

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Чекуна Данііла Анатолійовича

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Харін С.А.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Чекуну Д.А. академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. №314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності продукції	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» для забезпечення конкурентоспроможності продукції	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства ПрАТ «Оболонь»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

_____ Харін С.А.

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ Чекун Д.А.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-19-2

НТУ «Дніпровська політехніка»

Чекуна Даніїла Анатолійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

Структура роботи: 68 сторінки комп'ютерного тексту; 5 рисунків; 22 таблиці; 25 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес підвищення конкурентоспроможності продукції.

Мета роботи – дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства та виявлення шляхів забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- вивчено сутнісну характеристику управління конкурентною спроможністю продукції;
- визначено методичні послідовні підходи до оцінки конкурентної спроможності продукції;
- проаналізовано ефективність управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- проведено аналіз можливостей підвищення конкурентної спроможності продукції;
- обґрунтовано рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Методи дослідження – методи теоретичного узагальнення і критичного аналізу та методи економіко-статистичного й економічного аналізу.

Сфера застосування – управління конкурентоспроможністю продукції.

Економічна ефективність. В результаті реалізації запропонованих рішень прибуток ПрАТ «Оболонь» зростає на 17%.

Значимість роботи – рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування підвищення конкурентоспроможності продукції на підприємстві.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-19-2

Dnipro University of Technology

Chekun Daniil Anatoliiovych

Title: Substantiation of the efficiency of solutions in the field of product competitiveness management (based on the materials of Private JSC "Obolon")

Structure of work: 68 pages of computer text; 5 figures; 22 tables; 25 reference sources.

The object of development is the process of increasing the competitiveness of products. The purpose of the work is to study the organizational and economic aspects of the company's activity and to identify ways to increase the competitiveness of products.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the essential characteristic of managing the competitiveness of products was studied;
- methodical approaches to assessing the competitiveness of products are defined;
- the effectiveness of managing the competitiveness of products at the enterprise was analyzed;
- an analysis of the possibilities of increasing the competitiveness of products was carried out;
- the decision to increase the competitiveness of products is substantiated.

Research methods – methods of theoretical generalization and critical analysis and methods of economic-statistical and economic analysis.

The scope of application is the management of product competitiveness.

Economic efficiency. As a result of the implementation of the proposed solutions, the profit of PrJSC "Obolon" will increase by 17%.

Significance of the work - the recommendations developed during the research can be used during diagnosis and forecasting of the increase in the competitiveness of products at the enterprise.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності продукції.....	6
1.1 Сутнісна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції	6
1.2 Методичні підходи до оцінки управління конкурентоспроможністю продукції	9
1.3 Вплив інноваційних управлінських рішень на конкурентоспроможність продукції	15
2 Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» для забезпечення конкурентоспроможності продукції	18
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»	18
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	27
2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Оболонь»..	44
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства ПрАТ «Оболонь»	57
3.1 Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Оболонь».....	57
3.2 Оцінка ефективності запропонованих рішень.....	59
Висновки	64
Перелік джерел посилання	66

ВСТУП

Актуальність теми. Ознакою підприємства, що характеризує його з точки зору конкурентної боротьби, є його конкурентоспроможність. Саме вона визначає здатність підприємства розвиватися, характеризує його результати виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкурентна боротьба підштовхує підприємства постійно мониторити зміни щодо попиту та пропозицій, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, удосконалювати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, звісно ж, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Важливим чинником, який характеризує конкурентоспроможність підприємства, є саме конкурентоспроможності продукції, яку виробляє підприємство. За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність - це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [1]. Харченко Т.Б. під конкурентоспроможністю розуміє здатність підприємства реалізувати продукцію в короткі терміни за оптимальною ціною [2]. Загородній А.Г. зазначає, що конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які забезпечують його відповідність вимогам ринку в певний період часу [3]. Деякі науковці визначають конкурентоспроможність як поняття, що включає такі аспекти, як спроможність підприємства продавати конкурентну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності [4].

Мета - дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства та виявлення шляхів забезпечення якісного управління конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- вивчено сутнісну характеристику управління конкурентоспроможністю продукції;
- визначено методичні підходи до оцінки конкурентної спроможності продукції;
- проаналізовано ефективність управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- проведено аналіз можливостей підвищення конкурентної спроможності продукції.

Об'єкт розроблення - процес управління конкурентоспроможністю продукції.

Предмет розроблення - теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.

Методи дослідження – методи теоретичного узагальнення і критичного аналізу та методи економіко-статистичного й економічного аналізу.

Практична значущість. Одержані результати дозволяють дійти висновків: дослідження може сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства; рекомендації, висвітлені в ході дослідження можуть бути застосовані під час діагностики та прогнозування майбутнього збільшення відсотку ринку, який займає суб'єкт господарювання.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сутнісна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції

В економічних науках часто розглядається поняття конкурентоспроможність, так як це багатоаспектне поняття характеризує можливість підприємства чи організації витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого проміжку часу. Саме ж слово конкурентоспроможність в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [5].

Поняття конкурентоспроможності відноситься до поняття конкуренції продуктів, розміщених різними підприємствами на одному і тому ж ринку товарів. Іншими словами, конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства продавати свою продукцію. Якщо взяти до уваги однорідні продукти, то ціна буде основним показником конкурентоспроможності продукту. Та в процесі конкурентної боротьби підприємства намагаються пропонувати ринку продукти, які відрізняються якісними характеристиками. Також організації по-різному презентують свій товар або надають додаткові послуги, аби зробити продукцію більш конкурентоспроможною[6].

Характеристикою конкурентоспроможності слугує ринкова частка підприємства для певного продукту на конкретному ринку. Ця частка повинна перевищувати частку продуктів конкурентів на цьому ж ринку товарів. Тоді суб'єкт господарювання можна рахувати конкурентоспроможним. Частку вимірюють або загальною кількістю проданих товарів, або в грошовому вимірі. Товарний ринок має свої географічні кордони, від яких теж залежить рівень ринкової частки. Характеризувати конкурентоспроможність може і частка продажів, здійснених на географічно відкритих ринках, тобто ринках, на яких

компанії з різних регіонів рекомендують свій товар. У цьому відношенні використовують також такий індикатор, як частка експорту. Він надає інформацію про можливість підприємства продавати товари в більш конкурентному ринковому середовищі.

Одним із основних показників конкурентоспроможності є прибуток, який отримує підприємство на одиницю проданої продукції. Додатковою до ринкової частки є норма прибутку, оскільки окремі підприємства здатні отримати високий показник рентабельності, продавши невелику кількість товарів і отримавши лише невелику частку ринку. Однак ринкова частка і показник рентабельності також відносяться до замінних заходів конкурентоспроможності у випадку, якщо підприємство отримало високу частку ринку і застосовує це переважаюче становище на ринку для реалізації товарів з високою націнкою (покладаючись на деяку негнучкість покупців при переході на інший товар). В даному випадку важливу роль відіграє структура ринку [7].

Розглядаючи вік підприємства, як показник конкурентоспроможності, слід розглянути спроможність організації реалізувати товари на ринку за цінами, які переक्रивають їхні витрати, протягом більш тривалого часу. Іншими словами мова йде про виживання. Але вік може означати високу конкурентоспроможність в минулому, він не обов'язково вказує на теперішню конкурентоспроможність. Старіші за віком компанії можуть виявитися менш конкурентоспроможними, особливо якщо змінилася структура ринку і конкурентна перевага підприємства, яка допомагала підприємству домінувати на ринку в минулому, зникла.

До предмету конкуренції відносять товар. Товар — це продукт людської діяльності, який через обмін задовольняє потребу. Щоб товар було легко продавати на ринку, він має відповідати двом головним вимогам: мати відповідні споживчі властивості, тобто бути корисним для особистого або суспільного вжитку, і бути конкурентоспроможним, щоб покупцю було вигідно придбати саме цей товар у порівнянні з іншими товарами [8]. Якщо

підприємству вдасться продати продукцію, воно може підвищити продажі, а це значить, і рости (як мінімум з погляду обсягу продажів). Мова йде про ще один загальний індикатор конкурентоспроможності на рівні підприємства - зростання.

Оскільки ринки постійно змінюються, змінюється погляд на конкурентоспроможність. Важливим чинником у такому випадку є потенціал майбутньої конкурентоспроможності підприємства і його можливості пристосовуватися до змін ринкового середовища. Це здатність організації змінювати характеристики товарів і процесів підприємства. Іншими словами, це інноваційна діяльність. Інновації є потужним потенціалом для збільшення конкурентоспроможності продукції на підприємстві. Крім того, споживач повинен бути впевненим в наданих характеристиках інноваційного товару, а підприємство повинно розуміти, що інновації конкурентів можуть негативно вплинути на інновації підприємства.

Нововведення можуть бути, як продуктовими, тобто нові ознаки або корисні якості товару, які є відмінними рисами товару підприємства у порівнянні з товарами інших суб'єктів, так і технологічними, які сприяють удосконаленню способів виробництва товарів, включаючи зміни якісних значень виробництва, таких як гнучкість, надійність, швидкість. Також вихід на нові ринки збуту або запровадження нових ринків поставок відноситься до інновацій, які потенційно покращують конкурентоспроможність підприємства.

До продуктових інновацій відносять процес додавання у товар відмінної характеристики, яка робить його привабливішим для певного цільового ринку і відрізняє його від інших товарів на ринку. Під час нововведень слід враховувати, що ціна продукту - не єдиний фактор, що визначає конкурентоспроможність.

Продуктові інновації характеризуються як якісним, так і кількісним показником. Слід зазначити, що більший потенційний вплив на конкурентоспроможність має продукція з більш високий рівнем новизни. Якщо ж це в основному імітація інновації, впровадженої іншими підприємствами

раніше, продуктова інновація матиме незначний потенціал зростання конкурентоспроможності, якщо взагалі такий буде, а скоріше є індикатором обмеженої конкурентоспроможності підприємства. Якщо продукт не має попередніх аналогів, то тоді у підприємства відкриваються можливості для нових ринків, тобто ринок розширюється. Розширення ринку може мати значення для підвищення конкурентоспроможності, дозволяє нарощувати обсяги виробництва та використовувати економію за рахунок масштабування [9].

Аби забезпечити підприємству пристосування до змін і сталий розвиток у сучасному світі, який постійно змінюється і трансформується, підприємство повинно постійно розвиватися, удосконалюючи свої підприємницькі навички.

1.2 Методичні підходи до оцінки управління конкурентоспроможністю продукції

Дати оцінку конкурентоспроможності продукції значно легше, ніж оцінити конкурентоспроможність підприємств в цілому. Існують цілком прийнятні методи оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг.

Однією з груп в переліку методів оцінки конкурентоспроможності продукції є матричні методи. До них відносяться наступні [10].

