Форма № Н-9.02

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (на прикладі приватного акціонерного товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»)

08-43.МКР.005.00.117.ПЗ

Виконала: студентка 2 курсу,
групи МФК-19м
спеціальності 073 – Менеджмент
(освітня програма – Менеджмент
фінансово-кредитної діяльності)
Кривіцька В. В.

Керівник: д.е.н., професор
наук. ступінь, вч. звання

Зянько В. В. _____
ПІБ Підпис

Рецензент: к.е.н., доцент
наук. ступінь, вч. звання

Причепа І. В. _____
ПІБ Підпис

Вінниця – 2020 року

Форма № Н-9.01

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В. В.
_____
«29» вересня 2020 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Кривіцької Вікторії Віталіївни

1. Тема проекту (роботи): «Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в умовах нестабільності (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)»
Керівник проекту (роботи) Зянько Віталій Володимирович, д.е.н., професор
затверджено наказом ВНТУ від «25» вересня 2020 року № 214.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): «02» грудня 2020 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): фінансова звітність (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати») ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2017-2019 рр. (додаток Б); статут ПрАТ «Карлсберг Україна»; Демчук Н. І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н. І. Демчук, А. С. Донських, В. М. Ясинський // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №13. – С. 424-427; Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 189-194; Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 23. – С. 281-286; Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств / Зянько В. В., Нікіфорова Л. О., Дун Сіньїн // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. – С. 52-74; Білінчук В. О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні / В. О. Білінчук,О. А. Соболєва-Терещенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – №1 (17). – С. 122-131; та ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
у першому розділі – дослідити теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;

у другому розділі – проаналізувати ефективність управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Карлсберг Україна»;
у третьому розділі – запропонувати шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості в умовах нестабільності.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»; групи чинників конкурентоспроможності підприємства в залежності від місця виникнення; динаміка експорту та імпорту пива за регіонами світу за 2016-2019 роки, тис. л.; динаміка споживання пива в Україні на душу населення впродовж 2013-2019 років; SWOT-аналіз пивоварної галузі України; основні постачальники сировини для ПрАТ «Карлсберг Україна»; динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років; оцінювання фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» на основі відносних показників; оцінка продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2017-2019 роки; аналіз показників оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»; значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років; вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років; вплив факторів на зміну чистого прибутку; чинники інноваційного забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості; календарний план для придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з вітамінізованим складом; кошторис витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» для придбання нової технологічної лінії; оцінка доцільності впровадження нової технологічної лінії на ПрАТ «Карлсберг Україна»; прогнозовані показники конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна».
Рисунки: сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та його характеристики; механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності; модель п’яти сил конкуренції за М. Портером; методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; динаміка виробництва пива в Україні впродовж 2011-2019 років; частки ринку головних виробників пива в Україні у 2019 році (%); організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»; рекомендації з удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»; ієрархічна структура робіт для придбання нової технологічної лінії; організаційна структура для придбання нової технологічної лінії.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання виконав
Спеціальна частина	Доцент кафедри ФІМ Ткачук Л.М.	29.09.2020 р.	30.11.2020 р.

7. Дата видачі завдання «29» вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	виконано
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР *(1-й розділ МКР)*	III декада жовтня	виконано
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР *(2-й розділ МКР)*	II декада листопада	виконано
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР *(3-й розділ МКР)*	I декада грудня	виконано
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	II декада грудня	виконано
Рецензування МКР	II декада грудня	виконано
Захист МКР	III декада грудня (за графіком)	виконано

Завдання видав науковий керівник _____ д.е.н., професор
(підпис) наук. ступінь, вчене звання (посада)

В. В. Зянько
(ініціали та прізвище)

Завдання отримав студент _____ В. В. Кривіцька
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено економічну сутність конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності та визначено методичні підходи щодо її оцінювання. Охарактеризовано сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку, розраховано основні абсолютні та відносні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», здійснено оцінювання рівня його конкурентоспроможності. Запропоновано шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості в умовах нестабільності.

Ключові слова: конкуренція, нестабільність, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, оцінка конкурентоспроможності підприємства, фактори впливу на конкурентоспроможність, механізм управління конкурентоспроможністю.

ANNOTATION

In degree thesis has been investigated the economic essence of competitiveness of the enterprise. The mechanism of competitiveness of the enterprise management in the conditions of instability was analyzed and methodical approaches concerning its estimation were defined. The current state and trends of the beer market were characterized, the main absolute and relative performance of PJSC «Carlsberg Ukraine» was calculated, the level of its competitiveness was assessed. Ways to improve the mechanism of managing the competitiveness of the food industry in conditions of instability were proposed.

Key words: competition, instability, competitive advantages, competitiveness of the enterprise, assessment of competitiveness competitiveness of the enterprise, factors of influencing competitiveness, mechanism of management the competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії та чинники що забезпечують конкурентні переваги підприємства 12
1.2 Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності 21
1.3 Сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства 29
Висновок до розділу 1 41
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» 42
2.1.1 Сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку 42
2.1.2 Економіко-організаційна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна» 49
2.2 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» 55
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» 74
Висновок до розділу 2 83
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 85
3.1 Удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості 85
3.2 Прогнозування стану конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» 94
Висновок до розділу 3 107
ВИСНОВКИ 109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 114
ДОДАТКИ 118

ВСТУП

Актуальність теми. У наш час стабільність функціонування підприємства визначається рівнем його конкурентоспроможності, адже саме конкурентоспроможність підприємства є одним із найважливіших аспектів ринкового середовища, який визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до умов ринку, посісти провідне місце та втримати його якнайдовше.

Однак сьогодні за рахунок постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, мінливості купівельного попиту, трансформації ринкової кон'юнктури, а також негативного впливу економічної кризи, що пов'язана з COVID-19, при якій в багатьох країнах світу, зокрема й в Україні, спостерігається економічна нестабільність, постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Посилення економічної нестабільності змушує суб'єктів господарювання систематично відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі, що дозволить завчасно розробити відповідні моделі поведінки, максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування, зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, а також забезпечити ефективне управління своїми конкурентними перевагами. У зв'язку з цим, потреба в аналізі конкурентоспроможності підприємства та розробці дієвих заходів щодо її підвищення в умовах нестабільності сьогодні є особливо актуальною.

Дослідження теоретичних та методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності загалом, а також конкурентоспроможності підприємств зокрема, здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, такі як М. Портер, Р. А. Фатхутдінов, Х. А. Фасхієв, М. О. Єрмолов, П. Л. Алтухов, О. О. Гетьман, Ю. Б. Іванов, І. І. Білецька, Н. І. Демчук, А. Д. Чернявський, Л. В. Назарова, В. М. Кобєлєв та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напряму

наукових досліджень кафедри фінансів і кредиту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах нестабільності на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до сформульованої мети магістерської кваліфікаційної роботи передбачається виконання таких **завдань**:

– дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та виявити чинники, що забезпечують конкурентні переваги;

– проаналізувати механізм управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності;

– визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку;

– здійснити економіко-організаційну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– провести характеристику фінансово-господарського стану ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;

– запропонувати шляхи удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості в умовах нестабільності;

– спрогнозувати стан конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю на підприємстві харчової промисловості, зокрема на ПрАТ «Карлсберг Україна».

В процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи визначено шляхи покращення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах нестабільності, використовуючи методи: абстрактно-логічний – для пізнання сутності конкурентоспроможності підприємства та визначення чинників, які забезпечують конкурентні переваги підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики організації управління конкурентоспроможністю на підприємстві в умовах нестабільності; аналізу та синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; метод економічного аналізу – для аналізу показників конкурентоспроможності підприємства; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років; прогнозування – для прогнозу інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– удосконалено трактування економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», яке на противагу існуючим трактується як здатність підприємства у поточному періоді та в довгостроковій перспективі виготовляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі;

– розроблено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який дозволить зберегти позицію суб'єкта господарювання на ринку та підвищити рівень його конкурентних переваг, що складається із чотирьох послідовних етапів: проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство; побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності; здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; реалізація

заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності;

– обґрунтовано доцільність проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, що пояснюється необхідністю визначення його головних переваг та недоліків безпосередньо перед своїми конкурентами, і для того, щоб підприємство зробило висновки щодо вироблення своєї успішної конкурентної стратегії та підтримки конкурентної переваги.

Практичне значення одержаних результатів отримані в роботі теоретичні положення, висновки та методичні рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій, що дозволить їх використання на підприємстві харчової промисловості. Зокрема, розроблені шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності можуть бути впроваджені на ПрАТ «Карлсберг Україна».

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій автором розроблено шляхи та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах нестабільності на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на таких науково-практичних конференціях: «XLVIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (Вінниця, 22 березня 2019 р.); «Молодь в науці: дослідження, проблеми та перспективи (2019)» (Вінниця, 11-30 травня 2019 р.); Міжнародна студентська науково-практична конференція «Інтеграція вищої освіти України у світовий освітній простір: здобутки,

проблеми, перспективи (2020)» (Львів, 26-27 березня 2020 р.); «XLIX Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (Вінниця, 18-29 травня 2020 р.); «Молодь в науці: дослідження, проблеми та перспективи (2020)» (Вінниця, 18-29 травня 2020 р.); «Молодь в науці: дослідження, проблеми та перспективи (2021)» (Вінниця, 01-14 травня 2021 р.).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 8 наукових праць, в тому числі 2 статті у фахових виданнях України, 6 тез доповідей на конференціях [1; 13; 15; 18; 19; 21; 23; 30].

Структура і зміст магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 137 сторінок, включаючи 18 таблиць, 10 рисунків, 2 додатків і список використаної літератури із 31 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії та чинники що забезпечують конкурентні переваги підприємства

Сьогодні конкуренція виступає однією із найголовніших складових функціонування системи ринкового господарства, тому розпочати дослідження слід із з'ясування її сутності. Термін «конкуренція» (з лат. concurrentia) означає суперництво, тобто змагання між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг за кращі умови виробництва, залучення більшої кількості споживачів і, відповідно, отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [1]. Саме конкуренція створює необхідні умови для економічної свободи споживачів, забезпечуючи широку гаму товарів різних виробників, що реалізуються безліччю підприємств. Під час здійснення конкурентної боротьби суб'єкти господарювання мають спільну ціль, яка полягає в отриманні максимального прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Проте, способи та шляхи досягнення цієї спільної мети у кожного із суб'єктів господарювання є різними, тому перемогу в конкурентній боротьбі здобуває той, хто у порівнянні з іншими раніше досягнув конкурентних переваг і, відповідно, завоював стійкий сегмент ринку. Але досягнення конкурентних переваг є лише початком, адже складніше за все – це втримання своїх позицій на ринку.

Спроможність підприємства до конкуренції називається його конкурентоспроможністю. Дане поняття ввів відомий американський економіст, визнаний фахівець у сфері вивчення економічної конкуренції Майкл Портер у своїй праці «Стратегія конкуренції», в якій він розглядає його як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку [2, с. 124]. У свою чергу конкурентні переваги являють собою сукупність характеристик певного товару або послуги, які мають деякі переваги перед конкурентами і

можуть бути технологічними, технічними, організаційними, інформаційними тощо. Теоретичні основи поняття конкурентоспроможності, висвітлені у дослідженнях М. Портера, одержали подальший розвиток у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. У наш час існують різні підходи до дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства», тому для пошуку найбільш універсального визначення, розглянемо найпоширеніші погляди на цю категорію у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [3-11]

Автор	Конкурентоспроможність підприємства – це
1	2
Р. А. Фатхутдінов [3, С. 68]	здатність виготовляти конкурентоспроможну продукцію; його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами.
Х. А. Фасхієв [4, С. 55]	його реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
В. Дж. Стівенсон [5, С. 157]	його здатність задовольняти потреби клієнта порівняно з іншими підприємствами, що пропонують подібний товар або послугу.
М. О. Єрмолов [6, С. 71]	відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності.
П. Л. Алтухов [7, С. 3]	порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг.
О. О. Гетьман, В. М. Шаповал [8, С. 94]	його спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу.
Ю. Б. Іванов та ін. [9, С. 46]	система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги.

Продовження таблиці 1.1

1	2
М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова [10, С. 37]	комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
І. І. Білецька [11, С. 81]	часовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час.

Виходячи із таблиці 1.1 можна зробити висновок, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є складним і має різні тлумачення в економічній літературі. Узагальнення вищезазначених визначень, дозволяє виділити такі основні характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії:

– порівняльний характер. Визначення конкурентоспроможності підприємства здійснюється у порівнянні з його наявними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію та функціонують на цьому ж ринку;

– зв'язок із конкурентоспроможністю продукції. Суб'єкт господарювання є більш конкурентоспроможним, якщо продукція, яку він виготовляє користуватиметься попитом та матиме збут, що призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та покращення його фінансово-економічних показників;

– короткострокові та довгострокові складові. Конкурентоспроможність охоплює як поточне положення підприємства на ринку, так і подальші перспективи його зміни. Якщо суб'єкт господарювання в одному періоді є конкурентоспроможним, то в іншому він може втратити свої позиції. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства не можна вважати сталою величиною, тому необхідно безперервно здійснювати дослідження рівня його конкурентоспроможності;

– залежність від власних можливостей, а також від ефективності діяльності суб’єкта господарювання. На формування конкурентоспроможності підприємства впливають такі основні параметри, як: інноваційні технології, сучасне обладнання, наявність фінансових можливостей для розвитку, кваліфікований персонал, висока якість продукції, розвинені маркетингові комунікації, позитивний імідж продукції та ін.

Відповідно, визначення даної категорії можна запропонувати таким чином: «конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі виготовляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі». Відобразимо запропоноване визначення схематично на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та його характеристики

Враховуючи вищезазначені характеристики доцільно додатково зазначити, що справді суб’єкт господарювання не може бути конкурентоспроможним, якщо продукція, яку він виготовляє не матиме попиту. Однак не все напряму залежить від продукції, так як конкурентоспроможність продукції підприємства також може забезпечуватись за рахунок її продажу за демпінговими цінами або ж завдяки доступу до дешевшої сировини. Тому, основними відмінностями між конкурентоспроможністю підприємства та його продукції є те, що:

– здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємств покладається на самі підприємства або на їх довірених осіб, при цьому оцінювання конкурентоспроможності продукції, яка на ринку стає товаром, здійснюється безпосередньо споживачами у момент її реалізації;

– отримані результати від оцінювання конкурентоспроможності продукції, яку виготовляє підприємство є дійсними тільки у короткостроковому періоді, при цьому конкурентоспроможність суб’єкта господарювання потрібно розглядати у довгостроковій перспективі;

– конкурентоспроможність продукції є одиничним показником порівняно із комплексним показником конкурентоспроможності суб’єкта господарювання і означає, що конкурентоспроможність продукції розглядається щодо її окремих видів, в той час як конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції.

Проте, дані поняття поєднуються між собою як частина і ціле, тому у своєму взаємозв’язку визначають можливість підприємства конкурувати на певному ринку.

В економічній літературі зазвичай виділяють чотири рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. Підприємства на першому рівні спрямовують свої зусилля тільки на випуск продукції не хвилюючись про зміну конкурентного середовища, при цьому потреби споживачів не беруться до уваги. Даний підхід результативний в тому випадку, коли суб’єкт господарювання вже знайшов свою ринкову нішу, в якій є захищеним від конкуренції.

2. На другому рівні підприємства прагнуть, щоб продукція, яку вони виготовляють відповідала нормам та стандартам, які встановлені їх конкурентами (методиці організації виробництва, технічним та технологічним засобам тощо).

3. Підприємства на третьому рівні ігнорують стандарти та норми своїх конкурентів і поступово отримують переваги у галузі. Для підприємств на цьому рівні найголовнішим є потенціал якості своєї продукції, організація виробництва, а також ефективність управління. Вони чітко розуміють за рахунок чого можна стати успішним у конкурентній боротьбі, відповідно до цього, випереджають конкурентів на багато років.

4. Успіх підприємств у конкурентній боротьбі на четвертому рівні забезпечує не виробництво, а безпосередньо управління. До цього рівня відносяться підприємства світового рівня, які конкурують з будь-ким в тому чи іншому аспекті управління або виробництва [12, С. 425].

Для більш кращого уявлення щодо формування конкурентоспроможності підприємства потрібно виявити чинники, які на неї впливають та забезпечують конкурентні переваги для підприємства. Саме за допомогою аналізу чинників конкурентоспроможності можна виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також розробити заходи щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Існує безліч ознак до угруповання чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Так, за тривалістю дії виділяють:

– постійні (чинники, які визначають загальний рівень конкурентоспроможності суб’єкта господарювання);

– тимчасові (чинники, які змінюють рівень конкурентоспроможності підприємства внаслідок виникнення певних подій, наприклад, за рахунок зміни споживчого попиту тощо).

За сферою походження чинники конкурентоспроможності підприємства поділяються на такі групи, як:

– екологічні – це чинники, які характеризують взаємозв’язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища (витрати на утилізацію відходів внаслідок виробництва, вимоги екологічного законодавства тощо);

– соціальні – це чинники, які представляють стан і динаміку соціальних процесів, які здійснюються як на макро- так і на мікрорівнях. З одного боку, дана група чинників впливає на рівень та особливості споживчого попиту на кожному ринку, отже, певною мірою й здійснює вплив на конкурентоспроможність продукції, яку виготовляє те чи інше підприємство. З іншого боку, соціальні чинники в якійсь мірі відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності суб’єкта господарювання;

– політичні – це чинники, вплив яких на конкурентоспроможність підприємства найкраще проявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках (військово-політичні конфлікти, стан розвитку міжнародних відносин тощо);

– науково-технічні – це чинники, які характеризують стан і динаміку науково-технічного прогресу, надійність устаткування, рівень техніки й технологій тощо;

– організаційно-економічні – це чинники, які з одного боку демонструють розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, стадію циклу розвитку економіки; а з іншого боку відображають ефективність системи управління підприємством, характер організації праці, рівень організації фінансово-економічної та маркетингової діяльності підприємства тощо.

Слід зауважити, що в економічній літературі найбільш розповсюдженою є класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства в залежності від місця виникнення на внутрішні та зовнішні. Виокремлення такої групи чинників є логічним, тому що для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які безпосередньо відбуваються на підприємстві, але й динаміку змін, які пов’язані із зовнішнім середовищем [13]. Основні чинники внутрішнього та зовнішнього

середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Групи чинників конкурентоспроможності підприємства в залежності від місця виникнення

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб’єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Оганізаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Виходячи з таблиці 1.2 слід зауважити, що внутрішні чинники – це такі, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково залежить від самого підприємства, тобто ті, які перебувають в нього під контролем. У свою чергу зовнішні чинники – це ті, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і являють собою сукупність економічних, соціальних та природніх

умов, національних і міждержавних структур, а також інших зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні та впливають на діяльність суб'єкта господарювання [14, с. 191]. Проте, між внутрішніми та зовнішніми чинниками конкурентоспроможності підприємства існує тісний взаємозв'язок, так як зовнішні чинники, як правило, обумовлюють внутрішні.

Певно, найбільше фундаментальне дослідження чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства провів М. Портер. Він стверджував, що чинники конкурентоспроможності – це одна з чотирьох головних детермінант конкурентної переваги поряд із стратегією фірм, їх структурою та конкурентами, умовами попиту і наявністю споріднених або суміжних галузей і підприємств, конкурентоздатних на світовому ринку [2, С. 164]. Тому всі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер поділив на декілька груп.

Так, залежно від ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства чинники поділяються на основні (кліматичні умови, наявні природні ресурси, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, географічне положення країни тощо) та розвинені (висококваліфікована робоча сила, сучасна інфраструктура обміну інформацією тощо). Доречно зазначити, що така класифікація чинників є умовною. Основні чинники існують об'єктивно або їх створення потребує незначних державних і приватних інвестицій. У свою чергу розвинені чинники мають більш важливе значення для конкурентоспроможності підприємства і для їх розвитку потрібні значні й тривалі за часом вкладення капіталу та людських ресурсів. Крім цього, створення розвинених чинників конкурентоспроможності потребує використання висококваліфікованої робочої сили, а також сучасних інноваційних технологій.

За ступенем спеціалізації М. Портер виділяє спільні чинники конкурентоспроможності підприємства, які можна застосовувати у широкому спектрі галузей (робоча сила з вищою освітою, система автомобільних доріг тощо) та спеціалізовані, які використовуються в одній або в обмеженій кількості галузей (вузькоспеціалізована робоча сила, специфічна інфраструктура тощо).

За походженням М. Портер поділив чинники конкурентоспроможності на природні (географічне положення, природні ресурси та ін.) та штучно створені (техніка, технологія та ін.). Саме останні чинники забезпечують найбільш вищу та стійкішу конкурентоспроможність підприємства.

Всі вищеперераховані чинники впливу на формування конкурентоспроможності підприємства перетворюються на конкурентну перевагу тільки в тому випадку, якщо будуть здійснювати позитивний та стимулюючий вплив на діяльність суб'єкта господарювання. У разі виявлення чинників, які здійснюють негативний вплив на формування конкурентоспроможності підприємства їх необхідно мінімізувати, а в кращому випадку повністю усунути для запобігання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, слід зазначити, що на ефективність діяльності підприємства та на його рівень конкурентоспроможності впливає велика кількість чинників, які створюють передумови для ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Конкурентні переваги підприємства фактично демонструють його реалізовані можливості. Резерви суб'єкта господарювання визначаються саме його потенціалом, який за рахунок впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища втілюється у конкурентних перевагах підприємства за допомогою яких воно має змогу успішно функціонувати та постійно вдосконалюватися.

1.2 Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо. Саме управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання являє собою аспект менеджменту, який направлений на створення і зростання конкурентних переваг підприємства [15]. Тому сьогодні,

через виникнення кризових явищ, структурних зрушень економіки в країні та поза її межами, а також через розриви виробничих зв'язків, реструктуризацію підприємств тощо особливого значення набуває процес управління та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності.

