

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 65.011.1

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«27» грудня 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент міжнародного бізнесу»

спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства на
міжнародному ринку»**

Виконав:

Студентка 2 курсу, групи УЗ-21мп
Гаранжа Юлія Вікторівна _____

Науковий керівник:

Доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна _____

Рецензент:

Доцент кафедри промислового маркетингу,
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань
Студентка _____*

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 10 » листопада 2023 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ГАРАНЖІ ЮЛІЇ ВІКТОРІВНИ

1. Тема дисертації «Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку»,

науковий керівник дисертації Сухорукова Ольга Аркадіївна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 22 грудня 2023 року.

3. Об'єкт дослідження: заходи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

4. Предмет дослідження: сукупність заходів та прийомів щодо формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективного механізму інноваційного розвитку промислового підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на предмет виявлення можливостей розвитку конкурентних переваг;
- оцінити проблеми, що уповільнюють підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- виявити головні складові механізму розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформуванню механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства;
- розробити програму впровадження механізму підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційно-економічні заходи розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- 2) показники економічної діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- 3) SWOT-аналіз для дослідження проблем функціонування підприємства;
- 4) динаміка основних показників Звіту про фінансові результати підприємства;
- 5) аналіз показників фінансового стану для ТОВ «XXX»;
- 6) бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «XXX»;
- 7) складові механізму інноваційного розвитку промислового підприємства;
- 8) структурна модель залучення інвестиційних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства;
- 9) розробка стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок;
- 10) комплексний проєкт розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок шляхом відкриття представництва в Європі;
- 11) прогнозні наслідки впровадження запропонованого проєкту на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Формування стратегічної сесії підприємства в умовах сучасних викликів», участь у III міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи".

8. Дата видачі завдання: 31 березня 2023 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних і періодичних джерел з обраної тематики	01.04.2023- 30.04.2023	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.05.2023- 31.05.2023	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства	01.09.2023- 15.09.2023	
4.	Аналіз показників міжнародної діяльності підприємства.	16.09.2023- 02.10.2023	
5.	Оцінка потенціалу розвитку на міжнародному ринку. Визначення проблем підприємства у стратегічному плануванні міжнародної діяльності. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2023- 26.10.2023	
6.	Розроблення стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. Розрахунок вартості реалізації стратегії.	27.10.2022- 17.11.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованої стратегії. Надання на перевірку третього розділу роботи	18.11.2023- 03.12.2023	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	04.12.2022- 08.12.2023	

Студент

Юлія ГАРАНЖА

Науковий керівник

Ольга СУХОРУКОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку» містить 119 сторінок, 17 таблиць, 12 рисунків, 8 схем і 1 додаток. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Актуальність теми. Тема формування конкурентних переваг на міжнародному ринку залишається надзвичайно актуальною та важливою для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Глобалізація та постійні зміни у світовій економіці створюють низку викликів для компаній, які прагнуть конкурувати та просуватися на міжнародних ринках. Ці тенденції вимагають від підприємств постійної стратегічної переоцінки, інновацій та адаптації. Тому тема формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є актуальною.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою: «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Мета та завдання роботи. Опрацювання та дослідження теоретичних основ удосконалення конкурентних переваг підприємства пивоварної промисловості а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це, в свою чергу створює низку завдань: дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність» та проаналізувати методи оцінки її ефективності; надати організаційно-економічну характеристику підприємства; здійснити аналіз експортної діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та визначити проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможності підприємства; запропонувати заходи стосовно шляхів подальшого розвитку потенціалу

експортної діяльності підприємства; визначити ефективність впровадження заходів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Об'єктом дослідження є система формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів і практичних методів формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку в сучасних умовах.

База дослідження – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Методи дослідження. Теоретичну і методичну основу дослідження склали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених в обґрунтування проблематики підвищення забезпечення конкурентних переваг підприємств міжнародного бізнесу, управління і стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів. У дослідженні використані методи системного, компаративного, стратегічного аналізу, логіко-структурного моделювання, формалізації та інші методи.

Практична значимість роботи полягає в тому, що був проведений аналіз забезпечення конкурентних переваг підприємства міжнародного бізнесу та розроблений план розвитку підприємства. Сформульовані і обґрунтовані в дослідженні висновки і пропозиції можуть бути використані в подальших теоретичних дослідженнях забезпечення конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку.

Апробація результатів роботи:

1) Тези «Формування стратегічної сесії підприємства в умовах сучасних викликів», участь у III міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"

Ключові слова: конкурентні переваги підприємства, дослідження конкурентних переваг, міжнародний ринок, конкурентна стратегія, організація виробництва, експортна діяльність, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The master's dissertation on the topic: «Formation of competitive advantages of the enterprise in the international market» contains 119 pages, 17 tables, 12 figures, 8 scheme and 1 appendices. The list of links includes 58 items.

The relevance. The topic of the formation of competitive advantages in the international market remains extremely relevant and important for enterprises in the modern business environment. Globalization and constant changes in the world economy create a number of challenges for companies that seek to compete and advance in international markets. These trends require companies to constantly reassess their strategy, innovate and adapt. Therefore, the topic of the formation of competitive advantages of enterprises on the international market is relevant.

Connection of work with scientific programs, plans, topics. The work was performed at the National Technical University of Ukraine KPI in accordance with the research plans of the Department of Management on «Increasing the competitive advantage of enterprises in the international market».

Purpose and objectives of the work. Development and research of the theoretical foundations of improving the competitive advantages of the enterprise of the brewing industry, as well as the formation of practical recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise. This, in turn, creates a number of tasks: to investigate the essence of the concept of "competitiveness" and analyze the methods of assessing its effectiveness; provide organizational and economic characteristics of the enterprise; carry out an analysis of export activity and competitive advantages of PJSC "Okhtyr Brewery" and identify problematic aspects in the management of the enterprise's competitiveness; propose measures regarding the ways of further development of the potential of the enterprise's export activity; to determine the effectiveness of the implementation of the measures of PJSC "Okhtyr Brewery Plant".

The object of research is the system of formation of competitive advantages of the enterprise in the international market.

The subject of research is a set of theoretical approaches and practical methods of forming the competitive advantages of the enterprise in the international market in modern conditions.

The research base is PJSC "Okhtyr Brewery Plant".

Research methods. The theoretical and methodological basis of the study were fundamental and applied works of domestic and foreign scientists to substantiate the problem of increasing the competitive advantage of international business, management and strategic development of economic entities. The study used methods of systematic, comparative, strategic analysis, logical-structural modeling, formalization and other methods.

The practical significance of the work lies in the fact that an analysis of ensuring the competitive advantages of an international business enterprise was carried out and a development plan of the enterprise was developed. The conclusions and proposals formulated and substantiated in the research can be used in further theoretical studies of ensuring the competitive advantages of enterprises on the international market.

Approbation of work results:

1) Theses "Formation of the strategic session of the enterprise in the conditions of modern challenges", participation in the III international scientific and practical conference "Business, innovations, management: problems and prospects".

Key words: *competitive advantages of the enterprise, research of competitive advantages, international market, competitive strategy, organization of production, export activity, competitiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	12
1.1 Сутність концепції конкурентних переваг підприємства та їх роль у стратегічному управлінні підприємством	12
1.2. Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг	23
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	39
Висновки до розділу 1	50
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»	53
2.1. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	53
2.2. Діагностика галузі та міжнародного конкурентного середовища	64
3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	88
3.1. Науково- практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Охтирський пивоварний завод”	88
3.2 Вибір стратегії розвитку	89
3.3 Обґрунтування вибору способу реалізації ЗЕД підприємства	96
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

ВСТУП

Актуальність теми. Тема формування конкурентних переваг на міжнародному ринку залишається надзвичайно актуальною та важливою для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Глобалізація та постійні зміни у світовій економіці створюють низку викликів для компаній, які прагнуть конкурувати та просуватися на міжнародних ринках. Ці тенденції вимагають від підприємств постійної стратегічної переоцінки, інновацій та адаптації.

Конкурентні переваги - це унікальні або видатні характеристики, ресурси або стратегії, які дають підприємству перевагу перед конкурентами на ринку. Це може бути ряд факторів, які дозволяють підприємству ефективніше виконувати свої завдання, залучати клієнтів, забезпечувати вищу якість продуктів чи послуг, знижувати витрати виробництва або мати кращий доступ до ресурсів.

Розвиток технологій, цифрова трансформація та зростання використання Інтернету створюють нові можливості для підприємств у створенні конкурентних переваг. Використання штучного інтелекту, аналізу даних, технологій Інтернету речей (IoT) та інших інноваційних інструментів може допомогти підприємствам оптимізувати виробництво, покращити процеси управління та залучати клієнтів з усього світу.

Різноманітність ринків та споживачів у різних країнах заставляє підприємства адаптуватися до різних культурних, етичних та соціальних вимог. Збереження гнучкості та здатності до інновацій дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з різними аудиторіями та ринками.

Зростання свідомості споживачів щодо екологічних питань та соціальної відповідальності підприємств викликає необхідність врахування цих аспектів у стратегії підприємства. Компанії, які активно працюють над зменшенням впливу на навколишнє середовище та збереженням позитивного соціального впливу, можуть здобути перевагу на міжнародному ринку.

Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку є складною, але дуже важливою задачею для підприємств у контексті постійних змін у глобальному бізнес-середовищі.

Дослідженню конкурентоспроможності як явища в економіці та формуванню можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців Піддубного І., Воронкової А., Сисоєва С., Нагорного Є., Ламбена Ж., Ліфіц Й., Портера М., Рікардо Д., Старостіної А., Фатхутдінова Р. та Горбунова М..

Метою роботи є опрацювання та дослідження теоретичних основ удосконалення конкурентних переваг підприємства пивоварної промисловості а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до мети даної роботи були сформульовані та поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність» та проаналізувати методи оцінки її ефективності;
- визначити поточний рівень розвитку конкурентоздатності вітчизняних підприємств з урахуванням тенденцій на міжнародному ринку;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- здійснити аналіз експортної діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та визначити проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати заходи стосовно шляхів подальшого розвитку потенціалу експортної діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- обґрунтувати доцільність та визначити ефективність впровадження заходів на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Об'єктом дослідження є міжнародна конкурентоздатність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність заходів та прийомів щодо формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку.

База дослідження – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

При написанні магістерської дисертації використовувались загальні та специфічні наукові методи дослідження: статистичного та економічного аналізу, системного підходу, групування, графічного моделювання організаційних структур.