1. Матриця «зростання/доля», що розроблена ведучою консалтинговою компанією Boston Consulting Group (БКГ). Ті суб'єкти господарювання, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку будуть найбільш конкурентоспроможні.

2. Матриця «привабливість галузі/позиція в конкуренції», що створена компанією General Electric. Найбільш конкурентоспроможні згідно цієї моделі є підприємства, які мають більш сильні позиції в конкуренції та працюють в більш привабливих галузях.

Матричні методи передбачають застосування матриці — таблиці впорядковані за рядками та стовпцями елементів. Основою цієї методики є

аналізування двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності організації. Матричні методи різняться своєю простотою у застосуванні. Недоліком цих методів є обмеженість кількості ознак, за якими здійснюється оцінка; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінкою темпів зростання ринку та ринкової частки організації.

Наступна група методів – табличні. До них належить усім відомий SWOT-аналіз, метод з використанням контрольних аркушів у формі систематизованих таблиць М.Кастенса, Н. Палея [11]. Ці методи дають можливість у зручній формі подавати і сприймати інформацію, до того ж наповнення таблиць допомагають варіювати глибину і різноманітні аспекти висвітлення конкурентоспроможності.

Достатньо повну оцінку конкурентоспроможності дають змогу отримати методи, що стосуються теорії ефективної конкуренції, згідно якої конкурентоспроможними є суб'єкти господарювання, у яких досконало налагоджено виробництво, збут продукції та відбувається ефективно управління фінансами. До них відноситься методика консультаційної американської фірми «Дан енд Брендстрит», що включає три групи показників [11].

До першої групи належать значення ефективності виробничо-збутової діяльності суб'єкта. У другу – значення, що дають характеристику стану сфери виробництва діяльності організації. Третю групу складають показники, що висвітлюють фінансову діяльність підприємства.

Така методика є ефективною, так як вона дозволяє аналізувати роботу організації в цілому. Але є й недоліки. При виведенні остаточної оцінки конкурентоспроможності не враховано потенціал окремих напрямків показників. Також деякі показники повторюються. Наступним недоліком є те, що використання непрямих показників аналізує більше ефективність

підприємства, функціонування системи збуту та просування продукції, ніж її справжню конкурентоспроможність.

Оцінка конкурентної продукції дозволяє втілювати в життя більш обґрунтовані рішення згідно зі своїми ролями і мати більш зрозуміле уявлення про те, яке місце займає організація на ринку продукції.

Дані аналізу конкурентоспроможних продуктів можуть бути важливим ресурсом для команд, які працюють над продуктами. Це розуміння може допомогти виявити прогалини продукту, викликати нові ідеї та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності. Команди з виробництва продуктів повинні постійно вивчати слабкі сторони своїх конкурентів, дозволяючи їм бути на крок попереду, покращуючи потенціальні можливості свого продукту.

Команди з продажу повинні мати достатню інформацію про всі продукти конкурентів, щоб найкраще позиціонувати свої власні для потенційних споживачів. Адже, потенційний клієнт веде розмову з кількома суб'єктами, порівнюючи кожен з них. Відвідування передбачуваних зустрічей з чітким розумінням відтінків продукції конкурентів може мати значний вплив під час обговорення збуту товару.

Для моніторингу ринку підприємству потрібно постійно проводити аналіз, яка організація є лідером на конкурентному ринку і як вона взаємодіє з потенційними клієнтами. Цим повинен займатися маркетолог, який має знатися на продукції конкурентів. В результаті конкурентного аналізу товарів маркетолог повинен розробити більш переконливі стратегії і кампанії, акцентуючи увагу на конкурентних привілеях своїх позицій. Результати аналізу дозволяють підвищити загальну задоволеність товаром і утримання клієнтів. Маркетолог повинен бути добре підготовленим до стратегічного реагування, це може вирішити, чи залишиться він на борту. Тобто потрібно постійно проводити порівняльний аналіз всіх оновлень продуктів, змін та інновацій, що має вирішальне значення для успішного діалогу з клієнтами і показників ефективної діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції застовуються різноманітні методи маркетингу, основна частина яких спирається на знаходження співвідношення між ціною та якістю продукції. Цей коефіцієнт можна знайти різними способами.

Показник конкурентоспроможності підприємства, як правило, визначається через знаходження середньозваженого показника серед показників конкурентоспроможності для кожного виду товару, де в якості ваг застовуються обсяги продажів відповідного виду товару:

$$K = \sum a_i * k_i \quad (1.1),$$

де, K - конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;

a_i - питома вага i -го виду товару в загальному обсязі продажів;

k_i - конкурентоспроможність i -го виду продукції.

Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду товару проводиться із застосуванням економічного і параметричного індексів:

$$k_i = \Pi E \quad (1.2),$$

де k_i - конкурентоспроможність i -го виду товару;

Π - параметричний індекс;

E - економічний індекс.

Параметричний індекс вказує на оцінку сукупності рис товару, що аналізується, щодо конкуруючого товару і розраховується шляхом підбиття суми часткових параметричних значень по кожному оцінюваному параметру товару, що аналізується, враховуючи відповідні вагові коефіцієнти:

$$\Pi = \sum b_i * p_i \quad (1.3),$$

де Π - параметричний індекс;

b_i - ваговий коефіцієнт i -го параметра;

p_i - частковий параметричний індекс i -го параметра товару.

Частковий параметричний індекс по певному параметру визначається як відношення фактичного показника параметра, що оцінюється у аналізованого продукту, що аналізується, до значення відповідного показника продуктів конкурентів (або еталону).

$$p_i = g_a g_e \quad (1.4),$$

де p_i - частковий параметричний індекс i -го параметра товару;

g_a - фактичний показник оцінюваного параметра;

g_e - еталонний показник оцінюваного параметра.

Економічний індекс рахують способом відношення загальної вартості використання аналізованого товару до загальної вартості використання конкуруючого(еталонного) товару.

$$E = B_a B_e \quad (1.5),$$

де E - економічний індекс;

B_a - сукупні витрати використання аналізованої продукції;

B_e - еталонні витрати використання.

Загальна вартість використання містить у собі витрати на придбання самого виробу, так і витрати на його експлуатацію, придбання витратних матеріалів, технічне обслуговування (також ремонтні роботи) та утилізацію.

Деякі науковці пропонують застосовувати свою частку ринку в якості індикатора конкурентоспроможності продукції, що точніше вказуватиме на конкурентоспроможність.

Така методика позитивна тим, що враховує саме конкурентоспроможність продукції підприємства.

Існує також виробничий підхід, який ґрунтується на аналізі показників рентабельності продажу певної продукції та її ринкової частки. Відповідно до цієї методики, більш конкурентоспроможним є той продукт, рентабельність продажу та ринкова частка виробника якого є більшою. Інтегральне значення конкурентоспроможності визначається для множини товарів і кожному з них надається певний ранг. Коли інтегральне значення дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого суб'єкта господарювання відповідає рівню конкурентоспроможності конкуруючого підприємства; у разі, якщо інтегральне значення менше 1, то досліджуваний суб'єкт господарювання менш конкурентоспроможний, ніж його суперник; у разі, якщо інтегральне значення більше 1, то досліджуване підприємство має вищий рівень конкурентоспроможності [12]. Перевагою даного дослідження є те, що в процесі аналізу визначають ті сторони діяльності та товарні позиції, які приносять суб'єкту найбільший прибуток, що дає змогу прийняти правильні стратегічні рішення у сфері збутової діяльності. Недоліком є те, що оцінювання не включає аналізу причин неконкурентоспроможності продукції[13].

Правильність оцінки конкурентоспроможності в першу чергу залежить від їх здатності безперервного моніторингу ринку, включаючи закордонний ринок. Для отримання достовірних результатів необхідно підвищення стратегічних можливостей компанії, здатності до макроекономічного вивчення ситуації в країні та за її межами, здатності до вивчення попиту та пропозицій на ринку послуг та товарів.

Конкурентоспроможність підприємства - це фактична і потенційна здатність організації проектувати, виготовляти і реалізувати в тих чи інших конкретних умовах товар, який має пріоритетний попит у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умови конкурентного ринку.

1.3 Вплив інноваційних управлінських рішень на конкурентоспроможність продукції

Щоб підприємство займало лідируючі позиції в конкурентній боротьбі, їм необхідно не тільки втілювати нові ідеї, нові товари та інноваційні стратегії, а також правильно ними керувати. Адже креативність, розвиток інновацій і керування ними збільшує конкурентоспроможність підприємства.

Інновації, які впливають на конкурентоспроможність компанії, мають наступну класифікацію:

- 1) за характером стосунків: соціально-економічні, організаційні, технологічні інновації;
- 2) за сферою розповсюдження: виробничі, управлінські, технічні та соціальні інновації;
- 3) за предметно-змістовною структурою: продуктові та процесні інновації.

Згідно даної класифікації можна виділити головні простори впливу інновацій на конкурентоспроможність [14].

Таблиця 1.1 – Види інновацій та їх основні напрямки впливу на конкурентоспроможність

Види інновацій	Вплив на конкурентоспроможність
Соціально-економічні	Підвищення до максимуму використання ресурсів, наприклад фінансових, з метою збільшення порівняльних і конкурентних переваг, збільшення прибутку від інвестицій, що ведуть до зниження витрат і зростання конкурентоспроможності.
Організаційні	Реалізація креативних ідей з метою створення сучасних методів і форм керування. Через це відбувається зміна управлінської системи, що веде до отримання прибутку та конкурентоспроможності
Технічні	Застосування сучасної техніки, впровадження більш простих форм керування технікою для зниження експлуатаційних витрат і використання виробничих ресурсів
Соціальні	Покращення умов праці, проведення тренінгів та інших дій для мотивування робітників. Якість і мотивація працівників визначає можливість суб'єкта господарювання проводити власні НДДКР або копіювати нову продукцію інших підприємств.

Кінець таблиці 1.1

Процесні	Трансформації процесів, що відбуваються на підприємстві, призведуть до пониження витрат, вартості, покращення якості, конкурентних і порівняльних переваг
Продуктові	Покращення споживчих властивостей продукції для покупців і збільшення конкурентоспроможності ринку товару

Джерело: [15]

Бізнес-модель дає підприємству дорожню карту для визначення рішень, прийнятих на ринку і є його частиною, що є базою для складання стратегій і тактик, які направлені на створення вартості. Основою для побудови бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, зроблена для споживача, яка поєднує ресурси і процеси. Інновації на поточному етапі надаються в тією мірою, в якій підприємству вдається дати клієнту пропозицію з диференційованої цінністю у порівнянні з конкурентами, де впровадження інновацій пов'язано не тільки з покращенням процесу маркетингу товарів і послуг.

