішнього, так і зовнішнього конкурентного середовища.

Проблеми формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів економічної системи не є новими. Вони виникали на різних етапах світового економічного розвитку у багатьох країнах світу. На сьогоднішній момент у світовій практиці розроблено методики конкурентної взаємодії в ринкових умовах, проте просте їхнє копіювання для вітчизняної дійсності є недостатнім.

У зв'язку з цим особливо актуальним стає аналіз питань, пов'язаних з формуванням механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій та навчально-методичній літературі питання управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлено досить широко. Зокрема, у наукових працях відомих теоретиків у галузі управління конкурентоспроможністю Л. Агафоновой, Д. Аакера, О. Амоші, Л. Балабанова, У. Бролля, С. Гаврилюк, В. Гейця, В. Дорофійенко, Д. Довганя, Н. Кабушкіна, І. Кравіса, Ф. Котлера, Т. Льовітта, М. Перлітца, М. Познера, М. Портер, Т. Ткаченко, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та ін. закладено основу для розуміння цих процесів.

Незважаючи на значну кількість постійних досліджень процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, деякі проблемні питання залишаються невирішеними, що і зумовило вибір теми роботи.

Метою роботи кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка теоретико-методичних положень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення визначеної мети виконано наступні завдання:

- визначено сутність конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають;
- досліджено теоретичні підходи до системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розкрито методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- проведено SWOT – аналіз та оцінити критичні межі діяльності товариства;
- розкрито механізми реалізації зовнішньоекономічної діяльності товариства;
- проведена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- запропоновано шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень, пов'язаних із процесом управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтуються на діалектичному підході до вивчення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення мети використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. При дослідженні категорії «конкурентоспроможність» та методів оцінки конкурентоспроможності підприємства використано історичний та системний підходи. Оцінку системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» проведено із застосуванням методів індукції і дедукції. За допомогою аналізу і синтезу розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації українських і

зарубіжних учених, матеріали міжнародних конференцій з означеної тематики, договори та нормативні документи, публікації періодичних і спеціалізованих українських та інших світових видань, офіційні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Перелік використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Сьогодні у всіх сферах життєдіяльності людини спостерігається зростання та розвиток конкуренції, ускладнення механізмів взаємодії суб'єктів господарювання. Як наслідок, зростає інтерес до питань управління конкурентоспроможністю підприємств.

У сучасній науковій літературі представлено велику кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», що опосередковано характеризує складність цієї категорії, у зв'язку з чим для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність» необхідно визначити змістовне наповнення категорії «конкуренція».

Серед економістів щодо змісту поняття «конкуренція» немає єдності. М. Вебер [42] визначав конкуренцію як мирний конфлікт, що складається із спроб досягнення контролю над обмеженими ресурсами. У марксизмі конкуренція сприймається не як універсальна істотна риса людської природи, а як специфічний структурний аспект капіталізму. Георг Зіммель відносив конкуренцію до категорії «непрямого» конфлікту, обґрунтовуючи це тим, що конкуренти прагнуть перевершити, а не знищити один одного. Оскільки у ситуації конкуренції люди витрачають більше зусиль та творчих сил, а суспільство загалом часто виграє від цього процесу. Деякі автори мають на увазі під конкуренцією «суперництво ринкових агентів». А інші, виявивши розбіжності у змісті даних понять, вважають за неможливе подібне поєднання понять конкуренція та суперництво.

У цьому випадку під суперництвом розуміється процес реальної взаємодії (боротьби) суб'єктів ринку, а під конкуренцією - ознака інструментів ринку, що

використовується для передбачення поведінки цих суб'єктів на конкретному галузевому ринку [1].

Справжня конкуренція – це явище, яке ми спостерігаємо у житті. На наш погляд, конкуренція – це процес найзапеклішого суперництва. Отже, конкуренція – змагання, у якому обмеження можливостей кожного учасника є властивістю, що закономірно впливає із самої природи змагання та зумовлює їх шанси на виживання. Говорячи сучасною економічною мовою, конкуренція – одна із суттєвих ознак ринку, форма взаємного суперництва суб'єктів господарювання та механізм регулювання здійсненого виробництва, яка є передумовою реалізації індивідуальних економічних інтересів кожного суб'єкта, що перебуває в процесі боротьби між встановленими суперниками по бізнесу.

У результаті дослідження сучасних наукових праць з тематики конкурентоспроможності було виявлено понад 50 визначень, представлених як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, порівняльний аналіз яких дозволив нам визначити, що всі визначення даного поняття можна поділити на три блоки: 1) ті, що базуються на сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності компаній; 2) ті, що засновані на конкурентоспроможності товару; 3) ті, що базуються на конкурентоспроможності товару та конкурентному потенціалі кожного бізнес-процесу підприємства. Результати проведеного аналізу поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволили нам також визначити, що серед усіх трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», даних у літературі, простежується загальна риса, що характеризує це поняття як здатність об'єкта до прояву певних якостей найкращим чином, ніж у його опонентів.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» дуже багатогранна і поширюється на всі складові діяльності підприємства, у тому числі на такі, як вироблений ним товар та його основні характеристики, а також організаційні, фінансові та виробничі характеристики самого підприємства [4, с. 82].

Грунтуючись на вищезначеному, можна розглядати конкурентоспроможність підприємства через призму поточного стану об'єкта з усім набором якостей та характеристик, які відображають рівень готовності до досягнення певних показників охоплення ринку в поточній, середньостроковій та стратегічній перспективі, безпосередньо взятий часовий період за умови наявності опонентів.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від конкурентоспроможності товару, що випускається ним. Конкурентоспроможність товару це ряд взаємопов'язаних факторів, які позитивним чином відрізняють продукцію підприємства від аналогічного товару підприємства – опонента. Автори, які вивчають це питання, не сходяться в єдиному розумінні цього терміна. Наприклад, роблячи акцент на задоволенні потреби покупця, автори зазначають: «...конкурентоспроможність товару – сукупність споживчих властивостей товару, що визначає його на відміну від інших аналогічних товарів за ступенем та рівнем задоволення потреби покупця та витрат на його придбання та експлуатацію» [19]. У свою чергу інші науковці вказують на значимість привабливості товару в рамках категорії конкурентоспроможності продукції і пропонують таке формулювання: «...конкурентоспроможність товару - здатність продукції бути привабливішою для споживача (покупця) порівняно з іншими виробами аналогічного виду та призначення, завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик вимогам даного ринку та споживчим оцінкам» [9].

Конкурентоспроможність підприємства показник динамічний і має вивчатися у конкретний момент часу з урахуванням змін ринкової кон'юнктури.

Як наслідок, на нашу думку, щоб забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства необхідно:

- 1) створити умови для випуску високо конкурентоспроможного асортименту товарів, які відповідають усім потребам цільових груп споживачів;
- 2) забезпечити розвиток конкурентного потенціалу організації рівня провідних конкурентів галузі, враховуючи, що конкурентний потенціал

організації – це здатність організації гнучко перебудовувати свої бізнес-процеси відповідно до вимог довкілля.

Враховуючи всі необхідні умови, що забезпечують формування конкурентоспроможності підприємств, ми вважаємо, що «конкурентоспроможність компанії» – це здатність компанії в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, випускати товари високої якості за адекватними цінами, що максимально передбачають потреби цільових сегментів, враховувати екологічні наслідки діяльності та гнучко адаптувати всі бізнес-процеси, що становлять конкурентний потенціал організації, до цих умов.

У наведених вище визначеннях можна визначити кілька характерних характеристик конкурентоспроможності. По-перше, існування великої кількості покупців, які відрізняються свободою вибору. По-друге, це наявність великої кількості компаній на ринку. По-третє, суперництво між цими компаніями – постачальниками товарів чи послуг – за найкращі умови ведення своєї діяльності. По-четверте, незначні вхідні та вихідні бар'єри в галузі.

Відомо, що конкурентоспроможність може існувати різних рівнях [21, стор 119]:

1. Мікроконкурентоспроможність – конкурентоспроможність товарів, вироблених країни;
2. Мезоконкурентоспроможність – конкурентоспроможність підприємств та фірм національного базування, що виробляють товари та послуги та підтримують результатами своєї комерційної діяльності державний бюджет країни;
3. Макроконкурентоспроможність – ефективність функціонування всієї сукупності державних та громадських інститутів та організацій, що забезпечують узгодженість роботи всього організму країни та його ефективна взаємодія з іншими країнами. Це створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності, що дозволяє підприємствам працювати із максимальною ефективністю.

Також конкурентоспроможність можна класифікувати за територіальною ознакою: місцева, регіональна, національна, міжнародна чи глобальна.

Місце конкурентоспроможності товарів, послуг, організацій країни впливає на її позиції не тільки в загальнонаціональних масштабах, а й на міжнародній арені.

Різні автори залежно від своїх наукових поглядів обґрунтовують різний набір чинників, які впливають на конкурентоспроможність організації, і, по-різному класифікують їх.

Відповідно до дослідження М. Портера всі чинники конкурентоспроможності можна поділити на кілька груп: основні та розвинені; загальні та спеціалізовані; природні та штучно створені; зовнішні та внутрішні [3].

Класифікують фактори конкурентоспроможності компанії, поділяючи їх на дві групи: зовнішні та внутрішні [4]. До внутрішніх він відносить структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові чинники та ефективність функціонування організації. До зовнішніх факторів: - правове регулювання сфери торгівлі; рівень конкурентоспроможності регіону, галузі, країни; державну підтримку розвитку підприємництва; правове регулювання функціонування країни та регіону; відкритість суспільства та ринків; науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону; національну систему стандартизації та сертифікації; державну підтримку розвитку людини, науки та інноваційної діяльності; якість інформаційного забезпечення управління усім рівням ієрархії; податкові, процентні ставки у країні та регіонах; система підготовки та перепідготовки персоналу; кліматичні умови та географічне положення країни чи регіону; рівень конкуренції у цій сфері діяльності.

Запропонована класифікація, незважаючи на її зручність та різноманіття виділених складових, не враховує всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Сучасні віяння часу, проблеми та тенденції соціально-економічного розвитку різних країн передбачають облік таких факторів як сформований рівень національної культури та менталітету у

суспільстві; імідж продукції, компанії, регіону, галузі, країни; рівень розвитку маркетингової складової у компанії, регіоні, країні; екологічність продукції та виробництва та ін.

Заслуговує на увагу наступна класифікація факторів конкурентоспроможності (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1

Фактори конкурентоспроможності підприємств

| Група факторів | Підгрупи факторів |
|---|---|
| Ті, що визначають задоволеність споживача | Відповідність якості продукції підприємства до умов споживання; наявність на підприємстві умов підвищення якості продукції; насичення ринку товарами підприємства; наявність на підприємстві тенденцій збільшення своєї частки ринку; своєчасність виходу товару ринку; прийнятність цін на продукцію |
| Ті, що впливають на ефективність виробничо-господарської діяльності | Економічна ефективність виробництва, НДДКР, позавиробнича діяльність; виробнича активність підприємства; фінансова стійкість підприємства; обсяги інвестицій |
| Визначають інтенсивність маркетингових зусиль | Позитивне ставлення до покупців; престижність реклами; позитивний імідж підприємства; сила конкуренції; участь у благодійних акціях; інноваційний маркетинг |
| Визначають якість менеджменту | Ефективність керування трудовими ресурсами; наявність систем управління якістю та стратегічного менеджменту; ефективність екологічного менеджменту; автоматизація керування; розвиненість освітнього потенціалу підприємства |

Фактори конкурентоспроможності організації поділяються на три групи: ті, які неконтролюються державою (мегарівень); контролюються державою, неконтролюються підприємницькою структурою (макрорівень); контролюються підприємницькою структурою (мікрорівень).

Запропонований авторами підхід дозволяє як визначити найбільш значущі чинники забезпечення конкурентоспроможності, так і сконцентруватися на тих чинниках, на які підприємство може безпосередньо впливати.

Отже, результати проведеного дослідження сутності, ознак та умов формування конкурентоспроможності підприємств дозволили нам уявити авторське бачення змісту та угруповання факторів конкурентоспроможності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

У представленій класифікації факторів конкурентоспроможності автори спробували врахувати максимальну кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів з урахуванням віянь часу, проблем та тенденцій соціально-економічного розвитку як окремих компаній, регіонів, так і різних країн.

Взаємний вплив всіх факторів, що становлять конкурентоспроможний рівень країни, фірми або продукту, може забезпечити появу синергетичного ефекту. У цьому випадку корисний ефект від кожного з факторів посилюватиметься за рахунок дії інших, а загальний позитивний результат буде перевищувати той, який міг би бути отриманий від кожного окремо. Тому так необхідно не тільки прагнути покращувати кожен із них окремо, а й разом у умовах їх тісної взаємодії.

1.2. Теоретичні підходи до системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення продукції оптимальної якості та повноцінне її використання. Управління конкурентоспроможністю розглядається нами як коригуючий процес формування виробництва та споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок вже конкурентоспроможний товар і знизити вплив випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як органічну частину загального управління виробництвом і одну з його гілок «дерева цілей».

Механізм управління конкурентоспроможністю слід розглядати як найактивніший елемент системи управління, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. На нашу думку, механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові

процеси, що застосовуються керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи.

Структура процесу управління конкурентоспроможністю та її використання одна із центральних елементів сучасної методології управління.

Структура повинна являти собою струнку, ієрархічну декомпозицію процесу управління на складові (елементи, модулі), необхідні та достатні як для планування та контролю динаміки процесу, так і для різних учасників проекту.

При цьому структура процесу має задовольняти такі правила:

1. Кожен рівень ієрархії декомпозиції повинен мати закінчений вигляд або охоплювати всю сукупність частин процесу, представленого на даному рівні деталізації.

2. Характеристики елементів процесу на кожному рівні ієрархії структури мають бути порівняні та співставлені.

3. Нижній рівень декомпозиції повинен містити елементи (модулі), на основі яких можуть бути чітко визначені всі дані, необхідні та достатні для управління конкурентоспроможністю (наприклад: вартість, необхідні ресурси, виконавці, зв'язки з іншими елементами та ін.).

Прийнята структура, з виділеною в ній ієрархією стійких елементів і утворює основу інформаційної мови процесу управління конкурентоспроможністю, якою спілкуються всі взаємодіючі учасники. Ось чому саме прийнята структура, і тільки вона повинна використовуватися протягом всього життєвого циклу об'єкта, хоча сама структура і може зазнати змін у ході здійснення процесу управління конкурентоспроможністю.

Відповідно до вищевикладеної точки зору про структуру механізму управління конкурентоспроможністю процес його формування можна представити у вигляді наступного алгоритму (рис. 1.2).

Зміст роботи з управління конкурентоспроможністю складається з об'єктів та дій або процесів для створення цих об'єктів і проявляється як діалектична взаємодія наступних кроків.

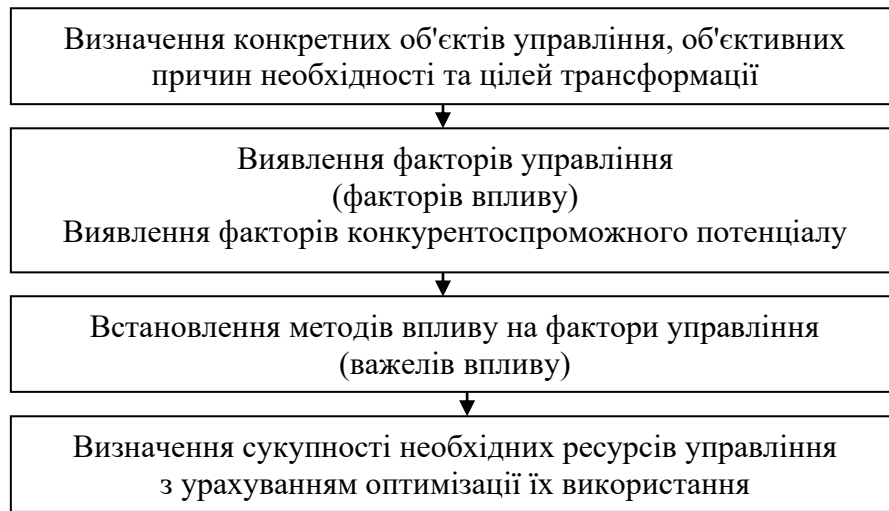


Рис. 1.2. Процес формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Перший крок Для визначення конкретних об'єктів управління та цілей трансформації стану або діяльності цих об'єктів повинні бути знайдені та сформульовані основні та часткові цілі. Оскільки цілі процесу управління конкурентоспроможністю можуть змінюватися (уточнюватися) в ході його здійснення і виявлені помилки повинні бути усунені, оскільки необхідно системне управління змінами: планування змін, контроль за їх проведенням; вплив на терміни, на витрати і т.д.

Як об'єкти управлінського впливу можуть розглядатися первинні ланки народногосподарського комплексу (окремі підприємства, як існуючі, так і знову створені), тобто все те, на що спрямована увага органів управління різних ієрархічних рівнів для забезпечення умов підвищення ефективності діяльності даних суб'єктів господарювання. Відповідно до принципу вимірності, властивому стратегічним цілям, виникає необхідність трансформації цілей у конкретні завдання (критерії управління).