Для отримання аналітичної інформації було використано дані статистичної звітності, внутрішньої звітності компанії та економічне обґрунтування проєкту.

Теоретичною основою для дослідження слугують наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячені питанню підвищення міжнародної конкурентоздатності підприємства.

Результати проведеного аналізу та дослідження дають можливість ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» підвищити свій рівень конкурентоздатності на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Сутність концепції конкурентних переваг підприємства та їх роль у стратегічному управлінні підприємством

Сутність концепції конкурентних переваг підприємства полягає в розумінні та визначенні унікальних характеристик, ресурсів та стратегій, які дозволяють підприємству отримувати переваги над конкурентами на ринку. Ця концепція є важливою для підприємств у конкурентному бізнес-середовищі, де постійна боротьба за клієнтів, ринкові позиції та збільшення прибутковості вимагають від компаній ефективних стратегій.

Основним елементом концепції конкурентних переваг є унікальність та цінність ресурсів підприємства. Ресурси можуть бути матеріальними, фінансовими, людськими або нематеріальними, такими як патенти, технології, бренд, інновації або навіть культура підприємства. Важливою є не просто наявність ресурсів, а їхнє використання та комбінація для досягнення конкурентної переваги.

Стратегічне управління ресурсами та компетенціями є ключовим аспектом створення конкурентних переваг. Підприємство повинне уміло використовувати свої ресурси, розвивати унікальні компетенції та створювати цінність для споживачів. Наприклад, компанія може використовувати свої технологічні ресурси для виробництва продукції вищої якості або розробки новаторських рішень, що відповідають потребам клієнтів, що робить її привабливішою на ринку.

Крім того, конкурентні переваги включають в себе ефективне управління операціями та ланцюгами постачання. Оптимізація процесів виробництва, зменшення витрат, підвищення якості продукції чи послуг, а

також здатність швидко реагувати на зміни вимог ринку можуть стати джерелами конкурентних переваг.[42]

Успішні підприємства активно впроваджують стратегії, спрямовані на створення та збереження конкурентних переваг. Ці стратегії можуть включати інвестування в дослідження та розвиток, залучення талановитого персоналу, побудову сильного бренду, партнерство та співпрацю з іншими підприємствами, а також створення унікальних маркетингових стратегій.

Концепція конкурентних переваг аналізує економіку діяльності компанії, головним чином зосереджуючись на її здатності генерувати набагато більший прибуток на інвестований капітал і пов'язувати стратегію компанії з основними фінансовими ринками протягом тривалого періоду часу. Конкурентна перевага існує, коли підприємство володіє та розвиває комбінацію специфічних характеристик, які дозволяють йому обігнати своїх конкурентів і бути більш конкурентоспроможним. Ефективна конкурентна стратегія повинна бути для того, щоб здійснювати цю діяльність і гарантувати, що компанія має перевагу порівняно з конкурентами. Конкурентна стратегія — це стислий виклад бачення, яке фірма сприймає проти своїх конкурентів.[42]

Дослідження та технологічний розвиток часто розглядаються як єдиний спосіб отримати інноваційні продукти на ринку та спосіб зробити компанію конкурентоспроможною. Такий підхід може призвести до нижчого зростання для тих суб'єктів господарювання, які мають обмежені інвестиційні та фінансові можливості, як це зазвичай буває для більшості малих і середніх підприємств. (Ставрова, Златева, Владов, 2018, с.97-98) Ряд досліджень прийшли до висновку, що малі та середні підприємства створюють більш значні інновації, ніж великі компанії. В основі цього лежить підприємницька поведінка малих і середніх підприємств, які, щоб забезпечувати цінність на ринку, застосовують творчий підхід та інновації для задоволення потреб і вирішення проблем споживачів. Тому вони повинні використовувати творчі та інноваційні методи як джерело

конкурентної переваги. Підприємствам слід зосередитися на розробці та реалізації стратегій, які можуть отримати вигоду від їх меншого розміру. Найбільш часто згадуваними перевагами в цьому відношенні є вузька товарна спеціалізація, більш чітко визначений і географічно обмежений сегмент ринку. Крім того, простота організаційної структури МСП дозволяє їх підприємцям і керівникам здійснювати тісний щоденний контакт з персоналом, ефективну комунікацію, високу швидкість прийняття стратегічних рішень і реалізації змін.

Конкуренція є основною умовою, за якої працюють ринкові механізми, що формують розмаїття асортименту та високу якість товарів і послуг. У свою чергу, вона є однією з основних складових ринкової економіки та, перш за все, передбачає задоволення потреб ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку.

Навряд чи знайдеться компанія, яка б не хотіла заволодіти конкурентною перевагою. Якщо компанія володіє нею, її захищатимуть усіма можливими законними засобами. Для будь-якої прибутковості, що перевищує середню, конкурентна перевага є найкращою передумовою для довгострокового успіху компанії на ринку внутрішньому чи зовнішньому. Тому кожна компанія прагне створити та підтримувати стабільну конкурентну перевагу. Конкурентні переваги важливі, оскільки вони є вирішальним фактором збільшення прибутку компанії. Якщо компанія створює стійкі конкурентні переваги, це сприяє як залученню клієнтів, так і їх лояльності. Конкурентні переваги також можуть допомогти компанії набрати обертів у короткостроковій перспективі. Однак, якщо ці переваги не будуть забезпечені в довгостроковій перспективі, довгостроковий корпоративний успіх також малоімовірний. [39, с.160]

Для кожної компанії конкурентна перевага є ключем до сталого корпоративного успіху. У довгостроковій перспективі компанія здатна генерувати надприбуток, лише якщо вона має якісну перевагу над своїми

конкурентами. Маючи перевагу постачальника, компанія прагне надати продукт або послугу, яку конкурент не може надати в такому вигляді. Таким чином, пропозиція на ринку завжди залишається в дуже вузькій формі, і компанія не може бути так легко витіснена конкуренцією. Патент служить чудовим прикладом. Конкурентна перевага, яку надає патент, забезпечує обмежену перевагу, принаймні на певний період часу. Однак переваги з боку пропозиції також можуть бути результатом дуже високого рівня наука та великого досвіду.

Другий тип конкурентної переваги залежить від попиту. Ця вимога завжди йде від клієнта. Досвід показує, що як тільки споживачі звикають до продукту чи послуги, вони залишаються лояльними клієнтами. Поряд зі звичкою бренд також відіграє важливу роль у цьому типі конкурентної переваги. Якщо компанії вдасться побудувати справжній бренд, вона буде користуватися цією конкурентною перевагою десятиліттями.

У спеціальній літературі з маркетингу визначають декілька вимог, на які мають відповідати конкурентні переваги, щоб бути стратегічними факторами успіху:

- Мати базу у можливостях та ресурсах компанії, які є унікальними порівняно з конкурентами і важко або навіть неможливо скопіювати.
- Забезпечувати тривалу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами протягом тривалого часу.
- Відповідати специфічним потребам клієнтів, надаючи вигоду, що має значення для даної цільової аудиторії.

У загальному контексті, можна виділити два види конкурентних переваг: зовнішні та внутрішні. Зовнішня перевага полягає у тих властивостях товару, що створюють "цінність для покупця", спричиняючи більше задоволення його потреб. Це може підвищити "ринкову силу" організації та навіть спонукати ринок до підвищення ціни продажу, порівняно з пріоритетним конкурентом, який не має такої переваги (іноді це

називають перевагою в ціні товару). Гнучкість попиту за ціною може служити показником такої сили.

Внутрішня конкурентна перевага, зі свого боку, полягає в перевазі організації у витратах виробництва, що створює "цінність для виробництва" через більшу продуктивність. Ця перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яке може бути обумовлене ринком чи конкурентами, а також вищу рентабельність. Ці два типи конкурентних переваг, що мають різне походження, часто можуть бути несумісними. Оцінка цих переваг може відбуватися під час оцінки "ринкової сили" (відношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації до ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (відношення витрат на одиницю конкретної організації до витрат пріоритетного конкурента). [29, с. 232]

Конкурентні переваги є виявленням певної переваги над конкурентами в різних аспектах діяльності підприємства, таких як економічні, науково-технічні та організаційні. Ці переваги вимірюються за допомогою економічних показників, таких як додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка та обсяг продажів. Важливо розрізняти конкурентну перевагу від потенційних можливостей компанії. Звичайний підхід до класифікації конкурентних переваг за низькими витратами та різноманітністю товарів не відображає всю різноманітність наявних конкурентних переваг та реальну ситуацію на ринках. Різні автори пропонують різні критерії класифікації конкурентних переваг, такі як їхнє джерело, термін дії, характер динаміки, рівень ієрархії, аспекти ціни, можливість імітації, область застосування тощо. Наприклад, за джерелами виникнення конкурентні переваги можуть бути поділені на внутрішні та зовнішні, що відображає потреби ринку у задоволенні споживачів і відповідає головній меті будь-якого підприємства - здобуттю прибутку. Підприємству абсолютно необхідні стратегічні конкурентні переваги, щоб мати довгостроковий і стійкий успіх. Однак це також означає, що

стратегічні конкурентні переваги потрібно переглядати знову і знову. Для унікальної позиції на ринку потрібні продукти або послуги, які мають дуже високу якість, з одного боку, і пропонують великі переваги, з іншого.

В останні роки компанії зосереджуються переважно на матеріальних активах для створення конкурентної переваги. Однак нематеріальні активи все більше потрапляють у центр уваги. Це можуть бути такі цінності, як знання співробітників, нові технології, інноваційна сила або сильний бренд. Цей зростаючий інтерес до нематеріальних активів також відображається в тому факті, що все більше компаній інвестують у нематеріальні активи.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Велика кількість дослідників, слідуючи за Майклом Портером, називають дві конкурентні переваги як фундаментальні: нижчу вартість, яка дає можливість встановлювати нижчі ціни та отримувати більший прибуток, і диференціацію продукту (унікальність), яка пропонує найвищу споживчу цінність. Водночас І. А. Спиридонов зазначає, що ці конкурентні переваги є специфічними для товарів [32, с. 213].