Слід зауважити, що суб'єкти господарювання можуть знизити ризики та захистити себе від переважної більшості загроз завдяки антикризовому управлінню. Підприємства повинні вміти передбачати причини і виявляти джерела виникнення кризових ситуацій, а також мати завчасно створений механізм їх розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, застосовувати найбільш прийнятні варіанти збереження своєї конкурентоспроможності.

Закордонні вчені стверджують, що вагомою рисою сучасного ринку стало: загальне зростання нестабільності, як головної причини виникнення і розвитку кризових явищ, що характеризуються появою небезпек встановленим високопріоритетним цілям та цінностям; а також дефіцит часу, необхідного для реагування на загрозу, що виникла [16, с. 57].

Тож, антикризове управління являє собою процес, під час якого ставиться мета передбачити виникнення кризових явищ; здійснити аналіз симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, спричинених кризою; застосувати управлінські дії для усунення чи пом'якшення впливу окремих негативних факторів на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Доречно зазначити, що здійснення антикризового управління на підприємстві перш за все залежить від людського фактора, адже саме за допомогою усвідомленої діяльності людини можна знаходити дієві шляхи виходу з кризових ситуацій, використовувати наявний досвід подолання загроз, сконцентровувати увагу на вирішенні найбільш важливих та складних проблем, а також пристосовуватися до ситуацій, що виникли. Тому головною метою здійснення антикризового управління є забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, яка досягається завдяки добре організованого управління людьми та ресурсами [17, с. 283].

До найвагоміших пріоритетів при запровадженні механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільності слід віднести: вчасне виявлення небезпек; поглиблений аналіз ситуацій, що виникають; пошук найоптимальніших варіантів розвитку; запобігання помилок; мотивування, яке зорієнтоване на антикризові заходи; пошук і запровадження інновацій тощо [18].

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності – це процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов’язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб’єктом господарювання [19].

Враховуючи вищезазначене, розглянемо механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності на рисунку 1.2.

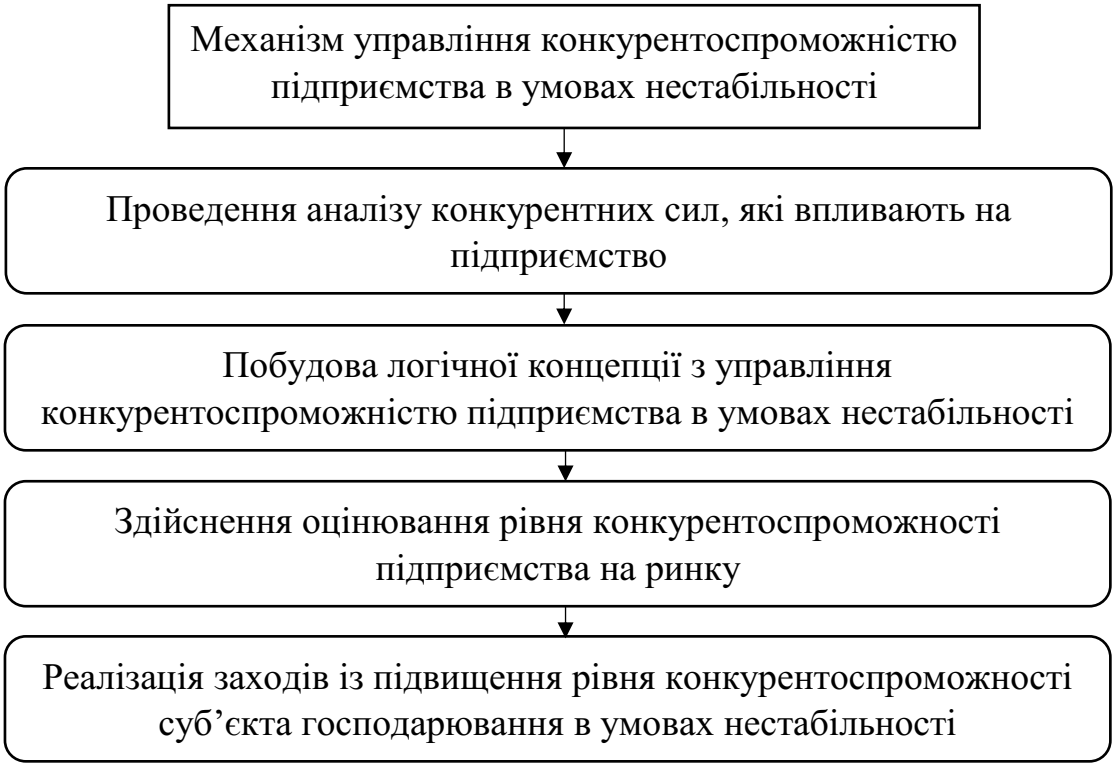

Рисунок 1.2 – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

Проаналізуємо вище зображені етапи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності більш докладно.

1. Аналіз конкурентних сил, які впливають на підприємство. Метою проведення такого аналізу є ідентифікація сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіштовхнутися суб'єкт господарювання у галузі. Такий аналіз проводиться за допомогою визначення п'яти конкурентних сил за М. Портером [2], який включає в себе п'ять видів конкуренції: між існуючими конкурентами на ринку; з боку товарів-замінників; з боку потенційних конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів (рис. 1.3).

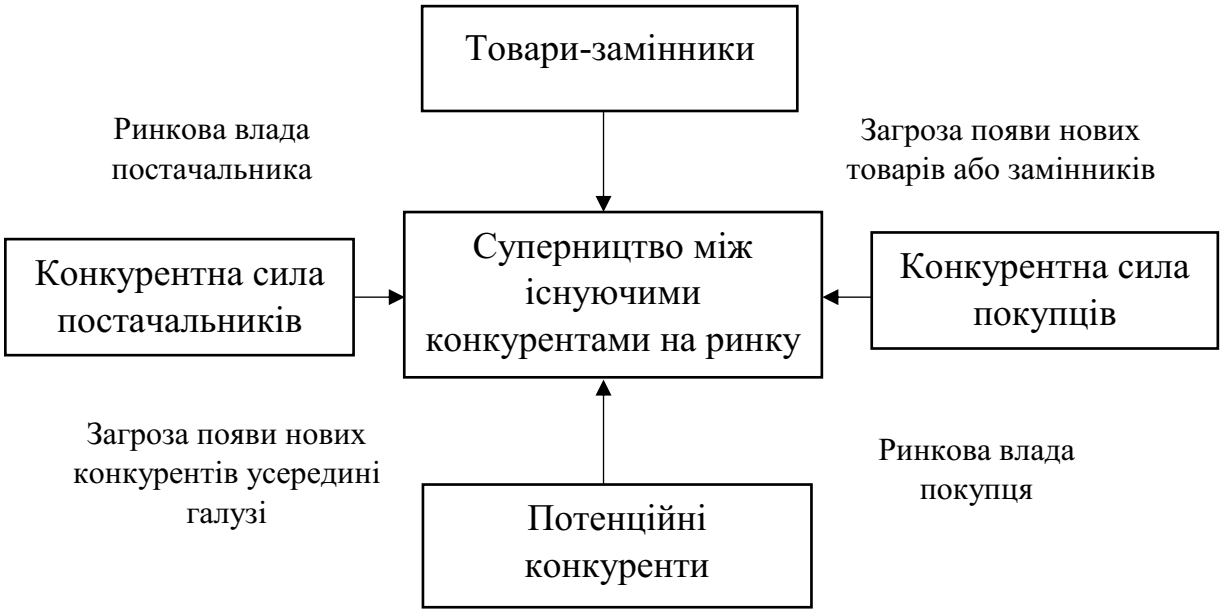

Рисунок 1.3 – Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Розглянемо окладніше ключові елементи моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером:

– між існуючими конкурентами на ринку. Конкуренція між підприємствами, які пропонують аналогічні товари або послуги займає центральне місце у моделі М. Портера і виникає через те, що одна чи декілька фірм мають можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Так, в якості головного фактора конкуренції може бути: розширений асортимент, нижча ціна, новий або

покращений товар, вищий рівень обслуговування споживачів, технічні нововведення, нові методи виробництва тощо;

– з боку товарів-замінників (субститутів). Вплив на конкуренцію з боку товарів-замінників є високим у випадках, якщо: ціна товару-субституту є більш привабливою; витрати споживачів на новий товар є нижчими; споживачі вважають, що субститути за якістю є рівноцінними або навіть перевершують вихідний товар;

– з боку потенційних конкурентів (підприємств з інших галузей). Появі на ринку нових конкурентів можуть перешкоджати такі фактори, як: відданість споживачів певним маркам, економія фірми на масштабах виробництва, доступ до каналів збуту, потрібний розмір капіталовкладень, неможливість доступу до технологій та ноу-хау та ін. Крім зазначених факторів, фірмі-новачку необхідно враховувати реакцію суб'єктів господарювання, які вже функціонують на ринку, на появу нового «гравця». Слід зауважити, що реакція може бути різною: від пасивного до надзвичайно сильного захисту своїх позицій на ринку шляхом залучення на свій бік споживача різними способами (зниження цін на товари, розширення асортиментного ряду, модернізації продукції, збільшення витрат на рекламу тощо);

– конкурентна сила постачальників. Постачальники також становлять важливу конкурентну силу, адже вони можуть, наприклад, збільшити ціну на продукцію, яка постачається; несвоєчасно або ж взагалі відмовити фірмі-виробнику постачати необхідну сировину та матеріали для виробництва продукції тощо. Це означає, що постачальники можуть здійснювати істотний вплив на втрату конкурентних позицій на ринку фірмами-споживачами;

– конкурентна сила споживачів. Вплив на фірм-виробників товару і здатність вести торгівлю з боку споживачів сильніше, якщо: споживачі володіють значущістю і їх небагато, адже тоді вони купують товар у великій кількості; товари є стандартизованими, відповідно споживач може особисто переходити від одних до інших; галузь продавців складається з великої кількості дрібних фірм; споживачі купують товари, які для них є не важливими; товар,

який купується споживачем, не економить йому гроші; для покупця більш вигідно користуватися послугами кількох постачальників.

2. Побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Дана концепція повинна спрямовуватись на визначення чітких стратегічних, а також оперативних заходів шляхом:

– усунення або зменшення кількості негативних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом забезпечення захисту від них;

– застосування позитивних зовнішніх факторів для усунення негативних, а також для покращення конкурентних переваг підприємства;

– забезпечення гнучкості реалізації управлінських дій та рішень в умовах постійних змін на ринку, а також їх поєднання з динамікою позитивних і негативних факторів конкуренції;

– ефективного та систематичного застосування маркетингових прийомів.

На останній напрям підприємству слід звернути особливу увагу, тому що саме ефективне застосування маркетингових заходів дозволить в більшій мірі підвищити його конкурентоспроможність. Виходячи з цього, доцільно виділити такі основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності [19]:

1) проведення маркетингових досліджень, метою яких є визначення можливостей суб’єкта господарювання зайняти конкурентні позиції на конкурентному ринку завдяки пристосуванню своєї продукції до попиту та вимог споживачів. Через маркетингові дослідження, що здійснюються за допомогою таких основних методів, як опитування, спостереження, експеримент, імітаційне моделювання, панельне дослідження тощо підприємство отримує інформацію про місткість ринку, потреби споживачів, конкурентів, збутову діяльність та ін.;

2) розробка маркетингової стратегії, яка являє собою сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення споживачів підприємства завдяки використанню його внутрішніх та зовнішніх можливостей.

Маркетингова стратегія розробляється шляхом дослідження і прогнозування кон’юнктури товарного ринку, вивчення споживачів, конкурентів та продуктів. Дана стратегія забезпечує досягнення поставлених цілей за допомогою стратегічних рішень щодо так званого «маркетингового міксу», тобто комплексу компонентів системи маркетингу, яка включає такі складові: товар, ціну, збут та просування;

3) здійснення сегментації ринку. Слід зазначити, що успіх суб’єкта господарювання у конкурентній боротьбі багато в чому залежить від правильно вибраного сегменту ринку. Основними критеріями здійснення сегментації є: місткість ринку; прибутковість; сталість та доступність сегменту; ефективність роботи на вибраному сегменті ринку; захищеність обраного сегменту від конкуренції;

4) використання комплексу маркетингу, який являє собою сукупність маркетингових інструментів, що застосовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей. Цю сукупність зазвичай позначають як 4P (product – продукт, price – ціна, place – місце, promotion – просування). Саме ці елементи є інструментами впливу на цільових та потенційних споживачів, які забезпечують досягнення ринкових цілей суб’єкта господарювання.

Крім вищеперерахованих методів, варто відзначити, що вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, адже передавання інформації повинно бути оперативним як у внутрішньому середовищі підприємства, так і на зовнішньому сегменті. Відповідно до цього, важливе значення має робота персоналу підприємства, стаж та досвід роботи, рівень кваліфікації та корпоративної культури кадрів для утримання конкурентоспроможності суб’єкта господарювання на ринку.

Усі вищеперераховані маркетингові прийоми повинні застосовуватися комплексно та функціонувати як єдине ціле для досягнення основної мети підприємства та збереження його конкурентних позицій на ринку.

3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно здійснювати за допомогою таких факторів [19]:

– визначенні потреби у здійсненні капіталовкладень;

– розширення асортименту конкурентоспроможної продукції підприємства з високою якістю та доступною ціною для споживачів;

– здійснення системи заходів, за допомогою яких підприємство отримає перевагу над його конкурентами на ринку;

– створення позитивного іміджу та надійної репутації суб'єкта господарювання в уявленні споживачів;

– систематичного оновлення продукції підприємства за допомогою інновацій та маркетингових розробок. Конкурентоспроможність, а отже й ефективність національної економіки й окремого суб'єкта господарювання в умовах ринкових відносин залежить передусім від здатності реалізовувати інноваційні проекти [20, с. 52].

4. Реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності, передбачає такі дії, як [19]:

– ґрунтовне вивчення запитів споживачів стосовно продукції виробника (наприклад, на основі методу контакту з клієнтом). Надання можливості клієнту висловити свою думку про якість продукції та рекомендації щодо її покращення є одним із методів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його позитивного іміджу, що входить в управління конкурентоспроможністю підприємства;

– систематичне удосконалення внутрішньофірмового менеджменту, а також модернізація та оновлення виробничих, управлінських та збутових процесів;

– вдосконалення інноваційної діяльності, впровадження новітніх інформаційних, фінансових та облікових технологій;

– запровадження різноманітних акцій, знижок та бонусів на продукцію підприємства для заощадження коштів споживачів;

– забезпечення високої якості та безпечності продукції при доступному рівні цін, здійснення сертифікації продукції;

– проведення обґрунтованої рекламної політики;

– постійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що дасть змогу розширювати та поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва.

Таким чином, використання запропонованого механізму управління конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності дозволить зберегти позицію суб'єкта господарювання на ринку та підвищити рівень його конкурентних переваг.

1.3 Сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Вихідним моментом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є оцінка її рівня. Будь-яке підприємство має знати, в якій мірі воно є конкурентоспроможним відносно інших суб'єктів господарювання, тому що високий рівень його конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників, а також забезпечує йому виживання в умовах конкурентної боротьби. Вивчення та аналіз конкурентів, а також умов конкуренції в галузі необхідні підприємству для визначення його головних переваг та недоліків безпосередньо перед своїми конкурентами, а також для того, щоб підприємство зробило висновки щодо вироблення своєї успішної конкурентної стратегії. Тому оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання являється важливою та невід'ємною складовою його діяльності.

Доречно зазначити, що сьогодні оцінку конкурентоспроможності підприємства можна провести за низкою методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає у їхньому поділі на певні групи за різними ознаками (рис. 1.4).

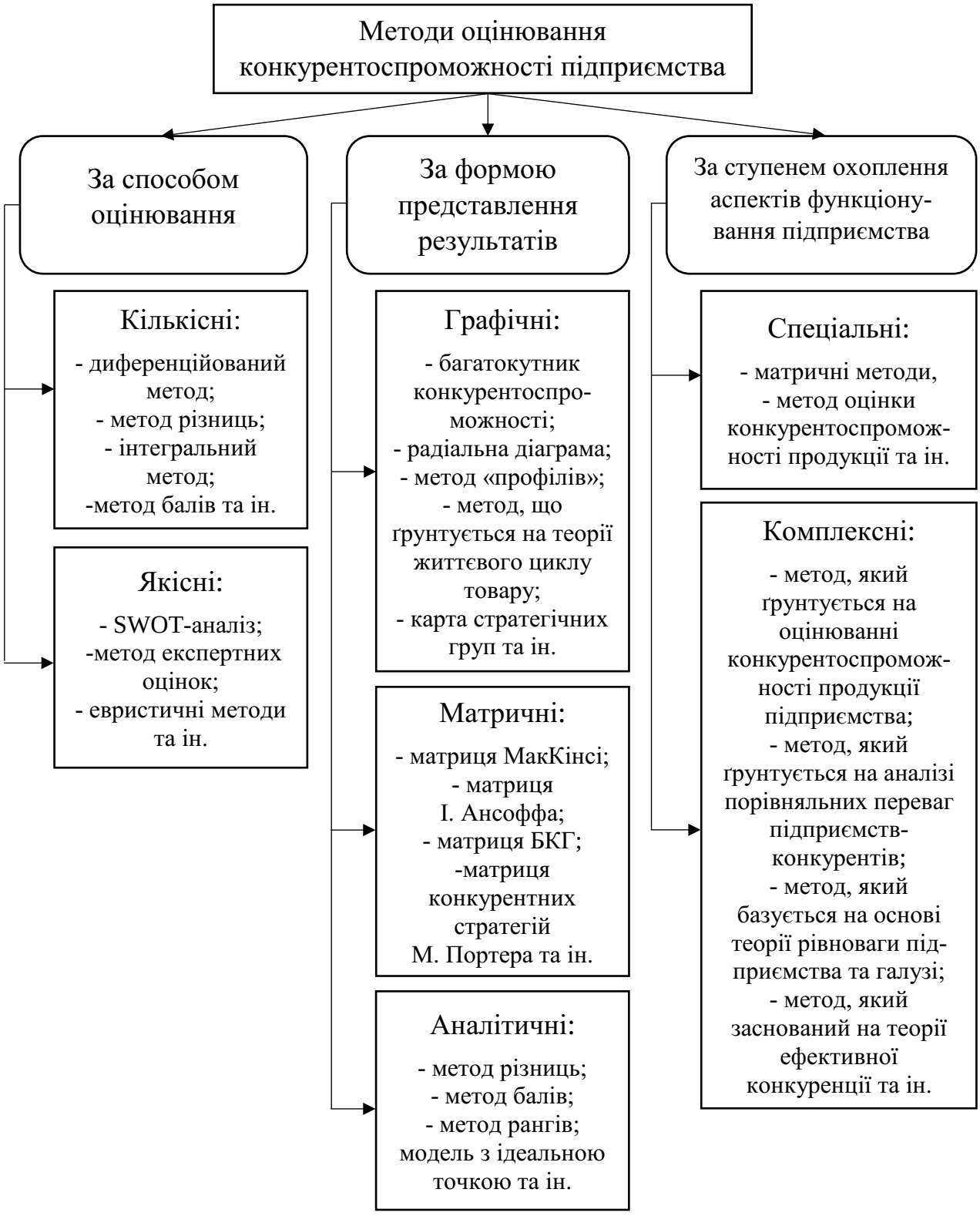

Рисунок 1.4 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Так, за способом оцінювання виділяють кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання ґрунтуються на розрахунку відносних величин (коефіцієнтів, індексів), які визначають ступінь ключових показників за певними аспектами конкурентоспроможності з їх подальшим угрупуванням в інтегральні показники. До цієї групи методів відносяться: диференційований метод; метод різниць; інтегральний метод; метод балів тощо. Перевага у застосуванні кількісних методів полягає в тому, що суб'єкт господарювання має можливість оцінити свої шанси у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання з метою прийняття відповідного виваженого управлінського рішення. Недоліком даної групи методів є те, що у деяких із них використовуються вагові коефіцієнти, які пропонуються експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язані з експертними оцінками, тому мають низький рівень математичної формалізації. Це такі методи, як: SWOT-аналіз; метод експертних оцінок; евристичні методи тощо. Перевагою у використанні даних методів є те, що при використанні достовірної інформації, вони дають можливість оцінити дійсні факти, а не абстрактні цифри. В свою чергу недоліком є те, що якісні методи не дають можливості застосовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу, а також їм притаманна суб'єктивність та умовність.

Найбільш поширеною ознакою класифікації методів конкурентоспроможності підприємства є форма представлення результатів оцінювання, за якою виокремлюють такі методи: графічні, матричні та аналітичні.

Так, графічні методи забезпечують найбільший рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, які відображаються у різноманітних графічних об'єктах, тобто у вигляді графіків, діаграм, рисунків тощо. До даної групи методів відносяться такі: багатокутник конкурентоспроможності; радіальна діаграма; метод «профілів»; метод, що ґрунтується на теорії життєвого циклу товару; карта стратегічних груп та ін. Перевагою використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємства є їх наочність та простота. Проте,

застосування цієї групи методів має свої недоліки, зокрема, графічні методи не дають змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства та спрогнозувати її майбутні зміни.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на застосуванні матриці, тобто таблиці впорядкованих по стовпцях і рядках елементів. Використання даних методів дає змогу провести аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його ринкової позиції, а також виявити його головні напрямки подальшого розвитку. Найбільш відомими прикладами, які відносяться до даної групи є такі: матриця МакКінсі; матриця І. Ансоффа; матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); матриця конкурентних стратегій М. Портера тощо. Перевагами зазначених методів є те, що вони дають можливість визначити розвиток конкуренції у динаміці, а також за допомогою існуючої достовірної та чіткої інформації про обсяги реалізації, матричні методи забезпечують високу репрезентативність оцінки. Щодо недоліків даної групи методів, то можна виділити наступні: надмірна спрощеність; матричні методи є більш описовими, та не враховують чіткі числові, в тому числі фінансові показники діяльності підприємства.