Критеріями механізму управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, необхідно вважати досягнення стійкої (позитивної для об'єкта) динаміки наступних показників:

- взаємозв'язку чинників, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств;

- рівень капіталізації виробництва у пріоритетних галузях економіки (стратегічні плани підприємств із капіталізації);
- підвищення ефективності господарських зв'язків над ринком товарів, послуг, капіталу.
- зниження фінансового ризику;
- підвищення ефективності структури виробництва та споживання.

Крім того, в якості критеріїв можуть використовуватися і інші показники, які є похідними від розглянутих вище.

Другий крок процесу формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у виявленні факторів управління, на які необхідно впливати, щоб виконати завдання і домогтися поставлених цілей. Такими факторами можуть вважатися властивості та елементи об'єкта управління загалом, окремі властивості цих елементів, їх зв'язки з іншими елементами, зв'язки об'єкта управління з інвестиційним середовищем. Так як об'єкт управління (в даному контексті - механізм управління конкурентоспроможністю) має властивості системності, зміна стану того чи іншого фактора під впливом керуючого впливу призводить до зміни стану об'єкта управління в цілому або окремих його частин.

Для організації впливу на чинники управління різної природи необхідно виявити їх сукупність і рівень відповідності чинників критеріям управління х тим, щоб оцінити потреби і можливості мобілізації ресурсів для приведення чинників управління у відповідність із метою (критерієм) [17].

Вважаємо, що в ході формування механізму управління та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності мають бути враховані групи факторів, які в сукупності складають конкурентний потенціал підприємства. У свою чергу, управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства передбачає проведення наступних дій: виявлення структури конкурентоспроможного потенціалу; формування методики його діагностики, оцінку елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал; інтегральну оцінку конкурентоспроможності підприємства; аналіз

конкурентних переваг та слабких сторін діяльності підприємства; розробку загальної та локальних стратегій щодо збереження та розвитку конкурентоспроможного потенціалу [19].

Конкурентоспроможний потенціал підприємства - це сукупність організаційних, фінансово економічних, трудових, інформаційних, технологічних та інших ресурсів підприємства.

Найбільш доцільним та ефективним для вирішення проблеми управління конкурентоспроможним потенціалом є застосування системного та ситуаційного підходу. В умовах ускладнених міжфункціональних зовнішніх і внутрішніх зв'язків правомірна постановка питання про створення ефективної комплексної системи підтримки конкурентоспроможного потенціалу підприємства, яка була б адекватною сучасним вимогам, враховувала динаміку кон'юнктури ринку, ґрунтувалася на принципах адаптивності та створювала можливість гнучкого та швидкого прийняття управлінських рішень [19].

Ступінь узгодженості критеріїв управління та факторів управління можна оцінити зіставленням планованих і досягнутих показників стану факторів та показників результатів (витрат, ефектів, ефективності), досягнення яких забезпечується мобілізацією вищевказаних ресурсів.

Третій крок процесу формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у встановленні методів впливу на фактори управління.

Характер впливу залежить від природи фактора та його сприйнятливості до тих чи інших методів впливу. Залежно від комплексності на різні чинники визначається комплексність механізму управління в цілому.

За допомогою методів управлінського впливу формуються ресурси, необхідні для регулювання процесів конкурентної взаємодії елементів економічної системи, здійснюються практичні заходи, що забезпечують організуючий вплив управлінських структур на процеси ринкової взаємодії.

Четвертий крок процесу формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у визначенні сукупності

необхідних ресурсів управління, за допомогою яких організовується управлінський вплив на стан відповідних факторів управління.

Під ресурсами управління слід розуміти джерела на чинники управління. Ці джерела можуть мати різну природу: фінансову, матеріальну, соціальну та інших. Джерела впливу є ізольованими, оскільки утворюються внаслідок взаємного впливу.

У зв'язку з цим механізм управління конкурентоспроможністю повинен включати елементи, що забезпечують такі функції:

- керування часом;
- управління вартістю;
- управління персоналом;
- управління контрактами та забезпеченням проекту;
- управління взаємодіями та інформаційними зв'язками.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю - коригуючий процес формування виробництва та споживання продукції для того, щоб вивести на ринок вже конкурентоспроможний товар і знизити вплив випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як органічну частину загального управління виробництвом та одну з його гілок «дерева цілей».

Особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства у ринковому середовищі є використання підходу, що розглядає діалектику комплексу факторів на трьох рівнях: тимчасовому, функціональному та інвестиційному.

Це дозволить визначити сукупність методів оцінки конкурентоспроможності продукції, фінансово-економічного, організаційно-виробничого, матеріально-технічного стану підприємства та його інвестиційної привабливості, по-перше, для кожного з рівнів і, по-друге, для всієї системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі структурні елементи:

- цілі управління;
- фактори управління;
- методи дії;
- ресурси управління.

Під структурою механізму управління розуміється сукупність взаємозалежних елементів і процесів, представлених з різним ступенем деталізації. За підсумками структури будуються різні структурні моделі об'єкта та її оточення.

Процес формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є діалектичною взаємодією низки послідовних кроків, які забезпечують такі його функції: управління часом; управління вартістю; управління персоналом; управління контрактами та забезпеченням проекту; управління взаємодіями та інформаційними зв'язками.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних економічних умовах розвиток конкурентоспроможності підприємства одна із найважливіших вимог ефективного здійснення діяльності підприємств усіх галузей світового господарства. Для досягнення позитивних результатів керівництву організації необхідно точно оцінювати можливості підприємства, використовуючи різні способи і методи, доступні на даний момент.

На сучасному рівні розвитку економіки високий рівень конкурентоспроможності є головною метою більшості організацій, тому його можна вважати одним із найважливіших факторів комерційного успіху підприємства. У ринкових умовах особливого значення набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень досягається як якістю менеджменту, так і залежить від конкурентоспроможності продукції, тобто від переваги над товарами конкурентів.

Наукові дослідження у цій галузі, зазвичай, спрямовані на вивчення наявного досвіду розвитку ринку. Тому виникає необхідність у створенні комплексного підходу до визначення та оцінки конкурентоспроможності для роздрібного підприємства з метою вибору найбільш реальних та ефективних стратегій.

Усі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- категорія підприємства;
- тип методу;
- особливості розрахунку показників конкурентоспроможності;
- можливість прогнозування конкурентоспроможності;
- фактори конкурентоспроможності;
- використання вагомості показників;
- джерело інформації для розрахунків;
- трудомісткість розрахунків;
- критерії конкурентоспроможності [3].

Матричний метод проводиться шляхом вивчення та оцінки господарської діяльності підприємства та її продукції. Аналіз проводиться з урахуванням життєвого циклу продукції. При даному методі будується матриця, яка використовує у своїй основі систему координат: по горизонталі розташовуються темпи зростання та скорочення кількості продажів, по вертикалі – відносна частка товарів компанії, представлених на ринку. З переваг даного методу можна виділити те, що за наявності достатньої кількості інформації про обсяги реалізації товарів та відносні частки ринку конкурентів можна отримати високу точність оцінки конкурентоспроможності свого підприємства. З недоліків - неможливість аналізу причин, через які підприємство або його конкуренти займає ту чи іншу частку ринку, ускладнення вибірки для управлінських рішень, необхідність володіння достовірною інформацією, що передбачає додаткові витрати для проведення досліджень ринку.

Метод, під час якого проводиться оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Даний метод передбачає, що конкурентоспроможність фірми залежить від затребуваності його у споживачів. Щоб визначити конкурентоспроможність продукції можна використовувати різні маркетингові та кількісні методи. Більшість із цих методів полягає у визначенні оптимального співвідношення ціни до якості.

У результаті необхідно по кожному виду продукції, що випускається підприємством, виявити ряд показників, найважливішим серед яких є обсяг реалізації кожного виду продукції. Потім слід визначити коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства.

Оскільки конкурентоспроможність продукції один із найважливіших показників конкурентоспроможності підприємства, вивчення цього показника вважається вагомою перевагою цього підходу. Серед недоліків можна виділити недостатню кількість інформації про позитивні та негативні сторони інших складових конкурентоспроможності підприємства.

Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цим підходом, найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де всі підрозділи працюють як налагоджений механізм. Кожен підрозділ або служба має ефективно використовувати обмежену кількість ресурсів. Від цього залежить результативність роботи даних служб [1].

При цьому методі проводиться оцінка у бальній системі здатності підприємства конкурувати з іншими з погляду існуючих ресурсів. Дані, отримані в оцінці, надалі піддаються різним математичним способам обробки.

Перевагою цього підходу є всебічне охоплення різних сторін діяльності підприємства. Проте ця методика передбачає підвищення конкурентоспроможності окремих аспектів життєдіяльності підприємства, а не системи загалом.

Комплексний метод передбачає, що оцінку конкурентоспроможності компанії варто проводити, виходячи не тільки з нинішнього стану

підприємства, але і його ймовірного майбутнього. Дуже важливо визначити потенційну конкурентоспроможність.

Способи обчислення поточної та потенційної конкурентоспроможності можуть помітно відрізнитись один від одного. Це пов'язано з тим, що є багато різних методів. Наприклад, поточну конкурентоспроможність можна визначити за допомогою методів оцінки конкурентоспроможності товарів, а потенційну - на основі теорії ефективної конкуренції. Звичайно ж, серед переваг даного методу варто виділити те, що даний підхід оцінює не лише реальний рівень конкурентоспроможності організації, а й її потенційний стан, який може бути досягнутий у майбутньому. Варто уточнити, що даний метод, використовуючи в собі способи підрахунку конкурентоспроможності попередніх підходів, також набуває і їхні недоліки.

SWOT-аналіз – один із методів оцінки конкурентоспроможності вітчизняної економічної практики, який найбільш часто зустрічається в науковій літературі. Цей аналіз дозволяє виділити певний ряд дій, які необхідні для покращення господарської діяльності підприємства, що сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності [4].

Для виконання цього аналізу необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози для фірми. Сильні та слабкі сторони є факторами внутрішнього середовища. Можливості та загрози – зовнішнього. Варто уточнити, що слабкі сторони за певних умов, а також у разі їх усунення можуть стати сильними сторонами. Те саме стосується і загроз. Якщо вчасно не використовувати свої можливості, то в майбутньому вони можуть стати загрозами.

Щоб провести SWOT-аналіз, необхідно побудувати таблицю, що складається із 4 квадрантів. У верхній частині записуються сильні та слабкі сторони, знизу можливості та загрози. Приклад проведення SWOT-аналізу наведено у таблиці 1.2.

SWOT-аналіз підприємства

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1. Висока якість обслуговування; 2. Згуртований колектив; 3. Налагоджені партнерські відносини із постачальниками; 4. Висока якість товарів; 5. Швидка обробка замовлень. | 1. Обмежені фінансові можливості; 2. Незручне розташування; 3. Відсутність маркетингових досліджень ринку; 4. Нестача знань про конкурентів; 5. Невідомість підприємства. |
| Можливості | Загрози |
| 1. Додаткові послуги; 2. Збільшення кількості реклами; 3. Навчання персоналу; 4. Розвиток сучасних технологій. | 1. Політична нестабільність; 2. Ціновий демпінг; 3. Нові гравці на ринку; 4. Підвищення вимог щодо якості; 5. Зниження прибутків покупців. |

З переваг даного методу можна виділити: універсальність та гнучкість, для використання не потрібно спеціальних знань та навичок. З недоліків: при виконанні даного аналізу не використовуються кількісні параметри, необхідно додатково розробляти стратегію підприємства, так як при аналізі не наводяться способи вирішення проблем, що виникають [2].

Метод оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням рейтингової системи. Для виконання цього методу необхідно виділити ряд показників, які можна вважати найважливішими. Потім оцінити дані показники за бальною шкалою у конкурентів та у себе. Якщо потрібно, можна виділити вагу певного показника, привласнивши йому коефіцієнт. Якщо за яким-небудь параметром підприємство отримало 5 балів, можна вважати, що за даним показником підприємство займає лідируючу позицію на ринку. З одиницею балів все точно до навпаки. Приклад того, як проводиться рейтингова система оцінки конкурентів, можна у таблиці 1.3.

Перевагою даного методу можна назвати простоту і універсальність, однак оцінка показників дуже суб'єктивна і результат може бути хорошим, тільки якщо даний підхід використовує досвідчений економіст.

Рейтингова оцінка конкурентів

| Показники | Фірма №1 | Фірма №2 | Фірма №3 |
|------------------------|----------|----------|----------|
| Якість товарів | 5 | 5 | 5 |
| Ціна товарів | 4 | 5 | 4 |
| Кількість товарів | 3 | 4 | 1 |
| Фінансова стабільність | 2 | 4 | 2 |
| Популярність | 3 | 4 | 2 |
| Географічне положення | 3 | 5 | 5 |
| Підсумкова оцінка | 3 | 5 | 3 |

Жоден з цих методів не переважає над іншими, так як вони, за наявності вагомих переваг, так само мають ряд недоліків. Тому при виборі будь-якого методу потрібно враховувати потреби самого підприємства або переваги керівництва, оскільки не існує єдиного підходу, який найточніше міг би визначити конкурентоспроможність фірми.

Показник конкурентоспроможності підприємства чи його продукції можна провести лише в порівнянні з аналогічними об'єктами конкуруючих фірм, цей показник є відносним. Усі вищевикладені підходи діють за цим принципом.

Залежно від того, який показник було обрано з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства, може різнитися і результат.

Так як процес вибору єдиної методики, яка б підійшла всім підприємствам, практично неможливий, то варто зосередити зусилля для створення загальних принципів і положень, які можливо змінити і використовувати для оцінки діяльності будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства

ПрАТ «Оболонь» створене в процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання по випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Оболонь» шляхом викупу цього майна трудовим колективом Київського орендного підприємства «Оболонь» та створення на базі цього майна приватного акціонерного товариства «Оболонь» [41]. Згідно Довідки Державного комітету статистики України №1399/05 від 02.02.2008 р. ПрАТ «Оболонь» здійснює такі види діяльності: виробництво пива, виробництво дистильованих алкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та прохолодних напоїв, оптова торгівля напоями, роздрібна торгівля напоями, діяльність транспортних агентств.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» являє собою склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць і ланок, які виконують функції управління товариством [41].

Фактично підприємство здійснює виробництво пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, промислових товарів, снеків.

Асортимент продукції ПрАТ „Оболонь” представлений наступними марками: пива „Оболонь світле”, „Оболонь екстра”, „Оболонь преміум”, „Оболонь лагер”, „Магнат”, „Оболонь соборне”, „Оболонь міцне”, „2000”, „Оболонь оксамитове”, „Портер”, „Оболонь пшеничне”, „Хайк”, „Зіббер”; вода мінеральна “Оболонська”, “Оболонська плюс лимон”, “Оболонська плюс мандарин”; вода безалкогольна „Живчик”, „Кока-кола”, „Оранж”, „Лемон” та інші. Продукція підприємства постачається в усі регіони України, експортується у 40 країн світу, зокрема в Молдову, Великобританію, Німеччину, Японію, США та ін. [40].

Кількість постійно діючих договорів на поставку продукції ПрАТ „Оболонь” постійно збільшується. Укладено договори з торгівельними підприємствами різних форм власності. Серед них: мережі супермаркетів «Ашан», «Метро», «АВС», «Сільпо», „Фуршет”, „Київ”, „Новус”, „Торговий світ”, приватні магазини торгівлі „Копійочка”, „Пані Паляниця”, також продукція поставляється у військові частини, лікарні, дитячі та шкільні заклади. Аналізуючи ширину і глибину товарного асортименту ПрАТ „Оболонь” слід відмітити, що дані чинники формувалися в процесі дослідження попиту та можливості пропозиції даної продукції. Виходячи із цього склався певний асортиментний ряд товарів (рис 2.1).