Більшість дослідників розглядають конкурентну перевагу з точки зору споживача як рису, яка забезпечує йому значну вигоду або корисність, і схильні вважати, що основою конкурентної переваги має бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого її визначення. Суть цього поняття [34]. Теслюк Н.П. у своїй книзі відмічає, що конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів. [36, с. 17]

Ж.-Ж. Ламбен запропонував власну концепцію та визначення конкурентної переваги. Він визначив конкурентну перевагу як характеристики та властивості продукту (бренду), які дають організації конкретну перевагу над безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого продукту

(базової послуги), так і додаткових послуг, які супроводжують основу, специфічних для компанії чи продукту форм виробництва, продажу чи розподілу. Заявлена перевага є відносною і визначається в порівнянні з конкурентами, які займають найкраще положення на ринку або сегменті ринку. Дослідник згрупував конкурентні переваги організації в дві категорії в залежності від різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішня конкурентна перевага базується на особливих характеристиках товару, які створюють цінність для покупця за рахунок зниження витрат або підвищення ефективності; внутрішня – де переважають виробничі витрати, управління бізнесом або продуктом, що створює цінність для виробника та дозволяє йому досягти нижчої собівартості, ніж у конкурента. [33, с. 518].

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує фірмі підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну

- витрати фірми нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить фірму прибутковішою.

- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [33, с. 519].

М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги компанії полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги. Необхідно відрізнити поняття операційної ефективності та стратегії. Під операційною ефективністю він має на увазі виконання подібних операцій

краще, ніж інші. А під стратегічним позиціонуванням – здійснення нових, інших видів діяльності, або схожої діяльності, але іншими шляхами.

М. Портер поділяє конкурентні переваги на 5 видів [35, с. 319]:

- нові технології
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися
- поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції
- зміна вартості чи наявності компонентів виробництва
- зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища і т.п.

Серед основних характеристик конкурентної переваги можна виділити:

- відносність (може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на ефективність продаж);
- прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);
- залежність від впливу багатьох різномірних неконтрольованих чинників (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання) [37, с. 416].

Проаналізувавши попередні джерела інформації щодо конкурентних переваг, можна зробити основний їх перелік:

- ресурсні: наявність доступу до дешевої і якісної сировини; налагоджена система ефективного використання ресурсів; постачальники;
- технологічні: наявне сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість товарів; патентовані технології;
- інтелектуальні (управлінські): висококваліфіковані працівники; наявність оптимальної системи менеджменту;

- ринкові: можливість доступу до ринків; висока частка ринку, каналів розподілу; наявність реклами, ефективної системи збуту і післяпродажного обслуговування;
- інноваційні: забезпечуються за рахунок застосування у виробничій діяльності господарюючого суб'єкта результатів НДДКР і дозволяють формувати різноманітність асортименту продукції, що випускається з удосконаленими характеристиками;
- культурні: характеризуються близькістю або відмінностями культури країни; дозволяють суб'єктам господарювання успішно функціонувати в країнах з близької культурою.

Конкурентоспроможність компанії — це комплексна порівняльна характеристика компанії, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки компанії та визначає успішність певного періоду на даному ринку порівняно з сукупністю показників компаній-конкурентів. Найчастіше конкурентоспроможність компанії можна визначити як потенційну або фактичну здатність суб'єкта господарювання здійснювати ефективну в довгостроковій перспективі діяльність за прийнятних умов. Конкурентоспроможність підприємства характеризує здатність і динаміку пристосування до ринкової конкуренції.[44]

Ступінь конкурентоспроможності можна побачити по тому, наскільки суб'єкт господарювання здатний самостверджуватися або самостверджуватися на ринку порівняно з іншими учасниками ринку, тобто збільшувати свою частку на ринку або посилювати свою ринкову владу. Можна виділити три фактори впливу:

- конкуренція («горизонталь», чинник, що діє на одному економічному рівні);
- Постачальники та покупці, тобто постачальники та замовники («вертикальні», фактори, що діють на різних рівнях економіки);

– ринкове середовище, що складається з нормативних вимог, граничних умов і незначних («бічних», факторів, які діють незалежно від економічної стадії).

Тому компанію можна назвати конкурентоспроможною, якщо вона існує на ринку в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність є відносною величиною, тому що її завжди потрібно розглядати у зв'язку з ринком, на якому діє суб'єкт господарювання.

– Для індивідів конкурентоспроможність на ринку праці може визначатися наявними та демонстрованими жорсткими навичками (уміннями та навичками) та м'якими навичками (особистісними характеристиками).

– Для некомерційних організацій (таких як соціальні чи культурні заклади чи освітні заклади) діапазон пропозицій і кількість відвідувачів, учасників або подій, які відвідали, можуть використовуватися як міра.

– Для компаній важливу роль відіграють такі якісні фактори, як задоволеність клієнтів, імідж (бренду), бренд роботодавця та організаційна структура (структура та організація процесу). Але фактори розташування, такі як регіон як місце розташування бізнесу або підключення до інфраструктури (транспортна мережа, енергопостачання, інформаційні та (теле)комунікаційні зв'язки) також є важливими аспектами. Ефективне використання виробничих факторів, яке має вирішальне значення в умовах прямої конкуренції, можна визначити кількісно, операціоналізувати за допомогою ключових показників і порівняти, наприклад, за допомогою контрольних показників. Це відповідає максимально можливій продуктивності на всіх рівнях. Основна увага тут приділяється таким технічним критеріям, як загальна ефективність обладнання (ОЕЕ), експлуатаційна досконалість (ОЕ), ступінь доданої вартості, показники якості, час виконання та надійність доставки. Крім того, існують кадрові критерії, такі як кількість

працівників, середній вік працівників компанії, кваліфікація, рівень вакансій, відсутність, рівень підготовки та плинність (також як міра мотивації та задоволеності працівників). [9, с. 106]

– Галузі, сектори та економіку в цілому також можна порівнювати на міжнародному рівні, наприклад, через економічні результати, зростання продуктивності або валовий внутрішній продукт (ВВП).

Конкурентоспроможність є відносною величиною, тому що її завжди потрібно розглядати у зв'язку з ринком, на якому діє суб'єкт господарювання.

– Для індивідів конкурентоспроможність на ринку праці може визначатися наявними та демонстрованими жорсткими навичками (уміннями та навичками) та м'якими навичками (особистісними характеристиками).

– Для некомерційних організацій (таких як соціальні чи культурні заклади чи освітні заклади) діапазон пропозицій і кількість відвідувачів, учасників або подій, які відвідали, можуть використовуватися як міра.

– Для компаній важливу роль відіграють такі якісні фактори, як задоволеність клієнтів, імідж (бренду), бренд роботодавця та організаційна структура (структура та організація процесу). Але фактори розташування, такі як регіон як місце розташування бізнесу або підключення до інфраструктури (транспортна мережа, енергопостачання, інформаційні та (теле)комунікаційні зв'язки) також є важливими аспектами. Ефективне використання виробничих факторів, яке має вирішальне значення в умовах прямої конкуренції, можна визначити кількісно, операціоналізувати за допомогою ключових показників і порівняти, наприклад, за допомогою контрольних показників. Це відповідає максимально можливій продуктивності на всіх рівнях. Основна увага тут приділяється таким технічним критеріям, як загальна ефективність обладнання (ОЕЕ), експлуатаційна досконалість (ОЕ), ступінь доданої вартості, показники якості, час виконання та

надійність доставки. Крім того, існують кадрові критерії, такі як кількість працівників, середній вік працівників компанії, кваліфікація, рівень вакансій, відсутність, рівень підготовки та плинність (також як міра мотивації та задоволеності працівників).

– Галузі, сектори та економіку в цілому також можна порівнювати на міжнародному рівні, наприклад, через економічні результати, зростання продуктивності або валовий внутрішній продукт (ВВП).

1.2. Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг

Формування конкурентних переваг - це процес створення унікальних особливостей або підходів, які дозволяють компанії виходити вперед у порівнянні з іншими гравцями на ринку. Це може охоплювати широкий спектр факторів, які роблять вашу компанію більш привабливою для споживачів або конкурентоздатною на ринку.

Самий процес формування конкурентних переваг можна описати за наступною схемою: [28]

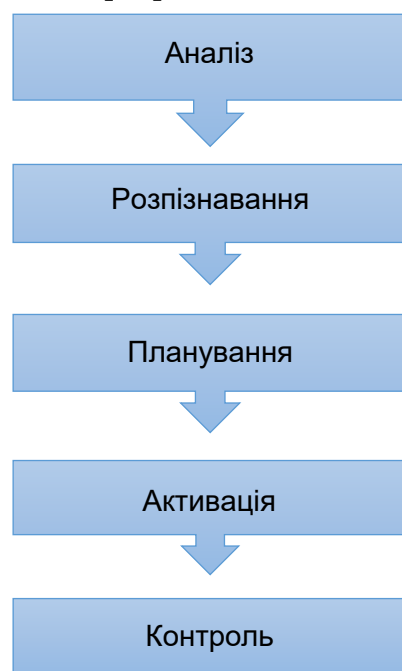


Схема 1.1 Процес формування конкурентних переваг

1. Аналіз конкурентних переваг. Спочатку потрібно проаналізувати, де знаходяться відмінності від конкурентів або де можна знайти особливості у власній компанії. Це можна назвати так званими вихідними конкурентними перевагами. Під час аналізу важливо уникати прямого оцінювання, щоб знайти якомога більше відмінностей і не придушити креативність в формуванні конкурентних переваг ще на початку. Також важливо розглядати це не як одноразове завдання, а як постійний процес постійного вдосконалення. Це дозволить в майбутньому виявляти навіть тимчасові відмінності як тимчасові конкурентні переваги та використовувати повний потенціал компанії.

2. Розпізнавання конкурентних переваг. Наступний етап «розпізнавання» є одним з найважливіших, оскільки дуже часто хороші для підприємства можливості залишаються невикористаними. Особливість так званих "вихідних конкурентних переваг" полягає в тому, що непрофесіонал здебільшого не визначить їх як такі. Окрім обговорення кожної окремої "вихідної конкурентної переваги", важливо також враховувати і поєднувати її з іншими конкурентними перевагами. Це настільки важливо через те, що зазвичай асортимент різних конкурентних переваг на ринку формує певний образ профілю компанії. При докладному розгляді стає очевидним, що більшість конкурентних переваг пов'язані з так званими "фіксованими конкурентними перевагами", які мають особливе значення в кожній конкретній компанії. Також варто враховувати або брати до уваги, що кожна конкурентна перевага має лише певний період часу активності.

3. Планування. Якщо були визначені вихідні аспекти, наступним кроком є розроблення відповідних стратегій і заходів, спрямованих на планування конкурентних переваг. Конкретизація відносно цільової аудиторії збільшує ефективність. Корисно не включати занадто багато конкурентних переваг у один захід, а сконцентруватися на основних аспектах. Також важливо мати на увазі, що не завжди потрібно враховувати лише припущені основні чи базові конкурентні переваги. Якщо говорити

узагальнено, творчий підхід до формування конкурентних переваг сприяє значному розвитку потенціалу компанії.