Якщо підприємство буде застосовувати інновації при побудові бізнес-моделі, у нього буде потенціал спрямовувати свою діяльність відповідно до динаміки трансформації та бути присутніми в змінах ринку, що ведуть до розвитку елемента конкурентної переваги над організаціями, які лише спрямовують використання інновацій для розробки товарів і послуг, які з часом часто наслідуються та замінюються. Також, впроваджуючи та просуваючи бізнес-інновацій, підприємство отримує здатність переосмислити себе за допомогою ресурсів і власних процесів, зменшуючи додаткові фінансові витрати, які можуть значити придбання нових ресурсів для задоволення запитів середовища [16].

Підприємство створює конкурентні переваги, які дозволяють йому домогтися успіху у відповідь на імпульси, що надходять з конкурентного середовища. Унікальність конкурентних переваг визначає ступінь його конкурентоспроможності. Чим важче повторити конкурентні переваги, тим більш конкурентоспроможним буде суб'єкт господарювання.

Конкурентна боротьба останнім часом перейшла в область інновацій. Процеси трансформації економіки впливають на конкурентну поведінку організацій, змушуючи їх бути чутливими до сигналів ринку, ініціативними і гнучкими тому, що коли швидкість змін, що відбуваються поза межами організації, перевищує швидкість змін, то зміни, що відбуваються всередині неї, тягнуть виробничу смерть. У сучасному підприємстві акцентується увага на наявності мобільних фінансів і людського інтелекту. На такій основі і здійснюється формування нового типу підприємств.

Формування нового типу підприємства, що відповідає потребам підвищення конкурентоспроможності, пов'язане з наступним[17]:

- людський капітал;
- переважання в структурі активів брендів, патентів, стратегічних угод, ноу-хау по організації виробництва продукції;
- більш гнучкі контакти з співробітниками, партнерами по бізнесу та іншими структурними підрозділами.

Застосовуючи наукові та практичні досягнення у сфері стратегічного керування, підприємства зможуть досягти конкурентних переваг і підвищити конкурентоспроможність в умовах функціонування національного і світового ринку продукції. Суб'єктам господарювання потрібно розвивати стратегію формування певних конкурентних переваг і підвищувати конкурентну позицію на ринку товарів і послуг[18].

Висновки до розділу 1. Конкурентоспроможність – це можливість компаній конкурувати, підвищувати свої прибутки і зростати. В її основі лежать витрати і ціни, якість і характеристики продукції, а також здатність підприємств застосовувати технології.

Проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства за вибраними методиками сприятиме збільшенню якості виробів, і підштовхуватиме підприємства до покращення споживчих властивостей їхньої продукції, і в майбутньому зростатиме конкурентоспроможність як самого продукту, так і підприємства загалом.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»

Як відомо, ПрАТ «Оболонь» є найбільшим національним виробником пива в Україні зі 100% українським капіталом, а також імпортує пиво у 52 країни світу.

У 1974 році почався налив майданчика для побудування броварні, з тих пір і бере початок підприємство. Відкриття виробництва було присвячене Олімпійським іграм 1980 року. Цього року сталося офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було присвячено 22 Олімпійським іграм, та випуск першої партії пива. В якості експертів виступили чеські фахівці — всесвітньо відомі майстри пивоваріння. Вони й вказали на місце побудування нової пивоварні. Основним фактором, який визначив вибір розташування для побудування була наявність значних запасів м'якої та кришталево чистої води. Саме ця вода з глибин юрського горизонту (290 м) дає велику якість товару підприємства.

Згодом сформувалася найбільша в Україні компанія з випуску пива, САН та безалкогольних напоїв, мінеральної води. Своє найменування завод отримав лише у 1986 році і названий на честь району міста Києва.

Слово «Оболонь» походить з давніх часів— таку назву мали низькі прирічні луки. Підприємство збудоване за чеським проектом, воно варило пиво, яке швидко отримало велику популярність.

В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено безалкогольне об'єднання "Оболонь", до якого приєдналися також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод.

Після здобуття Україною незалежності компанія «Оболонь» першою впровадила експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США.

Пиво під торговою маркою «Оболонь» за межами країни почали сприймати як традиційно українське пиво.

В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства.

В 1998 році вперше в галузі ЗАТ "Оболонь" отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що вказує на високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати товари світового рівня.

В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод "Оболонь" увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.

В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Потужність підприємства складає 120 тис. тон солоду на рік.

В 2009- 2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестианих банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно - пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин. Крім того в 2012 році ПАТ "Оболонь" розпочала в м. Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7 г (1л) та 34,7 г (1,25л),

В 2012 році закінчилася реконструкція ДП ПАТ "Оболонь" "Пивоварня Зібберта" в м. Фастів, тоді ж і виросла його потужність до 10 млн. дал. пива на рік.

В 2012-2015 роках реконструювалися виробничі потужності ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське": зміни відбулися у цеху розливу № 1 та складу готової продукції № 2. В 2015 році розпочато випуск нового для компанії виду товару - настоянок.

В 2012 році на ПрАТ "Дятківці" в м. Коломия почала виробляти снеки. В 2013 році потужність виробництва становила 130 млн. дал. пива в рік.

В 2014 році введено в експлуатацію після оновлення цех розливу №2 та започатковано виробництво бутильованої води. Наприкінці 2014 року розширено елеватор солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого збільшили потужність на 2160 м³.

Через чверть століття «Оболонь» перетворилася на знаний у світі бренд. Сьогодні люди на п'яти континентах асоціюють «Оболонь» з українським пивом №1.

Наразі компанія «Оболонь» виробляє як мінімум 7 видів продукції і її портфель формують дванадцять пивних торгових марок.

Організація «Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка належить до складу сорока найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України. Місія корпорації: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишати спраглих на планеті».

Організація «Оболонь», зареєстроване 29.06.1993 року, знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Богатирська 3. На сьогоднішній день до складу компанії «Оболонь» входять: основний завод у Києві – ПАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні та 9 об'єктів господарювання у регіонах країни: 2 дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПАТ «Красилівське», 6 підприємств із 37 корпоративними правами – ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Дяцьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитинський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії Кіровоградської області і солодовий завод у смт. Чемерівці в Хмельницькій області. У цілому на ПрАТ «Оболонь» працює близько 7,5 тис. осіб [19].

У 2017 році у підприємства змінилася форму власності. Якщо раніше воно позиціонувалося як акціонерне товариство, то тепер перетворилося на ПрАТ.

У таблиці 2.1 наведена основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1 – Інформація про підприємство ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: складено автором на основі [20].

Основним видам продукції ПрАТ «Оболонь» відповідають такі види економічної діяльності [21]:

- виробництво пива (КВЕД 11.05);
- виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод розлитих у пляшки (КВЕД 11.07);
- виробництво фруктових і овочевих соків (КВЕД 10.32)

Структура ПрАТ "Оболонь" створювалася багато років під впливом стратегії розвитку, яка була направлена на диверсифікацію виробництва,

перехід на виробництво власної сировини, впровадження інновацій, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

У таблиці 2.2 подані основні структурні одиниці компанії «Оболонь» та спеціалізація підприємств.

Таблиця 2.2 - Основні структурні одиниці компанії «Оболонь» та спеціалізація підприємств

Основні структурні одиниці компанії «Оболонь»	Спеціалізація підприємства
Головний завод	
Київ ЗАТ «Оболонь» у м.Київ	безалкогольні напої мінеральна вода солод виробництво пивної дробини
Територіально відокремлені структурні підрозділи	
Виробничий комплекс у м. Олександрія Кіровоградська область	слабоалкогольні напої безалкогольні напої виробництво бандажної стрічки переробка ПЕТ пляшки
Солодовий завод у смт. Чемерівці Хмельницька область	солод
Дочірні підприємства	
ДП ЗАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» м. Фастів, Київська область	пиво
ДП ЗАТ «Оболонь» «Красилівське»	слабоалкогольні напої

Кінець таблиці 2.2

м. Красилів, Хмельницька область	мінеральна вода безалкогольні напої
ТОВ «Оболонь Агро» сmt. Чемерівці, Хмельницька область	виращування ячменю, великої рогатої худоби та свиней, с/г виробництво
ТОВ «Агрофірма імені В.Д.Слободяна» с. Іванківці, Хмельницька область	агровиробництво
Підприємства з корпоративними правами	
ВАТ «Охтирський пивоварний завод» м. Охтирка, Сумська область	безалкогольні напої солод
ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод» АР Крим	безалкогольні напої
ЗАТ «Бершадський пивокомбінат» м. Бершадь, Вінницька область	слабоалкогольні напої солод
ВАТ «Дяцьківці» м. Коломия, Івано- Франківська область	солод
ВАТ «Рокитнівський скляний завод»** сmt. Рокитне, Рівненська область	виробництво склотари

Джерело: складено автором на основі [21].

До структури продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» належить виготовлення основного товару – пива, що містить 60% від загального обсягу . Сьогодні підприємство виробляє як мінімум 7 видів пивної продукції, а її портфель містить 112 торгових марок [22]:

– види пивної продукції «Оболонь» («Оболонь Світле», «Оболонь Солодове», «Оболонь Нефільтроване», «Оболонь Трофейне», «Оболонь Безалкогольне»);

– види пивних торгових марок: «hike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free); «Beer Mix» («Beer Mix-Вишня», «Beer Mix-Лимон», «Beer Mix-Малина», «BeerMix-Гранат», «BeerMix-Кавун»); «Зіберт» («Zibert Світле», «Zibert Weissbier»); «Carling»; «Zlata Praha» («Zlata Praha», «Zlata Praha Cerne»); «Жигулівське»; «Десант»; «Hadrmix» («Hadrmix Citrus», «Hadrmix Lemon+Ginger»); «Piwny kubek» ("Пивний кухоль"); «Южанка»; «Охтирське» («Охтирське світле», «Охтирське козацьке», «Рідний Шубін Світле»);

– види пивних марок сидру, що виготовляються компанією: «Ciber» (Ciber, Ciber Квіти бузини, Ciber Журавлина); «Sharm» (Sharm, Sharm Персик);

До 23% в структурі продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» відводиться на виготовлення безалкогольної продукції: «Живчик» (Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований), «Лимонад», «Ситро», «Тархун», «Оболонь зі смаком лайма», Кола Нова», «Унік», «Квас Старокиївський» (Старокиївський, Старокиївський Білий, Старокиївський Темний).

Мінеральні та питні води в структурі торгового портфеля ПрАТ «Оболонь» містять 15% від загальної кількості: «Оболонська» («Оболонська», «Оболонська слабогазована», «Оболонська-2», «Оболонська2 негазована», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська з лимоном і 39 апельсином»), «Прозора» («Прозора сильногазована», «Прозора негазована»), «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77», «Кремінка».

Види слабоалкогольної продукції корпорації «Оболонь» включають невелику частку – 2% від загального обсягу : «Водка Лайм», «Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня», «Ріо» («Ріо Піна Колада», «Ріо де Мохіто», «Ріо Маргарита»).