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на проведенні розрахунково-аналітичних операцій з наявними вхідними даними [21]. До цієї групи відносяться такі методи: метод різниць; метод балів; метод рангів; модель з ідеальною точкою та ін. Доцільно виділити такі переваги у використанні даних методів, зокрема: об’єктивність розрахункових показників; можливість використання різноманітних прикладних програм для обробки великого обсягу показників. Проте, недоліками цієї групи методів є: ймовірність допущення помилок при обчисленні показників; складність обробки великої кількості інформації.

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства виділяють спеціальні та комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Так, спеціальні методи дають можливість здійснити оцінку конкурентоспроможності за певними аспектами діяльності підприємства,

наприклад, фінансовим, інноваційним, виробничим тощо (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції та ін.). В свою чергу комплексні методи зорієнтовані на визначення зведеного (інтегрального) показника рівня конкурентоспроможності, який реалізується на основі аналізу ресурсів, які має підприємство, оцінки ефективності їх використання та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства відносно тих суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність в одній галузі. Перевагою комплексних методів є їх наочність, а також однозначність оцінки. Проте, існує й певний недолік, який полягає в тому, що ці методи не дають можливості для здійснення детального аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності. Крім того частина вихідних даних є малодоступною для аутсайдерів.

В основі комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства лежить: життєвий цикл товару або послуги; оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага та ін [22, С. 373].

Проаналізуємо комплексні методи більш детально:

1. Метод, який ґрунтується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства. Він являє собою здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виготовленої продукції. Цей метод дає можливість зрозуміти, що конкурентоспроможність підприємства є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність продукції, яку він виробляє. При цьому, в якості показника, який здійснює оцінку конкурентоспроможності продукції або послуги застосовується співвідношення двох характеристик – якості та ціни. Відповідно до цього, більш конкурентоспроможною вважається та продукція, яка має найоптимальніше співвідношення цих двох характеристик. Перевагою зазначеного методу є те, що він враховує найважливіший критерій, який спрямовує свій вплив на конкурентоспроможність підприємства – це конкурентоспроможність продукції. Недоліками є те, що при використанні цього

методу не враховується рівень виробничо-збутової діяльності суб'єкта господарювання; а також цей метод доцільний для виробників одного виду продукції [23].

2. Метод, який ґрунтується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Цей метод базується на теорії міжнародного поділу праці, згідно з якою передумовою досягнення підприємством стійких конкурентних позицій є відносно нижчі витрати виробництва, ніж у його конкурентів. Перевагою методу є його простота у його використанні. А недоліком є те, що даний метод не дає можливості сформувати цілісний загальний висновок про рівень конкурентоспроможності, так як використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не демонструє процеси взаємодії виробника продукції безпосередньо з ринком.

3. Метод, який базується на основі теорії рівноваги підприємства та галузі. Відповідно до цього методу критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників таких факторів виробництва, які можуть використовуватися з більшою ефективністю у порівняні з конкурентами. У свою чергу під рівновагою мається на увазі стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в будь-який інший стан (наприклад, зміна обсягів виробництва, частки ринку тощо). Перевагою даного методу є проведення якісної оцінки на рівні галузей інших країн. Недоліками даного методу є те, що він не враховує вплив внутрішніх факторів, а також складність узагальнення отриманих результатів оцінки конкурентоспроможності.

4. Метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Він вважається одним із найефективніших методів, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найголовнішим інструментом оцінювання конкурентоспроможності є співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів, згідно якого більш конкурентоспроможними є ті підприємства, в яких найкраще організована робота всіх підрозділів, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання. Відповідно, це

дає можливість визначити як сильні так і слабкі сторони одного підприємства у порівнянні з іншим [24, С. 63]. Також згідно з даним методом можна здійснити оцінку конкурентоспроможності конкретного підприємства за певний період, що дасть можливість отримати інформацію в який період господарської діяльності суб'єкт господарювання мав найвищий рівень конкурентних переваг. Перевагою методу, який заснований на теорії ефективної конкуренції є те, що при його використанні здійснюється суттєвий аналіз господарської діяльності підприємства, а також оцінюється стан суб'єкта господарювання на галузевому рівні. Недоліком даного методу є складність узагальнення результатів оцінки, та для того, щоб отримати достовірну оцінку потрібно здійснювати трудомісткі розрахунки.

В основі методу, який заснований на теорії ефективної конкуренції є оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника, зокрема:

1. Ефективність виробничої діяльності підприємства. До цієї групи відносяться показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, зокрема: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконаліть технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. Розглянемо дані показники детальніше.

Показник витрат на одиницю продукції, який представляє ефективність витрат при випуску продукції розраховується за формулою [25, С. 68]:

$$В = \frac{С_п}{О_{вп}}, \quad (1.1)$$

де $О_{вп}$ – обсяг виробництва продукції підприємства;

$С_п$ – повна собівартість реалізованої продукції, яка у свою чергу обчислюється за формулою [25, С. 68]:

$$С_п = С+АВ+ВЗ, \quad (1.2)$$

де С – собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут.

Фондовіддача – показник, який визначає ефективність використання виробничих фондів підприємства та визначається за формулою [25, С. 68]:

$$Ф = \frac{О_{вп}}{ОЗ}, \quad (1.3)$$

де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції характеризує ступінь прибутковості продукції та обчислюється за формулою [25, С. 68]:

$$Р_{пр} = \frac{ВП}{С_п} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства.

Продуктивність праці відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили і визначається за формулою [25, С. 68]:

$$П_п = \frac{О_{вп}}{Сер_{кп}}, \quad (1.5)$$

де $Сер_{кп}$ – середньорічна кількість працівників підприємства.

2. Фінансовий стан підприємства. До цієї групи показників відносяться ті, які відображають ефективність управління оборотними коштами суб’єкта господарювання, зокрема: незалежність підприємства від зовнішніх джерел

фінансування, його здатність розплачуватися по своїх боргах, а також можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. Розглянемо дані показники детальніше.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та відображає, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал і розраховується за формулою [25, С. 68]:

$$К_а = \frac{ВК}{К}, \tag{1.6}$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства;

К – загальна вартість капіталу підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність його банкрутства та обчислюється за формулою [25, С. 68]:

$$К_п = \frac{ВК}{ЗЗ}, \tag{1.7}$$

де ЗЗ – загальні зобов'язання та забезпечення підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів визначає ефективність використання оборотних коштів підприємства та дорівнює часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва та обігу розраховується за формулою [25, С. 68]:

$$К_о = \frac{ВР}{ОК}, \tag{1.8}$$

де ВР – виручка від реалізації (чистий дохід підприємства);

ОК – середньорічний залишок оборотних коштів підприємства.

3. Ефективність організації збуту та просування товарів. В дану групу входять ті показники, завдяки яким можна отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку. Розглянемо їх детальніше.

Рентабельність продаж характеризує прибутковість суб'єкта господарювання на ринку, а також правильність встановлення ціни і розраховується за формулою [25, С. 68]:

$$Р_{п} = \frac{ЧП}{ЧД} \cdot 100\%, \tag{1.9}$$

де ЧП – чистий прибуток від реалізації;

ЧД – чистий дохід підприємства.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією – показник, який демонструє ступінь затовареності готовою продукцією, зростання якого свідчить про падіння попиту та визначається за формулою [25, С. 68]:

$$К_{зат} = \frac{О_{нп}}{ЧД}, \tag{1.10}$$

де $О_{нп}$ – обсяг нереалізованої продукції підприємства.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей характеризує ділову активність підприємства, а також ефективність роботи служби попиту і розраховується за формулою [25, С. 68]:

$$К_{звп} = \frac{О_{вп}}{В_{п}}, \tag{1.11}$$

де $В_{п}$ – виробнича потужність підприємства.

4. Наступний етап – оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства з врахуванням рівня її якості. Якість товару характеризує його здатність задовольняти потреби відповідно до його призначення. Для

оцінювання якості товару застосовують бальну систему оцінки якості, сутність якої полягає в тому, що кожному показнику якості товару присвоюється певна кількість балів.

Доречно зазначити, що алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за наступними етапами:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства.

2. Обчислення критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, які наведені нижче.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою середньозваженої арифметичної [25, С. 69]:

$$ККП = 0,15ЕВ + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (1.12)$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

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

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ) обчислюється за формулою [25, С. 69]:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40Р_П + 0,10П, \quad (1.13)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондовіддачі;

$Р_П$ – відносний показник рентабельності продукції;

П – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (ФП) розраховується за формулою [25, С. 69]:

$$ФП = 0,29К_А + 0,20К_П + 0,15К_{Об}, \quad (1.14)$$

де $К_А$ – відносний показник автономії підприємства;

$К_П$ – відносний показник платоспроможності підприємства;

$К_{Об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (ЕЗ) визначаємо за формулою [25, С. 69]:

$$ЕЗ = 0,37Р_П + 0,29К_{ЗАТ} + 0,21К_{ЗВП}, \quad (1.15)$$

де $Р_П$ – відносний показник рентабельності продажів;

$К_{ЗАТ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$К_{ЗВП}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

0,37; 0,29; 0,21 – коефіцієнти вагомості показників.

3. Обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності за формулою (1.12).

Тож, наведена вище оцінка конкурентоспроможності суб’єкта господарювання охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дає можливість об’єктивно та досить швидко отримати інформацію про місце підприємства на галузевому ринку. Проте, недоліком методу є складність здійснення розрахунків та збору необхідної інформації про підприємство.

Висновок до розділу 1

Отже, в результаті систематизації існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, її визначено як здатність суб'єкта господарювання у поточному періоді та в довгостроковій перспективі виготовляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі.

Існує безліч ознак до угруповання чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, проте найбільш розповсюдженою є класифікація чинників на зовнішні та внутрішні.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності являє собою процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності включає чотири послідовних етапи: проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство; побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності; здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

Сьогодні оцінку конкурентоспроможності підприємства можна провести за низкою методів, проте одним із найефективніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції, в основі якого лежить оцінка критеріїв конкурентоспроможності.

Матеріали розділу опубліковано в працях [1; 13; 15; 18; 19; 21; 23; 30], вказаних у переліку посилань.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1.1 Сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку

Сьогодні пивна галузь займає значне місце в харчовій промисловості України. Вона є прибутковою не тільки для безпосередніх виробників та інвесторів, але й для держави, тому що пивоварні компанії є великими платниками податків. В Україні працює близько 160 заводів з виробництва пива, проте великих та середніх за розміром – 20, інші – міні та мікропідприємства.

На сьогоднішній день в Україні виготовляється понад 880 різноманітних найменувань пива. Даний продукт вживає більша частина населення. Пиво знаходиться на першому місці за рівнем споживання серед усієї алкогольної продукції, що складає 52%. Продукт вживається переважно чоловіками. Близько 50% любителів пива складає категорія 18-35 років [26]. Також слід враховувати сезонні коливання споживання пива (влітку-взимку), а також цінові чинники (вплив акційних пропозицій на рішення про придбання).

Аналіз пивного ринку України впродовж 2011-2019 років демонструє тенденцію до значного спаду виробництва пива з його підвищенням у 2018-2019 роках (рис. 2.1). Згідно даних державної служби статистики України з 2011 року по 2017 рік відбувся значний спад у виробництві пива з 303 млн. дал., до 180 млн. дал. Так, на рисунку 2.1 видно, що найбільший спад виробництва пива відбувся у 2015 році, тоді порівняно з 2014 роком обсяги зменшились на 47 млн. дал. і в кінцевому результаті склали 195 млн. дал. У 2016-2017 роках порівняно із 2015 роком темпи падіння виробництва пива почали незначно зменшуватись, проте вже у 2018-2019 роках спостерігається збільшення обсягів пива, що становить 182 млн. дал.

Дещо інша тенденція спостерігається для безалкогольного пива, зокрема впродовж 2011-2013 років його виробництво збільшилось на 1,9 млн. дал. і в кінцевому підсумку склало 4,5 млн. дал. У 2014-2015 роках порівняно із 2013

роком виробництво безалкогольного пива мало тенденцію до зменшення і у 2015 році склало 2,5 млн. дал. Попри це, у 2016-2019 роках спостерігається покращення ситуації, про що свідчить зростання обсягів виробництва безалкогольного пива на 0,8 млн. дал., що є позитивною тенденцією.

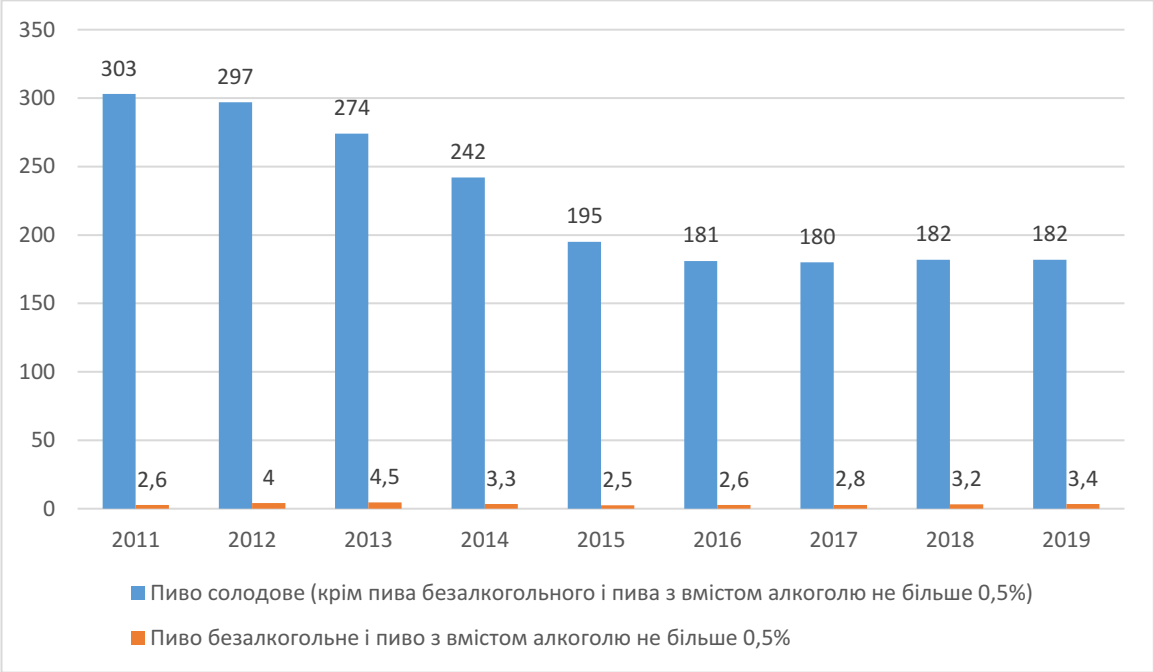

Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва пива в Україні впродовж 2011-2019 років [26]

Слід зауважити, що основними чинниками, які спричинили зменшення обсягів виробництва пива наприкінці 2013 року є:

– нестабільна політична ситуації в Україні, яка стримує виробничу та інвестиційну активність міжнародних виробників пива в нашій країні;

– проведення військових дій на Сході України, а також анексія Криму, за рахунок чого втрачено вагому кількість внутрішніх ринків збуту, що складає близько 6-8% річного обсягу виробництва продукції вітчизняних пивоварів;

– здійснення з боку Росії так званих «експортних війн», а також ліцензування Білорусією поставок пива, які до 2014 року були найголовнішими споживачами вітчизняного пива;

– сувора фіскальна політика держави, а саме у 2014 році відбулось підвищення ставки акцизу на 42,5% та у 2016 році на 100%, а також збільшення податку на хмелярство з 1% до 1,5%, що в результаті призвело до зростання цін на пиво;

– зменшення купівельної спроможності населення.

Попри це, вагомим чинником, який спричинив зростання обсягу виробництва пива у 2018 році була ефективна маркетингова діяльність підприємств перш за все у комунікаційній сфері та ціновій політиці.

У таблиці 2.1 відображено динаміку експорту та імпорту пива за регіонами світу за 2016-2019 роки. Якщо аналізувати експорт пива, то слід зауважити, що у країни СНД він має тенденцію до збільшення впродовж аналізованого періоду в кількісному значенні. Також доречно зазначити, що найбільше зростання величини експорту відбулося у 2018 році у країни Америки (288,77%), що на 245,18% більше порівняно із попереднім роком, а в 2019 році величина експорту пива до цих країн суттєво знизилась на 65,18%. Проте у 2019 році найбільше зростання експорту спостерігається у країни Азії, зокрема на 29,55%.

Таблиця 2.1 – Динаміка експорту та імпорту пива за регіонами світу за 2016-2019 роки, тис. л. [26]

Регіони	Експорт				Імпорт			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Країни СНД	44985,8	56490,8	66983,6	70820,7	1265,2	699,0	1932,6	79,1
Відхилення, %	-	25,57	18,57	5,73	-	-44,75	176,48	-95,91
Європа	10189,0	11952,0	19870,5	17246,8	13850,6	19105,5	26680,5	35585,0
Відхилення, %	-	17,30	66,25	-13,20	-	37,94	39,65	33,37
Азія	7298,7	12933,0	11875,5	15384,2	174,2	242,8	560,5	51,8
Відхилення, %	-	77,20	-8,18	29,55	-	39,38	130,85	-90,76
Африка	4382,4	18659,8	11075,8	7304,7	-	-	-	-
Відхилення, %	-	325,79	-40,64	-34,05	-	-	-	-
Америка	436,1	626,2	2434,5	847,8	3625,5	5450,4	7648,8	10695,6
Відхилення, %	-	43,59	288,77	-65,18	-	50,34	40,33	39,83
Австралія та Океанія	202,1	269,7	314,6	294,0	-	-	-	-
Відхилення, %	-	33,45	16,65	-6,55	-	-	-	-

Натомість найбільше зростання величини імпорту відбулося у 2018 році з країн СНД (176,48%) та країн Азії (130,85%). Щодо 2019 року, то найбільша величина імпорту спостерігається з країн Америки (39,83%) та країн Європи (33,37%).

У таблиці 2.2 відображено динаміку споживання пива в Україні на душу населення.

Таблиця 2.2 – Динаміка споживання пива в Україні на душу населення впродовж 2013-2019 років [26]

Роки	Реалізація пива, млн. дал.	Середня чисельність населення, млн. ос.	Споживання пива на душу населення, л.
2013	271,184	45,490	59,6
2014	235,797	43,001	54,8
2015	193,541	42,845	45,2
2016	172,398	42,673	40,4
2017	177,273	42,485	41,7
2018	180,477	42,376	42,6
2019	177,667	42,028	42,3

Згідно таблиці 2.2 можна зробити висновок, що споживання пива в Україні протягом 2013-2019 років зменшилося на 17,3 л. Зокрема, у 2013-2016 роках спостерігається тенденція до поступового зменшення споживання пива, у 2017-2018 роках відбулось збільшення на 2,2 л. порівняно із 2016 роком. Проте у 2019 році ситуація почала знову погіршуватись, що пояснюється незначним зменшенням споживання пива на душу населення на 0,3 л. порівняно із 2018 роком.

На сьогоднішній день український ринок пива характеризується досить високим рівнем конкуренції, тому однією із особливостей пивного ринку України є те, що найбільшу його частку займають чотири великі компанії (рис. 2.2).

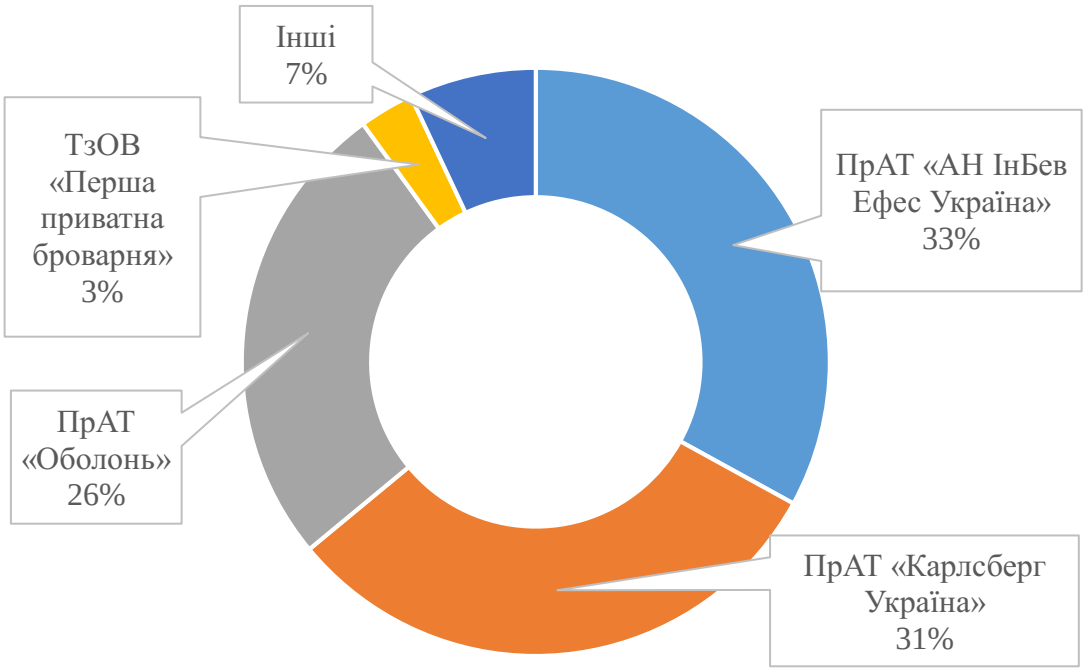

Рисунок 2.2 – Частки ринку головних виробників пива в Україні у 2019 році (%)

На рисунку 2.2 зображено основні виробники пива в Україні та їхні частки ринку. До основних гігантів пивоварної галузі України у 2019 році відносяться такі підприємства [27, С. 126]:

1. ПрАТ «АН ІнБев Ефес Україна» – це частина корпорації «AB InBev Efes», яка займає найбільшу частку ринку серед виробників пива, що складає 33%. Дана компанія працює на українському ринку починаючи з 2000 року та виготовляє 7 із 10 найпопулярніших пивних брендів у світі. Заводи компанії «AB InBev Efes» знаходяться у Харкові, Миколаєві та Чернігові. Найбільш відомими марками пива даної компанії є такі: «Чернігівське», «Bud», «Рогань», «Staropramen», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне», «Beck's», «Stella Artois» та інші.