4. Активація (впровадження) конкурентних переваг. Активне впровадження запланованих стратегій та заходів на ринку нарешті є вирішальним кроком для справжньої активації конкурентних переваг. При цьому важливо зауважити, що активація ніколи не досягається шляхом очікування, першочергово вона вимагає активності. Справжня "проникненість на ринок" конкретних конкурентних переваг відносно специфічної цільової аудиторії є тут вирішальною. Тобто в межах цільової аудиторії конкурентні переваги повинні бути активно вбудовані і впроваджені в її свідомість. Тут допомагають творчість і тактичні елементи. Важливо також зауважити, що кожна активація має обмежений термін дії. Іноді дуже короткий, іноді триває довше, а іноді протягом багатьох років. Активація триває довше, коли відбуваються інтенсивні практичні взаємозв'язки. Ці зв'язки для довгострокової активації можуть бути найцікавішим моментом на цьому етапі.

5. Контроль конкурентних переваг. Після активації конкурентних переваг контроль є необхідний, оскільки не кожен захід чи стратегія матимуть бажаний ефект або розвиватимуться відразу. Ось чому постійний контроль для всіх кроків є важливим фактором успіху. Постійне, точне спостереження допомагає визначити дрібні аспекти та, таким чином, змінити вимоги для оптимізації ефективності з невеликими коригуваннями. Загалом, коли конкурентні переваги були знайдені або встановлені, вони завжди потребують активації та контролю. Реальність також показує, що конкурентні переваги також можуть змінюватися, іноді навіть дуже швидко і кардинально. Особливо слід підкреслити, що так звані фіксовані конкурентні переваги, тобто найважливіші конкурентні переваги для підприємства, необхідно завжди контролювати. Тому постійний аналіз відхилень і коригування, пов'язані з цими важливими елементами, є необхідними.

Стратегічне планування має вирішальне значення у формуванні конкурентоспроможності, оскільки воно визначає напрямок, у якому компанія має розвиватися протягом наступних трьох-п'яти років. За допомогою правильних моделей і методів стратегічного планування можна отримати можливості, визначити ризики та створити стратегічні плани, які сприятимуть успіху компанії. Далі перераховано найпоширеніші моделі та методи та пояснюємо, як їх можна поєднати для створення стратегічного плану, адаптованого до потреб компанії.

Найпростіший спосіб підвищити конкурентоспроможність — це знизити витрати (наприклад, за рахунок більш сприятливих умов закупівель і продажів) і покращити структуру витрат (наприклад, за рахунок скорочення постійних витрат). Організаційні заходи, такі як запровадження ощадливого підходу з акцентом на клієнтоорієнтованість і процеси постійного вдосконалення, вимагають більше часу для реалізації. З технічної сторони значного підвищення конкурентоспроможності можна досягти за допомогою інновацій у процесах і продуктах, а також за допомогою встановлення управління якістю.

На етапі стратегічного планування в компанії має сенс спочатку вибрати одну або дві моделі, які слід використовувати. Це забезпечує базовий огляд кроків, які необхідно зробити під час стратегічного планування.

У цьому процесі методи стратегічного планування слід розглядати як інструменти в наборі інструментів. Для багатьох моделей рекомендується починати з SWOT-аналізу або визначення бачення та місії. Однак, залежно від ваших цілей, може мати сенс використовувати кілька різних методів планування протягом усього процесу стратегічного планування.

Наприклад, ті, хто використовує стратегічний план на основі сценаріїв, можуть почати з аналізу SWOT і PEST (LE), щоб краще зрозуміти свою поточну ситуацію. Якщо одна з виявлених вразливостей пов'язана з

виробничим процесом, він може застосувати теорію обмежень, щоб усунути вузькі місця та зменшити ризики.

Одним із найпопулярніших підходів до стратегічного планування є SWOT аналіз. SWOT-аналіз є хорошим першим кроком у визначенні сфер можливостей і ризиків, що може допомогти створити стратегічний план, який враховує зростання та готує до ризиків.

SWOT означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Концепція PEST-аналізу подібна до SWOT-аналізу, за винятком того, що основна увага приділяється зовнішнім факторам і рішенням. Він ідеально підходить для поєднання з методом стратегічного планування на основі сценаріїв, оскільки він визначає зовнішні фактори, пов'язані з успіхом компанії.

PEST означає політичні, економічні, соціологічні та технологічні фактори. Залежно від бізнес-моделі, доцільно розширити цю структуру, а також включити правові та екологічні фактори (PESTLE). Ось найпоширеніші фактори, які можна включити в аналіз PESTLE:

- Політичні: податки, торговельні тарифи, суперечки
- Економічні: відсоткова ставка та рівень інфляції, економічне зростання, рівень безробіття
- Соціальні: структура населення, освіта, ЗМІ, охорона здоров'я
- Технологічні: зв'язок, інформаційні технології, дослідження та розробки, патенти
- Юридичні: Регулюючі органи, екологічні норми, захист споживачів
- Охорона навколишнього середовища: клімат, географічне положення, екологічна компенсація. [50, с. 29]

Якщо існують відмінності в організаційних показниках, це описується як конкурентна перевага однієї компанії над іншою. Конкурентна перевага визначається як «реалізація стратегії створення цінності, яка не реалізується одночасно будь-якими поточними або

потенційними конкурентами». Це визначення конкурентної переваги передбачає, що розгляд конкурентної переваги відбувається на рівні компанії. Корпоративна стратегія, що лежить в основі, стосується питання про те, як діяльність компанії в кількох бізнес-сферах або на кількох ринках може створити конкурентну перевагу. Від чистої конкурентної переваги слід відрізнити так звану захисну конкурентну перевагу, яка існує лише за наявності конкурентної переваги в сенсі, описаному вище, і якщо інші компанії не в змозі скопіювати позитивний ефект цієї стратегії. Конкурентну перевагу, яку можна обґрунтувати, можна визначити як «унікальне становище, яке організація розвиває по відношенню до своїх конкурентів завдяки своїй моделі використання ресурсів та/або рішенням щодо сфери діяльності».

Ключем до створення обґрунтованих конкурентних переваг є унікальність кожної компанії, тобто Х. Компанія не стає прибутковою, роблячи саме те, що роблять інші компанії, а прибутковості можна досягти, вміло використовуючи існуючі відмінності від інших компаній і постійно створюючи нові відмінності. З точки зору ресурсного підходу, посправжньому успішними є ті компанії, які постійно генерують нові, стратегічно важливі ресурси, а потім їх використовують.

Як уже згадувалося, причини успіху також можна розглядати нижче рівня компанії. Якщо причини успіху досліджуються на рівні відділів або бізнес-процесів, то мова йде про так звану продуктивність нижчого рівня або операційну ефективність. У деяких випадках аналіз причин успіху на рівні бізнес-процесу краще аналізу на рівні підприємства. Це особливо вірно, якщо компанія досягає видатних результатів в одних бізнес-процесах, посередніх в інших і поганих в інших. Якби в цьому випадку перевіряли результати діяльності компанії, суперечливі результати окремих бізнес-процесів скасовували б один одного та призводили до викривленого уявлення. До проведення такого аналізу ніколи не можна бути справді впевненим, яким буде аналіз окремих бізнес-процесів і чи призведуть

суперечливі результати для окремих бізнес-процесів до спотворення уявлення про результати діяльності компанії в цілому. Таке спотворення на високоагрегованому рівні компанії можна виключити, лише якщо ефективність бізнес-процесів окремих відділів фундаментально досліджувати як залежну змінну.

Бізнес-процеси є невід'ємною частиною корпоративної стратегії, і лише з цієї причини вони достатньо важливі, щоб їх можна було проаналізувати на предмет їхнього внеску в успіх компанії. Таким чином можна отримати глибше розуміння того, чому одні дії, процедури та бізнес-процеси сприяють створенню конкурентних переваг, а інші – ні. Цей рівень аналізу набагато більш значущий, ніж рівень високоагрегованих показників компанії. Ключове питання під час аналізу операційної ефективності полягає в тому, як можна досягти конкурентної переваги в одному відділі чи бізнес-сфері. У цьому випадку конкурентна перевага розуміється інакше, ніж у контексті аналізу діяльності компанії. Слід зазначити, що конкурентні переваги виникають через різні знання та навички, характерні для компанії, а саме в різних відділах, сферах діяльності та бізнес-процесах. У цьому контексті важливо, щоб успіхи окремих відділів і бізнес-сфер розглядалися як незалежні виміри і щоб вони також розглядалися окремо від організаційної ефективності на рівні компанії. Таким чином можна визначити конкурентні переваги на рівні бізнес-процесів, які неможливо визначити на основі чистого аналізу діяльності компанії. [45, с. 519]

Ефективність як процес проти ефективності як результату. У лінгвістиці розрізняють компетенцію та результативність таким чином: інвестовані активи називаються компетентністю, тоді як результативність означає те, що відповідний суб'єкт (незалежно від того, чи є цей суб'єкт фізичною особою чи установою) робить з інвестованими активами, беручи до уваги враховувати існуючі рамкові умови. Актором може бути сама компанія, що означає, що діяльність компанії є відповідним предметом дослідження, або департамент може бути суб'єктом, що означає, що

діяльність департаменту має бути досліджена. Третім можливим суб'єктом і суб'єктом дослідження є сам працівник і, отже, окрема особа. Для всіх трьох дійових осіб постає питання, чи розглядається вистава як процес чи як результат.

Але як ми можемо відрізнити процес від результату? Молдашль (2006) пропонує таке розрізнення: «Виконання як процес — це акт виконання, конкретна актуалізація активів. Ефективність як результат описує подвійний баланс негайного результату дії (результативність) і впливу на здатність діяти (результативність).» [38, с. 27] В аргументі для аналізу на операційному рівні було сказано, що причини успіху перевіряються на рівні бізнес-процесів або на рівні відділу. Аналіз причин успіху на рівні бізнес-процесу відповідає перспективі продуктивності як процесу, тоді як аналіз причин успіху на рівні відділу відповідає продуктивності як результату.