До складу торгового портфеля ПрАТ «Оболонь» входить також випуск супутньої продукції, зокрема, різних видів снєків: «Оболонські сухарики» («Оболонські зі смаком барбекю», «Оболонські зі смаком холодцю та хрону», «Оболонські зі смаком червоної ікри», «Оболонські зі смаком бекону»), «Vulba

Grenki» («Bulba Grenki зі смаком копчених ковбасок», «Bulba Grenki зі смаком холодно з хроном», «Bulba Grenki зі смаком бекону»).

Для компанії «Оболонь» її робітники є найбільшою цінністю і гордістю. На всіх підприємствах ПрАТ «Оболонь» працює приблизно 7000 людей, а на одному тільки головному заводі у місті Києві – більше 3900 працівників.

Діяльність підприємства націлена на покращення професіональних якостей працівників, поліпшення умов праці, безпеки процесів виробництва та гарантують соціальний захист. Тому на підприємстві запроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці ДСТУ – П OHSAS 18001:2006.

Крім цього, підприємство забезпечує постійне підвищення зарплатні мінімум на 10-15% на рік на умовах довгострокового трудового колективного договору.

Підприємство забезпечує робітників належними умовами праці та життя.

Вони мають змогу щороку підвищувати свій професійний рівень, мають право на медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування.

ПрАТ «Оболонь» є одним із кращих роботодавців України. Вся заробітна плата і премії виплачуються офіційно, тобто підприємство повністю сплачує всі обов'язкові податки, внески у пенсійний та інші фонди. Соціальна політика корпорації «Оболонь» щодо персоналу націлена на забезпечення необхідного рівня продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення соціального захисту працівників. Соціальний пакет, що поширюється і на тих співробітників, які вийшли на пенсію, включає: разову матеріальну допомогу на оздоровлення, путівки для дітей, грошові премії на свята, матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження, в критичних ситуаціях. На підприємстві функціонує сучасно обладнаний медпункт, тренажерний зал. Відповідно до законодавчих норм, близько 5% від загальної кількості працюючих в ЗАТ «Оболонь» складають люди з обмеженими можливостями.

На даний час в корпорації сертифіковані і діють:

- система управління якістю (ISO 9001:2015) — система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками.

- система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) — попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).

- система екологічного керування (ISO 14 001:2015) — розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.

- система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018) — дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області[23].

Стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу. «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів [24].

ПрАТ «Оболонь» досягла переконливих результатів у своїх напрямках діяльності, відзначилась програмами соціальної відповідальності й впровадженням підтримки співробітників, а незвичайні маркетингові кампанії та колаборації допомогли брендам компанії ще яскравіше засяяти на українському ринковому олімпі. ПрАТ «Оболонь» увійшло до рейтингу ТОП-50 кращих компаній 2021 року за версією журналу «Влада та гроші» [25].

2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»

До основних видів товарів ПрАТ «Оболонь» відноситься пиво, газована вода, мінеральна вода, слабоалкогольні напої та солод. Підприємство є національним виробником пива України та володіє 100% українського капіталу. Також корпорація випускає різноманітну безалкогольну продукцію.

Структура продуктового портфеля представлена на рисунку 2.1

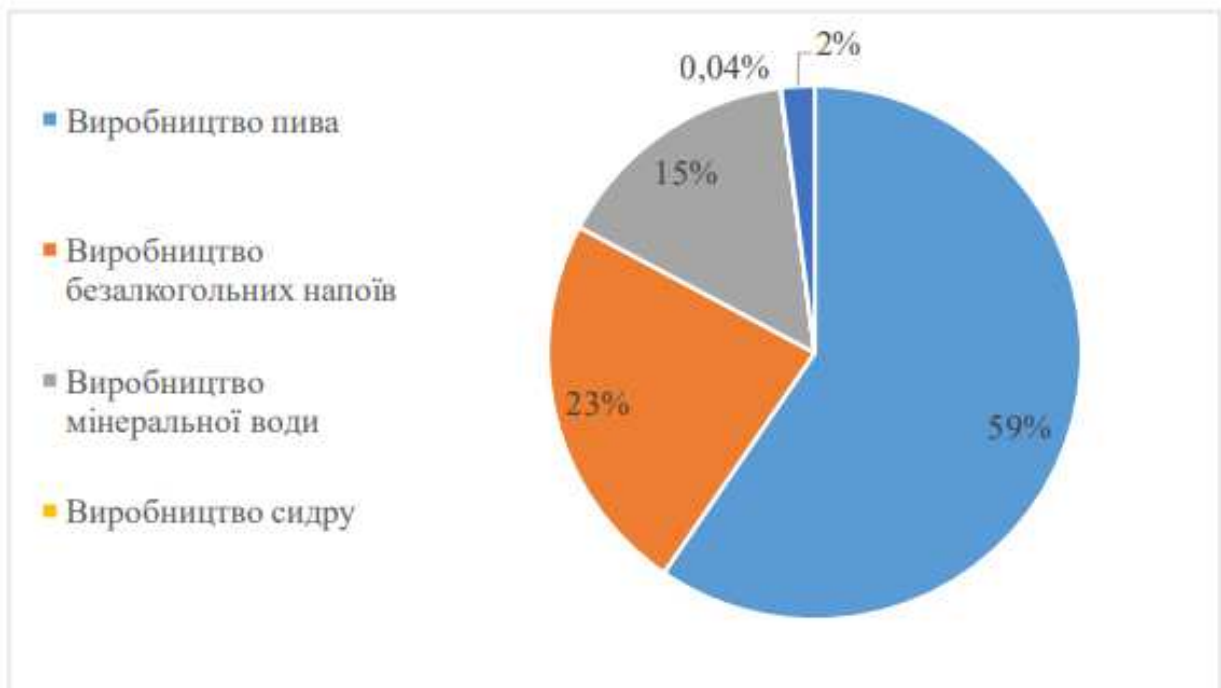


Рисунок 2.1 – Структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь»
(складено на основі [22])

Нижче у таблицях наведено узагальнюючі показники економічної ефективності підприємства за 2021 рік, які розраховувалися з опорою на звітні показники підприємства.

Таблиця 2.3 - Узагальнюючі показники економічної ефективності підприємства за 2021 р.

№ з/п	Показники	Позначення	Місце знаходження (відділ, служба тощо)	Методика розрахунку
1	2	3	4	5
1	Виробнича потужність (фізичні одиниці), тис. дал.	M	Виробничий, технічний	67874
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	$Q_{ТП}$	Плановий, виробничий	8427555
3	Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	$Q_{РП}$	Фінансовий, бухгалтерія, плановий	5986592
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	C_3	Бухгалтерія, фінансовий	(4877463)
5	Комерційна (повна) собівартість (витрати), тис. грн.	C_K	Розрахунок (та звіт)	(790218)
6	Питома комерційна собівартість (витрати), грн./грн.	c_K	Розрахунок	6056037
7	Питома собівартість реалізованої продукції, грн./грн.	$c_{РП}$	Розрахунок	0,814
8	Прибуток валовий, тис. грн.	$П_B$	Розрахунок по звіту	1109129
9	Прибуток від виробничого підприємництва, тис. грн.	$П_{Осд}$	Розрахунок по звіту	5007

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5
10	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток по Балансу), тис. грн.	$P_{онд}$	Бухгалтерія, фінансовий	8427555
11	Чистий прибуток, тис. грн.	$P_{ч}$	Розрахунок	338614
12	Рентабельність виробництва, %	R_3	Розрахунок	27,1
13	Рентабельність від виробничого підприємства, %	$R_{од}$	Розрахунок	42,9
14	Рентабельність підприємства, %	$R_{нд}$	Розрахунок	18,3

Таблиця 2.4 - Техніко-економічні показники виробничих ресурсів підприємства за 2021 р.

№ з/п	Показники	Позначення	Місце знаходження (відділ, служба)	Методика розрахунку
1	2	3	4	5
I	Кадри підприємства			
I.I	Персонал підприємства			
a	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	$\bar{ч}$	Звіт	2191

Продовження таблиці 2.4

б	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	$\overline{ч_p}$	Звіт	2156
в	Середньооблікова чисельність працівників в виробничій сфері, чол.	$ч_B$	Звіт	1267
г	Середньооблікова чисельність робітників в виробничій сфері, чол.	$ч_{BP}$	Звіт	673
I.ІІ	Оплата праці			
а	Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн.	$\sum ЗП$	Звіт	728365
	в т.ч. фонд заробітної плати у виробничій сфері, тис. грн.	$\sum ЗП_B$	Звіт	598810,6
б	Фонд заробітної плати робітників, всього, тис. грн.	$\sum ЗП_p$	Звіт	728365
	в т.ч. фонд заробітної плати виробничих робітників, тис. грн.	$\sum ЗП_{BP}$	Звіт	598810,6
I.ІІІ	Показники ефективності трудових ресурсів			

Продовження таблиці 2.4

а	Виріток на одного працівника виробничої сфери, грн./чол.	$\overline{ПТ}$	Розрахунок	12522,4
б	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}$	Розрахунок	13925,8
в	Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн.	$\overline{ЗП}_{BP}$	Розрахунок	574,9
II	Основні виробничі засоби, тис. грн., всього, в т.ч.	$\overline{\Phi}$	Звіт (Баланс)	4126106
II.I	Вартість активної частини основних засобів (обладнання, машини, станки тощо), тис. грн.	$\overline{\Phi}_a$	Бухгалтерія	3916221
II.II	Фондовіддача, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	φ_a	Розрахунок	2,04
II.III	Фондоємність, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	γ_a	Розрахунок	0,46
III	Оборотні кошти (запаси), тис. грн., всього, в т.ч.	O_H	Звіт (Баланс)	1040911

Кінець таблиці 2.4

III.I	Виробничі запаси, тис. грн.	O_{B3}	Звіт (Баланс)	-
	Незавершене виробництво, тис. грн.	O_{H3}	Звіт (Баланс)	-
	Готова продукція на складі, тис. грн.	O_{III}	Звіт (Баланс)	-
III.II	Прямий коефіцієнт ефективності оборотних коштів (запасів), грн./грн.	n	Розрахунок	5,75
III.III	Тривалість обігу запасів обігових коштів, днів	t_H	Розрахунок	62,59

Таблиця 2.5 - Узагальнюючі показники економічної ефективності підприємства за 2020-2021 рік

№ з/п	Показники	Позначення	Значення		Відхилення (+.-)	
			План	Факт	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Виробнича потужність, тис. дал. (фіз.од.)	M (N)	69559	67874	-1684	-0,02
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	Q_{III}	7809027	8427555	618528	7,9

Кінець таблиці 2.5

3	Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	Q_{PP}	5549706	5986592	436886	7,9
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	C_3	(4070109)	(4877463)	-807354	19,8
5	Комерційна (повна) собівартість (витрати), тис. грн.	C_K	(719636)	(790218)	-70582	9,8
6	Питома комерційна собівартість (витрати), грн./грн.	c_K	5452180	6056037	603857	11,1
7	Питома собівартість реалізованої продукції, грн./грн.	c_{PP}	0,733	0,814	0,081	11,1
8	Прибуток валовий, тис. грн.	P_B	1479597	1109129	-370468	-25,0
9	Прибуток від виробничого підприємництва, тис. грн.	P_{OeD}	1479597	1109129	-370468	-25,0
10	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток по Балансу), тис. грн.	$P_{Oнд}$	466312	5007	-461305	-98,9

За результатами 2021 року підприємство отримало чистий дохід у розмірі 5 986,59 млн. грн, що вище показника 2020 року на 7,9%. На загальний приріст доходів у 2020 році в основному вплинули дохід від продажу пива, слабоалкогольних напоїв та доходу від реалізації мінеральної води.