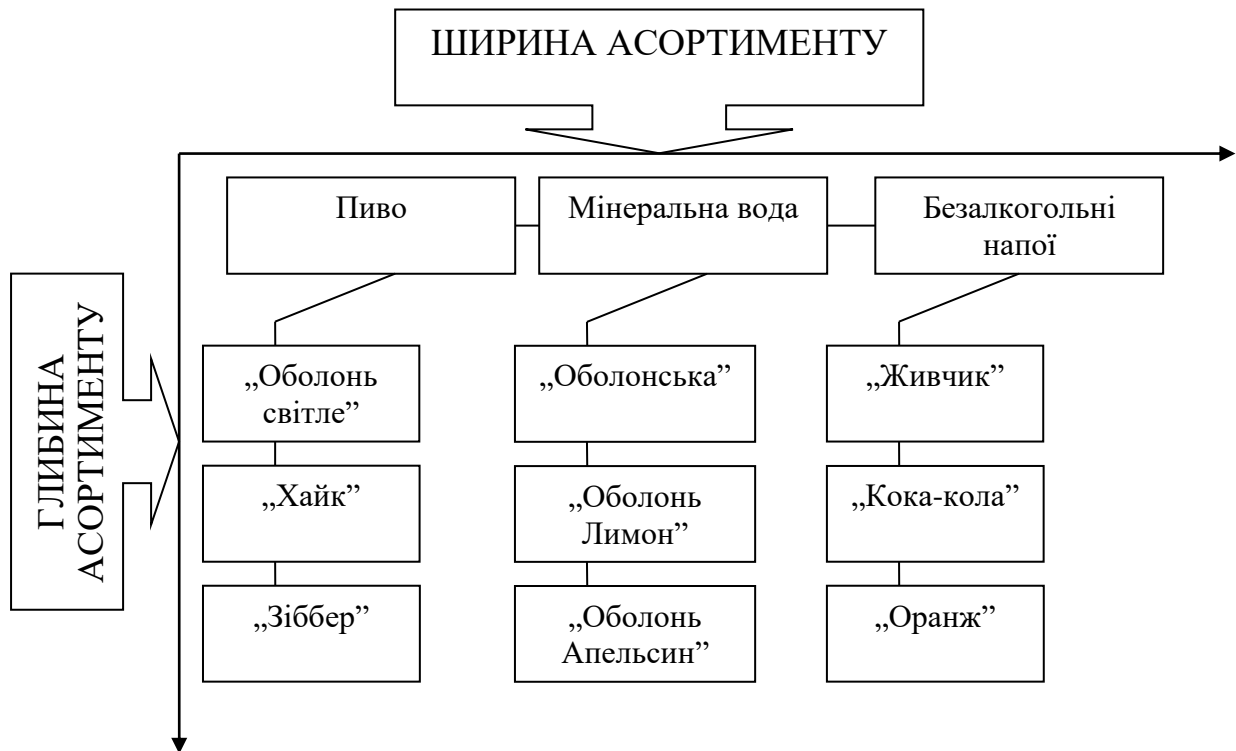


Рис 2.1. Глибина та ширина (вибірково) асортиментного ряду підприємства ПрАТ «Оболонь»

Таким чином, як видно наочно на рис 2.1. ширину асортименту формують групи асортиментного ряду продукції ПрАТ „Оболонь”: пиво, мінеральна вода, безалкогольні напої і т.п., а глибину асортименту сформованого за рахунок видів продукції підприємства – пиво «Оболонь світле», «Хайк», «Зіббер», «Оболонська», «Живчик», «Оранж» та ін.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності
підприємства ПрАТ «Оболонь» за період 2020-2022 рр.

| № | Показник | од. вимір. | Роки | | | Відхилення (+ ; -) | | | | | |
|-----|---|--------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | Δ | | | % | | |
| | | | | | | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2022/ 2020 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2022/ 2020 |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції | тис. грн | 3577451 | 4075269 | 3877633 | 497818 | -197636 | 300182 | 13,92 | -4,85 | 8,39 |
| 2. | Кількість персоналу підприємства | осіб | 5440 | 5440 | 5347 | 0 | -93 | -93 | 0 | -1,71 | -1,71 |
| 3. | Фонд оплати праці | тис. грн | 323174 | 352133 | 376254 | 28959 | 24121 | 53080 | 8,96 | 6,85 | 16,42 |
| 4. | Продуктивність праці на одного працівника | тис. грн/ особу | 657,62 | 749,13 | 725,20 | 91,51 | -23,93 | 67,58 | 13,92 | -3,19 | 10,28 |
| 5. | Середньомісячна оплата праці | тис. грн/ особу | 4,95 | 5,39 | 5,86 | 0,44 | 0,47 | 0,91 | 8,96 | 8,71 | 18,45 |
| 6. | Залишкова вартість основних засобів | тис. грн | 1897297 | 1906459 | 2022293 | 9162 | 115834 | 124996 | 0,48 | 6,08 | 6,59 |
| 7. | Фондовіддача | грн./грн. | 1,89 | 2,14 | 1,92 | 0,25 | -0,22 | 0,03 | 13,37 | -10,3 | 1,69 |
| 8. | Середньорічні залишки обігових коштів | тис. грн | 1308136 | 1459325 | 1494274 | 151189 | 34949 | 186138 | 11,56 | 2,39 | 14,23 |
| 9. | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | коєф. | 2,73 | 2,79 | 2,59 | 0,06 | -0,20 | -0,14 | 2,11 | -7,08 | -5,11 |
| 10. | Загальна вартість активів | тис. грн | 3400066 | 3595732 | 3661749 | 195666 | 66017 | 261683 | 5,75 | 1,84 | 7,7 |
| 11. | Власний капітал | тис. грн | 918547 | 1103460 | 1323165 | 184913 | 219705 | 404618 | 20,13 | 19,91 | 44,05 |
| 12. | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн | 2358815 | 2501809 | 2402775 | 142994 | -99034 | 43960 | 6,06 | -3,96 | 1,86 |
| 13. | в тому числі і матеріальні витрати | тис. грн | 2145735 | 2261079 | 2066941 | 115344 | -194138 | -78794 | 5,38 | -8,59 | -3,67 |
| 14. | Валовий прибуток | тис. грн | 1218636 | 1573460 | 1474858 | 354824 | -98602 | 256222 | 29,12 | -6,27 | 21,03 |
| 15. | Прибуток від основної діяльності | тис. грн | 180247 | 296689 | 252442 | 116442 | -44247 | 72195 | 64,6 | -14,91 | 40,05 |
| 16. | Чистий прибуток | тис. грн | 118501 | 223878 | 195309 | 105377 | -28569 | 76808 | 88,92 | -12,76 | 64,82 |
| 17. | Рентабельність реалізації продукції | % | 3,31 | 5,49 | 5,04 | 2,18 | -0,46 | 1,72 | 65,85 | -8,31 | 52,06 |
| 18. | Рентабельність капіталу | % | 3,49 | 6,23 | 5,33 | 2,74 | -0,89 | 1,85 | 78,64 | -14,33 | 53,04 |

Сьогодні до завдань асортиментної політики ПрАТ „Оболонь” належить розширення як глибини, так і ширини пропонованої продукції, при цьому вона повинна виготовлятися у великих обсягах і у сталому асортиментному ряді, створення конкурентоспроможних брендів.

Здійснюючи аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» проаналізуємо основні фінансово-економічні показники, які характеризують діяльність підприємства в 2020-2022 рр., а основні результати представимо в табл. 2.1.

Здійснюючи дослідження даних представлених у фінансовій звітності підприємства ПРАТ „Оболонь” та відображених у табл. 2.1. необхідно відзначити зростання обсягів виробництва продукції в діючих цінах за період 2020 – 2022 рр. В даному аспекті необхідно відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 300182 тис. грн, що зумовлено зростанням конкуренції на внутрішньому ринку, орієнтацією на дохідний асортимент та номенклатуру продукції.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання доходу від реалізації продукції підприємства на 8,39%, якщо за період 2020-2021 рр. зростання показника становило 497818 тис. грн, то за період 2021-2022 рр. зниження показника становило 197636 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження чисельності персоналу підприємства на 93 працівників за період 2020-2022 рр., якщо у базовому р. показник становив 5440 чоловік, то в подальшому показник зменшується до рівня 5347 осіб. Вивільнення працівників та зростання фонду оплати праці обумовило підвищення середньомісячної оплати праці на підприємстві, якщо у базовому 2020 р. значення показника складало 4,95 тис. грн / працівника, то у звітному періоді показник зростає на 0,91 тис. грн / працівника до показника 5,86 тис. грн/працівника.

Зростання рівня оплати праці обумовлює підвищення мотиваційної складової, що в свою чергу підвищило ефективність (продуктивність) праці на досліджуваному підприємстві. Зокрема за досліджуваний період

спостерігається зростання продуктивності праці із значення 657,62 тис. грн / працівника до рівня 725,2 тис. грн / працівника, приріст становив 67,58 тис. грн / працівника в абсолютному значенні або 10,28% у відносному значенні.

На зростання продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Оболонь» вплинули переважно внутрішні чинники, зокрема зменшення кількості працівників, удосконалення техніки та технологій, вдосконалення системи оплати праці, удосконалення системи управління, створення належного морально-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки та ін.

Досліджуючи ефективність використання наявного виробничого потенціалу необхідно відмітити зростання залишкової вартості основних засобів підприємства, якщо у базовому р. значення показника становило 1897297 тис. грн, то у звітному р. значення показника зростає на 124996 тис. грн або на 6,59% до рівня 2022293 тис. грн

Зростання наявних основних засобів підприємства обумовило зміну ефективності їх використання, якщо у 2020 р. значення показника фондівіддачі складало 1,89 грн. / грн., то в подальшому показник зростає до рівня 2,14 грн. / грн., а у 2022 р. значення показника склало 1,92 грн. / грн. Приріст показника фондівіддачі становить 0,03 пункти у абсолютному значенні та 1,69% у відносному значенні.

Залишки обігових коштів підприємства збільшуються, якщо у базовому р. значення показника складало 1308136 тис. грн, то у звітному р. показник збільшується на 186138 тис. грн або на 14,23% до показника 1494274 тис. грн. Збільшення оборотних активів зменшило ліквідність їх використання, що обумовило зменшення показника оборотності, зокрема якщо у базовому періоді значення показника складало 2,73 пункти, то у звітному р. показник знижується до рівня 2,59 пункти.

В структурі джерел формування майна підприємства необхідно відмітити зростання показника власного капіталу, що обумовлює зростання фінансової стійкості і переорієнтацію підприємства на власні фінансові ресурси. Зокрема,

загальний розмір власного капіталу збільшується на 404618 тис. грн або на 44,05%, відповідно у 2020 р. показник становив 918547 тис. грн, у 2021 р. – 1103460 тис. грн, у 2022 р. зростає до рівня 1323165 тис. грн.

В структурі власного капіталу досліджуваного підприємства необхідно відмітити наявність зареєстрованого (пайового) капіталу, капіталу у дооцінках, резервного капіталу, нерозподіленого прибутку. Зростання власного капіталу обумовлюється приростом чистого прибутку, який формує нерозподілений прибуток підприємства.

Зростання обсягів реалізації продукції за період 2020-2022 рр. обумовило приріст показника собівартості реалізації продукції, якщо у базовому р. значення показника складало 2358815 тис. грн, то у звітному р. показник становив 2402775 тис. грн, а збільшення показника становило 43960 тис. грн, а темп зростання показника становив 1,86%.

В структурі собівартості реалізації продукції значна частка матеріальних витрат, що обумовлено природою діяльності підприємства, а саме те що підприємство безпосередньо здійснює виробничу діяльність. Зокрема у базовому р. значення показника складало 2145735 тис. грн і знижується до рівня 2066941 тис. грн, при цьому за досліджуваний період показника становило 78794 тис. грн, а темп зростання показника становив 3,67%.

Зростання обсягів реалізації та зниження показника собівартості реалізації продукції обумовило позитивну динаміку приросту фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», тобто зростання ефекту та ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Зростання ефекту обумовлено збільшенням валового та чистого прибутку в діяльності підприємства, а підвищення ефективності обумовило приріст рентабельності реалізації продукції та рентабельності капіталу.

Зростання валового прибутку за досліджуваний період становило 256222 тис. грн, а темп приросту показника становив 21,03%. Зокрема у базовому році значення показника валового прибутку становило 1218636 тис. грн і збільшується до рівня 1474858 тис. грн, що відбулося за рахунок якісних

підходів до товарної та цінової політики підприємства, зокрема переорієнтації на високоприбутковий асортимент та номенклатуру продукції.

У досліджуваному періоді спостерігається зростання чистого прибутку та показників рентабельності діяльності підприємства. Зокрема у базовому р. значення показника чистого прибутку становило 118501 тис. грн, то у звітному р. показник збільшується до рівня 195309 тис. грн, при цьому абсолютний приріст показника становив 76808 тис. грн, а темп зростання склав 64,82%.

За рахунок приросту показника чистого прибутку спостерігається приріст рентабельності продукції та капіталу підприємства. Зокрема, рентабельність реалізації продукції у базовому періоді становила 3,31% і збільшується до рівня 5,04%, при цьому приріст показника становив 52,06%. Відповідно, на 1 грн. реалізації продукції підприємство отримує 3,31 коп. чистого прибутку у базовому р. та 5,04 коп. у звітному періоді, що свідчить про низьку ефективність збутової політики та неефективність використання маркетингового інструментарію у торгівельній діяльності. Поряд із цим, зростає рентабельність капіталу, якщо у базовому р. значення показника становило 3,49%, то у звітному періоді показник збільшується до рівня 5,33%, при цьому показник зростання становив 53,04%.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження необхідно відмітити тенденцію до зростання обсягів реалізації товарної продукції, власного капіталу, фонду оплати праці, продуктивності праці, основних засобів та обігових коштів, а також зменшення загальної вартості активів. До позитивних тенденцій, слід віднести зростання показників власного капіталу та чистого прибутку, приросту показників рентабельності реалізації продукції та капіталу, а також зниження собівартості реалізованої продукції підприємства.

В цілому, необхідно відмітити ряд позитивних кроків до зростання прибутковості діяльності підприємства, проте рівень ефективності маркетингових заходів низький, що обумовлює низьку ефективність використання наявного потенціалу.

2.2. SWOT – аналіз та оцінка критичних меж діяльності товариства

Наявність стратегії реалізації ЗЕД є безумовно перевагою для підприємства. Стратегія визначає загальний напрям дій щодо створення цільових ринкових позицій фірми на зарубіжних ринках по відношенню до споживачів та конкурентів, а отже сприяє концентрації сил та ресурсів на ключових завданнях розвитку та запобігає прийняттю нераціональних управлінських рішень. Відсутність чітко спланованої стратегії, веде до нестійкості структури пропозицій через вплив випадкових чи тимчасових факторів, до втрати контролю над конкурентоспроможною і комерційною ефективністю товарів [44, с.53].

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Далі сформулюємо місію та цілі, які ставить перед собою ПрАТ «Оболонь». Основна місія ПрАТ «Оболонь» задоволення усі потреб споживачів в високоякісній продукції аналізованого підприємства. Це планується досягти за рахунок підвищення конкурентоздатності та якості всього асортиментного ряду продукції та створення та виведення на ринок нового асортиментного ряду. Різноманітні види цілей ПрАТ «Оболонь» представлені в таблиці 2.2.

Важливим напрямом при формулюванні стратегії розвитку підприємства є проведення ситуаційного аналізу, тобто виконується оцінка ефективності та внутрішньої узгодженості діючої стратегії підприємства, а також визначається макросегменти ринку (стратегічні зони господарювання), у яких підприємство вже здійснює або бажає здійснювати операції.

Далі для кожного макросегменту виконується SWOT – аналіз (аналіз можливостей та загроз, сил та слабостей), який дозволяє визначити привабливість кожного сегменту, конкурентні позиції фірми у ньому, а отже

окреслити прийнятних стратегій. Зовнішня ефективність стратегії або результативність ПрАТ «Оболонь» характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ПрАТ «Оболонь»

| Види цілі | Зміст цілі | Ступінь досягнення | | | |
|-------------------|--|--------------------|---------|----------|-------------------|
| | | повне | неповне | часткове | ціль не досягнуто |
| Загальна | Отримання прибутків від фінансово-господарської діяльності і задоволення на їх основі інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів працівників | | | 1 | |
| Організаційна | Налагодження ефективної організаційної структури підприємства | | 2 | | |
| Маркетингова | Вивчення ринку й активного впливу на споживацькі потреби з метою збуту виробів і одержання прибутку; забезпечення ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів, зменшення їх витрат | | | | 1 |
| Соціальна | Задоволення інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів працівників | | 2 | | |
| Фінансова | Отримання прибутків від фінансово-господарської діяльності | | | 1 | |
| Підсумкова оцінка | | 8 балів | | | |

Джерело: складено автором

Повне досягнення цілі – 3 бали, неповне досягнення управління ПрАТ «Оболонь» здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав двох співвласників щодо господарського використання майна і принципів

самоврядування трудового колективу. Виконавчі функції у товаристві виконує директор ПрАТ.

Маркетингова діяльність координується та реалізується виконавчим директором, так як на сьогодні на підприємстві відсутній відділ маркетингу та відповідні працівники – маркетологи. Це, на нашу думку, є негативним явищем і не дає можливості ефективно виконувати маркетингові завдання та реалізовувати маркетингову стратегію підприємства. Оцінку маркетингової активності ПрАТ «Оболонь» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка маркетингової активності ПрАТ «Оболонь»

| Елементи маркетингової діяльності | Бали | | |
|--|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Здійснення сегментації ринку | 1 | | |
| Вивчення потреб і переваг споживачів | | 2 | |
| Вивчення конкурентів | 1 | | |
| Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років | | | 3 |
| Рівень контролю за якістю товару | | | 3 |
| Використання торгової марки (бренду) | | | 3 |
| Облік еластичності попиту при встановленні ціни | 1 | | |
| Застосування системи знижок з ціни | 1 | | |
| Використання прогресивних методів продажу | 1 | | |
| Рівень сервісу | | | 3 |
| Ефективність руху товарів | | 2 | |
| Використання заходів СТИЗ | 1 | | |
| Ефективність рекламних заходів | | 2 | |
| Разом 24 бали | | | |

- 1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася;
 2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності;
 3 бали – систематичне використання елементів маркетингу

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 2.3. маркетингову активність ПрАТ «Оболонь» можна визначити як середню (в межах 22-30 балів). Однак, підприємство повинно прагнути до підвищення даного показника до високого рівня, адже несприятливі фактори внутрішнього маркетингового середовища можуть негативно позначитись на його фінансовій діяльності.

За результатами факторів внутрішнього середовища підприємства і типового переліку сильних та слабких сторін складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.4).