Роль технологічних інновацій, таких як штучний інтелект (ШІ), аналіз даних, інтернет-технології та інші передові підходи, відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг для підприємств. Ось як вони впливають на досягнення конкурентної переваги:

Штучний інтелект (ШІ): Використання ШІ дозволяє автоматизувати процеси, робити прогнози, аналізувати великі обсяги даних та приймати швидкі та точні рішення. Наприклад, застосування машинного навчання для аналізу покупців та прогнозування їхніх потреб може допомогти у вивченні ринку та підвищенні ефективності маркетингових стратегій. ШІ також дозволяє автоматизувати рутинні операції, що зменшує людський втручання та підвищує ефективність роботи. Також великий вклад від ШІ надає прогнозування та аналітика: Аналіз великих обсягів даних за допомогою ШІ дозволяє робити точні прогнози, розуміти попит на ринку та реагувати на зміни вчасно. [54, с. 178]

Аналіз даних: Збір, обробка та аналіз даних стають ключовими управлінськими інструментами. Використання аналітики даних дозволяє

зрозуміти поведінку споживачів, виявити нові тренди, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення.

Аналіз даних покращує конкурентоспроможність підприємства наступним чином:

1. Оптимізація прийняття рішень: Аналіз даних надає можливість компаніям взяти дані, вивчити їх та використати для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Це може включати аналіз трендів, оцінку ефективності різних стратегій, виявлення слабких місць у процесах та багато іншого.

2. Виявлення патернів та прогнозування: Аналіз даних дозволяє виявляти складні патерни в поведінці споживачів, ринкових тенденціях та прогнозувати майбутній попит, що допомагає підприємствам пристосовуватися до змін.

3. Оптимізація витрат: Іншим важливим аспектом є можливість заощаджувати кошти через аналіз даних. Це може включати оптимізацію ланцюга постачання, управління запасами та інші ефективність управління ресурсами.

Інтернет-технології: Цифрові платформи та інтернет-сервіси дозволяють підприємствам розширювати свій доступ до ринків, прискорювати комунікацію з клієнтами, впроваджувати нові сервіси та покращувати процеси взаємодії зі споживачами. Інтернет-технологій є доволі багато, які підприємства можуть використовувати, наприклад:

1. Електронна комерція (eCommerce). Вона охоплює використання Інтернету для здійснення торговельних операцій. Підприємства можуть використовувати різноманітні онлайн-платформи, веб-сайти та мобільні додатки для продажу своїх товарів або послуг.

2. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Ці системи дозволяють підприємствам ефективно керувати взаємодією з клієнтами, збирати та аналізувати інформацію про них, що допомагає в управлінні продажами та розширенні клієнтської бази.

3. Інтернет речей (IoT). Ця технологія включає в себе взаємозв'язок між фізичними пристроями (побутові прилади, датчики тощо), що дозволяє збирати та обмінюватися даними. Він застосовується у багатьох галузях, включаючи виробництво, медицину, транспорт тощо, і дозволяє збирати цінні дані для аналізу та оптимізації процесів.

4. Cloud-технології. Це дозволяє підприємствам зберігати та обробляти дані на віддалених серверах через Інтернет, що спрощує доступність даних, забезпечує більшу гнучкість та ефективність у використанні ресурсів.

Ці технології та підходи грають важливу роль у сучасному бізнесі, надаючи підприємствам засоби для збору, обробки та використання даних для прийняття стратегічних рішень та досягнення конкурентних переваг.

Інноваційні технології: Використання новітніх технологій, таких як блокчейн, розширена реальність (Augmented Reality), інтернет речей (IoT) тощо, дозволяє підприємствам створювати нові продукти та послуги, поліпшувати процеси виробництва та забезпечувати якісну підтримку клієнтів. [53, с. 149]

Інновації у продукції чи представленні продуктів можуть забезпечити підприємству перевагу на ринку. Новітні розробки, які відповідають потребам споживачів, привертають увагу та створюють відмінність від конкурентів.

Також вагомий вплив від штучного інтелекту є саме покращення виробничих процесів: Використання нових технологій для оптимізації виробничих процесів може дозволити знизити витрати, підвищити продуктивність та якість продукції.

Конкурентність через інновації: Постійна інноваційна діяльність і вдосконалення технологічних рішень дозволяють підприємствам залишатися на швидко змінюваних ринках, бути конкурентними та привертати увагу споживачів через новаторство. [53, с. 150]

Персонал та навчання: Запровадження сучасних технологій потребує компетентного персоналу. Інвестування в навчання та розвиток співробітників з технологічних аспектів стає ключовим для успішного впровадження і використання інновацій.

Ці сучасні підходи та технології стають важливими інструментами для підвищення продуктивності, покращення продуктів та послуг, розширення ринків та створення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Ефективне використання цих інструментів допомагає підприємствам виходити на новий рівень у конкурентному бізнесі.

Залежно від підходу, що лежить в основі, розрізняють різні конкурентні стратегії. Часто розрізняють лідерство за вартістю чи ціною, лідерство за якістю чи нішеву стратегію. Стратегії також стають зрозумілими в так званому комплексі маркетингу, «4Р», який забезпечує іншу перспективу. Це дозволяє переглядати чотири рівні продукту, ціни, місця та комунікації. Коротко:

- На рівні продукту, наприклад, може бути прийнято рішення про масове виробництво товарів або розширення портфоліо продуктів за допомогою варіацій продукту, диференціації продукту та інновацій продукту. Масове виробництво призводить до економії на масштабах і, таким чином, до зниження витрат. Розширений портфель продуктів може зміцнити лояльність клієнтів завдяки орієнтованості на клієнта, а також забезпечить підвищення цін і новаторські прибутки.
- На рівні цін можна прагнути до лідерства за ціною чи витратами, а також до лідерства за якістю. Або найнижча ринкова ціна розглядається як конкурентна перевага, або висока ціна, заснована на винятковій якості .
- Коли йдеться про продажі, важливо, чи залучені торгові партнери з відповідною націнкою, чи продукція потрапляє до клієнтів через прямі продажі.
- Нарешті, комунікація має вирішальне значення для іміджу продукту та постачальника, а також для досягнення цільових груп через рекламу.

Унікальна торгова пропозиція, яка чітко виділяє постачальника серед конкурентів, особливо важлива як конкурентна перевага.

Перед державою стоїть завдання максимально оптимізувати економічні умови, щоб економіка в цілому була конкурентоспроможною. Головне – забезпечити стійке зміцнення, яке має тривалий ефект. Тема цифровізації, наприклад, є важливим моментом, який відіграє значну роль у конкурентоспроможності.

На міжнародному ринку підприємства мають різноманітні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Ось деякі з найбільш важливих конкурентних стратегій, які вони можуть використовувати:

Стратегія лідерства за вартістю. Стратегія лідерства за вартістю (Cost Leadership Strategy) є однією з ключових конкурентних стратегій, що полягає в тому, щоб підприємство прагло продавати товар за найнижчою ціною в своїй галузі чи сегменті ринку. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб конкурувати, пропонуючи продукцію чи послуги за нижчі ціни, ніж конкуренти, при цьому забезпечуючи задоволення потреб клієнтів та здобуття частки ринку. [53, с. 151]

Основні принципи стратегії лідерства за вартістю:

- Ефективність виробничих процесів;
- Масове виробництво
- Співпраця з постачальниками;
- Стандартизація продукції;
- Мінімізація надбавок та додаткових витрат.

Ця стратегія може мати деякі переваги, такі як здобуття великої частки ринку через низькі ціни, привабливість для ціново чутливих клієнтів та здійснення конкурентного тиску на інших учасників ринку. Однак важливо розуміти, що конкурентність за ціною може призвести до недостатньої прибутковості, нестабільності та обмежень у можливостях інвестування у розвиток компанії чи інновації.

Стратегія диференціації. Стратегія диференціації - це конкурентна стратегія, коли підприємство намагається створити унікальність або особливість у своїй продукції або послугах, щоб відрізнити їх від продуктів або послуг конкурентів. Основна мета полягає у створенні унікальної цінності для клієнтів, яка дає підприємству можливість вимагати вищі ціни та забезпечує більшу лояльність споживачів.

Основні аспекти стратегії диференціації:

- Унікальність продукту чи послуги;
- Створення унікального бренду та іміджу;
- Фокус на потребах клієнтів;
- Інновації та дослідження;
- Вищі ціни за унікальність.

Переваги стратегії диференціації включають можливість отримання вищих цін та більшої лояльності споживачів, а також зменшення конкурентного тиску через унікальність пропозиції. Однак важливо пам'ятати, що успіх стратегії диференціації залежить від постійного інноваційного підходу, а також від здатності підтримувати вищі ціни, які відображають унікальність продукту чи послуги.

Стратегія фокусування на ринковому сегменті. Стратегія фокусування на ринковому сегменті (або стратегія фокусу) - це конкурентна стратегія, коли підприємство зосереджує свою увагу на обслуговуванні конкретного сегменту ринку чи географічній області замість того, щоб конкурувати з усім ринком загалом. Ця стратегія передбачає глибоке розуміння і відповідь на потреби, побажання та вимоги цього обмеженого сегменту клієнтів.

Основні аспекти стратегії фокусування на ринковому сегменті:

- Визначення цільового сегменту;
- Глибоке розуміння потреб цільового сегменту;
- Адаптація продукту чи послуги;

- Концентрація ресурсів;
- Створення унікальності та переваг;
- Фокус на якості обслуговування.

Стратегія фокусування на ринковому сегменті дозволяє підприємству спрямовувати свої зусилля на певний сегмент ринку, отримуючи переваги у вигляді глибшого розуміння потреб споживачів та більш ефективного задоволення їхніх потреб.

Стратегія інновацій. Стратегія інновацій - це підхід у стратегічному управлінні, спрямований на постійний розвиток та впровадження новаторських ідей, продуктів, послуг або процесів в діяльність підприємства для досягнення конкурентної переваги. Ця стратегія передбачає постійну готовність до змін, пошук нових можливостей та впровадження ідей, які можуть змінити ринок або задовольнити потреби клієнтів більш ефективно.

Основні аспекти стратегії інновацій:

- Дослідження та розвиток;
- Креативний процес;
- Впровадження нових технологій;
- Створення конкурентних переваг;
- Агільність та готовність до змін;
- Залучення співробітників та стейкхолдерів;
- Масштабування інновацій.

Стратегія інновацій дозволяє підприємству бути в лідерах своєї галузі, привертати увагу клієнтів та забезпечувати стійке конкурентне перевагу завдяки постійному вдосконаленню та впровадженню новаторських ідей. [53, с. 152]

Глобалізаційна стратегія. Глобалізаційна стратегія - це підхід у стратегічному управлінні, спрямований на розгортання бізнесу на міжнародному рівні для максимізації вигод від світового ринку. Ця стратегія

передбачає розширення діяльності підприємства за межі власної країни та входження на нові зарубіжні ринки з метою забезпечення зростання обсягів продажів, отримання доступу до нових ресурсів та збільшення прибутковості.