Таблиця 2.6 - Аналіз техніко-економічних показників використання ресурсів за 2020-2021 рік

№ з/п	Показники	Позначення	Значення		Відхилення(+,-)	
			План	Факт	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
I	Кадри підприємства					
I.1	Персонал підприємства					
а	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	$\bar{ч}$	2287	2191	-96	-0,04
б	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	$\bar{ч}_p$	2243	2156	-87	-0,04
в	Середньооблікова чисельність працівників в виробничій сфері, чол.	$ч_B$	1305	1267	-38	-0,03
г	Середньооблікова чисельність робітників в виробничій сфері, чол.	$ч_{BP}$	693	673	-20	-0,03

Продовження таблиці 2.6

I. II Оплата праці						
а	Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн.	$\sum ЗП$	705528	728365	22837	0,03
	в т.ч. фонд заробітної плати у виробничій сфері, тис. грн.	$\sum ЗП_{\text{в}}$	512052,6	598810,6	86758,00	0,17
б	Фонд заробітної плати робітників, всього, тис. грн.	$\sum ЗП_{\text{р}}$	705528	728365	22837	0,03
	в т.ч. фонд заробітної плати виробничих робітників, тис. грн.	$\sum ЗП_{\text{вр}}$	512052,6	598810,6	86758,00	0,17
I. III Показники ефективності трудових ресурсів						
а	Виробіток на одного працівника виробничої сфери, грн./чол.	$ПТ$	11268,4	12522,4	1264	0,11
Б	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}$	13516,3	13925,8	409,5	0,03
В	Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн.	$\overline{ЗП}_{\text{вр}}$	540,6	574,9	34,3	0,06

Продовження таблиці 2.6

II	Основні виробничі засоби, тис. грн., всього, в т.ч.	$\bar{\Phi}$	4352291	4126106	-226185	-0,05
II.I	Вартість активної частини основних засобів (обладнання, машини, станки тощо), тис. грн.	$\bar{\Phi}_a$	4352291	3916221	-436070	-0,1
II.II	Фондовіддача, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	φ_a	1,79	2,04	0,25	0,14
II.III	Фондоємність, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	γ_a	0,55	0,46	-0,09	-0,16
III	Оборотні кошти (запаси), тис. грн., всього, в т.ч.	O_H	1015849	1040911	25062	0,02
III.I	Виробничі запаси, тис. грн.	O_{BZ}	824163	-	-	-
	Незавершене виробництво, тис. грн.	O_{H3}	73543	-	-	-
	Готова продукція на складі, тис. грн.	$O_{ГП}$	84609	-	-	-
III.II	Прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів, грн./грн.	n	5,46	5,75	0,29	0,05

Кінець таблиці 2.6

III. III	Тривалість обігу запасів обігових коштів, днів	t_H	65,89	62,59	-3,3	-0,05
----------	--	-------	-------	-------	------	-------

Таблиця 2.7 - Динаміка та аналіз узагальнюючих показників економічної ефективності підприємства за три роки

№ з/ п	Показники	Позн ачен ня	Значення			Відхилення показників		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік в порів. з 2019 роком	2021 рік в порів. з 2019 роком	2021 рік в порів. з 2020 роко м
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виробнича потужність (фізичні одиниці), тис. дал.	М (N)	66621	69559	67874	2938	1253	-1684
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	Q_{TP}	7256866	7809027	8427555	7075216 1	117068 9	61852 8
3	Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	Q_{RP}	5466148	5549706	5986592	83558	520444	43688 6

Кінець таблиці 2.7

4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	C_3	(4277833)	(4070109)	(4877463)	-207724	599630	80735 4
5	Комерційна (повна) собівартість (витрати), тис. грн.	C_K	(661989)	(719636)	(790218)	57647	128229	70582
6	Питома комерційна собівартість (витрати), грн./грн	c_K	5498272	5452180	6056037	-46092	557765	60385 7
7	Питома собівартість реалізованої продукції, грн./грн.	c_{PII}	0,782	0,733	0,814	-0,049	0,032	0,081
8	Прибуток валовий, тис. грн.	P_B	1188315	1479597	1109129	291282	-79186	- 370468
9	Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	P_{OCD}	1188315	1479597	1109129	291282	-79186	- 370468
10	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток по Балансу), тис. грн.	P_{Ond}	219688	466312	5007	246624	-214681	-461305

Порівнявши обсяг реалізованої продукції за 2020-2021 р.р., можна зробити висновок, що обсягу реалізації на території України у 2021 році зменшився, хоча у 2020 році спостерігався приріст. Подібна ситуація відбувається і з експортом, який має незначні коливання. Коливання показників обсягу реалізації на території України та експорту у натуральній формі можна побачити на рисунку 2.2

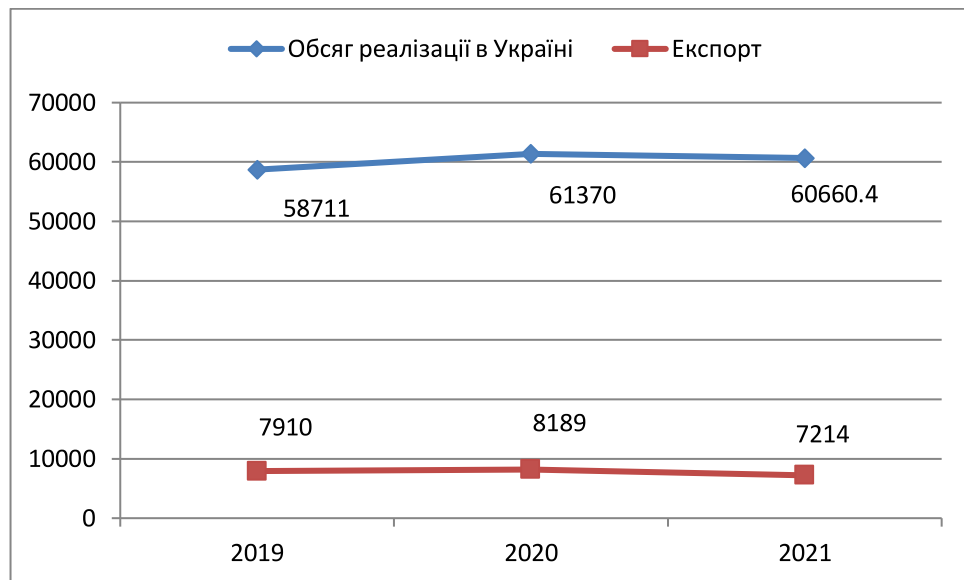


Рисунок 2.2 – Реалізація в Україні та експорт ПрАТ «Оболонь», у натуральній формі, 2019- 2021 рр., тис. дал

Таблиця 2.8 - Техніко-економічні показники використання виробничих ресурсів підприємства за три роки

№ з/п	Показники	Позначення	Значення			Відхилення показників (+,-)		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік в порі в. з 2019 роком	2021 рік в порі в. з 2019 роком	2021 рік в порі в. з 2020 роком
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Кадри підприємства							

Продовження таблиці 2.8

I.I	Персонал підприємства							
A	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	$\bar{ч}$	3460	2287	2191	- 1173	- 1269	-96
B	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	$\bar{ч}_p$	3435	2243	2156	- 1192	- 1279	-87
B	Середньооблікова чисельність працівників в виробничій сфері, чол.	$ч_B$	1 353	1305	1267	-48	-86	-38
Г	Середньооблікова чисельність робітників в виробничій сфері, чол.	$ч_{BP}$	598	693	673	95	75	-20
I.II	Оплата праці							
A	Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн. в т.ч. Фонд заробітної плати у виробничій сфері, тис. грн.	$\sum ЗП$ $\sum ЗП_B$	626692 506 786	705528 512052,6	728365 598810, 6	78836 5266, 60	10167 3 92024 ,60	22837 86 758,0 0

Продовження таблиці 2.8

Б	Фонд заробітної плати робітників, всього, тис. грн. в т.ч. Фонд заробітної плати виробничих робітників, тис. грн.	$\sum ЗП_p$ $\sum ЗП_{BP}$	626692 506 786	705528 512052,6	728365 598810,6	78836 5266,60	10167 3 92024,60	22837 86 758,00
І.ІІІ	Показники ефективності трудових ресурсів							
А	Виробіток на одного працівника виробничої сфери, грн./чол.	$ПТ$	12135,2	11268,4	12522,4	-867,2	387,2	1254
Б	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}$	12205,8	13516,3	13925,8	1310,5	1720	409,5
В	Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн.	$\overline{ЗП}_{BP}$	463,2	540,6	574,9	77,4	111,7	34,3
П	Середньо річна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	$\overline{\Phi}$	4611402	4352291	4126106	- 25911 1	- 48529 6	- 22618 5

Продовження таблиці 2.8

II.I	Вартість активної частини основних засобів (обладнання, машини, станки тощо), тис. грн.	$\bar{\Phi}_a$	4611402	4352291	3916221	- 25911 1	- 69518 1	- 43607 0
II.II	Фондовіддача, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	φ_a	1,57	1,79	2,04	0,22	0,47	0,25
II.III	Фондоємність, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	γ_a	0,64	0,55	0,46	-0,09	-0,18	-0,09
III	Оборотні кошти (запаси), тис. грн., всього: в т.ч.	O_H	753 270	1015849	1040911	26257 9	28764 1	25062
III.I	Виробничі запаси, тис. грн.	O_{B3}	-	-	-	-	-	-
	Незавершене виробництво, тис. грн.	O_{H3}	-	824163	-	-	-	-
	Готова продукція на складі, тис. грн.	$O_{ГП}$	-	73543	-	-	-	-
			-	84609	-	-	-	-

Кінець таблиці 2.8

III.П	Прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів, грн./грн.	n	7,26	5,46	5,75	-1,8	-1,51	0,29
III.П I	Тривалість обігу запасів обігових коштів, днів	t _n	37,37	65,89	62,59	28,52	25,22	-3,3

Аналіз показників фондовіддачі і фондомісткості показав непоганий результат. Компанія у 2021 році має дохід в розмірі 2,04 гривень на кожен гривню, яка припадає на основні засоби. Показник фондоємності свідчить про відсутність перевитрат. Це доводить ефективне використання основних засобів, які оновлювалися мінімально.