Проведений аналіз використання потенціалу ПрАТ «Оболонь» і діючої стратегії, а також конкурентів дозволяє виявити відносні конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 2.4

Перелік сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

| № п/п | Аналіз внутрішнього середовища | Сильні сторони | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах | Слабкі сторони | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах |
|-------|--------------------------------|----------------|--|-------------------------------------|--|
| 1 | Організація управління | | | Недосконала організаційна структура | 3 |
| 2 | Маркетинг | | | Відсутня маркетингова служба | 3 |
| 3 | Дослідження і розробка | | | Проводяться мало | 2 |
| 4 | Технології збуту | 3 | Новітня | | |
| 5 | Персонал | 3 | Кваліфікований | | |
| 6 | Фінанси | | | Низька ліквідність коштів | 2 |
| 7 | Організаційна культура і імідж | 3 | Відома марка, високий рівень сервісу | | |
| | Разом | 9 | | | 10 |

Джерело: складено автором

Складемо карту аналізу сильних і слабких сторін – «Профіль полярностей» (табл. 2.5).

Таким чином, оцінка профілю показала, що сильні сторони конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» переважають над слабкими сторонами.

Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства дослідимо макросередовище та безпосереднє оточення ПрАТ «Оболонь».

Здійснюючи аналіз макросередовища підприємства дослідимо вплив таких факторів, як економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні.

Таблиця 2.5

Профіль полярностей ПрАТ «Оболонь»

| № п/п | Показники | Бали | | | | |
|-------|--|------|---|-----|-----|---|
| | | "+" | | "0" | "–" | |
| | | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 1 | Ступінь досягнення цілей | | 1 | | | |
| 2 | Рівень ризику (Z-фактор) | | | | | 2 |
| 3 | Ступінь доцільності організаційної структури | | | | | 2 |
| 4 | Рівень комунікативних зв'язків | | | | 1 | |
| 5 | Стиль управління | | | | 1 | |
| 6 | Рівень прибутку | | 1 | | | |
| 7 | Частка ринку | 2 | | | | |
| 8 | Система контролю якості товару | 2 | | | | |
| 9 | Широта асортименту | 2 | | | | |
| 10 | Гнучкість цінової політики | | | | 1 | |
| 11 | Доцільність договірної політики | 2 | | | | |
| 12 | Система організації збуту | 2 | | | | |
| 13 | Рівень сервісу | 2 | | | | |
| 14 | Система стимулювання покупців | | | | 1 | |
| 15 | Ступінь маркетингової активності | | | | | 2 |
| 16 | Дослідження і розробки | | | | 1 | |
| 17 | Стан матеріально-технічної бази | 2 | | | | |
| 18 | Кваліфікований склад кадрів | 2 | | | | |
| 19 | Рух кадрів | | | | 1 | |
| 20 | Ступінь мотивації кадрів | 2 | | | | |
| 21 | Фінансові можливості підприємства | | 1 | | | |
| 22 | Організаційна культура | 2 | | | | |
| | Рейтингова оцінка підприємства | 23 | | | 12 | |

Джерело: складено автором

Також можна скласти перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому (табл. 2.6). Як видно з табл. 2.6, зовнішні можливості (28,2 бали) ПрАТ «Оболонь» оцінюються набагато нижче, ніж загрози (45,8 балів).

Таблиця 2.6

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ПрАТ «Оболонь»

| Зовнішні можливості | | | | Зовнішні загрози | | | |
|--------------------------------------|-------|----------|---------------------|--|-------|----------|---------------------|
| Чинники | M_I | P_{MI} | $M_I \times P_{MI}$ | Чинники | Z_I | P_{ZI} | $Z_I \times P_{ZI}$ |
| Зростання грошових доходів населення | 10 | 0,3 | 3,0 | Зниження грошових доходів населення | 10 | 0,7 | 7,0 |
| Стабільність валютного курсу | 8 | 0,4 | 3,2 | Нестабільність валютного курсу | 8 | 0,6 | 4,8 |
| Низький рівень інфляції | 8 | 0,1 | 0,8 | Високий рівень інфляції | 8 | 0,9 | 7,2 |
| Вдосконалення податкової системи | 8 | 0,1 | 0,8 | Недосконалість податкової системи | 8 | 0,9 | 7,2 |
| Політична стабільність | 6 | 0,3 | 1,8 | Політична нестабільність | 6 | 0,7 | 4,2 |
| Зниження податкового тиску | 6 | 0,1 | 0,6 | Зростання податкового тиску | 6 | 0,9 | 5,4 |
| Висококваліфікована робоча сила | 6 | 0,5 | 3,0 | Низький рівень висококваліфікованої робочої сили | 6 | 0,5 | 3,0 |
| Доступність сировини | 8 | 0,8 | 6,4 | Обмеженість джерел сировини | 8 | 0,2 | 1,6 |
| Екологічна продукція | 8 | 0,7 | 5,6 | Неекологічна продукція | 8 | 0,3 | 2,4 |
| Ослаблення позицій фірм-конкурентів | 6 | 0,5 | 3,0 | Посилення позицій конкурентів | 6 | 0,5 | 3,0 |
| Разом: | 74 | - | 28,2 | | 74 | - | 45,8 |

Джерело: складено автором

Результати аналізу свідчать про більші можливості ПрАТ „Оболонь”, аніж загрози. Так відповідно показники співвідносяться як 21: 16. Далі здійснено аналіз безпосереднього оточення суб’єкта господарювання. Результати оцінки профілю покупців ПрАТ «Оболонь» покажемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка характеристик профілю покупців ПрАТ «Оболонь»

| № п/п | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах | | |
|-------|---|---|--------------------|--------------------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Зміна переваг, потреб, смаків покупців | 1.1 Ступінь зміни потреб покупців | | Не дуже змінюються | |
| | | 1.2 Ступінь зміни смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства | | Не дуже змінюються | |
| 2. | Прихильність покупців до товарів підприємства | 2.1 Частота придбання товарів даного підприємства | | | Регулярно |
| | | 2.2 Ступінь залежності покупців від продавця | Відносно незалежні | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|-----------------------|---|-----|-----------------------------------|-----------|
| 3. | Торгова сила покупців | 3.1 Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства | | Недостатній рівень інформованості | |
| | | 3.2 Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства | | | Нечутливі |
| | | 3.3 Ступінь залежності продавця від покупця | 30% | | |
| | | 3.4 Фінансовий стан покупця | | Середній рівень | |
| | | 3.5 Чутливість покупців до змін | | | Нечутливі |

Джерело: складено автором

За результатами характеристик профілю покупців можна зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців (таблиці 2.8, 2.9, 2.10).

Таблиця 2.8

Оцінка характеристик профілю покупців ПрАТ «Оболонь»

| № п/п | Параметри | Бали | Значення |
|-------|---|------|-----------|
| 1 | Ступінь зміни потреб, смаків покупців | 4 | Незначний |
| 2 | Прихильність покупців до товарів підприємства | 4 | Середня |
| 3 | Торгова сила покупців | 11 | Значна |

Найбільше значення має показник торгової сили покупців (11 балів), що означає купівельна спроможність покупців та знаходиться на досить високому рівні, низькі показники прихильності покупців до товарів та ступінь зміни потреб споживачів (відповідно – 4 бали), що негативно впливає на попит товарів аналізованого підприємства.

Таким чином, продукція ПрАТ «Оболонь» задовольняє потреби споживачів і є конкурентоспроможною на ринку – це головні фактори, які цікавлять потенційних споживачів продукції підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування
ПрАТ «Оболонь» на цільовому ринку

| Параметри | Індикатори | В балах | | |
|--|--|---------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 1.1 відповідність асортименту товарів вимогам покупців | | | Відповідає |
| | 1.2 прийнятність | | | Прийнятна |
| | 1.3 відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів | | | Відповідає |
| Можливість розширення кола потенційних споживачів | 2.1 наявність незадоволеного попиту | Інформація відсутня | | |
| | 2.2 наявність привабливих сегментів | | | Виявлено декілька привабливих сегментів |

Джерело: складено автором

Таблиця 2.10

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування
ПрАТ «Оболонь» на цільовому ринку

| № п/п | Параметри | Бали | Значення |
|-------|--|------|----------|
| 1. | Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 9 | Значна |
| 2. | Можливість розширення кола потенційних споживачів | 4 | Середня |

Джерело: складено автором

Наступним етапом аналізу стане дослідження постачальників продукції підприємства. Слід відзначити, що способи доставки продукції до складів підприємства різноманітні. ПрАТ „Оболонь” використовує транзитну та складську форму товаропостачання, а також централізований метод постачання. Головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Ерлан», Корпорація «СЕСА» (табл. 2.11).

Як видно із таблиці 2.11. головні конкуренти дещо відстають від аналізованого підприємства, це пояснюється наступним чином: великий досвід управлінської діяльності, велика прихильність споживачів до торгової марки «Оболонь», високий рівень сервісу та якості продукції підприємства. Дані фактори запорука успіху у конкурентній боротьбі аналізованого підприємства поряд із іншими.

Таблиця 2.11

Оцінка діяльності внутрішніх конкурентів ПрАТ «Оболонь»

| № п/п | Показники | Бали | | |
|--------------|---------------------------------|----------------|--------------|-------------------|
| | | ПрАТ «Оболонь» | ПРАТ «Ерлан» | Корпорація «СЕСА» |
| 1. | Частка ринку | 10 | 6 | 4 |
| 2. | Рентабельність обігу | 10 | 8 | 8 |
| 3. | Рентабельність капіталу | 8 | 8 | 8 |
| 4. | Частка власних оборотних коштів | 10 | 10 | 8 |
| 5. | Рівень ціни домінуючого | 8 | 10 | 10 |
| 6. | Широта асортименту | 10 | 4 | 2 |
| 7. | Якість товару | 9 | 8 | 10 |
| 8. | Система збуту | 7 | 8 | 8 |
| 9. | Рівень сервісу | 8 | 8 | 8 |
| 10. | Система управління | 10 | 10 | 10 |
| Середній бал | | 90 | 80 | 76 |

Джерело: складено автором

Узагальнення результатів аналізу факторів безпосереднього оточення ПрАТ «Оболонь» подамо у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінювання чинників безпосереднього оточення ПрАТ «Оболонь»

| Група факторів | Фактори | Прояв (стан фактора) | Характер впливу фактора на підприємство (+, -) | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство |
|----------------|---|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку | Цільовий ринок розвинутий, є декілька привабливих цільових сегментів | + | 3 |
| | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства | Попит на товари стабільний, але не передбачається можливостей його розширення | + | 3 |

Продовження табл.2.12

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|--|---|---|---|
| | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців | Незначний | + | 3 |
| | 4. Торгова сила покупців | Значна | + | 3 |
| | 5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства | Середній | + | 2 |
| Поста-чальники | 1. Конкурентна сила постачальників | Незначна | + | 2 |
| | 2. Ступінь привабливості постачальників | Значний | + | 3 |
| | 3. Доцільність договірної політики | Дозволяє уникнути диктування умов з боку постачальників | + | 3 |
| Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності | Помірна боротьба, добросовісна конкуренція | + | 1 |
| | 2. Сила конкурентного тиску | Велика | — | 3 |
| | 3. Число активних конкурентів | Більше двох десятків | — | 1 |

Джерело: складено автором

На основі таблиці 2.12. можна визначити перелік можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь» у середовищі безпосереднього оточення підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення ПрАТ «Оболонь»

| Фактори | Оцінка ступеню впливу чинника | Можливі варіанти відповідних дій |
|---|-------------------------------|---|
| Можливості (група факторів сприятливого впливу) | | |
| Стан і тенденції розвитку цільового ринку | 3 | Використання можливостей диверсифікації продукції |
| Стан і тенденції попиту на товари | 3 | |
| Не значний ступінь мінливості потреб покупців | 3 | |
| Значна торгова сила покупців | 3 | |
| Значний ступінь привабливості постачальників | 3 | |
| Доцільність договірної політики | 3 | |
| Разом балів | 18 | |
| Загрози (група факторів несприятливого впливу) | | |
| Значна сила конкурентного тиску | 3 | Необхідність запропонувати більший асортимент продукції |
| Разом балів | 3 | |

Джерело: складено автором

Таким чином, за результатами проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства необхідно відзначити, що ПрАТ «Оболонь» при виході на нові ринки збуту та розробці зовнішньоекономічної стратегії повинно врахувати такі свої зовнішні можливості, як: нееластичність попиту, зростаючий рівень платоспроможного попиту, сталий обмінний курс, доступність сировини, відданість населення традиціям, рівень життя населення.

При цьому слід бути готовими до виникнення зовнішніх загроз, таких як: рівень інфляції, недосконалість податкової системи, недосконале законодавство, політична нестабільність, низька потенційна кількість робочої сили.

Обов'язково ПрАТ «Оболонь» повинно врахувати такі свої внутрішні сильні сторони: новітня технологія виготовлення продукції, кваліфікований персонал, висока організаційна культура та імідж. Разом з тим, також не можна упускати із поля зору слабких сторін підприємства: недосконала організаційна структура, відсутність маркетингової служби, рідкісні маркетингові дослідження, низька фінансова ліквідність.

На основі проведеного аналізу для підприємства найбільш бажаним та можливим сценарієм визначено: можливість диверсифікації продукції, орієнтованої на населення із вищим рівнем життя, збільшення цін на окремі види продукції.

Можливим, але менш бажаним є сценарій: удосконалення організаційної структури, запровадження маркетингової стратегії диверсифікації продукції.

Небажаним, але можливим сценарієм є наступний: рівень інфляції зросте і виникне загроза зменшення купівельної спроможності населення, тоді слід буде позиціонувати продукцію за якістю.

Небажаним і найменш можливим є: очікування загроз нереалізації маркетингової стратегії через неефективність роботи маркетингової служби, недосконалість законодавства і т. д., необхідність розробки вдосконаленої загальної стратегії для підприємства.

2.3. Механізми реалізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Досліджуючи особливості організації зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, необхідно відмітити, що в структурі ПрАТ «Оболонь» спостерігається наявність відділу збуту, який очолює начальник і якому підпорядковуються менеджери ЗЕД, які визначають напрямки зовнішньоекономічної діяльності та види зовнішньоекономічних відносин. Організаційну структуру реалізації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 2.2.

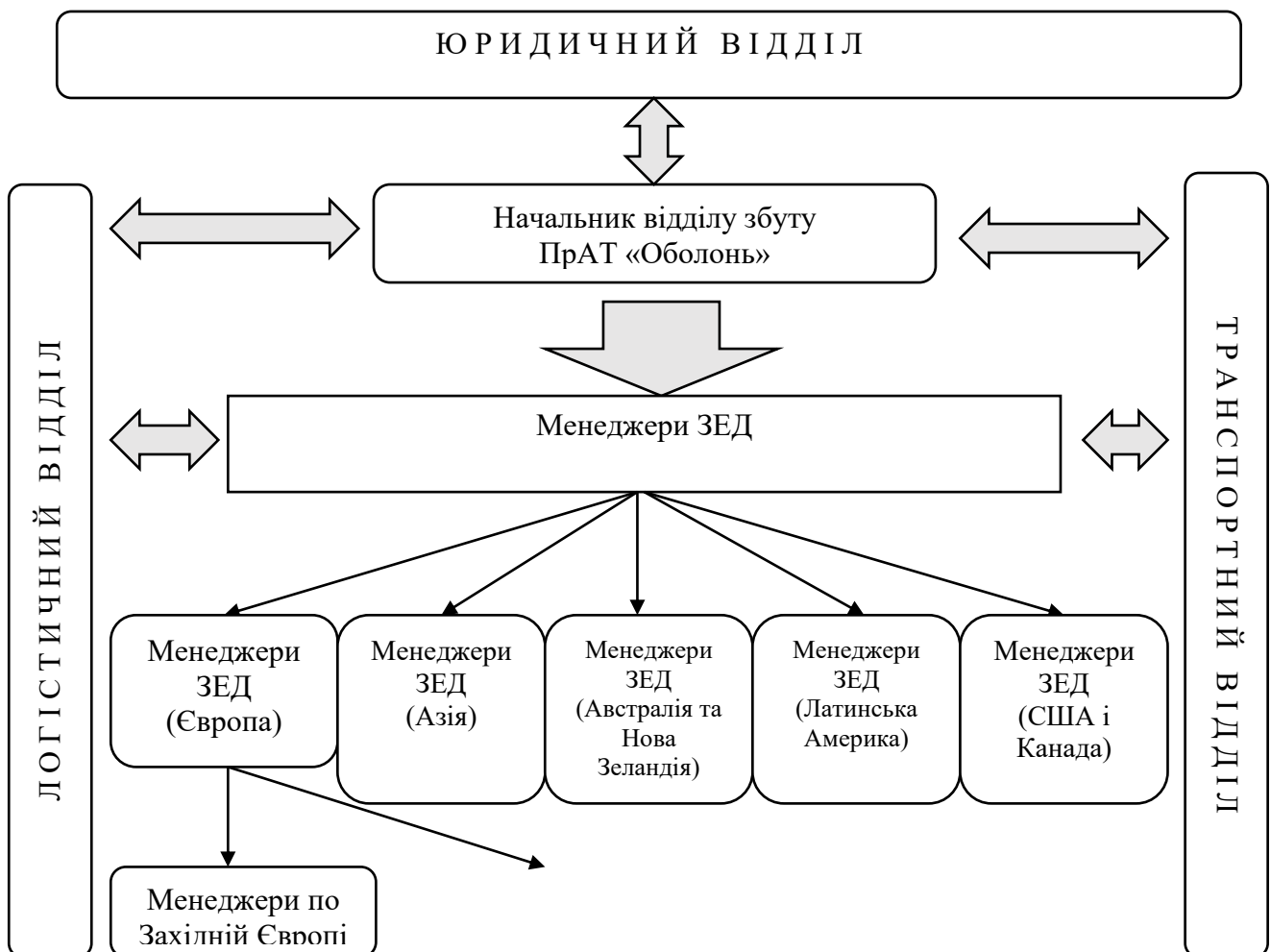


Рис.2.2. Організаційна структура реалізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [41]

Отже, в організаційній структурі реалізації зовнішньоекономічної діяльності представлено 113 працівників, які працюють за напрямками експорту продукції в країни Європи, в країни Азії, Австралії, Нової Зеландії, Латинської Америки, США і Канади [41]. Підрозділ взаємодіє із транспортним відділом (в рамках транспортування продукції в інші країни), логістичним відділом (в рамках формування логістичних підходів зберігання та реалізації продукції), юридичним відділом (в рамках формування договірних умов за зовнішньоекономічними контрактами). Експортний потенціал підприємства можна розглядати як потенційні можливості підприємства по розвитку своєї експортної діяльності, які можна використати для знаходження нових іноземних ринків збуту для продукції підприємств та отримання таким чином додаткових доходів та прибутків від експорту продукції підприємств. Досліджуючи експортний потенціал підприємства представимо матрицю SWOT- аналізу для ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця SWOT- аналізу експортного потенціалу ПрАТ «Оболонь»

| Сфера діяльності | Потенційні внутрішні переваги (сильні сторони) S | Потенційні внутрішні недоліки (слабкі сторони) W |
|------------------------------|--|---|
| Маркетинг, продукція, бренди | Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу, потреб споживачів | Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація |
| Виробництво та інновації | Значні виробничі потужності | Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія. |
| Фінанси | Фінансова стабільність; можливість зниження витрат. | Низька рентабельність і прибутковість. |
| Організація і управління | Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу. | Не проявляються в даній сфері діяльності підприємства. |
| Кадри | Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності. | Інколи проявляється не ефективна система стимулювання праці. |

Основними перевагами при реалізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є: сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу, потреб споживачів; значні виробничі потужності; фінансова стабільність та можливість зниження витрат; чітко сформовані стратегії розвитку; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу; високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; значний досвід діяльності підприємства на зарубіжному ринку.