2. Друге місце серед українських пивоварів посідає ПрАТ «Карлсберг Україна», яке займає частку ринку 31%. «Карлсберг Україна» є частиною групи «Carlsberg Group» та лідирує на українському ринку з 2009 року. Заводи компанії розташовані у таких містах, як Київ, Запоріжжя та Львів. У своєму портфелі Carlsberg має більше ніж 500 різних брендів пива, з яких в Україні найбільш

відомі: «Львівьске», «Славутич», «Балтика», «Tuborg», «Арсенал», «Carlsberg», «Holsten», «Kronenbourg», «Doms» та інші. У 2015 році ПрАТ «Карлсберг Україна» збільшила свою частку ринку на 1,4 пункти: з 28,2% до 29,6%. Це найвищі темпи зростання серед виробників пива, яке в основному відбулося завдяки завоювання позицій у преміум сегменті і розвитку в ніші квасу. Також, доречно зазначити, що преміум-бренд «Kronenbourg» зайняв 25% продажів всього преміум-сегмента пива. Крім цього, компанія лідирує в сегменті сидру (в основному за рахунок відомого бренду «Somersby»), частка яких становить 74% від усього сидру на пивному ринку).

3. ПрАТ «Оболонь» знаходиться на третьому місці серед українських пивоварів та займає 26% пивного ринку. Компанія є українським виробником пива, яка розпочала свою діяльність ще у 1980 році. Основна пивоварня розташована у Києві та окрім неї в Україні є ще вісім суміжних підприємств. Виробник виготовляє пиво під такими відомими брендами, як: «Оболонь», «Hike», «Жигулівське», «Магнат», «Zibert», «Zlata Praha», «Carling», «Десант» та інші.

4. На четвертому місці знаходиться ТзОВ «Перша приватна броварня» із часткою, яка становить 3% українського ринку пива. Компанія створена у 2004 році. «Перша приватна броварня» здійснює управління двома заводами, які знаходяться у Львові та в Радомишлі. Відомими брендами даної компанії є: «Чорне», «Авторське», «Stare misto», «Галицька корона», «VOZDVIЖENSKE», «Свіжий розлив», «Закарпатське Оригінальне», «Б-А» та інші.

Доцільно звернути увагу на те, що впродовж 2018-2019 років в Україні успішно розвиваються маленькі пивоваріні, зокрема: VARVAR, Пивний театр «Правда», Colider, броварня «Ципа», K&F Brewery, Andrii’s Craft Brewery, White Rabbit та ін. Ці пивоварні відрізняються серед інших тим, що виготовляють пиво з нетрадиційними різноманітними смаками, як: зі смаком меду, гарбуза, кропиви тощо. Також зазначені пивоварні постійно змінюють свою рецептуру залежно від рівня попиту споживачів, в них немає постійного асортименту.

Стосовно тенденцій розвитку українського пивного ринку, слід наголосити на зростанні популярності крафтового пива. Це пиво, яке вариться за класичною технологією з добавлянням води, солоду та хмелю, але з додаванням й інших інгредієнтів, зокрема: фруктів, трав, спецій та ін. Так, досвід європейських країн свідчить про те, що ринкова ніша крафтового пива є досить привабливою та рентабельною для виробників.

Охарактеризувавши пивний ринок, проведемо SWOT-аналіз пивоварної галузі України у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз пивоварної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції. 2. Висока якість. 3. Чималі виробничі потужності. 4. Систематичне вивчення власних позицій підприємств, а також позицій конкурентів.	1. Залежність від конкурентів. 2. Сезонні коливання продажів. 3. Постійне суперництво з конкурентами.
Можливості	Загрози
1. Розширення виробництва. 2. Залучення інвесторів. 3. Збільшення ринків збуту. 4. Зростання доходів населення.	1. Зміна потреб споживачів. 2. Несприятлива державна політика. 3. Поява нових конкурентів. 4. Інфляція.

Згідно таблиці 2.3, можна підсумувати, що найголовнішими перевагами для підприємств пивної галузі можна виділити широкий асортимент продукції, висока якість, чималі виробничі потужності, завдяки яким можна мати значні конкурентні переваги та привернути прихильність споживачів до своєї продукції. Щодо можливостей українських підприємств виробників пива, слід зазначити, що виходячи на нові ринки збуту, залучення як вітчизняних так і зарубіжних інвесторів, розширення виробництва дасть їм змогу збільшити свою

прибутковість. Проте, підприємствам потрібно систематично здійснювати контроль за діяльністю держави, а також розробляти програми для зниження ризиків від зміни законодавства.

2.1.2 Економіко-організаційна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із найбільших виробників пива, безалкогольних та алкогольних напоїв в Україні. Власником цієї компанії є Carlsberg. Carlsberg Group – це одна з провідних пивоварних груп у світі, що має великий портфель брендів пива та інших напоїв.

Історія Carlsberg Group в Україні розпочалась ще у 1996 році, коли компанія ВВН (Baltic Beverages Holding), власниками якої були фінська компанія Hartwall та промислова група Orkla, об'єдналася з Відкритим акціонерним товариством «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич» у м. Запоріжжі, який, у свою чергу, був створений на основі збудованого у 1974 році Запорізького пивзаводу №2. В цей період компанія називалась ВВН Україна, масштабні інвестиції якої дали можливість збільшити проектну потужність Запорізького заводу більш ніж у два рази і вже у травні 1998 року почали випускати пиво. З цього моменту розпочалася історія пива ТМ «Славутич» [28].

У серпні 1999 року між ВВН Україна і ТОВ «Львівська пивоварня» було підписано договір, згідно з яким до складу Групи ввійшла Львівська пивоварня. Ще з початку співпраці в неї було інвестовано понад 35 млн. доларів США, завдяки яким підприємство модернізували та встановили новітнє обладнання.

9 вересня 2003 року компанія «Карсберг Україна» отримала сертифікати міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001-1996 (екологічна безпека підприємства та охорона навколишнього середовища).

7 червня 2004 року відбулося урочисте відкриття Київського пивоварного заводу «Карлсберг Україна», в якому було втілено найкращі передові світові новації як у пивоварінні так і в будівництві. Загальна сума інвестицій,

спрямованих на його будівництво склало понад 68 млн. доларів США. Сьогодні він являється найсучаснішим пивоварним заводом в Україні, на якому встановлено новітнє обладнання пивної промисловості виробництва Бельгії, Німеччини та Швейцарії.

У квітні 2005 року «Карлсберг Україна» розпочало виробництво нового ліцензійного сорту пива ТМ «Туборг» – Tuborg Green. У 2006 році завод розпочинає виготовляти два ліцензійних бренди: «Балтика №3», «Балтика №9», а також всесвітньовідомої марки Carlsberg. У серпні 2006 року запущено у виробництво нову ПЕТ-упаковку, яка отримала назву «Супер Пак».

28 квітня 2008 року компанія «Carlsberg Breweries» оголосила про набуття чинності схеми придбання бізнесу компанії «Scottish & Newcastle». У цей час Carlsberg вже стає єдиним власником ВВН. Компанії, які входили в Холдинг ВВН, у тому числі й ВВН Україна переходять до Carlsberg Group. Компанію перейменували на «Славутич», Carlsberg Group [28].

У вересні 2010 року компанія отримала сертифікати на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 22000:2005, який визначає вимоги для системи управління безпечністю харчових продуктів. У цей період компанія «Славутич», Carlsberg Group, приєдналася до Глобального договору ООН, заявивши про свою прихильність 10 принципам у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища, а також боротьби з корупцією.

У червні 2011 року «Славутич», Carlsberg Group розпочала виробництво натурального яблучного сидру Somersby, який є одним із перших напоїв в новій для України категорії натуральних сидрів.

У 2012 році компанія юридично перейменувалася в Публічне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». У серпні 2013 року ПАТ «Карлсберг Україна» отримало сертифікат, який підтверджує відповідність системи безпеки продукції вимогам міжнародного стандарту з харчової безпеки FSSC 22000:2011.

У вересні 2015 року компанія успішно пройшла сертифікаційний аудит та отримала сертифікати на відповідність вимогам міжнародних стандартів OHSAS 18001:2007. Також доцільно наголосити про соціальну складову діяльності

підприємства. Так, у вересні 2015 року ПАТ «Карлсберг Україна» об'єднала свої зусилля разом з іншими українськими виробниками пива у боротьбі проти продажу пива неповнолітнім. Співробітники компаній – виробників пива, відвідали близько 80 тис. закладів торгівлі, щоб наголосити як покупцям так і персоналу торгових точок про те, що алкоголь можна продавати тільки людям, які досягли повноліття.

2016 рік став дуже успішним для компанії в питанні реалізації проектів відповідального розвитку, так як ПАТ «Карлсберг Україна» продовжує приділяти значну увагу економії енергоресурсів та води, очищенню стічних вод, використанню альтернативних джерел енергії, а також скороченню викидів вуглекислого газу. У 2016 році підприємство знизило використання природного газу до 11,5% за допомогою збільшення частки біогазу.

У 2017 році компанія «Карлсберг Україна» змінила тип акціонерного товариства з публічного (ПАТ) на приватне (ПрАТ).

Сталий розвиток має місце в центрі існування даної компанії – «Варим пиво для кращого сьогодні та завтра». Так, у 2017 році підприємство приєдналось до глобальної програми сталого розвитку Групи Карлсберг «ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом до майбутнього», яка базується на чотирьох цілях: НУЛЬ вуглецевого сліду, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ безвідповідального споживання і НУЛЬ нещасних випадків.

За даними рейтингу Державної фіскальної служби України у 2018 році ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків України. Так, за 12 місяців 2018 року підприємство сплатило більше 3 млрд. грн. до бюджетів всіх рівнів країни у вигляді податків і зборів.

ПрАТ «Карлсберг Україна» є юридичною особою за законодавством України, зареєстроване Запорізьким міським управлінням юстиції 05.08.1993 р. за №11031200000006612, код ЄДРПОУ 00377511. Знаходиться за адресою: 69076, Україна, м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, 6.

Статутний капітал досліджуваного підприємства складає 1 022 432 914 грн.

Основними видами діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД є [28]:

– 11.05 Виробництво пива;

– 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;

– 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Як частина міжнародної компанії «Carlsberg Group», ПрАТ «Карлсберг Україна» дотримується на українському ринку глобальної стратегії SAIL'22, яка була запущена у березні 2016 року для підсилення ключових напрямків бізнесу, створення умов для зростання компанії в заданих напрямках та отримання більше прибутку.

Мета діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» полягає в тому, щоб досягти статусу найбільш успішної, професійної та найбільш привабливої компанії з виробництва пива на кожному з ринків, де функціонує компанія Групи Карлсберг, зокрема:

– як успішна компанія, ПрАТ «Карлсберг Україна» піклується про зростання валового та чистого прибутку;

– як професійна компанія, їй немає рівних в якості сервісу своїх клієнтів. ПрАТ «Карлсберг Україна» досягає цього завдяки врахуванню потреб споживачів, роботи з клієнтами, управлінню категоріями товарів та швидкості впровадження інновацій у сфері логістики;

– як приваблива компанія, «Карлсберг Україна» приділяє увагу створенню загальних цінностей для своїх акціонерів, співробітників та споживачів.

Для досягнення поставленої мети компанії, стратегія SAIL'22 сконцентрована на чотирьох основних пріоритетах:

– «Стійке зростання» – компанія стимулює зростання в регіонах та сегментах, де вона бачить довгострокові можливості для розвитку;

– «Зміцнення своїх позицій» – компанія використовує сильні пивні бренди та їх позиції на ринку з метою стимулювати зростання;

– «Створення культури переможців» – компанія створює культуру переможців для того, щоб забезпечити ефективну взаємодію всередині Групи;

– «Створення цінностей для акціонерів» – компанія намагається забезпечити посилене зростання вартості для своїх акціонерів.

До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в таких містах, як: Запоріжжя, Київ та Львів.

Система управління підприємством представлена на рисунку 2.3.

Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

На рисунку 2.3 можна побачити, що безпосереднє управління підприємством здійснює генеральний директор ПрАТ «Карлсберг Україна». У свою чергу в його підпорядкуванні знаходяться директор з виробництва, директор з питань адміністрування та охорони праці, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор. Це свідчить про те, що на досліджуваному підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна структура.

ПрАТ «Карлсберг Україна» є власником таких відомих торговельних марок:

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

– закордонні бренди: «Carlsberg», «Zatecky Gus», «Tuborg», «Harp», «Warsteiner», «Kilkenny», «König Ludwig», «Grimbergen»;

– інші напої (непивні): ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», «Somersby».

Свою продукцію підприємство випускає в пляшках, кегах, ПЕТ-упакуванні, а також в алюмінієвих банках.

Основними постачальниками сировини для ПрАТ «Карлсберг Україна» є постачальники солоду, хмелю, вторинної сировини, пляшки, ПЕТ-преформи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні постачальники сировини для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Вид сировини	Кількість (%)	Постачальник
Солод	100	ПрАТ «Славутський солодовий завод»
Хміль	100	Joh. Barth & Sohn Gmbh, Германія
Ячмінь	100	ПП «Славутич-Тара», ТОВ «Антарес-Інвест-М», ТОВ з Іноземними Інвестиціями «Альянс», ПрАТ «Славутський солодовий завод»
Солодовий екстракт	100	ТОВ «Інтерстарч»
Кроненкорка	68	ТОВ «Кен-Пак Яворів»
	32	Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія), Japan Crown Cork Co Ltd (Японія)
Етикетка	100	ПАТ «Укрпластик», ПрАТ «БЛІЦ-ПАК», ТОВ «Кольоровий Світ»
Банка	100	ТОВ «Кен-Пак»
ПЕТ-преформа та закрутка	100	ТОВ «ТД ДНІПРО ПЛАСТ»
Скляна пляшка	45	ПАТ «Ветропак гостомельский склозавод», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»
Інші матеріали	98	Українські виробники

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» продається за дистриб'юторською системою на всій території України, яка нараховує близько 60 дистриб'юторів, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Також підприємство здійснює прямі продажі в супермаркети та гіпермаркети. Основним ринком збуту продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» є безпосередньо ринок України, на якому реалізується понад 97% продукції. ПрАТ «Карслберг Україна» співпрацює з ключовими торгівельними мережами, зокрема: «АТБ», «Сільпо-Фуд», «Фуршет», «Фора», «Ашан», «Білла», «Метро», «Новус» та ін., а також збільшується дистрибуція та представленість у каналі КаБаРе (кафе, бари, ресторани).

Враховуючи розвиток ринку пива, а також постійну орієнтацію ПрАТ «Карлсберг Україна» на споживачів, які в свою чергу потребують систематичних інновацій, підприємство славиться високим рівнем впровадження новітніх технологій. ПрАТ «Карлсберг Україна» модернізує та оптимізує своє виробництво, впроваджує нові ліцензійні пивні бренди та безалкогольні напої, а також застосовує у своїй діяльності найсучасніші маркетингові, технологічні й управлінські програми.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства, проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років у табл. 2.5.

Згідно таблиці 2.5 можна зробити висновок, що загальна вартість майна ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 рр. має тенденцію до зменшення, що є негативним явищем. Так, у 2018 році порівняно із 2017 роком валюта балансу зменшилась на 636 275 тис. грн., або на 12,13%, а у 2019 році порівняно із 2018 роком зниження відбулось на 36 957 тис. грн. (0,80%), що свідчить про зменшення кількості наявних ресурсів у підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.	
	2017	2018	2019	абс. знач.	темп приросту, %	абс. знач.	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	5 243 831	4 607 556	4 570 599	-636 275	-12,13	-36 957	-0,80
2. Необоротні активи, тис. грн.	2 047 324	2 180 620	2 162 738	133 296	6,51	-17 882	-0,82
3. Оборотні активи, тис. грн.	3 196 507	2 426 936	2 407 861	-769 571	-24,08	-19 075	-0,79
4. Власний капітал, тис.грн.	3 037 616	2 976 012	2 907 304	-61 604	-2,03	-68 708	-2,31
5. Залучений капітал, тис.грн.	2 206 215	1 631 545	1 663 296	-574 670	-26,05	31 751	1,95
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6 012 007	7 500 928	8 215 886	1 488 921	24,77	714 958	9,53
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3 479 625	4 235 986	4 554 070	756 361	21,74	318 084	7,51
8. Валовий прибуток, тис. грн.	2 532 382	3 264 942	3 661 816	732 560	28,93	396 874	12,16
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1 169 066	1 899 773	1 659 248	730 707	62,50	-240 525	-12,66
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1 343 509	2 005 014	1 715 395	661 505	49,24	-289 619	-14,44
11. Чистий прибуток, тис. грн.	1 086 424	1 632 730	1 399 396	546 306	50,28	-233 334	-14,29
12. Чисельність персоналу (осіб)	1 457	1 464	1 493	7	0,48	29	1,98

Зменшення величини необоротних та оборотних активів – негативна тенденція в діяльності підприємства. Характеризуючи тенденцію зміни величини необоротних активів, слід зауважити, що у 2018 році їх величина становила 2 180 620 тис. грн., що на 133 296 тис. грн. більше порівняно із 2017 роком, тобто відбулось збільшення на 6,51%. Проте, у 2019 році необоротні активи зменшились на 17 882 тис. грн. в абсолютному вираженні або на 0,82% – у відносному і в кінцевому результаті склали 2 162 738 тис. грн. Щодо оборотних активів, то впродовж досліджуваного періоду їх величина мала тенденцію до зменшення. Зокрема, у 2018 році оборотні активи зменшились на 769 571 тис. грн. або на 24,08%, а у 2019 році – на 19 075 тис. грн. (0,79%). Слід зазначити, що з однієї сторони, зменшення величини необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства, а з іншої – зменшення оборотних активів означає, що ПрАТ «Карлсберг Україна» задіяло більшу частину своїх ресурсів у діяльності активів та поки що не має тимчасово вільних активів, що не задіяні в діяльності підприємства. Це свідчить про ефективність використання всіх оборотних активів та ресурсів, тому що найсприятливішим для підприємства є стан, коли необоротні активи та оборотні активи будуть збалансованими.

Власний капітал ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшився впродовж 2017-2019 років. Так, у 2018 році порівняно із 2017 зменшення величини власного капіталу відбулось на 61 604 тис. грн. у абсолютному виразі або на 2,03% – у відносному. При цьому у 2019 році порівняно із 2018 роком власний капітал зменшився на 68 708 тис. грн. або на 2,31%. Зменшення власного капіталу є негативним явищем для підприємства. У свою чергу залучений капітал у 2018 році зменшився на 574 670 тис. грн. або на 26,05% порівняно із 2017 роком. Проте, порівнюючи 2019 рік із 2018, слід зазначити, що залучений капітал незначно збільшився на 31 751 тис. грн., тобто на 1,95%, що є негативним явищем і спричинено збільшенням величини поточних зобов’язань у 2019 році.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 та у 2019 році збільшилася на 756 361 тис. грн. (21,74%) та на 318 084 тис. грн. (7,51%) відповідно, що

пояснюється постійним зростанням цін на сировину та матеріали, які підприємство використовує для виробництва своєї продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до збільшення. Зокрема, якщо порівнювати 2018 рік із 2017 роком, то величина чистого доходу від реалізації продукції збільшилась на 1 488 921 тис. грн. в абсолютному виразі або на 24,77% - у відносному. Беручи до уваги 2019 рік порівняно із 2018 роком, то збільшення відбулось на 714 958 тис. грн., або на 9,53%. Таке зростання є позитивним явищем для досліджуваного підприємства і свідчить про зростання обсягів реалізації продукції.

Аналізуючи валовий прибуток, слід зауважити, у 2017 році даний показник становив 2 532 382 тис. грн., а у 2018 році збільшився на 732 560 тис. грн., тобто на 28,93% і склав 3 264 942 тис. грн. Таке ж збільшення відбулось у 2019 році на 396 874 тис. грн. або на 12,16% і в кінцевому підсумку склало 3 661 816 тис. грн., що є позитивним явищем для ПрАТ «Карлсберг Україна» і свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Відносно чистого прибутку, то слід зазначити, що у 2018 році відбулось його збільшення на 546 306 тис. грн. в абсолютному вираженні або на 50,28% – у відносному. Проте у 2019 році відбулось зменшення його величини на 233 334 тис. грн. або на 14,29%, що спричинено збільшенням собівартості продукції досліджуваного підприємства.

Щодо фінансового результату від операційної діяльності, то у 2017 році даний показник становив 1 169 066 тис. грн., а у 2018 році збільшився на 730 707 тис. грн. в абсолютному вираженні або на 62,50% у відносному і в кінцевому результаті склав 1 899 773 тис грн. Проте, у 2019 році порівняно із 2018 роком фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 240 525 тис. грн. (12,66%) і склав 1 659 248 тис. грн. У свою чергу фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2018 році збільшився на 661 505 тис. грн. або на 49,24%, а в 2019 році зменшився на 289 619 тис. грн. або на 14,44%, що спричинено збільшенням витрат операційної діяльності.

Чисельність персоналу у 2018 році порівняно із 2017 роком збільшилась на 7 осіб (0,48%), а у 2019 році порівняно із 2018 – на 29 осіб (1,98%), що свідчить про розширення штату працівників ПрАТ «Карлсберг Україна».