Загалом, на сьогоднішній день ринок пива в Україні знаходиться у ненайкращому стані, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. У першу чергу, це пов'язано з погіршенням соціально-економічного стану країни, зниженням купівельної можливості споживачів та всевітньою боротьбою з коронавірусною хворобою.

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

Не зважаючи на всі перераховані складнощі, корпорація «Оболонь» залишається одним із основних виробників-лідерів на ринку пива України.

2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Оболонь»

Проблема конкурентоспроможності набуває своєї актуальності для національної економіки та для її суб'єктів господарювання в ринкових умовах. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств - процес планомірного впливу на функціонування всіх систем організації формування конкурентної позиції. Організація повинна знати, якою мірою вона конкурентоспроможна стосовно інших суб'єктів даного ринку, оскільки високий рівень конкурентоспроможності є гарантом отримання найвищих економічних показників.

Сучасне конкурентне середовище є складною, багатофакторною і динамічною системою, що змінюється та обумовлює необхідність постійного вдосконалення методів та способів управління конкурентоспроможністю організації.

Чотири основні групи факторів здійснюють найбільший вплив на діяльність будь-якого бізнесу та є ключовими з точки зору аналізу зовнішнього середовища. Саме ці групи факторів покладено в основу базової методики аналізу макросередовища, яка отримала назву PEST-аналіз (акронім від назв груп факторів, що — розкладаються (P — political) політичних, (E — economic) економічних, (S — social) соціальних і (T — technological) технологічних.

В результаті експертного аналізу факторів зовнішнього середовища, які мають непрямий вплив на формування можливостей і загроз для ПрАТ «Оболонь», сформовано матрицю PEST-аналізу (таблиця 2.9).

За отриманими результатами оцінки, які наведені в таблиці 2.9 побудовано пелюсткову діаграму, яка наочно показує напрям та силу впливу кожного показника (рисунок 2.3).

Таблиця 2.9 – Оцінка ступенів впливу зовнішніх факторів на діяльність
ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Вплив фактору	Експертна оцінка	Зважена оцінка
Політичні аспекти (P)			
Ведення активних бойових дій в Україні	4	5	0,47
Нестабільна політична ситуація	3	5	0,35
Підвищення мінімальної заробітної плати	2	3	0,14
Зменшення сприйняття корупції	3	4	0,28
Економічні аспекти (E)			
Знецінення гривні	2	4	0,19
Інфляція	2	4	0,19
Погіршення інвестиційної привабливості галузі	2	3	0,14
Складний економічний стан в країні	3	4	0,28
Скорочення доходів споживачів	3	4	0,28
Зниження рівня платоспроможності населення	2	4	0,19
Соціальні аспекти(S)			
Зменшення населення України	2	5	0,23
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	2	3	0,14
Збільшення рівня освіти населення	2	4	0,19
Високий рівень населення за межою бідності	3	3	0,21
Технологічні аспекти (T)			
Швидкі темпи змін та адаптації нових технологій у виробництві	3	5	0,35
Посилення контролю за екологічністю підприємств	2	3	0,14

Кінець таблиці 2.9

Поява технологій для збільшення енергоефективності	3	3	0,21
Всього	43	66	3,98

Примітка: матриця складається з двох етапів: формування факторів та визначення ваги кожного, надання оцінки кожному з факторів, при цьому 1 — найбільш позитивний вплив, а 5 — найбільш негативний.



Рисунок 2.3 - Ступінь впливу факторів PEST-аналізу на діяльність ПрАТ «Оболонь»

Таблиця 2.10 - Результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ		ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ведення активних бойових дій в Україні	0,47	Складний економічний стан в країні	0,28
Нестабільна політична ситуація	0,35	Скорочення доходів споживачів	0,28
Зменшення сприйняття корупції	0,28	Знецінення гривні	0,19
Підвищення мінімальної заробітної плати	0,14	Інфляція	0,19
		Зниження рівня платоспроможності населення	0,19
		Погіршення інвестиційної привабливості галузі	0,14
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ		ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Зменшення населення України	0,23	Швидкі темпи змін та адаптації нових технологій у виробництві	0,35
Високий рівень наслення за межою бідності	0,21	Поява технологій для збільшення енергоефективності	0,21
Збільшення рівня освіти населення	0,19	Посилення контролю за екологічністю підприємств	0,14
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	0,14		

Проаналізувавши таблицю 2.10 та рисунок 2.3 можна дійти до висновку, що найбільш негативним зовнішнім фактором, який безпосередньо впливає на діяльність ПрАТ «Оболонь», є ведення активних бойових дій в Україні. Такі фактори, як нестабільна політична ситуація та швидкі темпи змін та адаптації нових технологій, теж несуть негативний вплив на розвиток підприємства.

Натомість, найбільш позитивно на діяльність підприємства впливають збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію, збільшення мінімальної заробітної плати та посилення контролю за екологічністю підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства. SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T.

Дамо характеристику сильним та слабким сторонам діяльності компанії «Оболонь» та поєднаємо їх в матрицю внутрішніх рис організації(таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Характеристика сильних та слабких сторін підприємства «Оболонь»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг, продукція, бренд	Стійкі ринкові позиції; постійне вивчення та аналізування стану ринку, місце організації та ключових конкурентів, потреб споживачів; розширення асортименту продукції; підтримка іміджу компанії, експорт продукції до 52 країн світу, покращення експортних позицій.	– постійні атаки з боку ключових конкурентів; – нестабільність якості продукції;
Виробництво, інновації	Висока потужність виробництва (110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); впровадження в виробництво нових форматів ПЕТ- пляшок з об'ємом 1,5л, 2,4л, 1,1л, 1,5л., встановили обладнання для виготовлення преформ вагою	– надто великі розміри виробництва, може виникнути «хвороба великої компанії»; – висока вартість основних фондів в силу їх унікальності; – недосконалий процес збуту товару;

Кінець таблиці 2.11

	29г,37,5г,39,5г,43,5г., реставрація преміксів (обладнання для охолодження напоїв), оптимізація упаковок та рецептур.	
Фінанси	Збільшення експорту, можливість зниження витрат, вдосконалено поточну 13- тижневу модель прогнозування отримання і витрат грошей, оптимізація класифікаторів платежів.	– нестійке фінансове положення; – невисока рентабельність;
Організація, управління	Сформована організаційна структура; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; креативний підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	- не завжди високий рівень управління структурними підрозділами
Кадри	Високий показник кваліфікації та підготовки кадрів; можливість підвищення кваліфікації, досвід діяльності, корпоративна соціальна відповідальність, відносно дешева праця;	– низька мотивація праці робітників підприємства, недостатньо розвинена виробнича культура

За таблицею 2.11, підприємству притаманні значимі сильні сторони по всіх напрямках діяльності, але також присутні слабкі сторони у сфері виробництва та маркетингу. У таблиці 2.12 описано зовнішні можливості підприємства та поєднано їх в матрицю можливостей та загроз.

Таблиця 2.12 - Загальні зовнішні можливості та загрози для компанії «Оболонь»

Потенційні зовнішні можливості (О)	Потенційні зовнішні загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – сталі потреби населення у пиві та безалкогольних напоях; – можливість застосовувати нові технології; – можливість розширювати виробництво, щоб задовольнити потреби населення; – рекламна компанія на підтримку нових торгових марок в місцях реалізації (мерчандайзинг); – велика ємність ринків сусідніх регіонів в ціновій ніші; – вдале розташування підприємства; – позитивний імідж підприємства в регіоні; – вільні ресурси: виробничі площі та управлінський персонал середньої ланки. 	<ul style="list-style-type: none"> – інфляція; – зниження рівня прибутків громадян; – збільшення ПДВ і акцизів; – монополія постачальників; – жорстка конкуренція на ринку; – нестабільність якості продукції; – технологічна відсталість від конкурентів; – зміни у смаків і потреб споживачів; – низькі темпи зростання ринку; – негативне ставлення громадськості та виконавчої влади до реклами пива і розпивання напою

Склавши отримані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища. Останнім етапом SWOT-аналізу є створення полів альтернативних стратегій ПрАТ «Оболонь».

Схема утворення цих полів представлена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Альтернативні стратегії, рекомендовані для ПрАТ «Оболонь»

Сприятливі можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> - Цільовий таргетинг, який створить можливості для більш ефективного використання комунікаційних ресурсів - Охоплення більш широкої аудиторії покупців через зростання попиту на енергетичні напої - Переключення споживачів міцного пива на САН - Вихід продукції на нові ринки - Освоєння нових видів продукції - Покращення інноваційного клімату 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення купівельної спроможності населення через карантинні заходи, -«Відтік» молодшої частини цільової аудиторії (18-25 р.) до основного конкурента - Зростання активності основного конкурента ПрАТ «Карлсберг Україна» - Зниження попиту через зростання собівартості продукції у зв'язку з підвищенням акцизного податку на спирт - Втрата лояльної бази споживачів через фізичне зменшення кількості населення - Ріст собівартості продукції через знецінення національної валюти - Посилення сукупного маркетингового тиску пива, і як результат: втрата актуальності категорії слабоалкогольних напоїв для покупців - Зниження обсягів реалізації САН через заборону продажу алкоголю у нічний час
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - Ринкова потужність материнського бренду «Оболонь» - Багаторічна історія бренду (42 роки на ринку) - Висока лояльність аудиторії 30-45 р. до лінійки класичних САН ПрАТ «Оболонь» - Нижчі ціни, у порівнянні з головними конкурентами при високій якості продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність системного підходу щодо збору та використання первинної маркетингової інформації на ринку слабоалкогольних напоїв - Відсутність рекламної підтримки класичної лінійки слабоалкогольних напоїв - Недостатня якість представленості в каналі Modern trade (супермаркети/гіпермаркети) - Відсутність POS-матеріалів в торгових точках - Постійна залежності від кредиторів

За результатами SWOT-аналіза визначаються стратегічні напрямки, які знадобляться керівництву для найбільш повно врахування змін в

навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями підприємства. Виникає необхідність в підборі системи стратегій аби передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку конкурентів та обмежити їх можливий вплив.