Основні аспекти глобалізаційної стратегії:

- Експорт та імпорт;
- Створення міжнародних партнерств;
- Стандартизація та адаптація продукції;
- Міжнародна маркетингова стратегія;
- Глобальне управління ланцюгом постачання;
- Культурна адаптація та розвиток;
- Використання технологій.

Глобалізаційна стратегія дозволяє підприємству вплинути на різноманітні ринки, отримати доступ до нових можливостей та ресурсів, знизити ризики внаслідок географічної концентрації, а також використовувати економічні переваги, які надає світовий ринок. Однак успішне впровадження цієї стратегії вимагає глибокого розуміння різних міжнародних ринків та їхніх особливостей. [53, с. 152]

Стратегія альянсів та партнерств. Стратегія альянсів та партнерств є важливою складовою стратегічного управління, коли підприємство об'єднує свої зусилля з іншими компаніями чи організаціями для досягнення спільних цілей, отримання конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку. Ця стратегія дозволяє підприємствам зростати, здійснюючи спільні проекти, обмінюючись ресурсами та знаннями, а також ризиками.

Основні аспекти стратегії альянсів та партнерств:

- Створення стратегічних альянсів;
- Спільні дослідження та розвиток;
- Розподіл ризиків та витрат;

- Доступ до ресурсів;
- Розвиток нових ринків;
- Створення конкурентної переваги;
- Управління взаємовідносинами.

Завдяки стратегії альянсів та партнерств підприємства можуть скористатися взаємними перевагами та ресурсами, які дозволяють їм швидше розвиватися, мінімізувати ризики та забезпечувати більшу стійкість на ринку. Однак успіх таких альянсів залежить від вибору відповідних партнерів, ефективного управління співпрацею та здатності до вирішення можливих проблем та конфліктів.

Стратегія лідерства у технологіях. Стратегія лідерства у технологіях - це підхід, коли підприємство активно інвестує в дослідження, розробку та впровадження передових технологій для створення конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія передбачає активне використання технологій для забезпечення інноваційності продуктів, процесів та послуг підприємства. [53, с. 153]

Основні аспекти стратегії лідерства у технологіях:

- Інвестиції в дослідження та розвиток (R&D);
- Створення інноваційного середовища;
- Партнерства та співпраця з іншими технологічними компаніями;
- Створення патентів та інтелектуальної власності;
- Адаптація до швидких змін технологій;
- Розробка високоякісних продуктів та послуг;
- Аналіз конкурентів та ринку.

Стратегія лідерства у технологіях дозволяє підприємству бути передовиком у своїй галузі, забезпечує стійку конкурентну перевагу через використання передових технологій та інновацій. При цьому важливо постійно вдосконалювати та адаптувати стратегії до швидкозмінних умов технологічного ринку.

Ці стратегії можуть використовуватися окремо чи комбінуватися підприємствами на міжнародному ринку в залежності від їхніх цілей, ресурсів та характеристик ринку.

Насамперед, для покращення конкурентоспроможності чи створення конкурентних переваг на будь-якому ринку, в тому числі і міжнародному, варто розуміти про те, що ці процеси потребують вагоме вкладення ресурсів підприємства. Для цього підприємство має знайти додаткові джерела доходів або ж залучати свої внутрішні резерви. Наприклад, інвестиції чи інші фінансові інструменти для отримання дивідендів, розширення ринків збуту, диверсифікація продуктів чи послуг, лізинг чи продаж активів, залучення інвестицій чи оформлення кредитів. Додаткові джерела фінансування створюють міцний платцдарм для створення підприємством унікальних конкурентних переваг та зменшують вплив кризових ситуацій, виникнених в процесі підвищення конкурентоспроможності.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Міжнародні конкурентні переваги — це переваги компаній у міжнародних конкурентних ситуаціях (описаних у першій частині). Конкурентні переваги можна розглядати як позиційні переваги на ринку. Вони можуть бути дуже різними за своєю природою, наприклад, вони полягають - завжди по відношенню до конкурентів - у нижчих витратах, вищій якості або інших атрибутах продукту, перевагах розташування або гарному іміджі бренду.

Види міжнародних конкурентних переваг. Розрізняють міжнародні конкурентні переваги залежно від того, чи конкурентні переваги компанії:

- специфічні для компанії («спеціальні переваги компанії»)
- специфічні для країни («специфічні переваги країни», «порівняльні переваги»)

– базуються на його інтернаціоналізації («переваги інтернаціоналізації»).

Розрізнення можна додатково диференціювати, якщо: враховується, де географічно розташовані ресурси, що лежать в основі (потенційної) конкурентної переваги[53, с. 154]

Оцінка конкурентних переваг на міжнародному ринку відрізняється від оцінки в національному контексті через багатofакторність, різноманітність культур, законодавства, економічних умов та великий обсяг ринків.

– Глобальний контекст: Оцінка конкурентних переваг має враховувати глобальну конкуренцію. Це означає аналізувати не лише місцевих конкурентів, а й глобальних гравців, які можуть мати різні стратегії, ресурси та вплив на різних міжнародних ринках.

– Культурні аспекти: Врахування культурних відмінностей між різними країнами є ключовим для оцінки. Розуміння різниці в цінностях, уявленнях про якість, побажаннях споживачів у кожній країні може визначити те, що вважається конкурентною перевагою в одному місці, необов'язково буде таким самим у іншому.

– Правове середовище: Оцінка конкурентних переваг на міжнародному рівні потребує ретельного вивчення правового середовища кожної країни. Різні закони, правила і регуляції можуть вплинути на можливості розвитку бізнесу та конкурентних переваг.

– Валютні ризики та фінансова стабільність: Оцінка також включає аналіз валютних ризиків, стабільності економіки країни та фінансових перспектив для інвестування.

– Технологічний прогрес: Врахування швидкості та прийняття технологічних інновацій у різних країнах та їх вплив на конкурентоспроможність.

– Глобальні тренди та покликання: Аналізувати міжнародні тренди в споживчому попиті, зміну уподобань споживачів, соціальні та екологічні покликання, які можуть впливати на сприйняття конкурентних переваг.

– Стратегічне мислення та гнучкість: Врахування можливостей для стратегічного реагування на зміни в міжнародному середовищі, адаптація стратегій під різні ринки. [53, с. 154]

Усі компанії, що досягають лідерства на міжнародному рівні, використовують унікальні стратегії, які відрізняються одна від одної у всіх аспектах. Приклади цих стратегій описані в попередньому підрозділі. Втім, в основі усіх успішних компаній лежать переважно спільні основні принципи.

Компанії активно використовують інновації для досягнення конкурентних переваг. Вони підходять до нововведень у широкому спектрі — від використання передових технологій до нових методів роботи. Це може охоплювати розробку нових продуктів, впровадження нових виробничих процесів, зміни в маркетинговій стратегії або підвищення кваліфікації персоналу. Більшість інновацій виникають через постійне накопичення незначних поліпшень та досягнень, а не через раптові технологічні прориви.

Часто цей процес включає ідеї, які раніше не були систематично використані, але з'явилися вже у повітрі. Компанії вкладають капітал у підвищення кваліфікації працівників, розвиток фізичних активів та підсилення репутації своєї торгової марки.

Деякі інновації створюють конкурентні переваги, відкриваючи нові можливості на ринку або займаючи сегменти, на які інші учасники не звертали уваги.

Організувати методи та засоби підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки та

зростанням міжнародної конкуренції, сприяє розвитку економічної категорії - конкурентного потенціалу.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає його здатність формувати тривалі переваги в конкурентній боротьбі. З одного боку, цей потенціал гарантує ефективне втілення конкурентної стратегії, сприяє збереженню або зростанню частки ринку, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, він створює підґрунтя для розвитку та удосконалення конкурентних позицій компанії в майбутньому. [55, с. 50]

Майкл Портер провів аналіз промислових галузей восьми розвинутих країн, виявивши основні причини успіхів та невдач у конкурентній боротьбі між підприємствами цих країн. Він запропонував оригінальну концепцію конкурентної переваги нації, яка базується на ідеї "національного ромба". [57, с. 115] Ця концепція описує систему показників конкурентоспроможності країни. Взаємодія компонентів цієї системи має ефект емерджентності, що посилює або ослаблює потенційну конкурентну перевагу підприємств у цій країні. До загальної системи визначників Портер включив також дві додаткові змінні: випадкові події та вплив урядової політики. У багатьох галузях такі випадкові події, як стрімкі зміни у попиті чи непередбачені обставини, а також політика, яку веде уряд, можуть як зміцнювати, так і підривати конкурентну перевагу країни.

Модель Портера визначає чотири основних елементи, які впливають на конкурентоспроможність національної економіки:

Фактори виробництва: Це ресурси, які включають у себе працю, капітал, природні ресурси та інфраструктуру. Модель вивчає, які саме фактори є ключовими для країни, і як вони сприяють її конкурентоспроможності.

Умови підтримки: Це фактори, що забезпечують належний розвиток бізнесу та підтримують конкурентність. Сюди входять правова система, фінансовий ринок, науково-дослідні інститути та культурні аспекти.

Підтримуючі галузі та взаємодія між фірмами: Вона оцінює, як компанії та галузі взаємодіють між собою в цій національній економіці, як це впливає на конкурентоспроможність та розвиток нових продуктів та послуг.

Стратегія, структура та конкуренція галузей: Це відноситься до специфічних принципів, які спонукають компанії в даній країні до конкуренції та досягнення переваги над конкурентами.