Загалом впродовж 2017-2019 років спостерігається збільшення таких показників як: собівартість реалізованої продукції, чистий дохід від реалізації, валовий прибуток. Зростання даних показників є позитивним явищем, оскільки свідчить про поступове збільшення прибутковості ПрАТ «Карлсберг Україна». Проте, у 2019 році існують негативні зміни щодо загальної вартості майна підприємства, що спричинено зменшенню оборотних та необоротних активів, власного капіталу, а також фінансових результатів від операційної та звичайної діяльності до оподаткування.

Наступним етапом характеристики діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» є проведення оцінки його фінансового стану, що включає аналіз: ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства впродовж 2017-2019 років за наступними показниками.

Коефіцієнт покриття характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів і визначається за формулою [29, С. 44]:

$$К_{п} = \frac{ОА}{ПЗ}, \tag{2.1}$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов’язання та забезпечення.

$$2017 \text{ рік: } К_{п} = \frac{3\,196\,507}{2\,206\,215} = 1{,}45;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{п} = \frac{2\,426\,936}{1\,631\,545} = 1{,}49;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{п} = \frac{2\,407\,861}{1\,642\,740} = 1{,}47.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує відношення коштів у розрахунках до поточних зобов'язань та розраховується за формулою [29, С. 45]:

$$Кл_{ш} = \frac{ОА-З}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де З – величина запасів підприємства.

$$2017 \text{ рік: } Кл_{ш} = \frac{3\,196\,507-321\,736}{2\,206\,215} = 1{,}30;$$

$$2018 \text{ рік: } Кл_{ш} = \frac{2\,426\,936-412\,469}{1\,631\,545} = 1{,}23;$$

$$2019 \text{ рік: } Кл_{ш} = \frac{2\,407\,861-548\,119}{1\,642\,740} = 1{,}13.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показник, який характеризує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями абсолютно ліквідними активами та визначається за формулою [29, С. 45]:

$$Кл_{абс} = \frac{ПФІ+ГК}{ПЗ}, \quad (2.3)$$

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ГК – грошові кошти.

$$2017 \text{ рік: } Кл_{абс} = \frac{2\,316\,014}{2\,206\,215} = 1{,}05;$$

$$2018 \text{ рік: } Кл_{абс} = \frac{1\,415\,599}{1\,631\,545} = 0{,}87;$$

$$2019 \text{ рік: } Кл_{абс} = \frac{1\,179\,600}{1\,642\,740} = 0{,}72.$$

Наступним етапом буде аналіз рівня фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень та розраховується за формулою [29, С. 60]:

$$К_а = \frac{ВК}{К}, \quad (2.4)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства;

К – загальна вартість капіталу підприємства.

$$2017 \text{ рік: } К_а = \frac{3\ 037\ 616}{5\ 243\ 831} = 0{,}58;$$

$$2018 \text{ рік: } К_а = \frac{2\ 976\ 012}{4\ 607\ 556} = 0{,}65;$$

$$2019 \text{ рік: } К_а = \frac{2\ 907\ 304}{4\ 570\ 599} = 0{,}64.$$

Коефіцієнт фінансової залежності – це показник, обернений до коефіцієнту автономії і показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу та визначається за формулою [29, С. 60]:

$$К_{фз} = \frac{К}{ВК}, \quad (2.5)$$

$$2017 \text{ рік: } К_{фз} = \frac{5\ 243\ 831}{3\ 037\ 616} = 1{,}73;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{фз} = \frac{4\ 607\ 556}{2\ 976\ 012} = 1{,}55;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{фз} = \frac{4\ 570\ 599}{2\ 907\ 304} = 1{,}57.$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності та розраховується за формулою [29, С. 61]:

$$Кман_{ВК} = \frac{ВК\text{-}НА}{ВК}, \quad (2.6)$$

де НА – необоротні активи підприємства.

$$2017 \text{ рік: } Кман_{ВК} = \frac{3\,037\,616\text{-}2\,047\,324}{3\,037\,616} = 0{,}33;$$

$$2018 \text{ рік: } Кман_{ВК} = \frac{2\,976\,012\text{-}2\,180\,620}{2\,976\,012} = 0{,}27;$$

$$2019 \text{ рік: } Кман_{ВК} = \frac{2\,907\,304\text{-}2\,162\,738}{2\,907\,304} = 0{,}26.$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – це показник, який відображає частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів підприємства та обчислюється за формулою [29, С. 61]:

$$Кзаб_{ВОЗ} = \frac{ВК\text{-}НА}{ОА}, \quad (2.7)$$

$$2017 \text{ рік: } Кзаб_{ВОЗ} = \frac{3\,037\,616\text{-}2\,047\,324}{3\,196\,507} = 0{,}31;$$

$$2018 \text{ рік: } Кзаб_{ВОЗ} = \frac{2\,976\,012\text{-}2\,180\,620}{2\,426\,936} = 0{,}33;$$

$$2019 \text{ рік: } Кзаб_{ВОЗ} = \frac{2\,907\,304\text{-}2\,162\,738}{2\,407\,861} = 0{,}31.$$

Проведемо аналіз рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років.

Коефіцієнт рентабельності активів показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. вкладених активів (інвестицій) та обчислюється за формулою [29, С. 74]:

$$Р_А = \frac{ЧП}{А}, \quad (2.8)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

А – середньорічна вартість активів підприємства.

$$2017 \text{ рік: } Р_А = \frac{1\ 086\ 424}{5\ 243\ 831} = 0{,}21;$$

$$2018 \text{ рік: } Р_А = \frac{1\ 632\ 730}{4\ 607\ 556} = 0{,}35;$$

$$2019 \text{ рік: } Р_А = \frac{1\ 399\ 396}{4\ 570\ 599} = 0{,}31.$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – характеризує величину чистого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства, і визначається за формулою [29, С. 74]:

$$Р_{ВК} = \frac{ЧП}{ВК}, \tag{2.9}$$

$$2017 \text{ рік: } Р_{ВК} = \frac{1\ 086\ 424}{3\ 037\ 616} = 0{,}36;$$

$$2018 \text{ рік: } Р_{ВК} = \frac{1\ 632\ 730}{2\ 976\ 012} = 0{,}55;$$

$$2019 \text{ рік: } Р_{ВК} = \frac{1\ 399\ 396}{2\ 907\ 304} = 0{,}48.$$

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу – показує величину чистого прибутку на одну гривню залученого капіталу та розраховується за формулою [29, С. 74]:

$$Р_{ЗК} = \frac{ЧП}{ЗК}, \tag{2.10}$$

$$2017 \text{ рік: } Р_{ЗК} = \frac{1\ 086\ 424}{2\ 206\ 215} = 0{,}49;$$

$$2018 \text{ рік: } Р_{ЗК} = \frac{1\ 632\ 730}{1\ 631\ 545} = 1{,}00;$$

$$2019 \text{ рік: } Р_{ЗК} = \frac{1\ 399\ 396}{1\ 663\ 296} = 0{,}84.$$

Коефіцієнт рентабельності продажу показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг, і визначається за формулою [29, С. 75]:

$$Р_{п} = \frac{ЧП}{ЧД}, \quad (2.11)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2017 \text{ рік: } Р_{п} = \frac{1\,086\,424}{6\,012\,007} = 0{,}18;$$

$$2018 \text{ рік: } Р_{п} = \frac{1\,632\,730}{7\,500\,928} = 0{,}22;$$

$$2019 \text{ рік: } Р_{п} = \frac{1\,399\,396}{8\,215\,886} = 0{,}17.$$

Далі визначимо ефективність використання ресурсів на ПрАТ «Карлсберг Україна», використовуючи показники ділової активності.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення та обчислюється за формулою [29, С. 88]:

$$Коб_{а} = \frac{ЧД}{А}, \quad (2.12)$$

$$2017 \text{ рік: } Коб_{а} = \frac{6\,012\,007}{5\,243\,831} = 1{,}15;$$

$$2018 \text{ рік: } Коб_{а} = \frac{7\,500\,928}{4\,607\,556} = 1{,}63;$$

$$2019 \text{ рік: } Коб_{а} = \frac{8\,215\,886}{4\,570\,599} = 1{,}80.$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується та розраховується за формулою [29, С. 88]:

$$Коб_{дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}, \quad (2.13)$$

ДЗ – середньорічні залишки дебіторської заборгованості.

$$2017 \text{ рік: } Коб_{дз} = \frac{6\ 012\ 007}{554\ 784} = 10{,}84;$$
$$2018 \text{ рік: } Коб_{дз} = \frac{7\ 500\ 928}{593\ 671} = 12{,}63;$$
$$2019 \text{ рік: } Коб_{дз} = \frac{8\ 215\ 886}{673\ 612} = 12{,}20.$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується та визначається за формулою [29, С. 88]:

$$Коб_{кз} = \frac{ЧД}{КЗ}, \quad (2.14)$$

КЗ – середньорічна вартість кредиторської заборгованості.

$$2017 \text{ рік: } Коб_{кз} = \frac{6\ 012\ 007}{1\ 591\ 729} = 3{,}78;$$
$$2018 \text{ рік: } Коб_{кз} = \frac{7\ 500\ 928}{1\ 235\ 833} = 6{,}07;$$
$$2019 \text{ рік: } Коб_{кз} = \frac{8\ 215\ 886}{1\ 480\ 149} = 5{,}55.$$

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення відповідної заборгованості підприємства. Визначимо строк погашення дебіторської заборгованості за формулою [29, С. 89]:

$$Тоб_{дз} = \frac{360}{Коб_{дз}}, \quad (2.15)$$

де $Коб_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

$$2017 \text{ рік: } Тоб_{дз} = \frac{360}{10,84} = 33;$$

$$2018 \text{ рік: } Тоб_{дз} = \frac{360}{12,63} = 29;$$

$$2019 \text{ рік: } Тоб_{дз} = \frac{360}{12,20} = 30.$$

Визначимо строк погашення кредиторської заборгованості за формулою [29, С. 89]:

$$Тоб_{кз} = \frac{360}{Коб_{кз}}, \quad (2.16)$$

де $Коб_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

$$2017 \text{ рік: } Тоб_{кз} = \frac{360}{3,78} = 95;$$

$$2018 \text{ рік: } Тоб_{кз} = \frac{360}{6,07} = 59;$$

$$2019 \text{ рік: } Тоб_{кз} = \frac{360}{5,55} = 65.$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства та визначається за формулою [29, С. 89]:

$$ФВ = \frac{ЧД}{ОЗ}, \quad (2.17)$$

ОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

$$2017 \text{ рік: } ФВ = \frac{6\ 012\ 007}{1\ 718\ 015} = 3,50;$$

$$2018 \text{ рік: ФВ} = \frac{7\ 500\ 928}{1\ 872\ 123} = 4{,}01;$$

$$2019 \text{ рік: ФВ} = \frac{8\ 215\ 886}{1\ 887\ 073} = 4{,}35.$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства та розраховується за формулою [29, С. 89]:

$$\text{Коб}_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВК}}, \tag{2.18}$$

$$2017 \text{ рік: Коб}_{\text{вк}} = \frac{6\ 012\ 007}{3\ 037\ 616} = 1{,}98;$$

$$2018 \text{ рік: Коб}_{\text{вк}} = \frac{7\ 500\ 928}{2\ 976\ 012} = 2{,}52;$$

$$2019 \text{ рік: Коб}_{\text{вк}} = \frac{8\ 215\ 886}{2\ 907\ 304} = 2{,}83.$$

Аналізування фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» за допомогою відносних показників узагальнено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» на основі відносних показників

Показники	Значення			Відхилення			
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.	
				абс. знач.	відносне знач.	абс. знач.	відносне знач.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт покриття	1,45	1,49	1,47	0,04	2,76	-0,02	-1,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,30	1,23	1,13	-0,07	-5,38	-0,1	-8,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,05	0,87	0,72	-0,18	-17,14	-0,15	-17,24
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства							
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,58	0,65	0,64	0,07	12,07	-0,01	-1,54

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової залежності	1,73	1,55	1,57	-0,18	-10,40	0,02	1,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	0,27	0,26	-0,06	-18,18	-0,01	-3,70
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,31	0,33	0,31	0,02	6,45	-0,02	-6,06
3. Аналіз рентабельності підприємства							
Коефіцієнт рентабельності активів	0,21	0,35	0,31	0,14	66,67	-0,04	-11,43
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,36	0,55	0,48	0,19	52,78	-0,07	-12,73
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	0,49	1,00	0,84	0,51	104,08	-0,16	-16
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,18	0,22	0,17	0,04	22,22	-0,05	-22,73
4. Аналіз ділової активності підприємства							
Коефіцієнт оборотності активів	1,15	1,63	1,80	0,48	41,74	0,17	10,43
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,84	12,63	12,20	1,79	16,51	-0,43	-3,40
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,78	6,07	5,55	2,29	60,58	-0,52	-8,57
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	33	29	30	-4	-12,12	1	3,45
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	95	59	65	-36	-37,89	6	10,17
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,50	4,01	4,35	0,51	14,57	0,34	8,48
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,98	2,52	2,83	0,54	27,27	0,31	12,30

Отже, згідно проведених розрахунків у таблиці 2.6, можна зробити висновок, що оцінювання ліквідності досліджуваного підприємства показало, що

впродовж 2017-2019 років спостерігається зменшення величини значень розрахованих показників.

Так, аналізуючи коефіцієнт покриття, слід зазначити, що оптимальне значення даного показника має знаходитися в межах 1-3. Як бачимо із таблиці 2.6, у 2017 році коефіцієнт покриття становив 1,45, а в 2018 році збільшився на 2,76% і склав 1,49. Це свідчить про те, що ПрАТ «Карлсберг Україна» може своєчасно ліквідувати борги. Але, у 2019 році досліджуваний показник зменшився на 0,02 або на 1,34%, і склав 1,47. Таке зменшення коефіцієнта у 2019 році порівняно із 2018 роком не є критичним і свідчить про достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, то оптимальне значення даного показника становить 0,6 і вище. У 2017 році даний показник становив 1,30. Це свідчить, що на одну гривню поточної заборгованості підприємство має 1,30 грн. високоліквідних активів. У 2018 та 2019 роках показник зменшився на 0,07 (5,38%) та на 0,1 (8,13%) і склав 1,23 та 1,13 відповідно. Проте, за аналізований період значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах допустимих значень, що є позитивним явищем для підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 році становив 0,87, що на 0,18 (або 17,14%) менше за значення, яке було у 2017 році (1,05). У 2019 році порівняно із 2018 роком даний показник зменшився на 0,15 (або 17,24%) і склав 0,72. Оптимальне значення показника має становити понад 0,2. Зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності за аналізований період не є критичним, адже значення даного показника є більшим за 0,2 і свідчить про те, що ПрАТ «Карлсберг Україна» зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Отже, незважаючи на зменшення значень вище проаналізованих коефіцієнтів, слід зазначити, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий рівень ліквідності та спроможне вчасно погашати поточні зобов’язання, так як досліджувані показники знаходяться в межах допустимих значень, що є позитивним явищем.

Розрахувавши основні коефіцієнти, які визначають фінансову стійкість підприємства, слід зазначити, що коефіцієнт автономії, який має бути не менше 0,5, у 2018 році склав 0,65, що на 0,07 або на 12,07% більше порівняно із 2017 роком. При цьому в 2019 році значення даного показника не суттєво зменшилось на 0,01 або на 1,54% і склало 0,64. Отриманий результат означає, що на кожну гривню, вкладену в діяльність підприємства, 64 копійки є коштами власників підприємства. Тобто у 2019 році 64% усього капіталу підприємства – це власні кошти, що є позитивним явищем, так як даний коефіцієнт є більшим за оптимальне значення. Чим вищим є значення показника, тим більш стабільним та незалежним є становище від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів.

Щодо коефіцієнту фінансової залежності підприємства, зауважимо, що у 2018 році значення даного показника склало 1,55, що на 0,18 (10,40%) менше порівняно із 2017 роком. Проте у 2019 році даний коефіцієнт збільшився на 0,02 (1,29%) і в кінцевому результаті склав 1,57 і свідчить про те, що на кожну гривню власних коштів припадає 1,57 гривні фінансових ресурсів. Нормативним значенням коефіцієнту фінансової залежності є менше 2. Збільшення у 2019 році аналізованого показника не є критичним явищем, тому що він перебуває в нормативних межах, відповідно, фінансові ризики підприємства знаходяться на прийнятному рівні.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має тенденцію до зменшення. Так, у 2018 році порівняно із 2017 роком, відбулось зменшення на 0,06 (або 18,18%), а у 2019 році даний показник зменшився на 0,01 (або 3,70%), що спричинено скороченням величини власного капіталу підприємства і в кінцевому результаті склав 0,26. Нормативне значення коефіцієнту – більше нуля. Незважаючи на зменшення досліджуваного показника, слід зазначити, що він знаходиться в оптимальних межах і таке позитивне значення коефіцієнту свідчить про достатність власних фінансових ресурсів підприємства для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2018 році становив 0,33, що на 0,02 або на 6,45% більше за значення у 2017 році, яке склало

0,31. Проте, у 2019 році коефіцієнт зменшився на величину 0,02 або на 6,06% і знову становить 0,31. Нормативним значенням є 0,1 і вище. Протягом всього періоду коефіцієнт вищий нормативного і підприємство здатне профінансувати 31% всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості показав, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має високу фінансову стійкість та низький рівень залежності від позикових джерел фінансування своєї діяльності. Якщо фінансовий стан підприємства безпосередньо визначається розміром власного капіталу, доцільно наголосити, що міцний і фінансово стійкий розвиток підприємства зумовлює його економічне зростання і, тим самим, визначає його тенденції та можливості, тому потрібно збільшувати величину власного капіталу.

Обчисливши коефіцієнти, які визначають рівень рентабельності ПрАТ «Карлсберг Україна», зауважимо, що у 2019 році порівняно із 2018 роком спостерігається в основному зменшення рівня рентабельності.

Так, коефіцієнт рентабельності активів у 2017 році становив 0,21, а у 2018 році збільшився на 0,14 або на 66,67%. Проте, у 2019 році порівняно із 2018 роком даний показник зменшився на 0,04 або на 11,43%, що спричинено зменшенням величини чистого прибутку підприємства і в підсумку склав 0,31. Таке зниження даного коефіцієнта не є критичним явищем, тому що показник є вищим за нормативне значення (більший нуля).

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2018 році порівняно із 2017 роком збільшився на 0,19 або на 52,78% і склав 0,55. А в 2019 році значення показника зменшилося на 0,07 або на 12,73% і в кінцевому результаті склало 0,48. Таке зниження коефіцієнту році відбулось за рахунок зменшення чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна».

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу у 2017 році становив 0,49, а у 2018 році – 1,00, тобто збільшився на 0,51 або на 104,08%. При цьому, у 2019 році коефіцієнт зменшився на 0,16 або на 16% і склав 0,84. Це є негативним явищем, що спричинено зменшенням чистого прибутку підприємства та збільшенням величини залученого капіталу.

Коефіцієнт рентабельності продажу у 2018 році порівняно із 2017 роком мав тенденцію до збільшення, зокрема на 0,04 або на 22,22%. Проте у 2019 році досліджуваний показник знизився за рахунок зменшення чистого прибутку на 0,05 або на 22,73% і склав 0,17.

Після проведеного аналізу показників рентабельності, можна стверджувати, що у 2019 році на ПрАТ «Карлсберг Україна» відбулось скорочення рівня ресурсних показників рентабельності, що є негативним явищем. Збільшення показників рентабельності значною мірою залежить від зростання чистого прибутку, який є основою економічного та соціального розвитку суб'єкта господарювання.

Аналізуючи ділову активність ПрАТ «Карлсберг Україна», слід зазначити, що коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до збільшення. Так, у 2018 та 2019 році досліджуваний показник збільшився на 0,48 (41,74%) та на 0,17 (10,43%) відповідно. Це є позитивним явищем і свідчить про те, що ефективність використання активів ПрАТ «Карлсберг Україна» підвищується.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Розмір дебіторської заборгованості визначається умовами підприємства щодо розрахунків зі своїми клієнтами. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2018 році порівняно із 2017 роком збільшився на 1,79 або на 16,51%, що є позитивним явищем і свідчить про ефективні партнерські стосунки з контрагентами. Проте, порівнюючи 2019 рік із 2018 роком, то значення даного коефіцієнта незначно зменшилося на 0,43, тобто на 3,40%, що спричинено збільшенням величини дебіторської заборгованості підприємства. При цьому у 2018 році порівняно із 2017 роком спостерігається зменшення тривалості обороту дебіторської заборгованості на 12,12%, що є позитивним. Але, у 2019 році період, за який дебітори погашають підприємству заборгованість збільшився на 3,45%, що є негативним явищем.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2018 році порівняно із 2017 роком має тенденцію до збільшення, а саме на 2,29 в абсолютному

вираженні або на 60,58% – у відносному, що є позитивним явищем у цей період. Проте, порівнюючи 2019 рік із 2018 роком, значення даного показника зменшилось на 0,52 або на 8,57%, що свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством. При цьому, у 2018 році порівняно із 2017 роком спостерігається зменшення тривалості обороту кредиторської заборгованості на 37,89%, що є позитивним. Але, у 2019 році відбулось збільшення строку погашення кредиторської заборгованості на 10,17%, що є негативним явищем, тому що ПрАТ «Карлсберг Україна» довше буде погашати кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства. У 2018 році порівняно із 2017 роком даний показник збільшився на 0,51 (14,57%), що є позитивним, а у 2019 році порівняно із 2018 роком збільшення відбулось на 0,34 (8,48%) і склало 4,35 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,54 (або 27,27%) та на 0,31 (12,30%) у 2018 та 2019 роках відповідно. Це свідчить про те, що у 2019 році підприємством вироблено товарів на суму 2,83 грн. на кожну гривню залучених коштів власників. Це позитивна тенденція, викликана стрімким зростанням доходу підприємства.

Як бачимо, ПрАТ «Карлсберг Україна» має достатньо високий рівень ділової активності. Для покращення оборотності, підприємство повинно ефективно працювати над тим, щоб збільшувати виручку від реалізації своєї продукції. Також виробничі запаси підприємства повинні бути на достатньому рівні, щоб їх було ні багато, ні мало. Відповідно заборгованість підприємства перед дебіторами повинна зменшуватись, що призведе до збільшення оборотності підприємства.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

За методикою, яка наведена в пункті 1.3 магістерської кваліфікаційної роботи, проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна».