Основними недоліками при організації ЗЕД ПрАТ «Оболонь» є: постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація; розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; низька рентабельність і прибутковість; інколи проявляється не ефективна система стимулювання праці.

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ПрАТ «Оболонь» та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.15).

Місія реалізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними безалкогольними напоями та пивом. Головна мета зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків збуту, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Метою стратегії організації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб виготовлена продукція відповідали його реальним вимогам потребам. Ключові фактори успіху при реалізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»:

1. Фактори, засновані на науково-технічних перевагах: використання нового обладнання, нових елементів технології; перехід з механізованих на автоматизовані технологічні процеси.

2. Фактори, засновані на особливостях організації виробництва: значне

покращення якості продукції; збільшення та вдосконалення асортименту; фасовка продукції в якісну та яскраву упаковку; зниження витрат на виробництво через краще використання виробничих потужностей і площ, краще використання матеріальних ресурсів, заміну сировини «виробництва пива з пшениці», поліпшення організації транспортування та зберігання виробів, усунення повторної переробки і браку.

Таблиця 2.15

Загальні зовнішні можливості та загрози реалізації
експортних операцій ПрАТ «Оболонь»

| Потенційні зовнішні можливості, О | Потенційні зовнішні загрози, Т |
|---|--|
| <p>Сильні сторони загроз, S Можливості, СіМ</p> <p>Завдяки диференціації продукції, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів. Наявність потужних брендів</p> | <p>Слабкі сторони загроз, W СлЗ</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів при виході на нові ринки, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, “хворобу великої компанії” та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.</p> |
| <p>Загрози, СіЗ</p> <p>Висока залежність від постачальників сировини. Висока собівартість сировини. Відсутність спеціалізованих магазинів підприємства на території інших країн. Не вся продукція, що випускається знаходить свого покупця на зовнішньому ринку</p> | <p>СлЗ</p> <p>Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання зарубіжного ринку.</p> |

Джерело: складено автором за матеріалами [40]

3. Фактори, засновані на маркетингу: створення підприємствами власної розподільчої мережі; покращення сервісу; поліпшення внутрішньогалузевого та міжгалузевого кооперування, оптової торгівлі;

4. Володіння знаннями та досвідом конкурентної боротьби.

5. Фактори, засновані на організації та управлінні: застосування

автоматизованої інформаційної системи; вдосконалення системи управління якістю; формування ефективної управлінської команди.

Досліджуючи стан та динаміку зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснено оцінку експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за період 2020-2022 рр. (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Питома вага експортних операцій в структурі реалізації продукції
ПрАТ «Оболонь» за період 2020-2022 рр.

| Показник | Експорт, тис. грн | | | Відхилення (+;-) | | |
|--|-------------------|---------|---------|------------------|----------------|----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022 / 2021 | 2022 / 2020 |
| Пиво | | | | | | |
| Всього реалізовано | 3767568 | 4499694 | 4124866 | 732126 | -374828 | 357298 |
| Експорт продукції | 1033902 | 1420939 | 1093026 | 387037 | -327913 | 59124 |
| % експорту продукції | 27,44 | 31,58 | 26,50 | 4,14% | -5,08 | -0,94 |
| Мінеральна вода та безалкогольна продукція | | | | | | |
| Всього реалізовано | 590746 | 480952 | 380651 | -109794 | -100301 | -210095 |
| Експорт продукції | 131803 | 157680 | 126109 | 25877 | -31571 | -5694 |
| % експорту продукції | 22,31 | 32,78 | 33,13 | 10,47 | 0,34 | 10,82 |
| Слабоалкогольні напої | | | | | | |
| Всього реалізовано | 293402 | 343029 | 328591 | 49627 | -14438 | 35189 |
| Експорт продукції | 77095 | 96273 | 91094 | 19178 | -5179 | 13999 |
| % експорту продукції | 26,28 | 28,07 | 27,72 | 1,79 | -0,34 | 1,45 |
| Інша продукція (промислові товари, снеки тощо) | | | | | | |
| Всього реалізовано | 209662 | 197422 | 264614 | -12240 | 67192 | 54952 |
| Експорт продукції | 35742 | 47690 | 71525 | 11948 | 23834 | 35782 |
| % експорту продукції | 17,05 | 24,16 | 27,03 | 7,11 | 2,87 | 9,98 |
| Разом | | | | | | |
| Всього реалізовано | 4861378 | 5521097 | 5098722 | 659719 | -422375 | 237344 |
| Експорт продукції | 1278542 | 1722582 | 1381754 | 444040 | -340829 | 103211 |
| % експорту продукції | 26,3 | 31,2 | 27,1 | 4,9 | -4,1 | 0,8 |

Досліджуючи дані таблиці 2.16 необхідно відмітити експорт усієї номенклатури продукції досліджуваного підприємства - пива, мінеральної води та безалкогольної продукції, слабоалкогольних напоїв, промислових товарів та снєків. В структурі експорту продукції у звітному р. домінує реалізація пива – 79,1% (рис.2.3.). В цілому спостерігається приріст обсягів експорту пива на 59124 тис. грн, поряд із цим питома вага експорту в загальному обсягу реалізації продукції знижується на 0,94%.

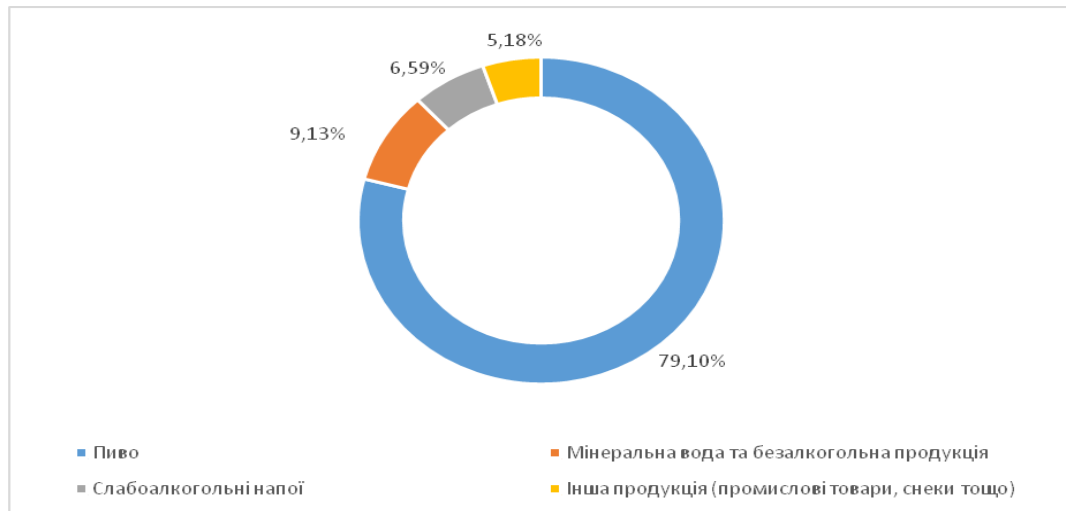


Рис. 2.3. Структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» (за номенклатурою), %, 2022 р.

Лідерами експорту асортиментного ряду пива на ПрАТ «Оболонь» є ТМ «Zibert», ТМ «Nike», ТМ «Охтирське», ТМ «Оболонь безалкогольне» на які припадає майже половина експорту пива (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Торгові марки-лідери за експортом пива ПрАТ «Оболонь», 2022 р.

Поряд із зростанням експорту пива знижується експорт мінеральної води та безалкогольної продукції на 5694 тис. грн, поряд із цим питома вага експорту, за рахунок значного зменшення обсягів випуску асортиментного ряду, збільшується на 10,82% до рівня 33,13%.

Лідерами експорту асортиментного ряду мінеральних вод та безалкогольних напоїв є ТМ «Живчик», ТМ «Прозора», ТМ «Оболонська», ТМ «Оболонь лайм» (рис. 2.5).

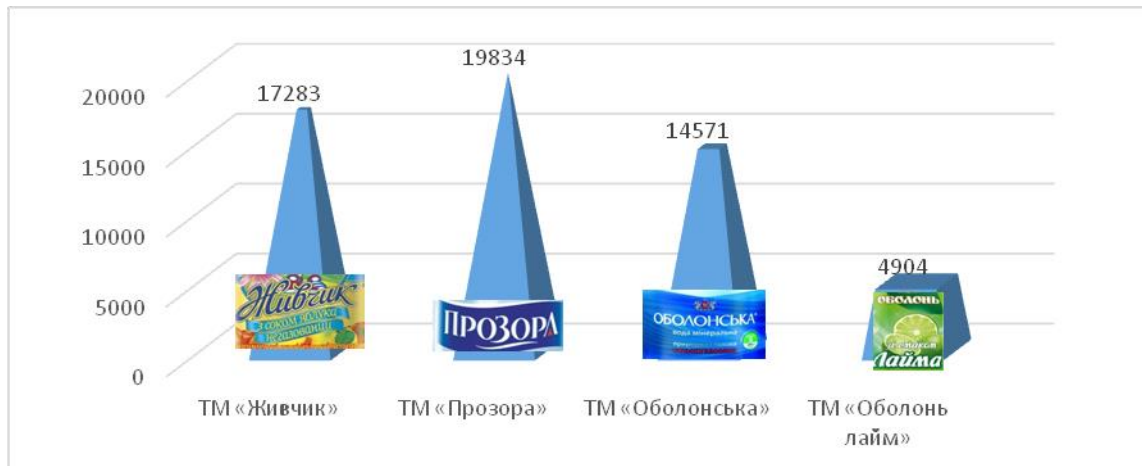


Рис. 2.5. Торгові марки-лідери за експортом мінеральної води та безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь», 2022 р.

Дещо нижчі показники експорту слабоалкогольних напоїв, промислових товарів та снєків. Зокрема обсяги експорту слабоалкогольних напоїв збільшуються на 13999 тис. грн, зокрема у звітному р. значення показника експорту становив 91094 тис. грн При цьому показник питомої ваги експорту збільшується на 1,45% до рівня 27,72%.

В структурі експорту найбільшу питому вагу займають слабоалкогольні напої - ТМ «Бренді кола», ТМ «Ром кола», ТМ «Джин тонік», ТМ «Ріо де мохіто лайм».

Збільшуються обсяги реалізації іншої продукції (промислових товарів та снєків) зокрема приріст показника становив 35782 тис. грн до рівня 71525 тис. грн При цьому приріст питомої ваги експорту продукції складав 9,98%, зокрема

показник 2020 року становив 17,05%, а у звітному році значення показника склало 27,03%.

Експортні операції ПрАТ «Оболонь» (в розрізі зовнішньоекономічних договорів) відображені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка експортних операцій ПрАТ «Оболонь»

| Показник | Роки | | | Відхилення (+;-) | | |
|---|---------|---------|---------|------------------|----------------|----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022 / 2021 | 2022 / 2020 |
| Обсяг продукції реалізованої за експортними контрактами, - усього | 1278542 | 1722582 | 1381754 | 444040 | -340828 | 103212 |
| у т. ч. | | | | | | |
| – за прямими експортними договорами | 1194158 | 1645066 | 1260160 | 450908 | -384906 | 66001 |
| % від загального обсягу | 93,4 | 95,5 | 91,2 | 2,1 | -4,30% | -2,2 |
| – на умовах консигнації | 84384 | 77516 | 121594 | -6868 | 44078 | 37211 |
| % від загального обсягу | 6,6 | 4,5 | 8,8 | -2,1 | 4,3 | 2,2 |
| Частка експорту в структурі реалізації продукції, % | 26,3 | 31,2 | 27,1 | 4,9 | -4,1 | 0,8 |

Досліджуючи дані представлені в таблиці 2.17. необхідно відмітити, що підприємство ефективно використовує власні можливості реалізації експортного потенціалу, про що свідчить зростання експорту продукції на 103212 тис. грн, зокрема якщо у 2020 р. показник становив 1278542 тис. грн, то у звітному р. періоді показник складав 1381754 тис. грн

В більшості експортні поставки здійснюються за прямими поставками 93,4% у 2020 р. і 91,2% у 2022 р., а також на умовах консигнації складає 8,8% у 2022 р..

Частка експорту в структурі реалізації продукції поступово зростає із показника 26,3% до рівня 27,1%, відповідний показник збільшується на 0,8% за весь період.

Загалом, продукції підприємства експортується на 6 континентів в 40 країн світу. Найбільша питома вага експорту спостерігається в країни Західної Європи, при цьому лідером за розміром експорту продукції досліджуваного

підприємства в країнах Західної Європи є Польща, Німеччина, Італія, Іспанія, Великобританія, Греція (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Обсяги та питома вага експорту продукції (за регіональною ознакою)

ПрАТ «Оболонь»

| Регіон | Країни | Обсяги експорту, тис. грн. | | | Питома вага, % | | |
|---------------------------|--|----------------------------|---------|---------|----------------|-------|-------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Країни Західної Європи | Польща, Німеччина, Італія, Іспанія, Великобританія, Греція | 304235 | 416960 | 336872 | 23,8 | 24,21 | 24,38 |
| Країни Північної Америки | США, Канада | 92809 | 106503 | 97438 | 7,26 | 6,18 | 7,05 |
| Країни Латинської Америки | Чилі, Панама | 57904 | 108205 | 81261 | 4,53 | 6,28 | 5,88 |
| Країни Азії | Китай, Монголія, Японія, В'єтнам, Туреччина, Сінгапур, Ірак, Саудівська Аравія | 259334 | 335964 | 253277 | 20,28 | 19,5 | 18,33 |
| Австралія | Австралія, Нова Зеландія | 77502 | 71093 | 82951 | 6,06 | 4,13 | 6 |
| Країни Африки | Кот-д'Івуар, Камерун | 38054 | 60093 | 52954 | 2,98 | 3,49 | 3,83 |
| Всього | | 1278542 | 1722582 | 1381754 | 100 | 100 | 100 |

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити, що у 2022 р. в структурі країн-експортерів продукції найбільшу питому вагу експорту мають країни - Польща, Німеччина тощо. Зведені обсяги та питому вагу експорту продукції ПрАТ «Оболонь» представлено в таблиці 2.19.

Досліджуючи показники експорту продукції у звітному 2022 р. необхідно відмітити, що найбільше продукції експортується в країни Західної Європи (24,38%), країни Азії (18,33%), країни Північної Америки (7,05%), країни Латинської Америки (5,88%), Австралії та Нової Зеландії (6%), Країни Африки (3,83%).

Таблиця 2.19

Структура експортних операцій ПрАТ «Оболонь»

| Показник | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення (+;-) | | |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|--------|-------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | Δ% |
| Обсяг продукції реалізованої за експортними контрактами, — усього | 1278542 | 100 | 1722582 | 100 | 1381754 | 100 | 103212 | 8,07 | - |
| Питома вага експорту продукції в регіоні, % | 752939 | 58,89 | 1040724 | 60,42 | 813873 | 58,9 | 60934 | 8,09 | 0,01 |
| Польща | 152093 | 20,2 | 215782 | 20,73 | 213182 | 26,19 | 61089 | 40,17 | 5,99 |
| Німеччина | 128095 | 17,01 | 174254 | 16,74 | 89784 | 11,03 | -38311 | -29,91 | -5,98 |
| Італія | 7954 | 1,06 | 8801 | 0,85 | 8327 | 1,02 | 373 | 4,69 | -0,03 |
| Іспанія | 5109 | 0,68 | 5092 | 0,49 | 4871 | 0,6 | -238 | -4,66 | -0,08 |
| Великобританія | 10092 | 1,34 | 12019 | 1,15 | 19756 | 2,43 | 9664 | 95,76 | 1,09 |
| Греція | 892 | 0,12 | 1012 | 0,1 | 952 | 0,12 | 60 | 6,73 | 0 |
| Молдова | 953 | 0,13 | 895 | 0,09 | 901 | 0,11 | -52 | -5,46 | -0,02 |
| Литва | 1772 | 0,24 | 2096 | 0,2 | 2119 | 0,26 | 347 | 19,58 | 0,03 |
| Латвія | 675 | 0,09 | 716 | 0,07 | 596 | 0,07 | -79 | -11,7 | -0,02 |

Узагальнюючи результати дослідження, слід відмітити, що серед основних можливих заходів по удосконаленню організації ЗЕД на підприємстві ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні:

- створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві;
- більш інтенсивніші маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них;
- розробка раціональної стратегії ЗЕД підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням чинних вітчизняних та міжнародних законодавчих актів (митного та податкового законодавства, регулювання цивільних договорів).