"Національний ромб" Портера є інструментом, який допомагає країнам розуміти їхні конкурентні переваги та недоліки, а також сприяє розвитку стратегій для підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

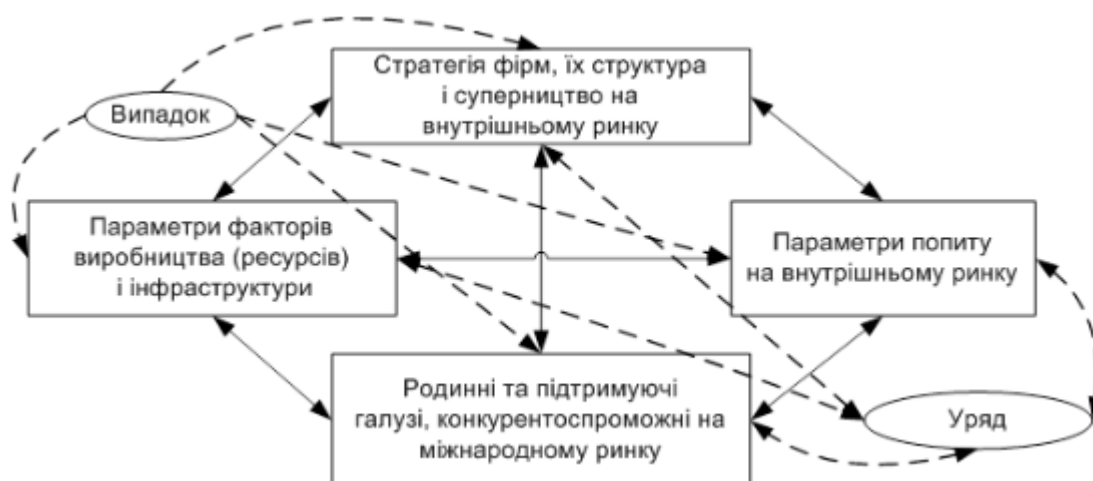


Рис. 1.1. «Національний ромб» М. Портера [54, 181]

Загальний вибір та застосування стратегічних методів управління підприємством переважно визначається рівнем і структурою його об'єднання та взаємозв'язку. Кожен окремий випадок вимагає індивідуального підходу, включаючи аналіз особливостей сфери діяльності та оцінку потенційних споживачів.

У процесі стратегічного аналізу у компаній з агрегованою або різноманітною діяльністю використовуються методи матриць або комплексного стратегічного аналізу для оцінки привабливості асортименту продукції та визначення можливих альтернатив. При аналізі

спеціалізованих чи бізнес-орієнтованих підприємств для розробки стратегічних альтернатив та вибору конкретних стратегій використовують формальні методи. У всіх вищезазначених випадках розумно також застосовувати методи фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, описаних у попередньому розділі, можна вважати доцільним систематизувати їх, поділивши їх на три групи (схеми 1.2-1.4) [56, с. 316]:

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

Можлива класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх розподіл на різні групи за конкретними ознаками. Часто використовується ознака форми представлення отриманих результатів оцінки. За цією ознакою методи можуть бути розділені на графічні, матричні, розрахункові, а також комбіновані (такі як розрахунково-матричні або розрахунково-графічні) способи.

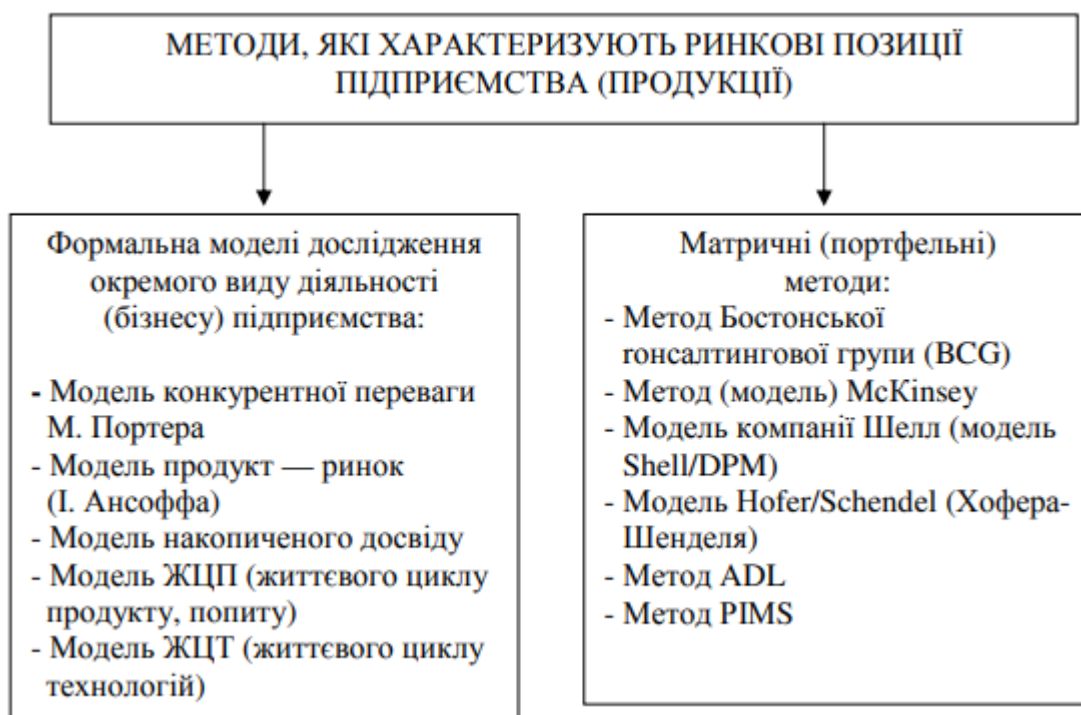


Схема 1.2. Методи, які характеризують ринкові позиції підприємства [50, с. 29]

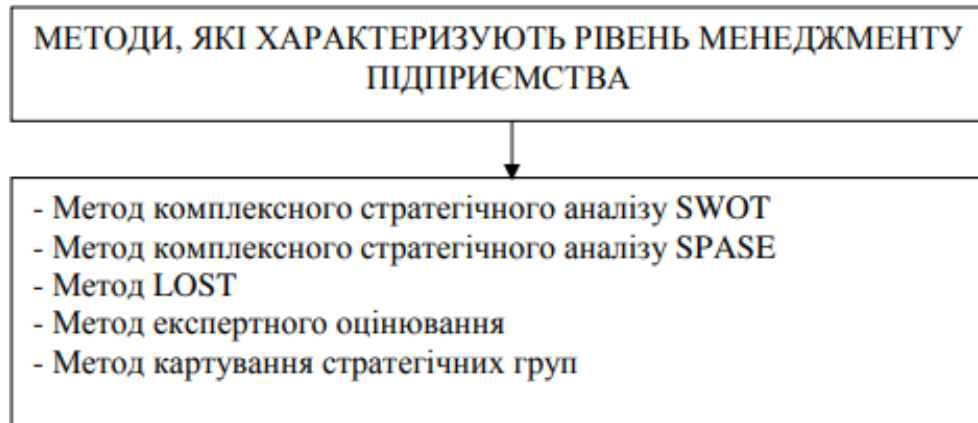


Схема 1.3. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства [50, с. 29]

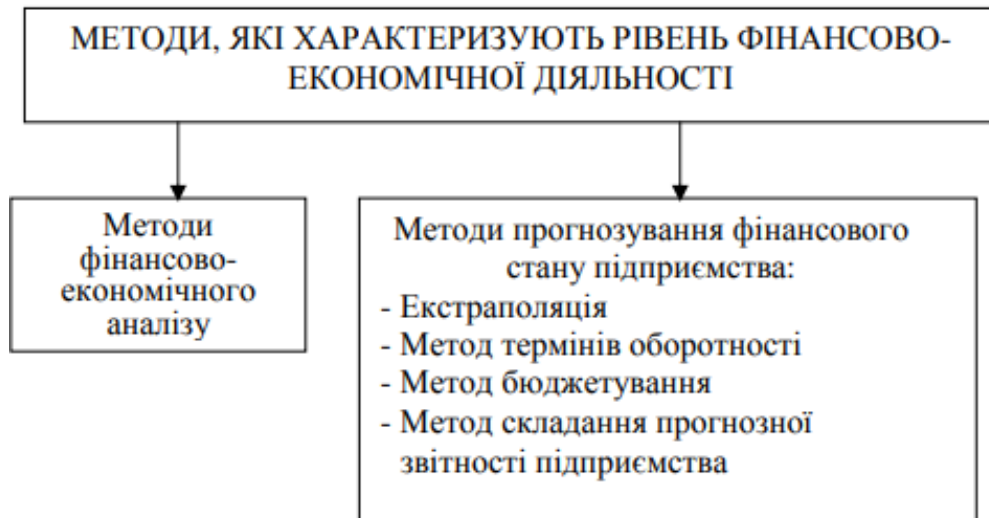


Схема 1.4. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності [50, с. 30]

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базуються на використанні матриці, це підходи, де дані систематизуються у вигляді таблиці з рядками та стовпцями. Один з показових прикладів - матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), побудована на принципах системи координат: темпи росту ринку відображаються лінійно по вертикалі рядків матриці, водночас як відносна частка виробника на ринку представлена у логарифмічному масштабі горизонталі, або по стовпцям

матриці. Зазвичай підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку, вважаються найбільш конкурентоспроможними.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, фактично, є варіацією матричного підходу і, отже, не виокремлюється тут в окрему категорію.

Методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства були поділені на дві групи:

– специфічні методи: ці підходи оцінюють конкурентоспроможність підприємства в окремих аспектах його функціонування, таких як виробництво, інновації, маркетинг, фінанси та інші.

– комплексні методи: ці методи базуються на загальному та системному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, враховуючи різні аспекти та їх взаємозв'язок.

До основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться підходи, які враховують різні аспекти, такі як: життєвий цикл товару чи послуги, оцінка конкурентоспроможності конкретної одиниці продукції, розрахунок частки ринку, застосування теорії ефективної конкуренції, використання конкурентної переваги, метод бенчмаркінгу, а також аналіз споживчої вартості тощо.

Таблиця 1.1. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується /
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: [54]

Метод, який базується на теорії ефективної конкуренції [54], розглядає підприємства як найбільш конкурентоздатні, коли всі їхні підрозділи та служби організовані на найвищому рівні. Цей підхід передбачає оцінку ефективності кожного з підрозділів, що враховує ефективне використання ними ресурсів підприємства. Метод базується на оцінці чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності(табл.1.1).

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [57].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства($K_{КП}$) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_{В} + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_{З} + 0,33K_{Т} \quad (1)$$

де $E_{В}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стану підприємства;

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

$K_{Т}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

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

Метод бенчмаркінгу - це стратегічний підхід, який використовується підприємствами для порівняння своєї продукції, процесів або практик з найкращими стандартами в галузі. Цей метод дозволяє визначити найкращі практики, які вже застосовуються у схожих галузях чи конкурентів, та використовувати їх як основу для вдосконалення власної продукції, процесів або стратегій. Бенчмаркінг може охоплювати різні аспекти, включаючи якість, продуктивність, вартість, ефективність виробництва та інші параметри, що сприяють покращенню результативності підприємства.

На міжнародному ринку метод бенчмаркінгу є чи не найважливішим при формуванні конкурентних переваг, оскільки дозволяє порівняти своє

підприємство з іншими та чітко оцінити свої переваги та недоліки (чи недоопрацювання) перед конкурентами.