1. Визначимо ефективність виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

Показник витрат на одиницю продукції розрахуємо за формулою (1.1):

$$2017 \text{ рік: } В = \frac{4\,853\,485}{9\,058\,427} = 0{,}54;$$

$$2018 \text{ рік: } В = \frac{6\,068\,904}{11\,030\,131} = 0{,}55;$$

$$2019 \text{ рік: } В = \frac{6\,442\,621}{11\,560\,320} = 0{,}56.$$

Повну собівартість реалізованої продукції розрахуємо за формулою (1.2):

$$2017 \text{ рік: } С_п = 3\,479\,625 + 218\,413 + 1\,155\,447 = 4\,853\,485;$$

$$2018 \text{ рік: } С_п = 4\,235\,986 + 290\,112 + 1\,542\,806 = 6\,068\,904;$$

$$2019 \text{ рік: } С_п = 4\,554\,070 + 276\,156 + 1\,612\,395 = 6\,442\,621.$$

Фондовіддачу розрахуємо за формулою (1.3):

$$2017 \text{ рік: } ФВ = \frac{9\,058\,427}{1\,718\,015} = 5{,}27;$$

$$2018 \text{ рік: } ФВ = \frac{11\,030\,131}{1\,872\,123} = 5{,}89;$$

$$2019 \text{ рік: } ФВ = \frac{11\,560\,320}{1\,887\,073} = 6{,}13.$$

Рентабельність реалізованої продукції обчислимо за формулою (1.4):

$$2017 \text{ рік: } Р_{пр} = \frac{2\,532\,382}{4\,853\,485} \cdot 100\% = 52{,}18;$$

$$2018 \text{ рік: } Р_{пр} = \frac{3\,264\,942}{6\,068\,904} \cdot 100\% = 53{,}80;$$

$$2019 \text{ рік: } Р_{пр} = \frac{3\,661\,816}{6\,442\,621} \cdot 100\% = 56{,}84.$$

Продуктивність праці визначимо за формулою (1.5):

$$2017 \text{ рік: } П_{п} = \frac{9\,058\,427}{1\,457} = 6\,217{,}18;$$

$$2018 \text{ рік: } П_{п} = \frac{11\,030\,131}{1\,464} = 7\,534{,}24;$$

$$2019 \text{ рік: } П_{п} = \frac{11\,560\,320}{1\,493} = 7\,743{,}01.$$

2. Визначимо фінансовий стан досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт автономії розрахуємо за формулою (1.6):

$$2017 \text{ рік: } К_{а} = \frac{3\,037\,616}{5\,243\,831} = 0{,}58;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{а} = \frac{2\,976\,012}{4\,607\,556} = 0{,}65;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{а} = \frac{2\,907\,304}{4\,570\,599} = 0{,}64.$$

Коефіцієнт платоспроможності обчислимо за формулою (1.7):

$$2017 \text{ рік: } К_{п} = \frac{3\,037\,616}{2\,206\,215} = 1{,}38;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{п} = \frac{2\,976\,012}{1\,631\,545} = 1{,}82;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{п} = \frac{2\,907\,304}{1\,663\,296} = 1{,}75.$$

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів розрахуємо за формулою (1.8):

$$2017 \text{ рік: } К_{об} = \frac{6\,012\,007}{3\,196\,507} = 1{,}88;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{об} = \frac{7\ 500\ 928}{2\ 426\ 936} = 3{,}09;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{об} = \frac{8\ 215\ 886}{2\ 407\ 861} = 3{,}41.$$

3. Ефективність організації збуту та просування товарів досліджуваного підприємства визначимо за допомогою таких показників.

Рентабельність продаж визначимо за формулою (1.9):

$$2017 \text{ рік: } Р_{п} = \frac{1\ 086\ 424}{6\ 012\ 007} \cdot 100 = 18{,}07;$$

$$2018 \text{ рік: } Р_{п} = \frac{1\ 632\ 730}{7\ 500\ 928} \cdot 100 = 21{,}77;$$

$$2019 \text{ рік: } Р_{п} = \frac{1\ 399\ 396}{8\ 215\ 886} \cdot 100 = 17{,}03.$$

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією розрахуємо за формулою (1.10):

$$2017 \text{ рік: } К_{з} = \frac{172\ 580}{6\ 012\ 007} = 0{,}029;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{з} = \frac{231\ 702}{7\ 500\ 928} = 0{,}031;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{з} = \frac{267\ 097}{8\ 215\ 886} = 0{,}033.$$

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей обчислимо за формулою (1.11):

$$2017 \text{ рік: } К_{м} = \frac{9\ 058\ 427}{11\ 997\ 889} = 0{,}76;$$

$$2018 \text{ рік: } К_{м} = \frac{11\ 030\ 131}{13\ 013\ 531} = 0{,}85;$$

$$2019 \text{ рік: } К_{м} = \frac{11\ 560\ 320}{13\ 453\ 187} = 0{,}86.$$

Наступним етапом буде оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства з врахуванням рівня її якості. Якість товару характеризує його здатність задовольняти потреби відповідно до його призначення. На якість харчових продуктів впливають такі показники, як: сировина; технологія виробництва; тара і пакувальні матеріали.

Для оцінювання якості пива застосовують бальну систему оцінки якості, сутність якої полягає в тому, що кожному показнику якості товару присвоюється певна кількість балів (у даному випадку за власною суб'єктивною оцінкою). Оцінка якості продукції здійснюється за 2017-2019 роки. Варто відмітити, що сировина на даному підприємстві є стабільною, при цьому технологія виробництва, тара і пакувальні матеріали зазнали радикальних змін дещо раніше і за вказані роки також є стабільними величинами. Оскільки сьогодні підприємство займає велику частку на українському ринку пива і знаходиться на лідерських позиціях, то всі показники можна прийняти за одиницю, як стандарт по галузі, виходячи з природніх об'єктивних умов, техніко-технологічних новацій та маркетингових зусиль ПрАТ «Карлсберг Україна». При такому підході ваговий вплив кожного показника математично не є значущим [30].

Оцінювання продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2017-2019 роки

Показники	Оцінка
Сировина	1
Технологія виробництва	1
Тара і пакувальні матеріали	1

Результати отриманих показників зведемо до табл. 2.8, де визначимо динаміку їх зміни.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	Значення			Відхилення			
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.	
				абс. знач.	від-носне знач.	абс. знач.	від-носне знач.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Показник витрат на одиницю продукції	0,54	0,55	0,56	0,01	1,85	0,01	1,81
Фондовіддача	5,27	5,89	6,13	0,62	11,76	0,24	4,07
Рентабельність реалізованої продукції	52,18	53,80	56,84	1,62	3,10	3,04	5,65
Продуктивність праці	6217,18	7534,24	7743,01	1317,06	21,18	208,77	2,77
2. Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт автономії	0,58	0,65	0,64	0,07	12,07	-0,01	-1,54
Коефіцієнт платоспроможності	1,38	1,82	1,75	0,44	31,88	-0,07	-3,85
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,88	3,09	3,41	1,21	64,36	0,32	10,36
3. Ефективність організації збуту та просування товарів							
Рентабельність продаж	18,07	21,77	17,03	3,7	20,48	-4,74	-21,77
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,029	0,031	0,033	0,002	6,90	0,002	6,45
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,76	0,85	0,86	0,09	11,84	0,01	1,18
4. Конкурентоспроможність товару							
Якість товару	1	1	1	0	0	0	0

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності за період з 2017 по 2019 роки розрахуємо:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» обчислимо за формулою (1.13):

2017 рік: $Е_В = 0,31 \cdot 0,54 + 0,19 \cdot 5,27 + 0,40 \cdot 52,18 + 0,10 \cdot 6217,18 = 643,76$;

2018 рік: $Е_В = 0,31 \cdot 0,55 + 0,19 \cdot 5,89 + 0,40 \cdot 53,80 + 0,10 \cdot 7534,24 = 776,23$;

2019 рік: $Е_В = 0,31 \cdot 0,56 + 0,19 \cdot 6,13 + 0,40 \cdot 56,84 + 0,10 \cdot 7743,01 = 798,38$.

2. Критерій фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» визначимо за формулою (1.14):

2017 рік: $Ф_П = 0,29 \cdot 0,58 + 0,20 \cdot 1,38 + 0,15 \cdot 1,88 = 0,73$;

2018 рік: $Ф_П = 0,29 \cdot 0,65 + 0,20 \cdot 1,82 + 0,15 \cdot 3,09 = 1,02$;

2019 рік: $Ф_П = 0,29 \cdot 0,64 + 0,20 \cdot 1,75 + 0,15 \cdot 3,41 = 1,05$.

3. Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» обчислимо за формулою (1.15):

2017 рік: $Е_З = 0,37 \cdot 18,07 + 0,29 \cdot 0,0029 + 0,21 \cdot 0,76 = 6,85$;

2018 рік: $Е_З = 0,37 \cdot 21,77 + 0,29 \cdot 0,0031 + 0,21 \cdot 0,85 = 8,23$;

2019 рік: $Е_З = 0,37 \cdot 17,03 + 0,29 \cdot 0,0033 + 0,21 \cdot 0,86 = 6,48$.

4. Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» за формулою (1.12):

2017 рік: $К_{КП} = 0,15 \cdot 643,76 + 0,29 \cdot 0,73 + 0,23 \cdot 6,85 + 0,33 \cdot 1 = 98,68$;

2018 рік: $К_{КП} = 0,15 \cdot 776,23 + 0,29 \cdot 1,02 + 0,23 \cdot 8,23 + 0,33 \cdot 1 = 118,95$;

2019 рік: $К_{КП} = 0,15 \cdot 798,38 + 0,29 \cdot 1,05 + 0,23 \cdot 6,48 + 0,33 \cdot 1 = 121,88$.

Розраховані значення узагальнимо у табл. 2.9, де визначимо динаміку їх зміни.

Таблиця 2.9 – Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років

Показник	Значення			Відхилення			
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.	
				абс. знач.	відносне знач.	абс. знач.	відносне знач.
Ефективність виробничої діяльності	643,76	776,23	798,38	132,47	20,58	22,15	2,85
Фінансовий стан підприємства	0,73	1,02	1,05	0,29	39,73	0,03	2,94
Ефективність організації збуту товару	6,85	8,23	6,48	1,38	20,15	-1,75	-21,26
Якість товару	1	1	1	0	0	0	0
Інтегральний показник конкурентоспроможності	98,68	118,95	121,88	20,27	20,54	2,93	2,46

На підставі отриманих результатів можна стверджувати, що динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2017-2019 років є позитивною, оскільки в 2018 році порівняно з 2017 роком його значення зросло на 20,27 в абсолютному вираженні або на 20,54% у відносному. Якщо порівнювати 2019 рік із 2018 роком то збільшення інтегрального показника конкурентоспроможності відбулось на 2,93 в абсолютному вираженні або на 2,46% у відносному. Це свідчить про те, що у підприємства за досліджуваний період посилися конкурентні переваги, що є позитивною тенденцією.

Хоча у 2019 році відбулось погіршення ефективності організації збуту товару підприємства на 21,26% за рахунок зменшення рентабельності продажу, проте підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» сприяло збільшення ефективності виробничої діяльності підприємства у 2018 та у 2019 роках на 20,58% та 2,85% відповідно, а також покращення фінансового стану підприємства у 2018 році на 39,73% та у 2019 році на 2,94%. При цьому, якість товару підприємства є стабільно високою впродовж 2017-2019 років.

Враховуючи погіршення ефективності організації збуту товару ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2019 році за рахунок зниження рівня рентабельності

продажу, що спричинено зменшенням величини чистого прибутку у даному періоді, проведемо його факторний аналіз використовуючи модель [29. С. 35]:

$$ЧП = ВК \cdot \frac{ЧД}{А} \cdot \frac{А}{ВК} \cdot \frac{ЧП}{ЧД} = ВК \cdot Коб_{ОА} \cdot М_к \cdot Р_{чиста} \quad (2.19)$$

де ВК – середньорічні залишки власного капіталу підприємства;

$Коб_{ОА}$ – коефіцієнт оборотності активів;

$М_к$ – мультиплікатор власного капіталу;

$Р_{чиста}$ – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Визначимо необхідні показники та їх значення у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років

Показники	Значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
Чистий прибуток (ЧП)	1 086 424	1 632 730	1 399 396	546 306	-233 334
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД)	6 012 007	7 500 928	8 215 886	1 488 921	714 958
Середньорічні залишки активів (А)	5 243 831	4 607 556	4 570 599	-636 275	-36 957
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК)	3 037 616	2 976 012	2 907 304	-61 604	-68 708
Коефіцієнт боротності активів ($Коб_{ОА}$), оборотів	1,146491	1,627962	1,797551	0,48147	0,16959
Мультиплікатор капіталу ($М_к$)	1,726298	1,548232	1,572109	-0,17807	0,02388
Чиста рентабельність ($Р_{чиста}$)	0,180709	0,217670	0,170328	0,03696	-0,04734

Використовуючи модель (2.19), оцінимо кількісний вплив кожного із чинників на зміну чистого прибутку.

У 2018 році величина чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» за рахунок окремих факторів змінювалась таким чином:

$\Delta ЧП_{ВК}$ = -61 604 · 1,146491 · 1,726298 · 0,180709 = -22 033,09 тис. грн.;

$\Delta ЧПКоб_{ОА}$ = 2 976 012 · 0,481471 · 1,726298 · 0,180709 = 446 992,81 тис. грн.;

$\Delta ЧП_{Мк}$ = 2 976 012 · 1,627962 · (-0,178066) · 0,180709 = -155 898,24 тис. грн.;

$\Delta ЧПРч_{п}$ = 2 976 012 · 1,627962 · 1,548232 · 0,036961 = 277 244,52 тис. грн.

У 2019 році величина чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» за рахунок окремих факторів змінювалась таким чином:

$\Delta ЧП_{ВК}$ = -68 708 · 1,627962 · 1,548232 · 0,217670 = -37 695,28 тис. грн.;

$\Delta ЧПКоб_{ОА}$ = 2 907 304 · 0,169589 · 1,548232 · 0,217670 = 166 158,69 тис. грн.;

$\Delta ЧП_{Мк}$ = 2 907 304 · 1,797551 · 0,023877 · 0,217670 = 27 161,79 тис. грн.;

$\Delta ЧПРч_{п}$ = 2 907 304 · 1,797551 · 1,572109 · (-0,047342) = -388 959,19 тис. грн.

Визначимо загальну зміну чистого прибутку за рахунок впливу факторів:

$\Delta ЧП_{2018}$ =-22 033,09 + 446 992,81 - 155 898,24 + 277 244,52 = 546 306 тис. грн.

$\Delta ЧП_{2019}$ =-37 695,28 + 166 158,69 + 27 161,79 - 388 959,19 = -233 334 тис. грн.

Вплив окремих факторів на чистий прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» узагальнимо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Вплив факторів на зміну чистого прибутку

Фактори впливу	Вплив, тис. грн.	
	2018 рік	2019 рік
Загальна зміна чистого прибутку	546 306	-233 334
в т. ч. за рахунок зміни:		
Власного капіталу	-22 033,09	-37 695,28
Коефіцієнта оборотності активів	446 992,81	166 158,69
Мультиплікатора власного капіталу	-155 898,24	27 161,79
Чистої рентабельності	277 244,52	-388 959,19

Отже, провівши факторний аналіз чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна», слід зазначити, що у 2018 році його величина збільшилась на 546 306 тис. грн. Так, збільшення величини чистого прибутку відбулось за рахунок коефіцієнта оборотності активів – на 446 992,81 тис. грн. та чистої рентабельності – на 277 244,52. Проте інші фактори призвели до зменшення чистого прибутку підприємства, зокрема за рахунок власного капіталу та мультиплікатора власного капіталу його величина зменшилась на 22 033,09 тис. грн. та 155 898,24 тис. грн. відповідно.

Беручи до уваги 2019 рік, то величина чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшилась порівняно із 2018 роком на 233 334 тис. грн. Так, у 2019 році на чистий прибуток позитивно вплинуло збільшення коефіцієнта оборотності активів на 166 158,69 тис. грн., а також мультиплікатора власного капіталу на 27 161,79 тис. грн. При цьому, за рахунок власного капіталу та чистої рентабельності величина чистого прибутку підприємтсва зменшилась на 37 695,28 тис. грн. та 388 959,19 тис. грн. відповідно.

Висновок до розділу 2

Отже, проаналізувавши сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку визначено, що головними перевагами для підприємств пивної галузі є широкий асортимент продукції, висока якість та значні виробничі потужності. Вектор розвитку даного ринку на короткострокову перспективу залежатиме переважно від динаміки споживання на внутрішньому ринку, яка залежить від економічної ситуації в країні і, як наслідок, від купівельної спроможності населення. Друге місце за перспективами розвитку є розширення ринків збуту, зокрема в напрямку експорту. До факторів негативного впливу на галузь належать нестабільна політична ситуація в країні та можливість зростання акцизів.

На сьогоднішній день український ринок пива характеризується досить високим рівнем конкуренції, відповідно, до основними гігантами пивоварної галузі України у 2019 році є: ПрАТ «АН ІнБев Ефес Україна» (33%),

ПрАТ «Карлсберг Україна» (31%), ПрАТ «Оболонь» (26%), ТзОВ «Перша приватна броварня» (3%) та інші (7%).

Охарактеризувавши діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» визначено, що основними видами його діяльності є виробництво пива; виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Завдяки проведеній характеристиці загального стану ПрАТ «Карлсберг Україна» визначено, що впродовж 2017-2019 років спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції, чистого доходу від реалізації, валового прибутку, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про поступове збільшення його прибутковості. Проте, у 2019 році існують негативні зміни щодо загальної вартості майна підприємства, що спричинено зменшенню оборотних та необоротних активів, власного капіталу, а також фінансових результатів від операційної та звичайної діяльності до оподаткування.

В той же час ПрАТ «Карлсберг Україна» впродовж 2017-2019 років має високий рівень ліквідності та спроможне вчасно погашати поточні зобов'язання; високу фінансову стійкість та низький рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності, а також достатньо високий рівень ділової активності. Проте, на підприємстві відбулось скорочення рівня ресурсних показників рентабельності, що є негативним явищем.

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» показала, що у підприємства впродовж 2017-2019 років посилилися конкурентні переваги, що є позитивною тенденцією.

Факторний аналіз чистого прибутку показав, що у 2018 році його величина збільшилась на 546 306 тис. грн. за рахунок коефіцієнта оборотності активів та чистої рентабельності. Інші фактори призвели до його зменшення, зокрема за рахунок власного капіталу та мультиплікатора власного капіталу. При цьому у 2019 році чистий прибуток зменшився на 233 334 тис. грн. за рахунок власного капіталу та чистої рентабельності. Проте коефіцієнт оборотності активів та мультиплікатор власного капіталу мали позитивний вплив.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості

Сучасне нестабільне становище спонукає підприємства харчової промисловості орієнтувати свою діяльність на досягнення стратегічних і тактичних цілей, які дозволяють завоювати стійкі конкурентні позиції та забезпечити зростання рівня своєї конкурентоспроможності. У сформованих умовах надзвичайно важливо вірно оцінити ринкову ситуацію для того, щоб обрати найефективніші методи конкурентної боротьби.

Сьогодні підвищення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес змін, які потрібно систематично мотивувати, стимулювати та генерувати. Впровадження цих змін дозволяє суб’єктам господарювання створити позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку.

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

Перш за все, слід зауважити, що у процесі оптимізації функціонування підприємства харчової промисловості доцільно розробити ефективну стратегію, яка дасть йому змогу забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності натепер та впродовж певного періоду часу (короткострокова, середньострокова або довгострокова стратегія). Як показує практика, в процесі запровадження вітчизняними підприємствами ефективних маркетингових стратегій використовується передовий міжнародний досвід, адаптований до реалій

України. Тому, на основі проведеного аналізу доцільним і адекватним ринковій кон'юнктурі представляється комплекс заходів, що розподілені за такими напрямами, зокрема:

– адаптація асортименту продукції підприємства відповідно до ринкових потреб;

– орієнтація підприємства на екотренди;

– новий покращений дизайн упаковки.

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

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

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

1. Безглютенове пиво – це пиво, у виробництві якого ячмінь, жито та пшеницю замінюють на рис, кукурудзу та фрукти або ж із застосуванням технології видалення глютену зі складу традиційного пива з ячменю. Смак такого пива зазвичай мало відрізняється від смаку звичайного. Безглютенове пиво набирає все більшої популярності в Європі і стає загальносвітовим трендом. Попит на безглютенову продукцію пояснюється прихильністю споживачів до здорового способу життя, коли покупці стають більш ретельнішими при виборі продуктів для свого раціону.

2. Пиво з травами та спеціями. Трави і спеції використовуються замість хмелю або на додаток до нього для створення виразного характеру від легкого

до інтенсивного. Деякі трави мають антисептичні властивості, а також допомагають травленню, зокрема: м’ята, ромашка, подорожник, полин, липовий цвіт, дубова кора та ін. Щодо додавання спецій при виробництві пива, то слід виділити такі: імбир, гвоздика, кориця, мускатний горіх тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– комплексне дослідження наявної комунікаційної політики підприємства, а також врахування отриманих результатів у процесі просування нових продуктів на ринок;

– вивчення ринку для того, щоб визначити перспективні продукти, які будуть користуватися попитом;

– розробка та реалізація комунікаційної політики, яка орієнтована на окремі сегменти користувачів відповідно до нових видів продукції, що підриємство передбачає вивести на ринок;

– розробка тематичного контенту для розміщення в мережі Інтернет (на офіційному сайті підприємства, в соціальних мережах (Instagram, Facebook) та на YouTube каналі);

– визначення ефективності комунікаційних заходів.