2.4. Оцінка конкурентоспроможності товариства ПрАТ «Оболонь»

Формування лідерських позицій ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку вимагає оцінку конкурентоспроможності продукції. Здійснимо дослідження конкурентних позицій товариства на найбільш популярному з позиції експорту ринку – Польщі (ринок пива). Перш за все охарактеризуємо дані ринки та визначимо сильні та слабкі позиції конкурентів на ньому. Досліджуючи ринок пива Польщі необхідно відмітити, що середньостатистичний житель випиває близько 93 літрів. З точки зору споживання пива на душу населення, Польща займає лідируючі позиції не тільки в Європі, але і у всьому світі. Зростання конкуренції на даному ринку обумовило значне збільшення асортиментного ряду та зниження цін на пиво. Найбільш популярні польські торгові марки пива та їх позиціонування представлено на рис. 2.6.

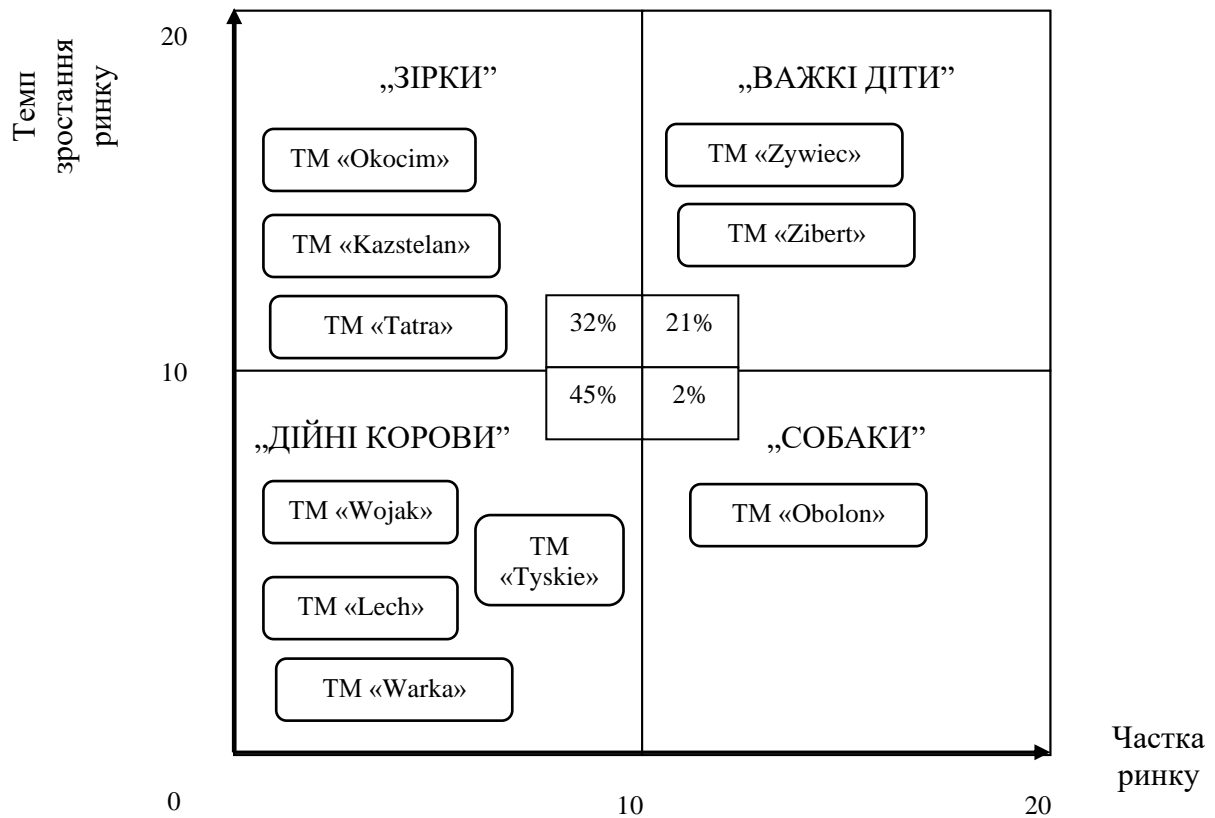


Рис. 2.6. Оцінка діючого асортименту пива на ринку Польщі

Досліджуючи основних конкурентів на польському ринку пива необхідно відмітити наявність світових лідерів концерн «Calsberg», компанії «Heineken», «Bitburger» та SAB, які викупили польські пивоварні (Browar Belgia, Kompania Piwowarska, Tyskie Browary Ksiazecze) та під їх брендом виготовляють пиво. Враховуючи ситуацію на польському ринку ПрАТ «Оболонь» надзвичайно важко витримувати конкурентні позиції поміж лідерів світового ринку, проте як показує практика з року в рік компанія нарощує обсяги реалізації на даному ринку активізуючи власний логістичний та маркетинговий потенціал. Протягом досліджуваного періоду обсяги продажу пива ПрАТ «Оболонь» на досліджуваному ринку збільшувалися із 10,23 млн. євро до рівня 15,61 млн. євро. Основними торговими марками пива, які реалізуються на даному ринку є ТМ «Zibert», ТМ «Nike», ТМ «Охтирське», ТМ «Оболонь»

безалкогольне». Оцінюючи конкурентні позиції досліджуваного товариства у порівнянні із лідерами польського ринку пива побудуємо таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності
ПрАТ «Оболонь» на польському ринку пива

| Основні показники | ПрАТ «Оболонь» | Концерн «Calsberg» | Компанія «Heineken» | Компанія «Bitburger» | Компанія «SAB» |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. Ємність ринку | 2 | 10 | 7 | 6 | 6 |
| 2. Кількість сегментів | 2 | 7 | 8 | 8 | 5 |
| 3. Потенціал підприємства | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 4. Маркетинг | 3 | 8 | 8 | 6 | 8 |
| 5. Можливості збуту | 5 | 10 | 8 | 7 | 7 |
| 6. Асортиментний ряд | 5 | 10 | 6 | 9 | 7 |
| 7. Можливості товароруху | 3 | 10 | 7 | 8 | 6 |
| 8. Витратність реалізації | 6 | 7 | 7 | 8 | 9 |
| 9. Отримувані прибутки | 3 | 9 | 8 | 9 | 7 |
| 10. Перспективи розвитку | 5 | 10 | 9 | 8 | 6 |
| Всього: | 40 | 88 | 74 | 75 | 68 |

* - 10- ти бальна оцінка параметрів конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити незначну конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на польському ринку пива (40 балів), що обумовлено низькою ємністю ринку та невеликою кількістю сегментів охоплених на ринку пива, обмеженим асортиментним рядом пива.

Перспективними напрямками є підвищені можливості збуту, зменшення витратності реалізації продукції та формування позицій цінового лідера, можливостей розвитку підприємства в найближчій перспективі.

Побудуємо матрицю конкурентоспроможності підприємств даної галузі на локальному ринку (табл. 2.21). Врахувавши вагомість кожного з наведених вище факторів конкурентоспроможності та просумувавши зважені оцінки розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції компаній. Узагальнюючи результати дослідження представлені в таблиці 2.21. необхідно відмітити, що за положенням на ринку, товаром та методами

товароруху ПрАТ «Оболонь» займає аутсайдерські позиції по відношенню до конкурентів (12,4 балів), при цьому інтегральний рейтинг підприємства знаходиться нижче усіх підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.21

Матриця конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»
на польському ринку пива

| Синтезуючий фактор конкурентоспроможності | Базова оцінка | | | | | Ранг фактора | Інтегральна оцінка | | | | |
|---|---------------|------|------|------|------|--------------|--------------------|------|------|------|------|
| | 1* | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Положення на ринку | 1,4 | 4,5 | 4,3 | 4,1 | 3,8 | 0,15 | 0,21 | 0,68 | 0,65 | 0,62 | 0,57 |
| Продукція | 3,2 | 4 | 4,1 | 3,6 | 3,9 | 0,3 | 0,96 | 1,20 | 1,23 | 1,08 | 1,17 |
| Виробничий потенціал | 2,8 | 3,7 | 3,4 | 3,8 | 3,4 | 0,2 | 0,56 | 0,74 | 0,68 | 0,76 | 0,68 |
| Методи товароруху | 2,7 | 3,4 | 3,3 | 3,5 | 3,3 | 0,1 | 0,27 | 0,34 | 0,33 | 0,35 | 0,33 |
| Можливості збуту | 2,3 | 2,7 | 2,4 | 2,6 | 2,4 | 0,25 | 0,58 | 0,68 | 0,60 | 0,65 | 0,60 |
| Сумарна оцінка | 12,4 | 18,3 | 17,5 | 17,6 | 16,8 | 1 | 2,58 | 3,63 | 3,49 | 3,46 | 3,35 |

1- ПрАТ «Оболонь», 2 - концерн «Calsberg», 3- компанія «Heineken», 4- компанія «Bitburger», 5- компанія «SAB».

* - 5 – ти бальна система.

Так, найвищий інтегральний показник у світового лідера концерну «Calsberg» - 18,3 бали, компанія «Heineken» - 17,5 балів, компанія «Bitburger» - 17,6 балів, компанія «SAB» - 16,8 балів. Побудуємо багатокутник (радар) конкурентоспроможності суб'єктів ринку (рис. 2.7).

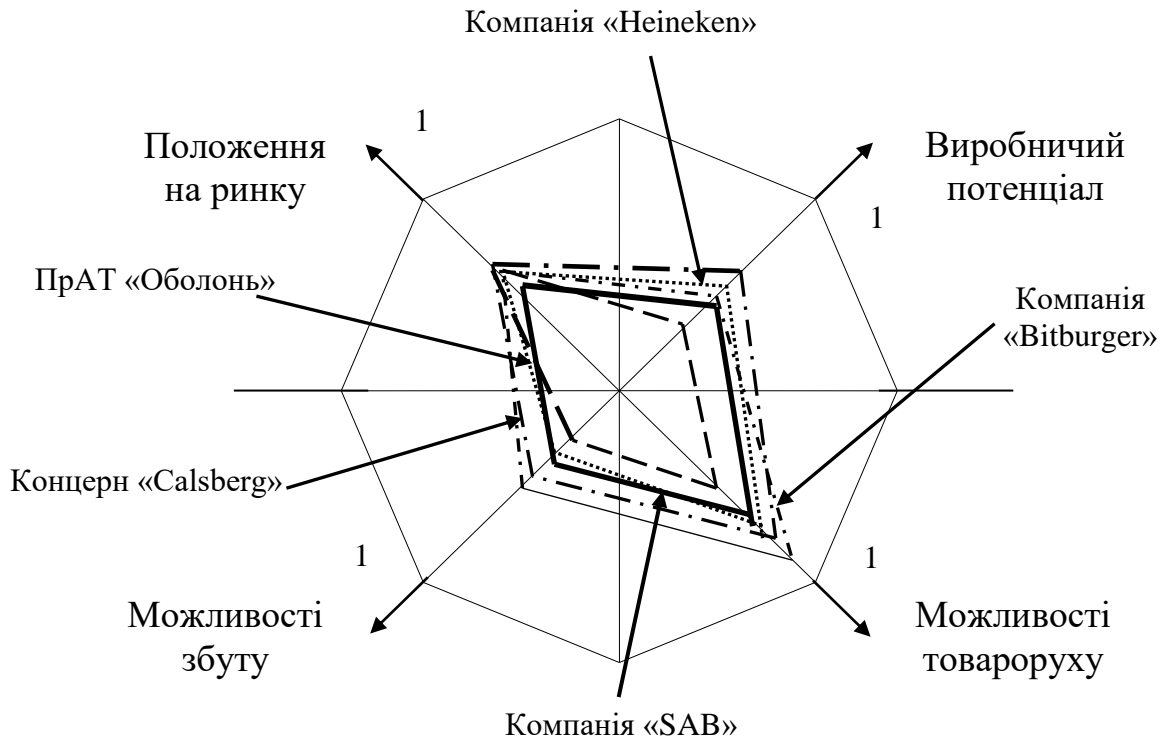


Рис. 2.7. Радар конкурентоспроможності підприємств на польському ринку пива

Узагальнюючи дані представлені на рис. 2.7. слід відмітити практично однакові позиції аналізованих підприємств-конкурентів, на їхньому фоні програє ПрАТ «Оболонь», яке має дещо обмежений економічний потенціал та можливості розвитку на локальному ринку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю товариства

На наш погляд, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» передбачає:

- 1) побудову сучасного механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності товариства;
- 2) удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

Основою формування сучасного механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку є ідентифікація тих факторів, що на нього впливають. При цьому, всю сукупність факторів впливу на рівень конкурентоспроможності товариства можна умовно поділити на:

- фактори-стимулятори, тобто ті, що впливають на зростання рівня його конкурентоспроможності;
- дестимулятори - ті, що негативно впливають на зниження рівня конкурентоспроможності.

Основними якісними характеристиками конкурентоспроможності підприємства є досягнення ефективного функціонування ПрАТ «Оболонь» (внутрішня конкурентоспроможність) та забезпечення високої цінності продуктів чи послуг (зовнішня конкурентоспроможність) (рис. 3.1).

Формами прояву конкурентоспроможності на кожному із рівнів управління є здатність ПрАТ «Оболонь» виготовляти:

- на стратегічному рівні - більш ефективно інноваційну, у порівнянні з конкурентами, споживчу цінність продукту (послуги);

- на тактичному рівні - ефективно виробляти вищу, у порівнянні з конкурентами, цінність продукту (послуги);
- на оперативному рівні - більш ефективно виробляти однакову із конкурентами цінність продукту (послуги).

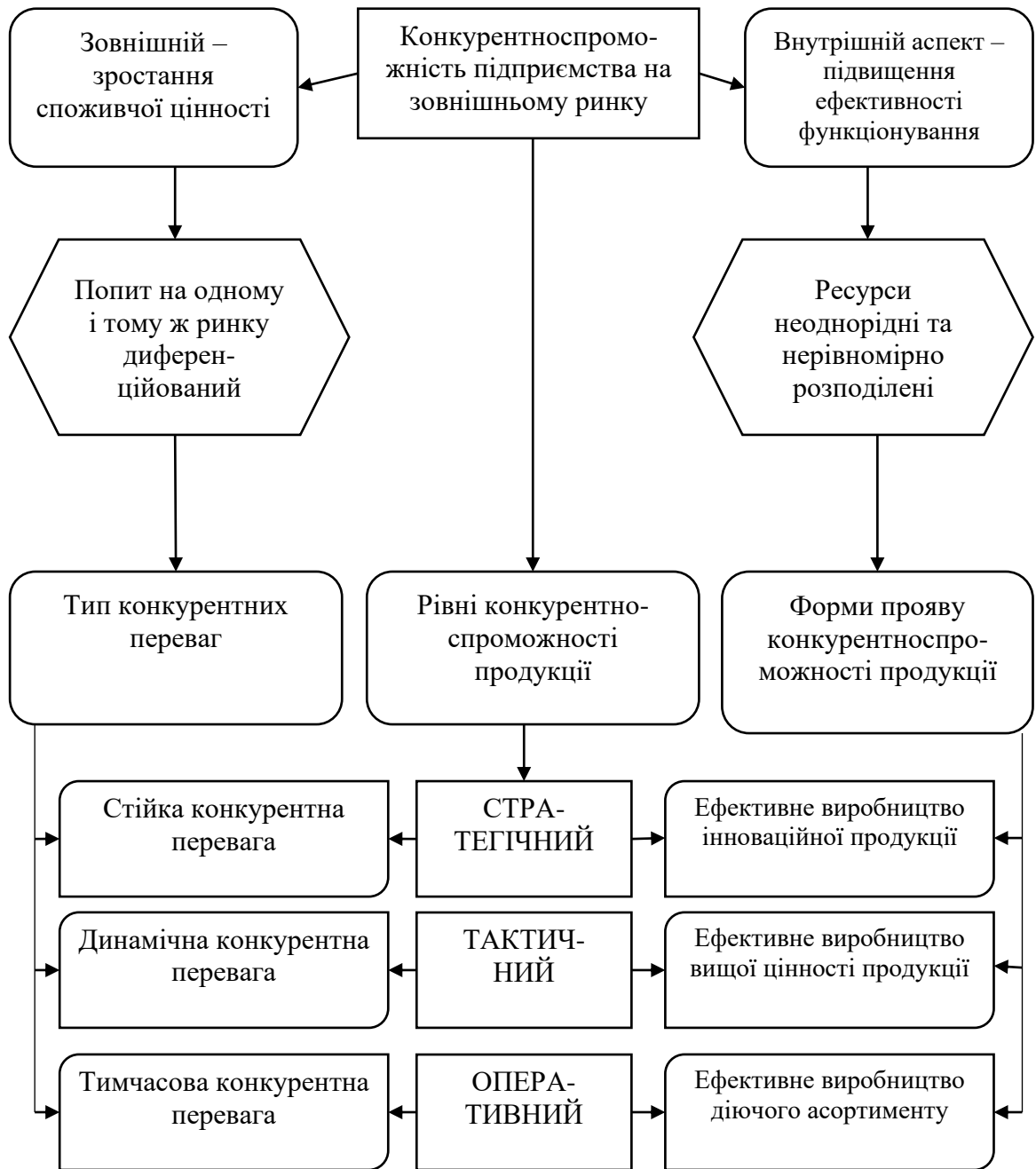


Рис. 3.1. Логіко-структурна схема елементів конкурентоспроможності
ПрАТ «Оболонь»

На рис. 3.2 наведено основні параметри, що визначають стійку конкурентну перевагу, що є основою формування конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у довгостроковій перспективі.