Такий аналіз дає можливість, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки важливі сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому зіставляти можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими сторонами, так само як і загрози можна зіставляти між собою із можливостями.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз - зіставлення

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>СіМ</p> <p>-Маючи сильні ринкові позиції, конкурентні переваги, ПрАТ "Оболонь" може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів;</p> <p>-також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення;</p> <p>-маючи значні виробничі потужності, підприємство має можливість розширити виробництво.</p>	<p>СлМ</p> <p>-На основі можливості підприємства проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп клієнтів, розширення виробництва товарів, організація має можливість мінімізувати вплив з боку конкурентів, невдалих диверсифікацій та розробити ресурсозберігаючу стратегію.</p> <p>-Також, використовуючи збільшення прибутків населення, може покращувати систему стимулювання праці.</p>
	<p>СіЗ</p> <p>Маючи прибутковість, рентабельність, організація може знешкодити вплив інфляції та зменшення рівня доходів клієнтів. А завдяки</p>	<p>СлЗ</p> <p>Компанія повинна направити свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку</p>

Загрози, Т	диференціації товарів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям має потенціал протистояти змінам в смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.	основних конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та скласти ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також підприємство повинно намагатися звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб клієнтів, уповільнення темпів росту ринку.
------------	---	--

Джерело: складено автором

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виробляють і реалізують різні марки пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв.

У таблиці 2.15 наведені дані обсягу реалізації продукції, ріст ринку та частки ринку за кожним видом продукції.

Таблиця 2.15 – Економічні показники обсягу реалізації продукції, росту ринку та частки ринку ПрАТ «Оболонь»

Показники	Вид продукції			
	1. Пиво	2. Безалкогольні напої	3. Мінеральна вода	4. Слабоалкогольні напої
1. Ріст ринку, %	105	114,3	126,1	131,7
2. Відносна доля ринку, долі од.	63,7	16,1	5,7	14,5
3. Обсяг реалізації, тис. грн.	3453373	873318	311710	785577

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства.

Використовуючи ці дані зіставляємо і оцінюємо СЗГ, використовуючи матрицю БКГ, наведену на рисунку 2.4 де, 1 - Пиво, 2 - Безалкогольні напої, 3 – Мінеральна вода, 4 – САН.

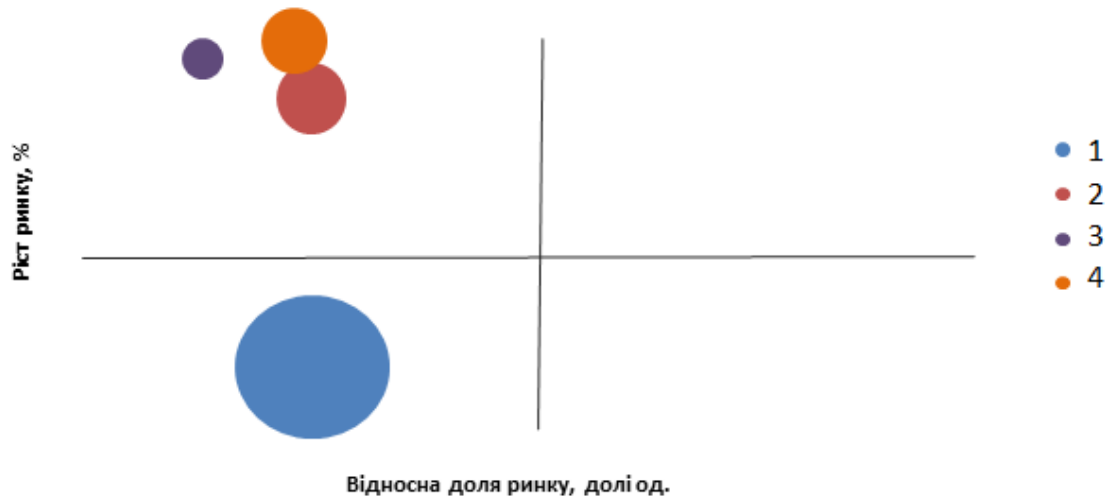


Рисунок 2.4 – Стратегічне положення основних груп товарів

ПрАТ «Оболонь» у матриці БКГ

Зробимо вибір перспективних СЗГ і надамо стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника долі ринку у обсягу від реалізації за зразком таблиці. 2.16.

Таблиця 2.16 - Стратегічні рекомендації підприємству

Сегмент матриці	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама

Кінець таблиці 2.6

«Дійні корови»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат
«Зірки»	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування

Пиво увійшло до категорії «Дійні корови», для нього необхідно впроваджувати стратегію вибіркового розвитку – пошук та підвищення рівня конкурентних переваг на ринку, що розкривають традиційне споживання пива (щоденне чи на свята), і визначають формування перспективних сегментів споживачів (відпочинок на природі, перегляд спортивних змагань, «пивні вечори» вдома). Перспективним кроком слід вважати розробку і виведення на ринок нових марок для дуже забезпечених споживачів.

У категорії «Зірки» представлена мінеральна вода, слабоалкогольні напої та безалкогольні напої. Для їх продажів слід здійснювати забезпечення можливостей щодо збереження існуючої ринкової частки без ризиків, із зменшенням обсягів інвестицій в цей бізнес-напрямок компанії.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" і його дочірні підприємства займаються виробництвом та реалізацією різних марок пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв і слабоалкогольних напоїв. На ринку пива спостерігаються споживчі переваги у бік слабоалкогольного і безалкогольного пива, а також крафтового пива.

Підприємство знаходиться на четвертій сходинці на ринку пива і має приблизно 8,19% від всього ринку.

За результатами 2021 року підприємство визнало чистий дохід у розмірі 5 986,59 млн. грн., що вище показника 2020 року на 7,9%. На загальний приріст доходів у 2020 році в основному вплинули дохід від продажу пива, що збільшився на 5%, дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 31,7% та доходу від реалізації мінеральної води, що збільшився на 26,1% .

В звіті для акціонерів вказано, що розвиток виробництва відбувається з прибутків власної діяльності і робочого капіталу поточні потреби задовольняються в повному обсязі.

Згідно стратегічному впливу підприємства, найшвидший і найвірогідніший спосіб конкурентноспроможного впливу на діяльність компанії буде представлено саме продуктовою інновацією в сфері асортименту продукції. Здатність до розвитку і збільшення конкурентоспроможності можливі як на ринках, які займають меншу частку у виробництві, так і на основному ринку пива.

Основними трендами світового ринку є те, що покупець переходить потроху від об'єму пива і його вартості, до авторських змін в смаку і якісного пива, що спонукає до різних комбінацій тих чи інших смаків пива.

3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Оболонь»

В попередньому розділі нами було проведено аналіз конкурентного стану ПрАТ «Оболонь». Можемо дати оцінку стратегічного менеджменту як задовільну, тому що підприємство уникло збитків, і не має небезпеки стану банкрутства в найближчий час.

За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначимо стратегічні напрямки його розвитку:

1. Запровадження нововведень.
2. Збільшення власного капіталу за рахунок залучення нових акціонерів.
3. Освоєння нових видів продукції.
4. Приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.
5. Цільовий таргетинг, який забезпечує більш ефективне використання комунікаційних ресурсів. Формування у споживачів іміджу підприємства з високим ступенем ефективності виробництва, безвідходних технологій, соціальної відповідальності.
6. Формувати імідж корпорації в таких сферах, як спонсорство (регіональні пивні фестивалі, спортивні змагання), проведення торгових конкурсів серед дилерів.
7. Експорт пива в країни ЄС, інші країни світу.

Невід'ємною складовою частиною стратегії розвитку компанії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, стратегічний підхід та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість компанії на удосконалення системи управління означає:

- надійність у партнерстві для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань;

- наголошення на постійному вдосконаленні сфери якості, безпеки продукції, ставлення до довкілля, зменшення професійних ризиків;

- постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.

За результатами побудови матриці БКГ, враховуючи стратегічне положення основної товарної продукції, пива, в сегменті «Дійні корови», пропонується стратегія підтримування. Для стимулювання збутової діяльності, збільшення продуктивності та ефективної діяльності компанії на гнучкому ринку та нарощення прибутку необхідно збільшити обсяг продажів за допомогою залучення нових споживачів через інструменти масової реклами.

Слід також зазначити, що в період високих темпів інфляції збільшення прибутку забезпечується за рахунок цінового фактора. Вповільнення інфляційних процесів, насичення ринку продукцією, розвиток конкуренції обмежує можливість підприємствам підвищувати ціни і отримувати прибуток за допомогою даного фактора. В слід чого, виникає необхідність застосування методу пониження витрат.

В практиці застосовуються різні способи зниження собівартості. Використовуються такі прийоми, як економія паливо-сировинних ресурсів, матеріальних та трудових витрат, зменшення частки амортизаційних відрахувань у собівартості, зменшення адміністративних витрат тощо.

Враховуючи потужні обсяги виробництва ПрАТ «Оболонь», 64 тис. дал на рік, щоб забезпечити такі обороти, потрібні колосальні витрати на енергоресурс. Тому перспектива переходу на енергію сонця власникам бізнесу здається особливо привабливою.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих рішень

Підвищення конкурентоспроможності продукції є беззаперечним пунктом кожного підприємства, тому його керівники та менеджери повинні постійно моніторити стан свого підприємства та вносити корективи для покращення роботи та більш ефективно використовувати ресурси.

На підприємстві впроваджена CRM система, проте обраний план працює малоефективно, тому треба змінити та застосувати нову стратегію. Для того, щоб налаштувати систему, потрібно найняти спеціаліста та створити йому робоче місце.

Основним завданням нового працівника буде налагоджування та безперервна підтримка CRM-системи, яка дозволить:

- проводити стандартизовану базу даних контактів (споживачів, контрагентів) для організації;
- ефективно контролювати якість роботи відділу збуту продукції в будь-який час;
- одержати статистику й аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками та запитами);
- планувати збільшення якості роботи і розробляти план розвитку бізнесу.

Таблиця 3.1 – Витрати на зарплату CRM-програміста

Посада	Ставка, грн	Нарахування по ЕСВ, %	Витрати на одного працівника, грн
CRM-програміст	25000	5555	30555

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Посадовий оклад становить 25 000 грн. в місяць, тобто за рік складатиме 300000 грн. Відрахування з його заробітної плати – 66660 грн. Загальні витрати на заробітну плату CRM-програміста становлять: $300000 + 66660 = 366660$ грн.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на оновлення CRM – системи

Найменування	Вартість, тис. грн
Обновлення клієнтської бази	25000

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Для здійснення ефективної збутової діяльності і заохочення нових клієнтів доцільно використати інструменти масової реклами, основними заходами якої є: розміщення реклами в мережі Інтернет, налагодження сайту та аналітика рекламної кампаній, ефективніша телевізійна реклама, сприяння соціальним заходам в ролі спонсора.

Так як основними трендами світового ринку є те, що споживачі потроху переходять від об'єму пива та його ціни, до авторських змін в смаку і якісного пива, під час рекламної компанії акцентується увага саме на якості пива та на продуктиві інновації в сфері асортименту продукції.

Розглянемо детально, які потрібно провести види послуг для реклами.

Таблиця 3.3 – Розрахунок вартості рекламних послуг

Назва рекламної послуги	Вартість послуги, тис. грн	Кількість	Усього
Контексна реклама	7000	1	7000
Реклама на TV	9500	1	9500
Поглиблене налагоджування контексної реклами	1100	1	1100
SEO-оптимізація	4500	1	4500
Google Analytics	350	1	350
JPG банера	2500	2	5000
GIF банера	3400	3	10200
Всього			37650

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Тобіж, за рік вартість рекламних послуг складає 37650 грн.