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

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

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

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

4. Зовнішня реклама та рекламні кампанії по телебаченню.

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

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

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

моделі тощо. Тому діяльність суб'єктів господарювання у інноваційному напрямку має бути цілеспрямованою та здійснюватись на постійних засадах. Тільки шляхом постійного пошуку змін та аналізу можливостей, а також систематичного та своєчасного впровадження нововведень підприємство зможе вдосконалювати свою діяльність, що призведе до підвищення його іміджу та відповідно рівня конкурентоспроможності.

Враховуючи вищезазначене, підприємству харчової промисловості доцільно використовувати у своїй діяльності чинники інноваційного забезпечення для підвищення рівня його конкурентоспроможності, які наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Чинники інноваційного забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості

Чинник	Обґрунтування важливості
1	2
Інноваційне мислення керівництва	Керівник підприємства повинен інноваційно мислити, постійно впроваджувати інновації, приймати відповідні управлінські рішення та спрямовувати їх на інноваційний розвиток підприємства. Це дасть змогу підприємству рухатись в напрямку глобальних тенденцій економіки, і відповідно випереджати тих конкурентів, які позбавлені даної переваги.
Людський потенціал	Керівник повинен забезпечувати достатню мотивацію персоналу підприємства, реалізовувати його приховані можливості, використовувати знання як рушійну силу прогресу, що в результаті дасть підприємству додаткові конкурентні переваги.
Інформаційні ресурси	Забезпечення достатнього володіння інформацією, її доцільне використання, використання новітнього програмного забезпечення дасть змогу підприємству ознайомитись із поведінкою конкурентів на ринку, а отже, використовувати відповідні конкурентні стратегії.
Техніко-технологічне забезпечення	Високий рівень використання підприємством новітніх технологій дасть йому змогу покращувати визначені процеси у своїй діяльності, а отже, випереджати своїх конкурентів.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Нові управлінські технології	Потрібно постійно залучати нові моделі та підходи управління, оптимізувати ведення бізнесу, які підвищать ефективність ведення конкурентної боротьби.
Налагоджена система маркетингу	Слід залучати інноваційний маркетинг на підприємстві, що надасть можливість швидше та ефективніше за конкурентів, просувати свій товар на ринок.

У таблиці 3.1 запропоновано набір чинників інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, а також обґрунтовано доцільність їх розгляду. За рахунок впровадження та забезпечення систематичного розвитку перерахованих чинників, а також їх постійної підтримки та контролю, підприємство харчової промисловості, зокрема й досліджуване ПрАТ «Карлсберг Україна» може розраховувати на підвищення рівня своєї конкурентоспроможності на ринку. Систематичне використання даних чинників дасть змогу підприємству підвищити ефективність виробничої, фінансової, управлінської та кадрової діяльності. Підприємству харчової промисловості слід використовувати кожен із зазначених чинників, тому що саме системний характер використання дасть бажаний мультиплікативний та синергетичний ефект.

Наступним чинником, на який слід звернути увагу підприємству харчової промисловості є вдосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту для зміцнення конкурентних позицій на ринку, забезпечення сталого розвитку, а також підвищення рівня його конкурентоспроможності. Чинником внутрішнього та зовнішнього середовища є інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю керівництву підприємства потрібно знати інформацію ззовні, тобто думку споживачів стосовно продукції виробника.

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

конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства. Адже тільки клієнти можуть вказати на сильні сторони продукції підприємства, які потрібно розвивати, а також слабкі сторони, яких потрібно позбуватися.

Відомим способом вирішення цього питання полягає у наданні можливості клієнтам на офіційному сайті підприємства здійснити оцінку продукції. Також на цьому ж офіційному сайті можна розмістити книгу скарг та пропозицій в режимі онлайн, де споживачі зможуть висловити свою думку про товар, який вони споживають. Це дасть змогу керівництву підприємства виявити та дослідити проблемні ланки ще в їхньому зародженні, до того як вони спричинять певні проблеми, а також для створення позитивного іміджу підприємства. Якщо споживачі знатимуть, що у будь-якому випадку вони зможуть залишити свій відгук або зв’язатися з представниками підприємства, то вони будуть більш впевнені в якості товару, який вони споживають.

Задоволення потреб працівників є також важливим завданням для директора підприємства харчової промисловості, тому що від результатів їх роботи залежить досягнення чи не досягнення поставлених цілей підприємством. Тому, в першу чергу потрібно постійно підвищувати кваліфікацію працівників, що відповідно дасть їм змогу розширювати та поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва.

Необхідним є й задоволення матеріальних потреб працівників, зокрема: оплачувати таку заробітну плату, яку належить платити за виконувану роботу кожного працівника. Директору слід мотивувати своїх працівників, наприклад, платити премії кращим працівникам, які добросовісно виконують всю покладену на них роботу. Важливо й забезпечувати працівників робочою формою, взуттям, та іншими речами, які необхідні їм для виконання своєї роботи. Директору підприємства слід постійно покращувати умови праці, зокрема: враховувати тривалість робочої зміни, відпочинку, перерви, чистоту приміщень, звукоізоляцію, наявність зон відпочинку. Також необхідно враховувати соціальні потреби працівників підприємства. Для цього слід організовувати різноманітні заходи, корпоративи, які не пов’язані з роботою, а призначені для

спілкування працівників один із одним чи відпочинку. В результаті відбудеться збереження єдності взаємозаповнення ліній функціонування підприємства харчової промисловості як важливої та необхідної ланки між виробником продукції та її споживачем.

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

Рисунок 3.1 – Рекомендації з удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Отже, саме за допомогою перерахованих вище пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи маркетингу підприємство харчової промисловості, зокрема й ПрАТ «Карлсберг Україна» зможе значно підвищити рівень своєї конкурентоспроможності в умовах нестабільності. При цьому, слід враховувати, що запропоновані заходи повинні використовуватися комплексно, що відповідно забезпечить їх ефективність.

3.2 Прогнозування стану конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», доцільно зазначити, що досліджуване підприємство динамічно розвивається, активно використовує інновації та систематично здійснює дослідження ринку з метою покращення основних фінансових і ринкових показників своєї діяльності. У рамках пропозиції нових товарів із застосуванням стратегії зростання, слід зазначити, що перспективним напрямком діяльності для ПрАТ «Карлсберг Україна» є розширення асортименту своєї продукції шляхом представлення на ринку нового виду безалкогольного пива, яке дозволить підприємству розширити асортимент продукції, охопити нові сегменти ринку та збільшити свою прибутковість.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонується розширення свого асортименту, а саме запуск у виробництво нового виду продукції, зокрема безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, яке могли б споживати як і спортсмени, так і люди, які турбуються про своє здоров’я. Виробництво запропонованого продукту призведе до збільшення популярності ведення здорового способу життя, а також відповідно до підвищення попиту на безалкогольне пиво як і в Україні, так і за її межами.

Слід зауважити, що при аналізі обсягів виробництва безалкогольного пива у п. 2.1.1 магістерської кваліфікаційної роботи виявлено, що впродовж 2016-2019 років воно має тенденцію до збільшення, зокрема у 2019 році порівняно із 2016 роком обсяги його виробництва збільшились на 0,8 млн. дал. (30,77%).

Перевагами такого напою для споживачів є:

- низька калорійність;
- відсутність шкідливого впливу на людський організм;
- нижча ціна, оскільки даний товар не є підакцизним.

Запуск у виробництво безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом дасть можливість ПрАТ «Карлсберг Україна»:

1. розширити асортимент продукції, що позитивно позначиться на дистрибуції продукту;
2. збільшити обсяг виробництва, і відповідно продажів на території України та за її межами;
3. вийти в новий сегмент ринку;
4. збільшити рівень прибутковості;
5. підвищити попит на продукцію, відповідно до чого підвищиться дохідність підприємства.

Для запуску у виробництво нового виду безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом ПрАТ «Карлсберг Україна» потрібно придбати нову технологічну лінію. Для цього розробимо структурний план та сплануємо послідовність здійснення етапів даної пропозиції:

1. Побудуємо ієрархічну структуру робіт для ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом (рис. 3.2).

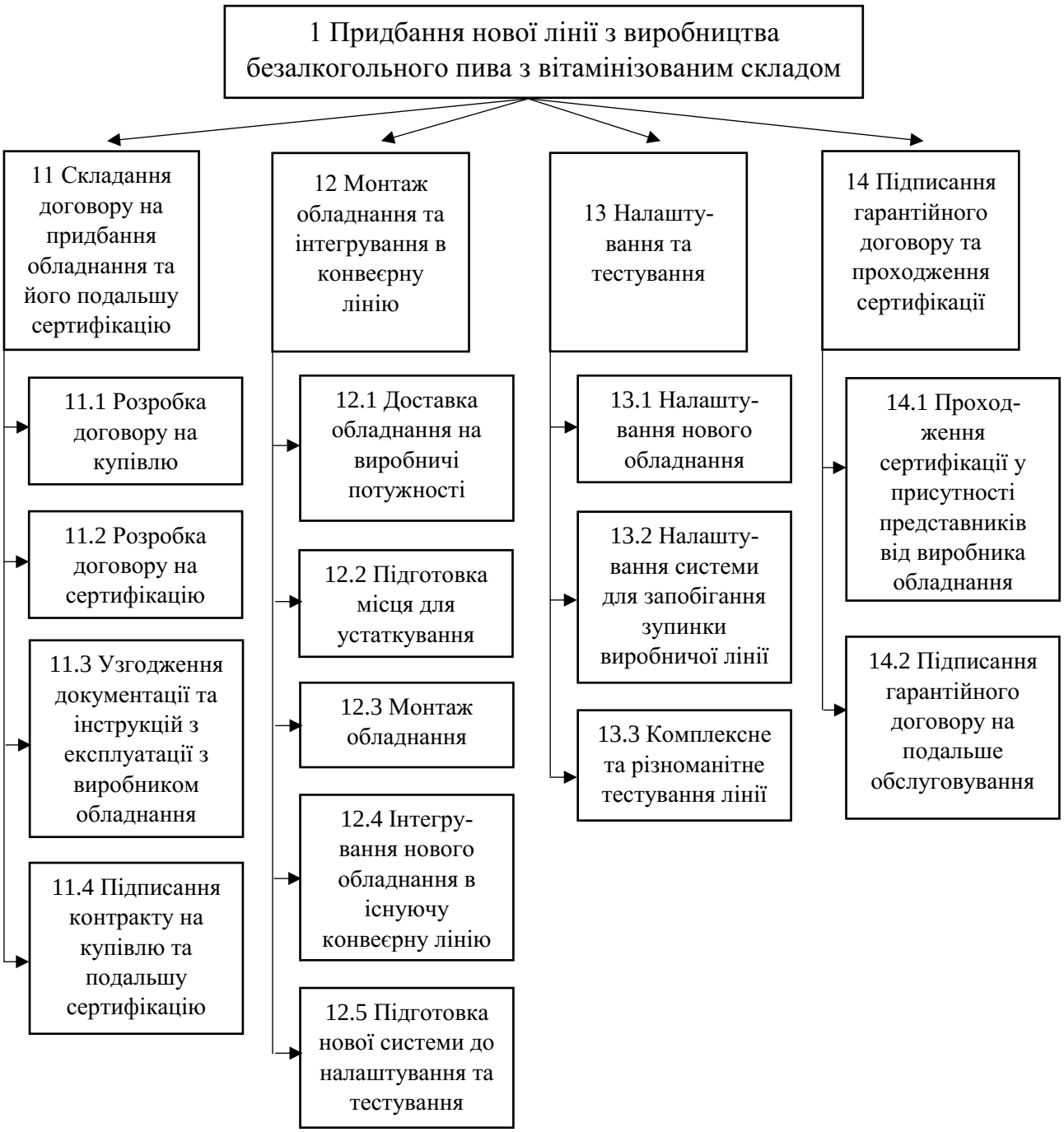

Рисунок 3.2 – Ієрархічна структура робіт для придбання нової технологічної лінії

2. Побудуємо схему організаційної структури для ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом (рис. 3.3).

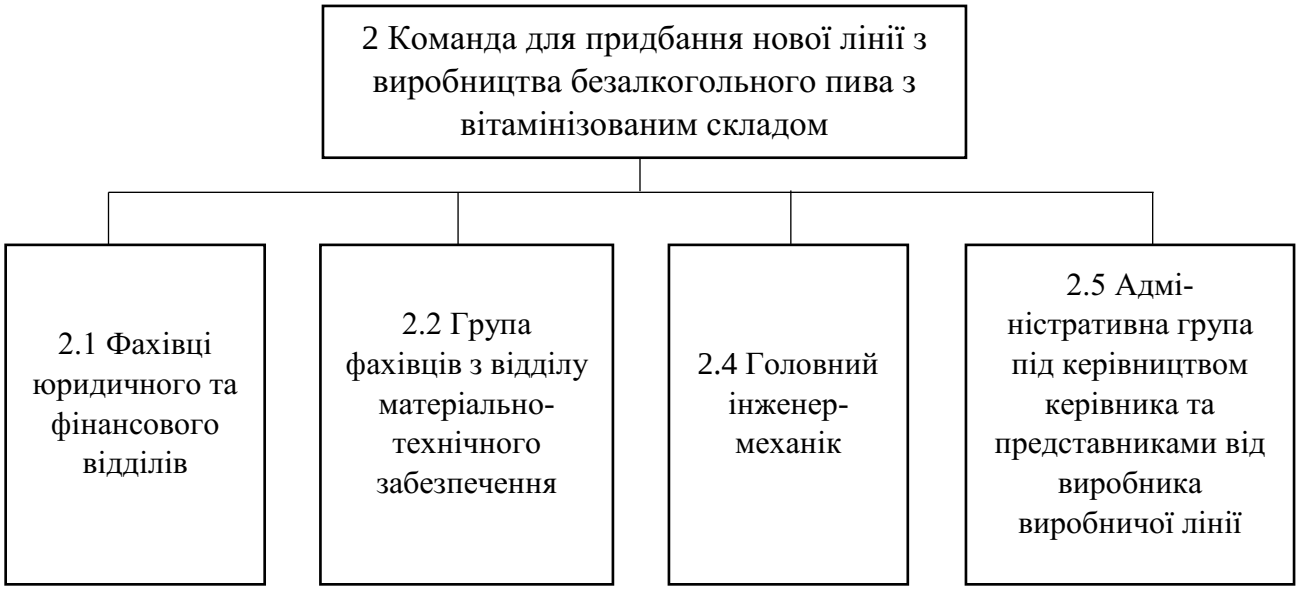

Рисунок 3.3 – Організаційна структура для придбання нової технологічної лінії

3. Складемо календарний план для придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом.

Таблиця 3.2 – Календарний план для придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з вітамінізованим складом

Робота	Тривалість, дні	Відповідальні за виконання
1	2	3
11 Складання договору на придбання обладнання та його подальшу сертифікацію	13	Фахівці юридичного та фінансового відділів
11.1 Розробка договору на купівлю	3	Фахівець фінансового відділу
11.2 Розробка договору на сертифікацію	3	Фахівець фінансового відділу
11.3 Узгодження документації та інструкцій з експлуатації з виробником обладнання	5	Фахівець юридичного відділу
11.4 Підписання контракту на купівлю та подальшу сертифікацію	2	Фахівець юридичного відділу
12 Монтаж обладнання та інтегрування в конвеєрну лінію	36	Група фахівців з відділу матеріально-технічного забезпечення

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
12.1 Доставка обладнання на виробничі потужності	14	Фахівець №1 з відділу матеріально-технічного забезпечення
12.2 Підготовка місця для устаткування	3	Фахівець №2 з відділу матеріально-технічного забезпечення
12.3 Монтаж обладнання	8	Фахівець №2 з відділу матеріально-технічного забезпечення
12.4 Інтегрування нового обладнання в існуючу конвеєрну лінію	7	Фахівець №2 з відділу матеріально-технічного забезпечення
12.5 Підготовка нової системи до налаштування та тестування	4	Фахівець №2 з відділу матеріально-технічного забезпечення
13 Налаштування та тестування	18	Головний-інженер механік
13.1 Налаштування нового обладнання	8	Головний інженер-механік
13.2 Налаштування системи для запобігання зупинки виробничої лінії	6	Головний інженер-механік
13.3 Комплексне та різноманітне тестування лінії	4	Головний інженер-механік
14 Підписання гарантійного договору та проходження сертифікації	5	Адміністративна група під керівництвом керівника та представниками від виробника виробничої лінії
14.1 Проходження сертифікації у присутності представників від виробника обладнання	3	Керівник підприємства
14.2 Підписання гарантійного договору на подальше обслуговування	2	Керівник підприємства

4. Складемо кошторис (бюджет) підприємства для придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом.

Обчислимо зарплати членів групи проекту за формулою:

$$З_о = \frac{М}{Т_р} \cdot t, \qquad (3.1)$$

де М – місячний посадовий оклад працівника;

$Т_р$ – кількість робочих днів у місяці, $Т_р = 22$ дня;

t – кількість днів роботи.

4.1 Складання договору на придбання обладнання та його подальшу сертифікацію – відповідальні особи: фахівець фінансового відділу та фахівець юридичного відділу.

Місячний посадовий оклад фахівця фінансового відділу становить 15 000 грн., t = 6 днів.

Тоді основна заробітна плата працівника складе:

$$З_о = \frac{15\,000}{22} \cdot 6 = 4\,090{,}91 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 4 090,91 · 22% = 900 грн.

Витрати підприємства: 4 990,91 грн.

Місячний посадовий оклад фахівця юридичного відділу становить 12 000 грн., t = 7 днів.

Тоді основна заробітна плата працівника складе:

$$З_о = \frac{12\,000}{22} \cdot 7 = 3\,818{,}18 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 3 818,18 · 22% = 840 грн.

Витрати підприємства: 4 658,18 грн.

4.2 Монтаж обладнання та інтегрування в конвеєрну лінію – відповідальні особи: група фахівців з відділу матеріально-технічного забезпечення.

Місячний посадовий оклад фахівця №1 з відділу матеріально-технічного забезпечення становить 11 000 грн., t = 14 днів.

Тоді основна заробітна плата працівника складе:

$$З_о = \frac{11\,000}{22} \cdot 14 = 7\,000 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 7 000 · 22% = 1 540 грн.

Витрати підприємства: 8 540 грн.

Місячний посадовий оклад фахівця №2 з відділу матеріально-технічного забезпечення становить 14 000 грн., t = 22 дня.

Тоді основна заробітна плата працівника складе:

$$З_о = \frac{14\,000}{22} \cdot 22 = 14\,000 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 14 000 · 22% = 3 080 грн.

Витрати підприємства: 17 080 грн.

4.3 Налаштування та тестування обладнання – відповідальна особа: головний інженер-механік.

Місячний посадовий оклад головного інженера-механіка становить 16 000 грн., t = 18 днів.

Тоді основна заробітна плата працівника складе:

$$З_о = \frac{16\,000}{22} \cdot 18 = 13\,090{,}91 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 13 090,91 · 22% = 2 880 грн.

Витрати підприємства: 15 970,91 грн.

4.4 Підписання гарантійного договору та проходження сертифікації відповідальний: керівник підприємства

Місячний посадовий оклад керівника становить 25 000 грн., t = 5 днів.

Тоді основна заробітна плата керівника складе:

$$З_о = \frac{25\,000}{22} \cdot 5 = 5\,681{,}82 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 5 681,82 · 22% = 1 250 грн.

Витрати підприємства: 6 931,82 грн.

Інші витрати, які понесе ПрАТ «Карлсберг Україна» для придбання нової технологічної лінії відобразимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» для придбання нової технологічної лінії

Назва статті	Розрахунок витрат	Разом, грн.
1	2	3
1. Зарплати відповідальних осіб	Фахівець фінансового відділу: 4 990,91 грн. Фахівець юридичного відділу: 4 658,18 грн. Фахівець №1 з відділу матеріально-технічного забезпечення: 8 540 грн. Фахівець №2 з відділу матеріально-технічного забезпечення: 17 080 грн. Головний інженер-механік: 15 970,91 грн. Керівник підприємства: 6 931,82 грн.	59 171,82
2. Витрати на відрядження	Витрати на відрядження власних співробітників: 3 співробітника по 1 000 грн/день протягом 3 днів = (3 · 1 000) · 3 = 9 000 грн. Витрати на відрядження представників виробника: 2 представника по 1 800 грн/день протягом 3 днів = (2 · 1800) · 3 = 10 800 грн.	19 800
3. Юридичні витрати	Вартість складання договору – 4 000 грн. Юридична експертиза договору – 1 500 грн. Складання додатків до договору – 1 500 грн.	7 000
4. Вартість виробничої лінії разом з усім необхідним устаткуванням і матеріалами	Виробнича лінія: 5 000 000 грн. Фасувальні автомати: 700 000 грн. Станція подачі пива: 300 000 грн.	6 000 000
5. Вартість робіт по встановленню виробничої лінії	Підготовчі роботи: 50 000 грн. Будівельні роботи: 100 000 грн. Монтажні роботи: 50 000 грн.	200 000
6. Витрати на налаштування системи	Попереднє налаштування системи: 5 000 грн. Налаштування системи кваліфікованим представником виробника: 15 028,18 грн.	20 028,18
7. Витрати на тестування	Тестування системи під супроводом представника від виробника: 20 000 грн. Втрати продукції під час тестування: 10 000 грн.	30 000
8. Проходження сертифікації	Сертифікація в міжнародному бюро сертифікації: 30 000 грн.	30 000
Всього		6 366 000

Отже, у таблиці 3.3 наведено кошторис витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» для придбання нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, в результаті чого визначено, що підприємству слід витратити на це 6 366 000 грн.

5. Обґрунтуємо доцільність впровадження на ПрАТ «Карлсберг Україна» нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з вітамінізованим складом, розрахувавши такі показники, як: чистий дисконтований дохід, індекс дохідності, період окупності інвестицій, показник внутрішньої норми прибутковості.