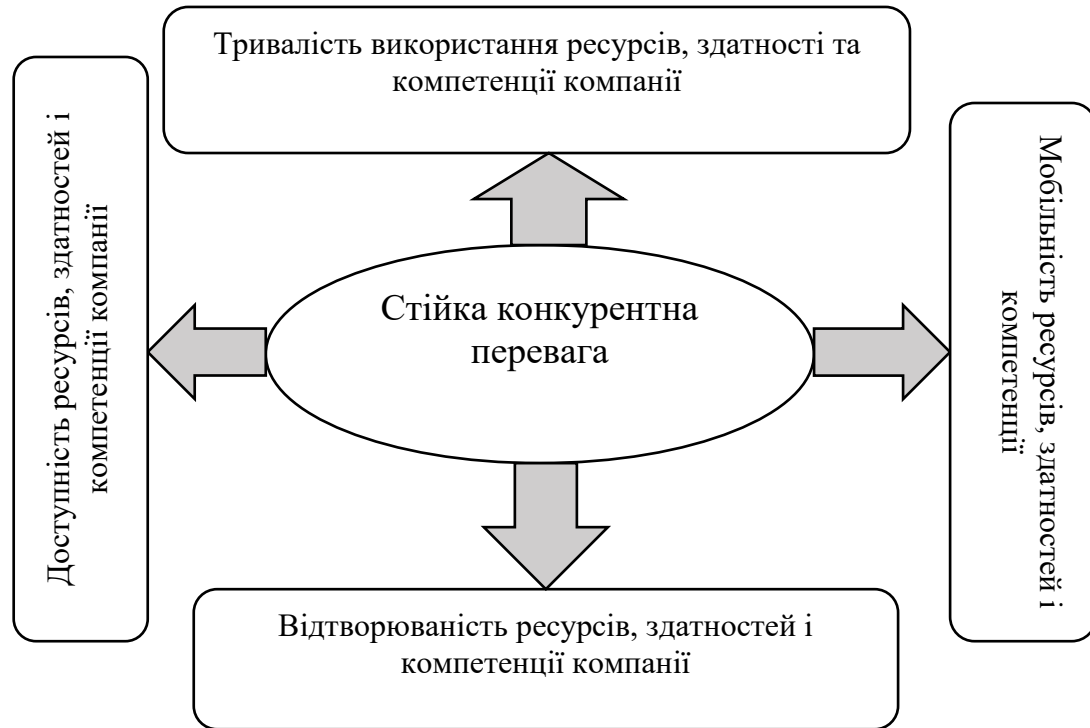


Рис. 3.2. Ресурсні характеристики стійкої конкурентної переваги ПрАТ «Оболонь»

Спираючись на результати дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», джерел і природи конкурентних переваг представимо узагальнену схему механізму організаційно-економічного забезпечення його конкурентоспроможності (рис.3.3). Основою механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є стратегічні цілі його розвитку, що спираються на внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності та є вихідною платформою управління процесами конкурентоспроможності. В цілому, механізм управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку реалізується через управління окремими конкурентними перевагами та чинниками

конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Загальна система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» повинна відбуватися у взаємодії із управління конкурентоспроможністю продукції.

Система забезпечення високої конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку має охоплювати наступні напрями:

1) заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції, передбачають:

– перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці.

– зміцнення бази та покращення організації НДДКР;

– прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку;

– підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;

– організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;

– стандартизацію.

2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоємності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту. На реалізацію цих заходів необхідно направити економічні та організаційні важелі управління.



Рис. 3.3. Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Отже, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції буде передбачати розробку цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що мають основою процеси управління нею.

3.2. Раціоналізація заходів підвищення конкурентоспроможності продукції та їх вплив на фінансові результати діяльності товариства

Дані аналізу конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку вказали на не високі конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь». В даному аспекті важливе значення має:

1) формування попиту та просування на зайняті зовнішні ринки нових брендів пива «Zlata Praha» (на ринок Польщі);

2) просування продукції на нові ринки за рахунок створення спільного українсько-грузинського підприємства «Obolon-Export» (підприємство ПрАТ «Оболонь» (Україна) та ТОВ «Глобалнет» (Грузія) з логістично-інформаційним центром в м. Батумі).

Дані заходи повинні забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, забезпечувати лідерські позиції на нових та покращувати конкурентні позиції на діючих ринках, формувати партнерські взаємовідносини із дистриб'юторськими підприємствами інших країн.

Перш за все здійснимо оцінку ефективності експорту пива «Zlata Praha» (на умовах FCA) на відповідний ринок. В даному аспекті доцільно дослідити методику проведення стратегічного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь», тобто скласти матрицю „МакКінсі-Дженерал-Електрик” та таблиці фаз життєвого циклу та конкурентного статусу на основі продукції, що поставляється за кордон. Також побудуємо таблицю 3.1, що характеризує привабливість ринку та конкурентну позицію окремих видів продукції.

Отже, більш привабливим, а отже й більш конкурентоспроможним є пиво та слабоалкогольні напої. Таким чином, слід розробляти комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності пива. Побудуємо матрицю (рис. 3.4).

За матрицею „МакКінсі-Дженерал-Електрик” можна зробити такі висновки та надати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності для кожного із видів продукції ПрАТ «Оболонь»:

Таблиця 3.1

Експертні оцінки привабливості ринку пива Польщі

| Характеристики привабливості | Ваго- мість | Продукція | | | |
|------------------------------|----------------|-----------|-------------|--------------|--------------|
| | | пиво | мін вода | б/а напої | с/а напої |
| розмір і темп росту ринку | 0,2 | 10 | 2 | 7 | 10 |
| якість ринку | 0,1 | 9 | 5 | 7 | 6 |
| конкурентна ситуація | 0,4 | 10 | 1 | 5 | 7 |
| вплив зовнішнього середовища | 0,3 | 8 | 3 | 7 | 5 |
| всього | 1 | 8,5 | 2,2 | 4,2 | 6,9 |

– пиво та слабоалкогольні напої мають високі позиції та відносяться до переможців №1, характеризуються високою привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, тобто мають лідерські позиції, доцільно буде впроваджувати щодо цих сегментів стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування;

– безалкогольні напої мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають (переможець №2), стратегічними завданнями при цьому мають бути чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для одержання максимального прибутку, впровадження стратегій інтенсифікації зусиль та розвитку;

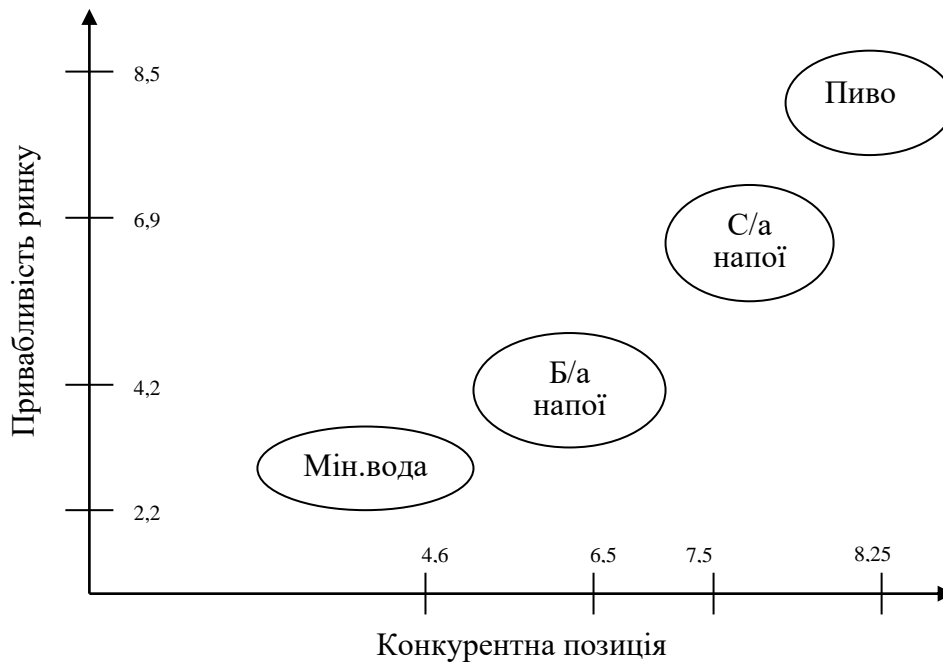


Рис. 3.4. Матриця МакКінсі-Дженерал-Електрик продукції ПрАТ «Оболонь»

– мінеральна вода відноситься до категорії тих, що програють №1, тобто має середню привабливість ринків та низьку конкурентоспроможність, для цього сегменту доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоч і мінімального, якщо ж ці стратегії не нададуть вдалого результату, то потрібно впроваджувати стратегію відходу з позиції аж до елімінації.

Проаналізуємо фази життєвого циклу та конкурентного статусу ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.2).

Таким чином, для продукції пиво характерна фаза зрілості, для мінеральної води – фаза спаду, фаза зростання характеризує позицію слабоалкогольних напоїв, а поступовий спад характерний для продукції безалкогольні напої.

Отже, можна зробити такі висновки щодо продуктового портфелю ПрАТ «Оболонь», який обумовлений стадією життєвого циклу і конкурентним положенням:

– продукція ПрАТ «Оболонь» знаходиться в основному на стадіях зростання зрілості та спаду; загальний грошовий потік позитивний, тому що сума готівки, що генерується зрілими чи старіючими видами продукції витрачається на розвиток зростаючих видів продукції;

Таблиця 3.2

Характеристики фаз життєвого циклу
ПрАТ «Оболонь»

| Показник | Значення показника | | | |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| | пиво | мінеральна вода | б/а напої | с/а напої |
| обсяг збуту | значний | поступово скорочується | стабілізує | зростаючий |
| прибуток | великий | повільно спаду | стабільний | зростаючий |
| кількість конкурентів | велика | зменшується | зменшується | зростає |
| рівень витрат | відносно скорочуються | зростає | повільно зростає | високі, повільно скорочуються |
| цільова група споживачів | масовий ринок | консерватори | консерватори | масовий ринок |
| фаза життєвого циклу | зрілість | спад | поступовий спад | зростання |

– середньозважена норма прибутку на чисті активи по усіх видах продукції задовольняє цілям ПрАТ «Оболонь»;

– продуктивний портфель ПрАТ «Оболонь» має достатньо видів продукції (пиво та слабоалкогольні напої), що займають сильне та провідне місце, що свідчить про достатньо збалансований портфель.

Таким чином, важливим є просування нової продукції на діючі ринки. Ефективність експорту пива «Zlata Praha» (на умовах FCA та DAT) на ринок Польщі представлено в табл. 3.3.

Для першого варіанту: FCA – умова таких поставок при перевезенні вантажів будь-яким видом транспорту.

Вона передбачає зобов'язання продавця передати товар іншій особі (в даному випадку на склад), вказаній покупцем.

Передача товару відбувається в зазначений день або період часу в зазначеному пункті. Якщо покупець не назвав такого пункту, продавець вибирає його сам.

Якщо постачання здійснюється в приміщенні продавця, то продавець несе відповідальність за завантаження.

Якщо ж постачання здійснюється в інше місце, продавець за відвантаження товару відповідальності не несе.

Таблиця 3.3

Реалізація міжнародної транспортної операцій експорту пива «Zlata Praha» (0,5 л.)

(на умовах FCA та DAT) на польський ринок

| Планові показники | Значення | Значення |
|--|---------------------------|---------------------------|
| | Перевезення на умовах FCA | Перевезення на умовах DAT |
| 1 | 2 | 3 |
| Кількість пива, шт. | 440000 | 440000 |
| Контрактна ціна поставки, грн. | 5 | 5 |
| Контрактна вартість, грн. | 2200000 | 2200000 |
| Виручка від експорту, грн. | 2188900 | 2188900 |
| Чиста виручка від експорту, грн. | 1855000 | 1855000 |
| Собівартість експортованої продукції, грн. | 1020250 / 2,31 | 1020250 / 2,31 |
| Накладні витрати, грн. в т. ч. | 40050 | 57870 |
| Транспортні, грн. | 0 | 12545 |
| Страхування, грн. | 0 | 5565 |
| Інші, грн. | 40050 | 39760 |
| Загальний прибуток від експорту, грн. | 794700 | 776880 |
| Податкові та інші платежі, грн. | 656000 | 656000 |
| Чистий прибуток від експорту, грн. | 138700 | 120880 |
| Ефект експорту (одинична операція), грн. | 138700 | 120880 |
| Ефективність експорту, % | 13,59 | 11,85 |

Вартість транспортування та страхування не враховується, враховуючи, що перевезення до пункту призначення здійснює покупець.

Вартість навантаження транспортного засобу становить 2950 тис. грн

Далі здійснимо розрахунок експортних та накладні витрат досліджуваного підприємства, які зазвичай складають 1% від вартості поставки:

$$E_v = 1855 \text{ тис. грн} * 1\% = 18550 \text{ грн.}$$

Ідентично інші витрати пов'язані із транспортування складають 1% і становлять:

$$I_v = 1855 \text{ тис. грн} * 1\% = 18550 \text{ грн.}$$

Загальна сума інших витрат експортної операції на умовах FCA складає:

$$B = 2950 + 18550 + 18550 = 40050 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток від експортної операції становить:

$$ЧП_{\text{експ.}} = 1855000 - 1020250 - 40050 - 656000 = 138700 \text{ грн.}$$

Ефект експортної операції становить:

$$E_f = 138700 / 1020250 = 0,1359 \text{ (або } 13,59\%)$$

Необхідно відмітити високу ефективність експортної операції на умовах FCA, що становить 13,59%.

Для іншого варіанту транспортування: DAT – діє умова Інкотермс коли продавець передає товар у розпорядження покупця розвантаженим на поймаєнованому терміналі.

Визначаючи вартість транспортування при умовах DAT необхідно відмітити, що зростають витрат пов'язані із транспортуванням та страхуванням:

$$B_{\text{TiC}} = 386 * 32,5 \text{ грн.} + 1855000 \text{ грн.} * 0,3\% = 12545 + 5565 = 18110 \text{ грн.}$$

Умови Інкотермс DAT передбачають необхідність навантаження та розвантаження продукції, що на 3420 грн. збільшує витрати транспортування. При цьому підприємство –постачальник сплачує експортні та накладні витрати постачальника, що при даній умові транспортування складають 0,8%:

$$E_v = 1855 \text{ тис. грн} * 0,8\% = 14840 \text{ грн.}$$

Інші витрати пов'язані із транспортування складають 1% і становлять:

$$I_v = 1855 \text{ тис. грн} * 1\% = 18550 \text{ грн.}$$

Загальна сума інших витрат експортної операції на умовах DAT складає:

$$B = 18110 + 2950 + 3420 + 14840 + 18550 = 57870 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток від експортної операції становить:

$$\text{ЧПексп.} = 1855000 - 1020250 - 57870 - 656000 = 120880 \text{ грн.}$$

Ефективність експортної операції становить:

$$\text{Еф.} = 120880 / 1020250 = 0,1185 \text{ (або 11,85\%)}$$

Порівнюючи дві умови організації експортної операцій транспортування продукції (пива «Zlata Praha») необхідно відмітити значно більшу ефективність (прибутковість) експортування, зокрема при умовах

Інкотермс FCA складає 13,59%, а при умовах DAT – 11,85%.

Зміна ефективності транспортування обумовлюється відмінністю умов Інкотермс, зокрема при умовах FCA здійснює пакування продукції та навантаження на транспортних засіб, окрім цього може мати ряд експортних та накладних витрат пов'язаних із специфікою договірних відносин, особливостями транспортування та визначеними міждержавними угодами, щодо спрощення митного режиму.

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити, що за рахунок реалізації заходів та плануванні експортних операцій ПрАТ «Оболонь» на умовах FCA підприємство отримає більший ефект (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ефект впровадження експортних операцій ПрАТ «Оболонь» на умовах FCA

| Планові показники | Транспортування пива «Zlata Praha» на польський ринок |
|--|---|
| Прибуток від однієї операції, тис. грн | 138,7 |
| Кількість операцій протягом року, шт. | 52 |
| Зростання чистого прибутку від проведення операції, тис. грн | 7212,4 |
| Питома вага експортної операції на досліджуваному ринку (порівняння із 2022 р.), % | 3,38 |

Отже, необхідно відмітити перспективність проведення експортних операцій, оскільки спостерігатиметься зростання питомої ваги експортних операцій на досліджуваному ринку на 3,38%, чистого прибутку на 7,2 млн. грн. та відповідно рентабельності ЗЕД підприємства.