Виручка від реалізації запланована в плановому періоді прогнозована в розмірі 9% від виручки 2021 р. : $5986592 \cdot 1,09 = 6528655,28$ тис. грн

Тобто, виручка від реалізації зросла на 542063,28 тис. грн.

Оскільки імідж підприємств на ринку товарів і послуг формується не лише під впливом їх цілеспрямованої діяльності, але і спонтанно, то компаніям потрібно неперервно його оцінювати та розробляти стратегічні заходи для досягнення бажаного іміджу. Щоб налагодити рекламну кампанію та здійснити запланований моніторинг ринку, необхідно найняти маркетолога з високим рівнем професіоналізму.

Таблиця 3.4 – Витрати на зарплату маркетолога

Посада	Ставка, грн	Нарахування по ЕСВ, %	Витрати на одного працівника, грн
Маркетолог	25000	5555	30555

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Посадовий оклад становить 25 000 грн. в місяць, тобто за рік складатиме 300000 грн. Відрахування заробітної плати з посади маркетолога– 66660 грн. Загальні витрати на заробітну плату посади маркетолога становлять: $300000 + 66660 = 366660$ грн.

Виручка від реалізації запланована в плановому періоді складає 8% від виручки 2021 р. : $5986592 \cdot 1,08 = 6465519,36$ тис. грн

Тобіж, виручка від реалізації зросла на 478927,36 тис. грн.

Загальні витрати від встановлених запланованих заходів та ефект від їх втілення в життя показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Визначення витрат за встановлені заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства

	Реклама	CRM-система
Витрати на встановлення заходу, тис.грн	37650	25000
Запланована виручка від реалізації після використання заходу	6465519,36	6528655,28
Поточна виручка від реалізації підприємства, тис. грн.	5986592	5986592
Ефект від використання заходу, тис. грн.	+478927,36	+542063,28

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

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень для реклами складає:

$$k_{e.e.} = \frac{\Delta \Pi}{КВ} = \frac{478927,36}{37650} = 12,7$$

Строк окупності капітальних вкладень для реклами складає:

$$k_{e.e.} = \frac{1}{12,7} = 0,08 \text{ року.}$$

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень для CRM-системи дорівнює:

$$k_{e.e.} = \frac{\Delta \Pi}{КВ} = \frac{542063,28}{25000} = 21,7$$

Строк окупності капітальних вкладень для CRM-системи складає:

$$k_{e.e.} = \frac{1}{21,7} = 0,05 \text{ року.}$$

Далі порівняємо, як зміниться чистий дохід від реалізації (рисунок. 3.1)

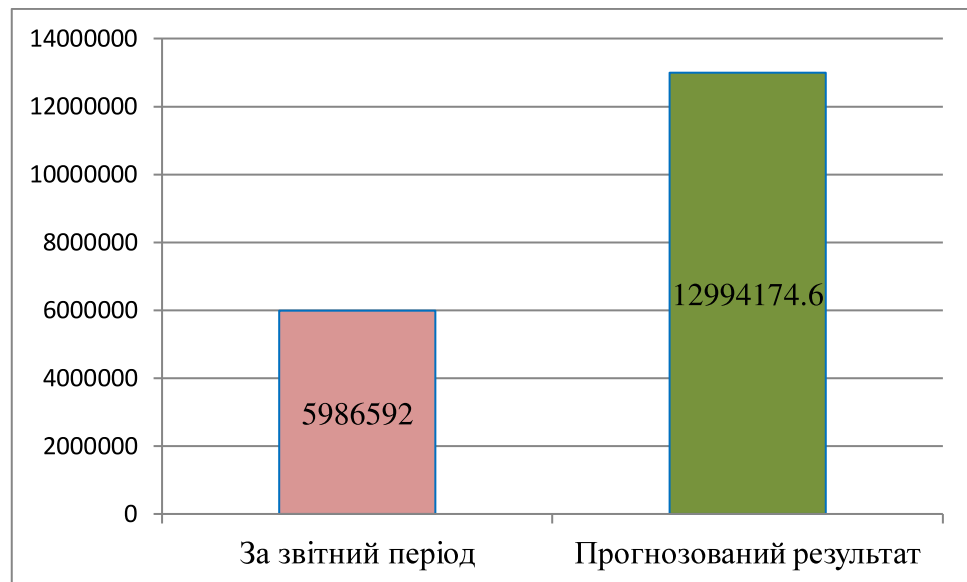


Рисунок 3.1 – Чистий дохід від реалізації продукції

Отже, провівши рекламну кампанію та оптимізувавши роботу відділу збуту, прибуток ПрАТ «Оболонь» зросте на 17% вже у наступному році. Таким чином, запропоновані рішення сприятимуть зростанню конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь».

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це можливість компаній конкурувати, підвищувати свої прибутки і зростати. В її основі лежать витрати і ціни, якість і характеристики продукції, а також здатність підприємств застосовувати технології.

Проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства за вибраними методиками сприятиме збільшенню якості виробів, і підштовхуватиме підприємства до покращення споживчих властивостей їхньої продукції, і в майбутньому зростатиме конкурентоспроможність як самого продукту, так і підприємства загалом.

ПрАТ "Оболонь" та його дочірні компанії виготовляють і реалізують різноманітні марки пива, мінеральної води, САН та безалкогольних напоїв.

Одна з важливих тенденцій на ринку пива - це переміщення споживчих переваг в бік безалкогольного і слабоалкогольного пива та крафтового пива. В той час як споживання алкоголю понизилося, споживання пива в світі збільшилася. Окрім того виробники пива в світі приділяють більше уваги якості, а не кількості пива.

Компанія посідає 4 позицію на ринку пива і займає приблизно 8,19% від загального ринку.

За результатами 2021 року організація отримала чистий дохід в розмірі 5 986,59 млн. грн., що вище показника 2020 року на 7,9%. На загальний приріст доходів у 2020 році в переважності вплинули доходи від продажу пива, що підвищився на 5%, дохід від продажу САН, що підвищився на 31,7% та доходу від реалізації мінеральної води, що підвищився на 26,1% .

Звіт для акціонерів вказує, що розвиток підприємства проводиться за рахунок власних прибутків та робочого капіталу для власних потреб достатньо.

Відповідно до стратегічного впливу компанії, найшвидший і найбільш імовірний спосіб конкурентоспроможного впливу на діяльність підприємства

буде представлено саме продуктовою інновацією в сфері асортименту товару. Перспекти для розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства можливі як на ринках, яким належить менша частка у виробництві, так і на основному – ринку з виробництва пива.

Якщо тримати орієнтир на тренди, а також на асортимент товару, то необхідно проаналізувати, які є конкурентні переваги, окрім потужностей організації, які впливають на ринок і дозволяють одержувати надприбутки організаціям.

Основними трендами світового ринку є те, що покупець переходить потроху від кількості пива і його вартості, до авторських змін в смаку і якісного пива, що спонукає до різних комбінацій тих чи інших смаків пива.

За результатами аналізу конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Оболонь» було визначено стратегічні напрямки його розвитку та здійснено оцінку ефективності запропонованих рішень: налаштування роботи CRM системи та заохочувати нових клієнтів, використовуючи інструменти масової реклами.

Оцінено ефект, що може бути отриманий: прибуток ПрАТ «Оболонь» зросте на 17%. Таким чином, запропоновані рішення сприятимуть зростанню конкурентоспроможності продукції підприємства «Оболонь».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Портер М. Міжнародна конкуренція; пер. с англ. [Текст]; під ред. В.Д. Щетиніна. – Міжнародні відносини, 2001 – 896 с.
2. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.
3. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУЭТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. — 147 с.
4. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко: КНЕУ, 2006. 527 с.
6. Ларссон Л. Характеристика виробничого інноваційного запиту. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/327157415_Characteristics_of_Production_Innovation (дата звернення: 12.05.2023).
7. Характеристика виробничих інновацій. URL: <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1088498/FULLTEXT0.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).
8. Інноваційні бізнес-моделі як фактор конкурентної переваги компаній. URL: https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%206%20No.%201/6-1-11-UTMS_Journal_of_Economics.pdf (дата звернення: 12.05.2023).
9. КОНКУРЕНЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/13f220f8-936f46d8-8697-03e468a74f62/Competition%20and%20Innovation%20Booklet.pdf> (дата звернення: 03.05.2023).

10. Ахматова М. Теоретичні моделі Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 36, 2011 105 конкурентоспособности [Текст] / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – №4 (71). – С. 25-38.
11. Рубін Ю. Стратегії конкурентної поведінки суб'єктів підприємства: пошук раціонального вибору [Текст] / Ю. Рубін // Суспільство і економіка. – 2005. – №2. – С. 65-83
12. Г. О. Башук. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності промислової продукції в Україні. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2014. №9.
13. Інновації та економіка зростання. URL:<https://www.oecd.org/cfe/tourism/34267902.pdf> (дата звернення: 23.05.2023).
14. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Images/promo_images/IE_C_HCtrends2017.pdf (дата звернення: 24.05.2023).
15. Грот А. Компанії, які вкладають купу грошей у дослідження та розробки, не є більш інноваційними, ніж ті, які цього не роблять. Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/booz-and-cos-innovation-study-2011-10> (дата звернення: 24.05.2023).
16. Важливість інновацій – що це означає для бізнесу та для нас суспільства URL:<https://www.viima.com/blog/importance-of-innovation#competitive-advantage> (дата звернення: 23.05.2023).
17. Крисюк Л. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств портової галузі. - Economic Analysis, Volume 31. No. 1. 2021.
18. Н.П. Юрчук. Інноваційні чинники формування конкурентоспроможної продукції сільськогосподарських підприємств. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/SK8IL3GSPCvm9BtcO6Hs.pdf>

19. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <http://obolon.ua> (дата звернення 24.05 2023)
20. Інформаційна база даних емітентів [Електронний ресурс] –
URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення 24.05 2023)
21. Соціальний звіт компанії «Оболонь». [Електронний ресурс] –
URL: <https://obolon.ua/ua/about/history> (дата звернення 24.05 2023)
22. Вісник корпорації «Оболонь» 2018 р. [Електронний ресурс] –
URL:
<https://issuu.com/obolon/docs/> (дата звернення 20.05 2023)
23. Система управління. [Електронний ресурс] –
URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system (дата звернення 24.05 2023)
24. Річна інформація емітента цінних паперів [Електронний
ресурс] – URL:
<http://obolon.ua/files/shareholders/9aca7966b09dd23de5fedfbf62e2a081.pdf>
(дата звернення 24.05 2023)
25. Новини. [Електронний ресурс] –
URL: <https://obolon.ua/ua/press/news> (дата звернення 24.05 2023)