Слід зауважити, що у 2019 році величина чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» становила 1 399 396 тис. грн. Спрогнозуємо, що в результаті впровадження нової технологічної лінії величина чистого прибутку підприємства впродовж чотирьох років зросте на 40%, тобто на 10% кожного року (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка доцільності впровадження нової технологічної лінії на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Капіталовкладення по роках, тис. грн.			Грошові потоки по роках, тис. грн.				Відсоткова ставка α, %	Мінімальний рівень дохідності γ_{min}, %.
1	2	3	1	2	3	4		
6 366	-	-	1 539 336	1 693 269	1 862 596	2 048 856	19	20

5.1 Чистий дисконтований дохід обчислюємо за формулою [31, С. 108]:

$$NPV=\sum_{t=1}^{n}\frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \qquad (3.2)$$

де ІС – одноразові первісні інвестиції, тис. грн;

CFt – грошові потоки відповідного року, які фіксуються на кінець кожного року, тис. грн;

t – кількість періодів (t = 1, 2,... n), у яких визначені грошові потоки, років;

n – тривалість життєвого циклу, років;

r – ставка дисконту, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику, у відносних одиницях.

$$NPV = \frac{1\ 539\ 336}{(1+0,19)^1} + \frac{1\ 693\ 269}{(1+0,19)^2} + \frac{1\ 862\ 596}{(1+0,19)^3} + \frac{2\ 048\ 856}{(1+0,19)^4} - 6\ 366 = 4\ 609\ 915 \text{ тис. грн.}$$

5.2 Індекс дохідності визначимо за формулою [31, С. 109]:

$$PI = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IC \tag{3.3}$$

$$PI = \frac{\frac{1\ 539\ 336}{(1+0,19)^1} + \frac{1\ 693\ 269}{(1+0,19)^2} + \frac{1\ 862\ 596}{(1+0,19)^3} + \frac{2\ 048\ 856}{(1+0,19)^4}}{6\ 366} = \frac{4\ 616\ 281}{6\ 366} = 725.$$

5.3 Період окупності інвестицій розрахуємо за формулою [31, С. 110]:

$$DPP = \frac{IC}{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \tag{3.4}$$

$$DPP = \frac{6\ 366}{\frac{1\ 539\ 336}{(1+0,19)^1} + \frac{1\ 693\ 269}{(1+0,19)^2} + \frac{1\ 862\ 596}{(1+0,19)^3} + \frac{2\ 048\ 856}{(1+0,19)^4}} = \frac{6\ 366}{4\ 616\ 281} = 0,0014.$$

5.4 Показник внутрішньої норми прибутковості обчислимо за формулою [31, С. 111]:

$$IRR = \left(\sqrt[T]{DPI} - 1\right) \cdot 100\% \tag{3.5}$$

$$IRR = \left(\sqrt[4]{725} - 1\right) \cdot 100\% = 419\%.$$

Розрахувавши дані показники, слід зауважити, що чистий дисконтований дохід є більшим нуля (NPV>0); індекс дохідності більший одиниці (PI>1); період окупності інвестицій є низьким, який складає 0,0014; внутрішня норма прибутковості більша 20% (419%>20%). Такі значення обчислених показників є позитивними, що свідчить про доцільність впровадження нової технологічної лінії на ПрАТ «Карлсберг Україна».

Отже, враховуючи впровадження на досліджуваному підприємстві нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, а також запропоновані рекомендації у п. 3.1 магістерської кваліфікаційної роботи, передбачимо деякі показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» на майбутній рік. Так, спрогнозуємо, що за рахунок застосування рекомендованих у п. 3.1 роботи напрямів вдосконалення маркетингової стратегії, обсяг виробництва досліджуваного підприємства збільшиться на 13%, в результаті чого за рахунок «ефекту масштабу» витрати зменшаться прогнозовано на 4%.

Оскільки пиво – це продукт з коротким терміном зберігання, то виключається можливість «працювати на склад», як в інших галузях. Тому, умовно, для моделювання прогнозованого інтегрального показника конкурентоспроможності в умовах, що склалися на 2019 рік, але при цьому з врахуванням запропонованих заходів та їх ефектів, приймемо, що зростання доходу дорівнює показнику прогнозованого зростання обсягів виробництва.

При цьому, при здійсненні розрахунку доцільності впровадження нової технологічної лінії на підприємстві було спрогнозовано, що прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» в майбутньому році збільшиться на 10%.

Слід також зауважити, що для того, щоб знизити собівартість продукції, і при цьому не погіршити якість товару через зменшення витрат на придбання якісних матеріалів та заміну більш дешевими, потрібно використовувати ресурсозберігаючі технології. В першу чергу буде доречним встановлення енергозберігаючого освітлення та двотарифні електролічильники, так як все обладнання на заводі працює завдяки використанню електроенергії, при цьому

ж виробничий процес триває не лише вдень, а й вночі. Також важливим є ефективне розміщення продуктивних сил, наприклад, мінімізація відстаней від виробництвом та сировинною базою, що й дасть змогу, безпосередньо, зменшити собівартість прогнозовано на 4%.

Згідно мети, цінностей та стратегічних цілей, доцільно зазначити, що ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує згідно стратегії лідерства (диференціації), яка являє собою створення та удосконалення якісної продукції за всіма критеріями, як за технічними, так і споживчими. Отже, відповідно до даної стратегії, ще однією стратегічною ціллю ПрАТ «Карлсберг Україна» повинно бути завоювання ще більшої долі ринку. А це досягається саме завдяки врахуванню та застосуванню сукупності всіх запропонованих рекомендацій, що відповідно спричинить розширення обсягів збуту продукції. Як відомо, продукція підприємства відповідає європейським стандартам якості і може поставлятися у будь-яку з країн Європейського Союзу. Тому досліджуване підприємство може здійснювати експорт своєї продукції в багато інших країн світу.

Хоча розрахований у п. 2.3 інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» мав тенденцію до збільшення впродовж 2017-2019 років, проте критерій ефективності та організації збуту і просування товару у 2019 році порівняно із 2018 роком зменшився на 1,75 або на 21,26%, що є негативним. Збільшення частки ринку для підприємства є дуже важливим, так як воно є значущим чинником зростання прибутку і доходу. При цьому чистий прибуток досліджуваного підприємства у 2019 році зменшився на 233 334 тис. грн. Тож, зростання частки ринку є дуже важливим елементом при намаганні збільшити прибутки. Тому, при впровадженні пропозицій та рекомендацій у п. 3.1, ПрАТ «Карлсберг Україна» матиме змогу розширити ринок збуту, прогнозовано, на 5%.

З урахуванням всіх вищезазначених прогнозованих значень, спрогнозуємо зміну деяких показників ПрАТ «Карлсберг Україна» у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані показники конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	Значення 2019 року	Прогнозова-не значення	Середнє абсолютне відхилення
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства			
Показник витрат на одиницю продукції	0,56	0,47	-0,09
Фондовіддача	6,13	6,92	0,79
Рентабельність реалізованої продукції	56,84	79,42	22,58
Продуктивність праці	7743,01	8749,61	1 006,6
2. Фінансовий стан підприємства			
Коефіцієнт автономії	0,64	0,64	0
Коефіцієнт платоспроможності	1,75	1,75	0
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,41	3,86	0,45
3. Ефективність організації збуту та просування товарів			
Рентабельність продаж	17,03	16,59	-0,44
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,033	0,029	-0,004
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,86	0,97	0,11
4. Конкурентоспроможність товару			
Якість товару	1	1	0

Для того, щоб визначити прогнозований рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» розрахуємо показники:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності обчислимо за формулою (1.13):

$$E_B = 0,31 \cdot 0,47 + 0,19 \cdot 6,92 + 0,40 \cdot 79,42 + 0,10 \cdot 8749,61 = 908,19.$$

2. Критерій фінансового стану підприємства визначимо за формулою (1.14):

$$Ф_П = 0,29 \cdot 0,64 + 0,20 \cdot 1,75 + 0,15 \cdot 3,86 = 1,11.$$

3. Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розрахуємо за формулою (1.15):

$$Е_З = 0,37 \cdot 16,59 + 0,29 \cdot 0,029 + 0,21 \cdot 0,97 = 6,36.$$

4. Визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності за формулою (1.12):

$$К_{КП} = 0,15 \cdot 908,19 + 0,29 \cdot 1,11 + 0,23 \cdot 6,36 + 0,33 \cdot 1 = 138,34.$$

Слід зазначити, що за прогнозами, які відображені у таблиці 3.5, рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» складе 138,34. Тобто, завдяки врахуванню та запровадженню запропонованих рекомендацій, коефіцієнт конкурентоспроможності зросте на 16,46 або 13,51%.

Висновок до розділу 3

Отже, для удосконалення системи маркетингу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема й ПрАТ «Карлсберг Україна» запропоновано такі основні рекомендації, як: задоволення потреб споживачів, що включає адаптацію асортименту продукції підприємства відповідно до потреб ринку; впровадження новітніх технологій у виробництво, застосування інновацій; налагодження комунікативної політики підприємства шляхом проведення різноманітних рекламних заходів, а також завдяки застосуванню методу контакту з клієнтом; задоволення матеріальних та соціальних потреб працівників підприємства, а також підвищення їх кваліфікації.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» запропоновано запуск у виробництво нового виду продукції, зокрема безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, відповідно до чого досліджуваному підприємству необхідно придбати нову технологічну лінію для його виробництва. В результаті цього для ПрАТ «Карлсберг Україна» побудовано ієрархічну структуру робіт, організаційну структуру, складено календарний

план, кошторис (бюджет витрат) та обґрунтовано доцільність щодо впровадження нової технологічної лінії.

З урахуванням запропонованих рекомендацій спрогнозовано рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» на майбутній рік, де визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства зросте на 16,46 або 13,51%.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті написання магістерської кваліфікаційної роботи розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах нестабільності на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз вищевикладеного матеріалу дав можливість зробити наступні висновки:

1. У наш час здатність підприємства виживати в умовах постійної конкурентної боротьби напряму залежить від його конкурентоспроможності. В результаті систематизації існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, її визначено як здатність суб'єкта господарювання у поточному періоді та в довгостроковій перспективі виготовляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі.

2. Аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також розробити заходи щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності. Існує безліч ознак до угруповання чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, проте найбільш розповсюдженою є класифікація чинників на зовнішні та внутрішні. Виокремлення такої групи чинників є логічним, тому що для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які безпосередньо відбуваються на підприємстві, але й динаміку змін, які пов'язані із зовнішнім середовищем.

3. Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності являє собою процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз,

планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання. Розроблено та проаналізовано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, що включає чотири послідовних етапи: проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство; побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності; здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

4. Обґрунтовано, що оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для визначення його головних переваг та недоліків перед своїми конкурентами, та для того, щоб підприємство зробило висновки щодо вироблення своєї успішної конкурентної стратегії. Сьогодні оцінку конкурентоспроможності підприємства можна провести за низкою методів, зокрема: за способом оцінювання існують кількісні та якісні методи; за формою представлення результатів – графічні, матричні та аналітичні; за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства виділяють спеціальні та комплексні. Одним із найефективніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексний метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції, в основі якого лежить оцінка чотирьох основних групових показників – критеріїв конкурентоспроможності: ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товарів та конкурентоспроможності товару.

5. Проаналізувавши сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку визначено, що динаміка виробництва солодового та безалкогольного пива в Україні має тенденцію до збільшення впродовж 2016-2019 років. Головними перевагами для підприємств пивної галузі є широкий асортимент продукції, висока якість та значні виробничі потужності. Вектор розвитку даного ринку на

короткострокову перспективу залежатиме переважно від динаміки споживання на внутрішньому ринку, яка залежить від економічної ситуації в країні і, як наслідок, від купівельної спроможності населення. Друге місце за перспективами розвитку є розширення ринків збуту, зокрема в напрямку експорту. До факторів негативного впливу на галузь належать нестабільна політична ситуація в країні та можливість зростання акцизів.

6. На сьогоднішній день український ринок пива характеризується досить високим рівнем конкуренції, відповідно, основними гігантами пивоварної галузі України у 2019 році є: ПрАТ «АН ІнБев Ефес Україна» (33%), ПрАТ «Карлсберг Україна» (31%), ПрАТ «Оболонь» (26%), ТзОВ «Перша приватна броварня» (3%) та інші (7%).

7. ПрАТ «Карлсберг Україна» засновано у 1993 році у м. Запоріжжя. Охарактеризувавши діяльність підприємства визначено, що основними видами діяльності є виробництво пива; виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

8. Характеристика загального стану ПрАТ «Карлсберг Україна» показала, що впродовж 2017-2019 років спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції, чистого доходу від реалізації, валового прибутку, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про поступове збільшення його прибутковості. Проте, у 2019 році існують негативні зміни щодо загальної вартості майна підприємства, що спричинено зменшенню оборотних та необоротних активів, власного капіталу, а також фінансових результатів від операційної та звичайної діяльності до оподаткування. В той же час ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий рівень ліквідності та спроможне вчасно погашати поточні зобов’язання, високу фінансову стійкість та низький рівень залежності від позикових джерел фінансування своєї діяльності, а також достатньо високий рівень ділової активності. Проте, на підприємстві відбулось скорочення рівня ресурсних показників рентабельності, що є негативним явищем.

9. Завдяки проведеній оцінці рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» виявлено, що динаміка інтегрального показника протягом 2017-2019 років є позитивною, оскільки відбулось його збільшення у 2018 та 2019 році на 20,54% та 2,46% відповідно. Це свідчить про те, що у підприємства посилися конкурентні переваги.

10. Факторний аналіз чистого прибутку показав, що у 2018 році його величина збільшилась на 546 306 тис. грн. за рахунок коефіцієнта оборотності активів та чистої рентабельності. Інші фактори призвели до його зменшення, зокрема за рахунок власного капіталу та мультиплікатора власного капіталу. При цьому у 2019 році чистий прибуток зменшився на 233 334 тис. грн. за рахунок власного капіталу та чистої рентабельності. Проте коефіцієнт оборотності активів та мультиплікатор власного капіталу мали позитивний вплив.

11. Для удосконалення системи маркетингу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема й ПрАТ «Карлсберг Україна» запропоновано такі основні рекомендації, як: задоволення потреб споживачів, що включає адаптацію асортименту продукції підприємства відповідно до потреб ринку; впровадження новітніх технологій у виробництво, застосування інновацій; налагодження комунікативної політики підприємства шляхом проведення різноманітних рекламних заходів, а також завдяки застосуванню методу контакту з клієнтом; задоволення матеріальних та соціальних потреб працівників підприємства, а також підвищення їх кваліфікації.

12. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» запропоновано запуск у виробництво нового виду продукції, зокрема безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, відповідно до чого досліджуваному підприємству необхідно придбати нову технологічну лінію для його виробництва. В результаті цього для ПрАТ «Карлсберг Україна» побудовано ієрархічну структуру робіт, організаційну структуру, складено календарний

план, кошторис (бюджет витрат) та обґрунтовано доцільність щодо впровадження нової технологічної лінії.

13. За рахунок впровадження на ПрАТ «Карлсберг Україна» нової технологічної лінії з виробництва безалкогольного пива з класичним смаком, вітамінізованим складом на основі трав та відновлювальним ефектом, а також завдяки врахуванню запропонованих рекомендацій у п. 3.1 роботи спрогнозовано рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» на майбутній рік, де визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства зросте на 16,46 або 13,51%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривіцька В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). – URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6597/5467

2. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : [навч. посібник] / М. Портер − К.: Центр навчальної літератури, 1997. − 390 с.

3. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : [навч. посібник] / Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. – К.: «Кондор», 2009. – 470 с.

4. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (36). – С. 53-69.

5. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; [пер. с англ.] – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.

6. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на внешнем рынке / М. О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 364 с.

7. Алтухов П. Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П. Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С. 3-5.

8. Гетьман О. О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

9. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия : научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харків : Изд. ХНЭУ, 2004.– 256 с.

10. Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.

11. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні / І. І. Білецька // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 80-87.

12. Демчук Н. І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н. І. Демчук, А. С. Донських, В. М. Ясинський // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №13. – С. 424-427.

13. Кривіцька В. В. Дослідження факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2019). – URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/ mn/mn2019/paper/ viewFile/8015/6702

14. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 189-194.

15. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). – URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/ view/6612/5473

16. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. – 234 с.

17. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 23. – С. 281-286.

18. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Тези доповідей Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Інтеграція вищої освіти України у світовий освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи», 26-27 березня 2020 року, Львів – Львів: В-во Львівської політехніки, 2020. – URL: https://lpnu.ua/sites/default/files /2020/9/17/paragraphs/816/zbirnyktezepi202041.pdf

19. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / В. В. Кривіцька, В. В. Зянько // Ефективна економіка. – 2020. – №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

20. Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств / Зянько В. В., Нікіфорова Л. О., Дун Сіньїн // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. – С. 52-74.

21. Кривіцька В. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Матеріали XLIX Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2020). – URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8666/7251

22. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посібник] / Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Т. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

23. Кривіцька В. В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення / В. В. Кривіцька, Л. М. Несен // Ефективна економіка. – 2019. – №5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7074

24. Кобєлєв В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення / В. М. Кобєлєв, В. І. Болтенко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. - №60. – С. 60-64.

25. Чорна М. В. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. В. Чорна, Р. М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О. В., 2017. – Ч. 2. – 102 с.

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

27. Білінчук В. О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні / В. О. Білінчук, О. А. Соболєва-Терещенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – №1 (17). – С. 122-131.

28. Офіційний сайт компанії «Карлсберг Україна». URL: https://carlsbergukraine.com/

29. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.

30. Кривіцька В. В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективної конкуренції [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021). – URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/10954/9148

31. Мойсеєнко І. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. / І. Мойсеєнко, І. Ревак, Г. Миськів, Н. Чапляк. – Львів : ЛьвДУВС, 2019. – 276 с.

Додатки

Додаток А

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ФІМ
_____ д.е.н., проф. В. В. Зянько
(підпис)
«___» _____ 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (на прикладі приватного акціонерного товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»)

08-43.МКР.005.00.004ТЗ

Науковий керівник: д.е.н., професор
наук. ступінь, вчене звання (посада)
_____ Зянько В. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)
Студент групи МФК-19м
назва групи
_____ Кривіцька В. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Вінниця 2020 р.

1. Підстава для виконання магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)
наказ №214 по ВНТУ від «25» вересня 2020 р. про затвердження теми МКР.
2. Мета і призначення магістерської кваліфікаційної роботи

Актуальність і обґрунтування необхідності виконання МКР. Сьогодні за рахунок постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, трансформації ринкової кон'юнктури, а також негативного впливу економічної кризи, що пов'язана з COVID-19 постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Посилення економічної нестабільності змушує суб'єктів господарювання відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі, що дозволить завчасно розробити відповідні моделі поведінки, максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування, зберегти позиції на ринку та забезпечити ефективне управління своїми конкурентними перевагами. Тому потреба в аналізі конкурентоспроможності підприємства та розробці дієвих заходів щодо її підвищення в умовах нестабільності є особливо актуальною.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах нестабільності на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до сформульованої мети магістерської кваліфікаційної роботи передбачається виконання таких завдань:

– дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та виявити чинники, що забезпечують конкурентні переваги;

– проаналізувати механізм управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності;

– визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку пивного ринку;

– здійснити економіко-організаційну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– провести характеристику фінансово-господарського стану ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;

– запропонувати шляхи удосконалення системи маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості в умовах нестабільності;

– спрогнозувати стан конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна».

3. Завдання для виконання економічної розрахункової частини МКР

Розрахувати показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, коефіцієнт рентабельності продажу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, строк погашення дебіторської заборгованості, строк погашення кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, показник витрат на одиницю продукції, фондовіддача, коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції, продуктивність праці, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, критерій ефективності виробничої діяльності, критерій фінансового стану, критерій організації збуту і просування товару, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

4. Вихідні дані для написання магістерської кваліфікаційної роботи

фінансова звітність (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати») ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2017-2019 рр. (додаток Б); статут ПрАТ «Карлсберг Україна»; Демчук Н. І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н. І. Демчук, А. С. Донських, В. М. Ясинський // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №13. – С. 424-427; Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 189-194; Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 23. – С. 281-286; Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств / Зянько В. В., Нікіфорова Л. О., Дун Сіньїн // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. – С. 52-74; Білінчук В. О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні / В. О. Білінчук, О. А. Соболєва-Терещенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – №1 (17). – С. 122-131; та ін.

5. Виконавець МКР – Кривіцька Вікторія Віталіївна, ст. гр. МФК-19м.

6. Вимоги до виконання МКР

В процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано, щоб робота виконувалась на замовлення підприємства.

7. Етапи МКР і терміни їх виконання

Таблиця 1 – Етапи МКР і терміни їх виконання

Етапи МКР	Зміст етапу	Термін виконання	Очікувані результати
Вибір напряму дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання; вибір напряму дослідження; обґрунтування прийнятого напряму дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на МКР	червень-вересень	План МКР
Основна (економічна) частина роботи	Теоретичне дослідження проблеми	III декада жовтня	Розділ 1
	Аналітична частина	II декада листопада	Розділ 2
	Розробка рекомендацій та пропозицій	I декада грудня	Розділ 3
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист МКР; оформлення ілюстративного матеріалу, підготовка презентації ДР в редакторі Microsoft Office PowerPoint	I декада грудня	Акт впровадження, ілюстративний матеріал, презентація
Попередній захист МКР	Перевірка МКР на плагіат; одержання відзиву наукового керівника та рецензії; попередній захист МКР	II декада грудня	Результат перевірки на плагіат, відгук, рецензія
Захист МКР	Основний захист МКР	III декада грудня	Доповідь та відповіді на питання

8. Очікувані результати

У результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення управління конкурентоспроможністю підприємства.

9. Матеріали, які подають після завершення написання МКР та її етапів

Переплетена пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи; графічний матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

10. Порядок приймання МКР та її етапів

Результати магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист магістерської кваліфікаційної роботи.