Поряд із реалізацією просування нового асортименту продукції уже

частково зайняті ринки збуту пропонується охоплювати нові ринки збуту за рахунок створення спільного українсько-грузинського підприємства «Obolon-Export» (ПрАТ «Оболонь» (Україна) та ТОВ «Глобалнет» (Грузія) з логістично-інформаційним центром в м. Батумі).

Даний проект дасть наступні переваги з точки зору отримання ефекту синергії для досліджуваного підприємства (табл. 3.5). Необхідно відмітити, що фактично основна мета створення спільного підприємства ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Глобалнет» (Грузія) полягає у тому, щоб: замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво–експортний збут» (зазначимо, що в вся продукція, вироблена в рамках створеного спільного підприємства на додаткових виробничих потужностях, буде експортуватись на ринок Грузії; домогтись мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів; забезпечити їх високу якість.

Таблиця 3.5

Очікувані переваги створення спільного підприємства
(з точки зору отримання ефекту синергії)

| Ознака синергізму | Переваги |
|--|---|
| 1. Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу) | Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах |
| 2. Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва) | Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції |
| 3. Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР) | Прискорення інноваційних процесів |
| 4. Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин) | Підвищення продуктивності праці |
| 5. Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення | Удосконалення техніко-технологічної бази |
| 6. Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування) | Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самоокупності |
| 7. Поєднання управлінських потенціалів | Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень |

Однією з основних переваг створення спільного підприємства для ПрАТ «Оболонь» є використання спільних каналів збуту продукції на ринках Грузії ТОВ «Глобалнет».

Зобразимо потенційну схему збуту продукції із використанням каналів просування продукції ТОВ «Глобалнет» на рис. 3.5.

Отже, пропонується при просуванні продукції використовувати діючі канали збуту ТОВ «Глобалнет» (Грузія). Планується укласти договори на умовах Інкотермс (FCA, DAT, PPT), а також забезпечити оновлення транспортно-логістичної системи постачання продукції.

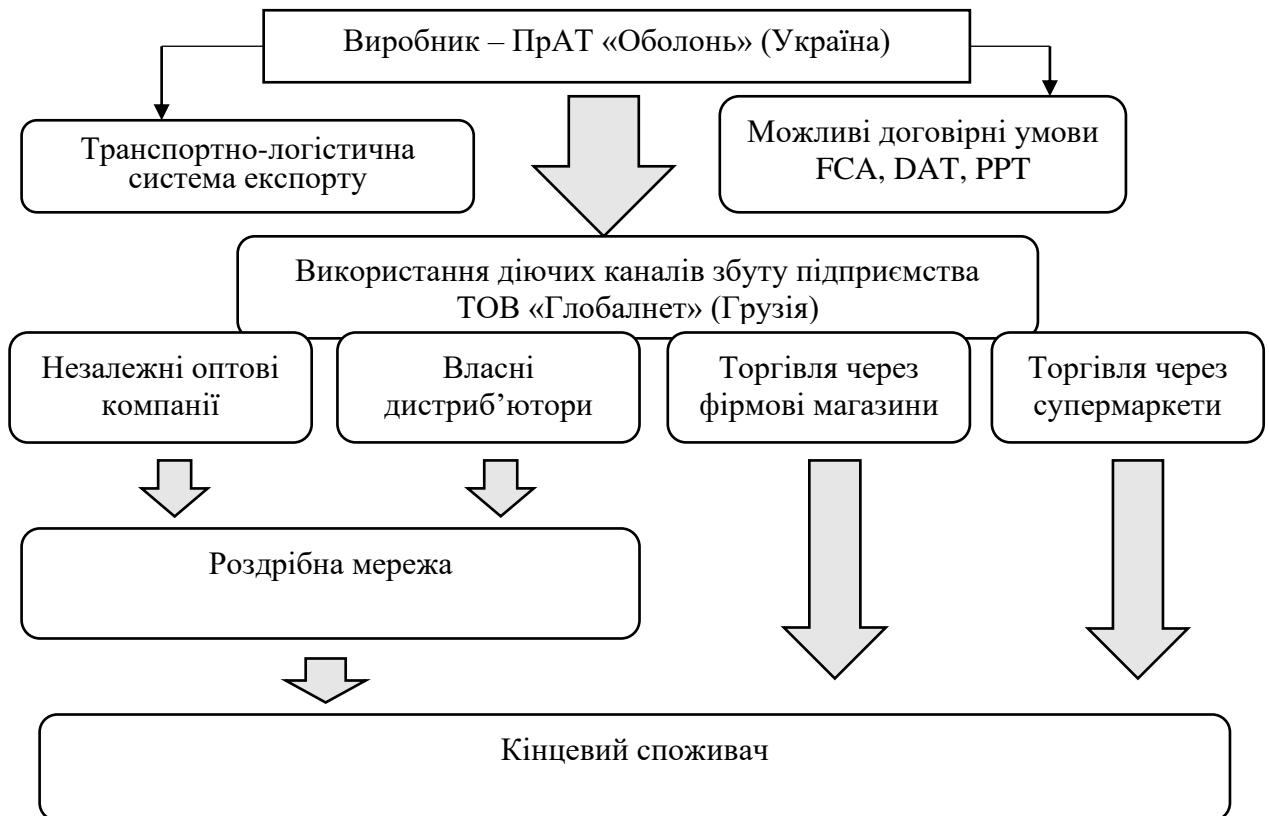


Рис.3.5. Структурна схема системи експорту продукції через СП «Obolon-Export»

Фінансовий план реалізації проекту створення спільного підприємства «Obolon-Export» представимо в табл. 3.6.

Досліджуючи дані табл. 3.6. необхідно відмітити, що плановий період окупності проекту 3 роки та 2 місяці. Сукупні інвестиції в проект складуть 25144 тис. грн, планові надходження від проекту складатимуть 29302 тис. грн

Узагальнюючи вищезазначене, необхідно відмітити ефективність проведення експортних операцій виводу на ринок нових брендів та створення

нового спільного українсько-грузинського підприємства «Obolon-Export». Загальний прибуток (ефект) реалізації даних заходів складатиме:

$$\text{ЧП} = \text{ЧП}_1 + \text{ЧП}_2 = 18831,3 + 8610 + 20692 = 48133,3 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.6

Фінансовий план проекту СП «Obolon-Export»

| Показники | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Витрати створення та реєстрацію СП | 1000 | - | - | - | - | - |
| Витрати на оновлення транспортно-логістичної системи | 10200 | - | - | - | - | - |
| Витрат на підбір персоналу | 2700 | - | - | - | - | - |
| Витрати на оновлення торговельного обладнання | 9200 | - | - | - | - | - |
| Інвестиції в проект | 25114 | - | - | - | - | - |
| Доходи від реалізації | - | 40000 | 46600 | 52192 | 58455 | 65470 |
| Собівартість реалізації продукції | - | 22900 | 24961 | 27207 | 29656 | 32325 |
| Валовий прибуток | - | 17100 | 21639 | 24985 | 28799 | 33144 |
| Адміністративні витрати | - | 1710 | 2164 | 2498 | 2880 | 3314 |
| Витрати на збут | - | 7695 | 9738 | 11243 | 12959 | 14915 |
| Фінансовий результат операційної діяльності | - | 7695 | 9738 | 11243 | 12959 | 14915 |
| Податок на прибуток | - | 1462 | 1850 | 2136 | 2462 | 2834 |
| Чистий прибуток (збиток) | - | 6233 | 7887 | 9107 | 10497 | 12081 |
| Чистий прибуток враховуючи інвестиції в проект | -25114 | -18881 | -10994 | -1887 | 8610 | 20692 |

Реалізація запропонованих проектів дасть можливість підвищити конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» за рахунок:

- формування стратегічних пріоритетів реалізації діяльності підприємства
- диверсифікації асортиментного ряду експортованої продукції;
- урізноманітнення каналів розподілу (за рахунок створення СП);
- інноваційних підходів у формуванні транспортно-логістичної системи.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

Під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти сукупність властивостей та характеристик його бізнес-процесів, що дозволяють забезпечити ефективність функціонування підприємства за будь-яких змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Усі фактори конкурентоспроможності компанії, поділяючи їх на дві групи: зовнішні та внутрішні. До внутрішніх відносять структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові чинники та ефективність функціонування організації. До зовнішніх факторів: - правове регулювання сфери торгівлі; рівень конкурентоспроможності регіону, галузі, країни; державну підтримку розвитку підприємництва; правове регулювання функціонування країни та регіону; відкритість суспільства та ринків; науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону; національну систему стандартизації та сертифікації; державну підтримку розвитку людини, науки та інноваційної діяльності; якість інформаційного забезпечення управління усім рівням ієрархії; податкові, процентні ставки у країні та регіонах; система підготовки та перепідготовки персоналу; кліматичні умови та географічне положення країни чи регіону; рівень конкуренції у цій сфері діяльності.

Одним із методологічних підходів при визначенні змісту поняття «конкурентоспроможність» є розгляд його як керуючого об'єкта, що впливає на внутрішні стани підприємства. Такий підхід дозволить перетворити його із залежного об'єкта на керуючого, що у свою чергу, забезпечить основу для створення методів та інструментальних засобів для оперативної адаптації підприємства до ринкової кон'юнктури, що змінюється.

Особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства у ринковому середовищі є використання підходу, що розглядає діалектику комплексу факторів на трьох рівнях: тимчасовому, функціональному та інвестиційному.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі структурні елементи:

- цілі управління;
- фактори управління;
- методи дії;
- ресурси управління.

Під структурою механізму управління розуміється сукупність взаємозалежних елементів і процесів, представлених з різним ступенем деталізації. За підсумками структури будуються різні структурні моделі об'єкта та її оточення.

Процес формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є діалектичною взаємодією низки послідовних кроків, які забезпечують такі його функції: управління часом; управління вартістю; управління персоналом; управління контрактами та забезпеченням проекту; управління взаємодіями та інформаційними зв'язками.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяють: матричний метод, метод, під час якого проводиться оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства, метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, комплексний метод, SWOT-аналіз, метод оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням рейтингової системи та ін. Жоден з цих методів не переважає над іншими, так як вони, за наявності вагомих переваг, так само мають і ряд недоліків. Тому при виборі будь-якого методу потрібно враховувати потреби самого підприємства, оскільки не існує єдиного підходу, який найточніше міг би визначити конкурентоспроможність підприємства.

ПрАТ «Оболонь» здійснює виробництво пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, промислових товарів, снєків. В результаті досліджень його фінансової звітності виявлено, що товариство знаходиться у задовільному фінансовому стані. Показники фінансових результатів товариства у останньому році, дозволяють стверджувати, що його

діяльність є прибутковою. Показники рентабельності за минулий рік знаходяться у межах норми, і тому свідчать про ефективне формування фінансових результатів на даному підприємстві.

Проведений SWOT-аналіз ПРАТ „Оболонь” показав, що при виході на нові ринки збуту та розробці стратегії воно повинно врахувати такі можливості, як: нееластичність попиту, зростаючий рівень платоспроможного попиту, сталий обмінний курс, доступність сировини, відданість населення традиціям, рівень життя населення. При цьому слід бути готовими до виникнення зовнішніх загроз, таких як: рівень інфляції, недосконалість податкової системи, недосконале законодавство, політична нестабільність, низька потенційна кількість робочої сили.

Здійснивши аналіз зовнішньоекономічних операцій необхідно відмітити експорт усієї номенклатури продукції досліджуваного товариства - пива, мінеральної води та безалкогольної продукції, слабоалкогольних напоїв, промислових товарів та снєків. В структурі експорту продукції у 2022 році домінує реалізація пива – 79,1%. Поряд із зростанням експорту пива знижується експорт мінеральної води та безалкогольної продукції на 5694 тис. грн, поряд із цим питома вага експорту, за рахунок значного зменшення обсягів випуску асортиментного ряду, збільшується на 10,82% до рівня 33,13%. В більшості експортні поставки здійснюються за прямими поставками 93,4% у 2020 р. і 91,2% у 2022 р., а також на умовах консигнації складає 8,8% у 2022 р.

Частка експорту в структурі реалізації продукції поступово зростає із показника 26,3% до рівня 27,1%, відповідний показник збільшується на 0,8% за весь період.

Здійснивши оцінку діяльності підприємства на зовнішніх ринках, зокрема ринку пива в Польщі, необхідно відмітити незначну конкурентоспроможність ПРАТ «Оболонь» на польському ринку пива (40 балів), що обумовлено низькою ємністю ринку та невеликою кількістю сегментів охоплених на ринку пива, обмеженим асортиментним рядом пива. Перспективними напрямками є підвищені можливості збуту, зменшення витратності реалізації

продукції та формування позицій цінового лідера, можливостей розвитку підприємства в найближчій перспективі.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» нами пропонується наступне:

- удосконалити систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку, яка передбачає побудову сучасного механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності та удосконалення системи управління конкурентоспроможності продукції;

- сформувати систему забезпечення високої конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку, що передбачає наступні напрями: заходи з підвищення технічного рівня і якості продукції; заходи, спрямовані на зниження ресурсоємності продукції, витрат виробництва; заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринків збуту;

- активізувати заходи підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема слід забезпечити формування попиту та просування на зайняті зовнішні ринки нових брендів пива «Zlata Praha» (на ринок Польщі). Необхідно відмітити ефективність проведення експортних операцій виводу на ринок нових брендів та створення нового спільного українсько-грузинського підприємства «Obolon-Export», що дасть можливість отримати додатково чистий прибуток у розмірі - 48133,3 тис. грн.;

- забезпечити формування конкурентної стратегії при здійсненні ЗЕД товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS“. 2022. №2. С. 142-152.
2. Бакунов О. О., Смирнов Є. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: концептуальний підхід. Вісник національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2010. № 4. 167с.
3. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 14. С. 16–20.
4. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. Інноваційна економіка. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
5. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73. 2. Бога
6. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С.271-275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf>
7. Василькова Ю. К., Олійник Н. М. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2018. № 129. С. 153-163.
8. Вітлинський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: Либідь, 2003. 176 с.
9. Газіна Л.І., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник НТУ "ХПІ". Харків. 2012. № 58. С. 28-32.

10. Гнатишина Н.Д. Капітальні інвестиції підприємств торгівлі України: тенденції та перспективи. Інвестиції, інновації в економіці. 2015. №2 (58). С. 34-44.
11. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства". Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №4. С. 67-73.
12. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2(32), С. 599-603.
13. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.
14. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 102–104
15. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О.Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ. 2010. 212 с.
16. Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. Економіка та держава. – 2005. №8. С. 36-38.
17. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон, 2011. 236 с.
18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
19. Довбня У.М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових робіт ХНЕУ. Харків. 2013. № 12. С. 29-32.
20. Должанський, І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ. 2010. 384 с.

21. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. С. 75- 81.
22. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85.
23. Коваленко О.М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії. 2012. № 1. С. 65-70.
24. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. Маркетинг і менеджмент. 2013. №2. С. 168-174
25. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. № 2. С. 22-30.
26. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2020. №2.
27. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf
- 28.Кривов'язюк І. В., Тележинська Н. В. Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ефективна економіка № 9, 2017.
29. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
30. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.
31. Міненко М.А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2019. №16. С. 242-251.

32. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. № 8. С. 107 – 109.

33. Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2020. №49. С. 97-103.

34. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

35. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. №10. С. 474-477.

36. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. №4

37. Сідельник О. П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ. Регіональна економіка. 2013. №2. С. 177-185.

38. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України: регіональний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 89-94.

39. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.

40. Соболев С.М., Багацький В. М. Менеджмент: навч. метод. посіб. 86 для самоств. вивчення дисципліни Київ. 2015. 226 с.

41. Степук А. О. Визначення поняття стратегії підприємства. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 161-162.

42. Ткачук О.М., Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Обухів, 2018. № 3. С. 66–70.

43. Тулуб О. М., Василенко В. Е. Механізм протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці суб'єктів господарювання. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2016, №17, с. 64-68

44. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Вісник ЖНАЕУ. 2015. № 1. С. 130-137.

45. Фінансова політика зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. В. П. Хомутенко, І. С. Луценко, А. В. Хомутенко, О. Г. Волкова. Харків: «Діса плюс», 2018. 370 с

46. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. Маркетинг. 2018. № 5. С. 44-55.

47. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2016. №10. С. 59.61.

48. Черемис Ю. Основні поняття та чинники конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №12. С. 31–34.

49. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, №1, березень, 2017. С.19-29.

50. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 427–432.

51. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-409.

52. Шкварчук Л. О., Бирка І.І. Оцінювання економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник національного університету "Львівська політехніка". 2013. №7. С. 196-201.

53. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 3. С. 28-33.

54. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Харківський державний економічний університет. Харків. 2012. №3. 21-25.

55. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. 68p.

56. Contemporary developments in the international business/ K. Fatemi and D. Jourdan. Paris: ESKA, 2015. 235 p.

57. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.

58. Grynko T., Hviniashvili T. Strategic inventory management of a trading enterprise. Економічний простір. 2022. No 181. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>

59. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

60. Wootton S., Home T., Strategic Planning: The Nine Step Programme. KoganPage, 2011. 426 p