При правильному використанні метод бенчмаркінгу дає ряд переваг. Використовуючи бенчмаркінг, компанії можуть:

- визначати потенціал оптимізації за допомогою аналізу конкуренції;
- закрити прогалини в продуктивності;
- проводити дослідження тенденцій і розвитку ринку;
- залишатися конкурентоспроможними завдяки постійному порівнянню конкурентів;
- визначати та запроваджувати передовий досвід;
- удосконалювати продукти, процеси і послуги;
- швидше адаптуватися до ринкових умов;
- активувати внутрішні ресурси.

Процес бенчмаркінгу використовується в різних галузях промисловості. Він не обов'язково обмежується зовнішніми порівняннями компанії, а й також може проводитися всередині компанії. Завжди виконуються такі етапи процесу:

1. Встановлення орієнтиру. На першому етапі бенчмаркінгу визначається об'єкт процесу, так званий об'єкт бенчмаркінгу. Крім того, визначаються конкретні характеристики (еталонні значення), на основі яких має проводитися порівняння.

2. Знайти продукт порівняння. Далі визначається аналогічний продукт порівняння. За визначеними характеристиками цей продукт або компанія схожі на еталон. Він служить еталонним показником і дозволяє диференційований аналіз.

3. Отримати дані. Первинні та вторинні дані використовуються на наступному кроці для визначення контрольного показника. Набори даних використовуються для пошуку відмінностей між двома елементами порівняння.

4. Виявити прогалини в продуктивності. Аналіз отриманих даних зрештою виявляє прогалини в продуктивності та їх причини. Можна визначити фактичний і цільовий стани.

5. Закрити розрив у досягненнях. Метою порівняльного аналізу є визначення заходів, які усунуть розрив у продуктивності та таким чином оптимізують продукт, процес або послугу. Після бенчмаркінгу часто починаються оптимізація процесів, покращення якості, навчання або інноваційні підходи.

Підводячи підсумки можна сказати, що метод бенчмаркінгу та метод, який базується на теорії ефективності конкуренції в сукупності дають розуміння для підприємства про його сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки та проблеми у внутрішніх бізнес-процесах. Вони доволі вдало підходять для підприємств, що працюють на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської дисертації було описано сутність концепції конкурентних переваг, сучасний інструментарій конкурентних переваг та науково-методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Було досліджено, що концепція конкурентних переваг підприємства полягає у використанні унікальних ресурсів та стратегій для отримання переваги над конкурентами. Важливо ефективно використовувати ресурси, створювати цінність та управляти компетенціями. Успішні фірми активно використовують стратегії, такі як інвестування у дослідження, залучення талановитих кадрів та співпраця, для створення та збереження конкурентних переваг. Ключове завдання - мати та розвивати унікальні характеристики, які дозволяють фірмі бути кращою за конкурентів.

З різноманітних наукових підходів до конкурентних переваг, виникає розбіжність в їхній класифікації та визначенні. Важливими факторами конкурентної переваги визнаються низька вартість та унікальність продукту, однак їхня специфіка може залежати від товарів. Багато дослідників зазначають важливість споживчої цінності, хоча саме це поняття залишається неоднозначним у сучасній літературі.

Формування конкурентних переваг включає створення унікальних аспектів, які дають компанії перевагу перед іншими гравцями на ринку. Цей процес складається з кількох кроків, починаючи з аналізу конкурентних переваг, розпізнавання їх, планування, активації та контролю.

Усі ці етапи необхідні для успішного формування та утримання конкурентних переваг на міжнародному ринку. Творчий підхід, поєднаний з систематичним аналізом та стратегічним плануванням, сприяє успіху та стабільності компанії на будь-якому ринку. Оскільки конкурентні переваги можуть змінюватися, постійний контроль та адаптація є ключовими факторами для забезпечення успіху на тривалий термін.

Щодо стратегічного управління - стратегічне управління ресурсами та компетенціями є ключовим аспектом створення конкурентних переваг. Підприємство повинне уміло використовувати свої ресурси, розвивати унікальні компетенції та створювати цінність для споживачів. Наприклад, компанія може використовувати свої технологічні ресурси для виробництва продукції вищої якості або розробки новаторських рішень, що відповідають потребам клієнтів, що робить її привабливішою на ринку.

Зокрема, для розмежування стратегій міжнародної конкуренції та підстратегій пропонуються наступні параметри:

- Тип конкурентної переваги;
- Широта розвитку ринку;
- Групи клієнтів, географічний вимір, потреби споживачів;
- Прийняття існуючих правил конкуренції;
- Політичні стратегії;

- Переваги локалізації та/або глобалізації;
- Конфігурація ціннісної діяльності;
- Стратегії операційної гнучкості.

У той час як перші чотири виміри, зокрема, передбачають адаптацію міркувань конкурентних стратегій у національному контексті до міжнародних умов, переваг від процесів локалізації та глобалізації, конфігурація ціннісної діяльності та стратегії операційної гнучкості виникають лише з урахування міжнародного виміру. і, таким чином, розширити сферу свободи дій для міжнародних конкурентів порівняно з суто локально орієнтованими конкурентами. Вони формують специфічні конкурентні переваги міжнародних конкурентів перед неінтернаціоналізованими, місцевими конкурентами.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

25 березня 1996 року державне комунальне підприємство Охтирського пивоварного заводу було приватизоване зі створенням відкритого акціонерного товариства «Охтирський пивоварний завод», яке продовжувало випускати продукцію для збуту на ринку найближчих до Охтирки районів Сумщини.

Новим етапом в історії пивзаводу стало придбання у 1998 році контрольного пакету акцій ВАТ «Охтирський пивоварний завод» одним з лідерів пивоварної галузі України ЗАТ «Оболонь». [1]

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять головний завод у Києві – ПАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зібєрта» та ДП ПАТ «Красилівське», шість підприємств з корпоративними правами – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ПАТ «Севастопольський завод напоїв», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії в Кіровоградській обл. і солодовий завод в смт. Чемерівці в Хмельницькій обл. В цілому в корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріо-де-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і

мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПАТ «Оболонь» також виробляє товари промислового призначення - солод, гранульовану пивну дріб і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тари [1].

Сьогодні ПрАТ "Оболонь" - найбільший національний виробник напоїв зі стовідсотковим українським капіталом. Понад чверть століття "Оболонь" утримує першість в експорті пива на національному ринку, експортна карта компанії налічує понад 70 країн світу. Входить до топ-5 платників податків України у своїй галузі. [2]

У звітному періоді всі виробничі майданчики компанії "Оболонь" працювали в умовах воєнного стану та направили свої зусилля на стратегічне забезпечення захисників України та цивільного населення питною водою та необхідною військовою допомогою.

Від корпорації «Оболонь» підприємство отримало інвестиційні ресурси, технічну і технологічну допомогу, що дозволило йому забезпечити прискорений розвиток виробництва. На початку 2000-х обсяги виробництва пива в Охтирці щороку зростали у декілька разів. Продукція вийшла на ринки сусідніх Полтавської та Харківської областей.

На сьогоднішній день Охтирський пивоварний завод входить до складу ПрАТ «Оболонь». Не зважаючи на це, пивоварний завод має автономію у своєму функціонуванні. На балансі підприємства є магазини, які спеціалізуються на продажі пива та безалкогольних напоїв власного виробництва. Підприємство планує розширювати свій ринок збуту і націлене відкривати нові точки продажу.

Основний вид діяльності підприємства: 11.05 Виробництво пива

Інші види діяльності: 11.06 Виробництво солоду, 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, 46.34 Оптова торгівля напоями, 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах, 56.10 Діяльність

ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 56.30 Обслуговування напоями, 38.32 Відновлення відсортованих відходів.

На сьогоднішній день підприємство не перебуває в процесі припинення функціонування.

У таблиці 1.1 представлено загальну характеристику досліджуваного підприємства.

Таблиця 1.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Повне найменування юридичної особи: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД" Скорочена назва: ПРАТ "ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД"
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 42700, Сумська обл., місто Охтирка, ВУЛИЦЯ БАТЮКА, будинок 23
Реєстр	00383053

Організаційно-правова форма підприємства на сьогоднішній день: акціонерне товариство.

Керівником підприємства та його засновником є Журавльов Костянтин Володимирович. На Охтирському пивоварному заводі він розпочав роботу в 1983 році на посаді на головного інженера, а в лютому 1987 року очолив державне комунальне підприємство «Охтирський пивоварний завод».[5]

З березня 1996 року і по сьогоднішній день К. Л. Журавльов — голова правління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».[6]

Аналіз внутрішнього середовища можна охарактеризувати наступним чином. Місія Охтирського пивзаводу звучить так: «Ми варимо справжнє живе пиво високої якості».

Охтирський пивоварний завод випускає алкогольну та безалкогольну продукцію: Пиво Світле, Пиво Козацьке, Пиво Марочне 1913, Вода Охтирська артезіанська.

Основні види продукції(послуг), за рахунок продажу яких підприємство отримало 10 або більше відсотків доходу за звітний 2020 рік, у т.ч.: - обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі):

- пиво - 477,2 тис. дал. на суму 46489,7 тис. грн;
- безалкогольні напої - 357,6 тис. дал. на суму 23814,4 тис.грн.;
- вода питна - 22,8 тис. дал. на суму 834,3 тис. грн.

Середньореалізаційні ціни - без акцизу та ПДВ:

- пиво - 97,42 грн./дал.,
- безалкогольні напої - 66,6 грн/дал.,
- вода питна - 30,59 грн./дал.

Всього сума виручки за 2020 рік становила 105690 тис. грн. У звіті також вказано, що підприємством експорт не здійснюється. Перспективність виробництва окремих товарів, робіт, послуг - виробництво пива та безалкогольних напоїв є перспективним. Залежність від сезонних змін існує, оскільки за спостереженнями пиво найбільше споживають влітку. Основні ринки збуту підприємства - вітчизняний ринок. Основні клієнти: юридичні особи та фізичні-особи підприємці. Основні райони збуту являються в 7 областях - Сумська, Харківська, Полтавська, Запорізька, Дніпропетровська, Донецька, Київська. Загальна структура збуту підприємства характеризується наступним чином – приблизно 90% товару реалізується за допомогою різних торгово-посередницьких підприємств, інші 10% припадають на реалізацію товару у власних торгівельно-роздрібних точках.

Загальну структуру управління на підприємстві утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємств. До функціональних підрозділів відносяться такі:

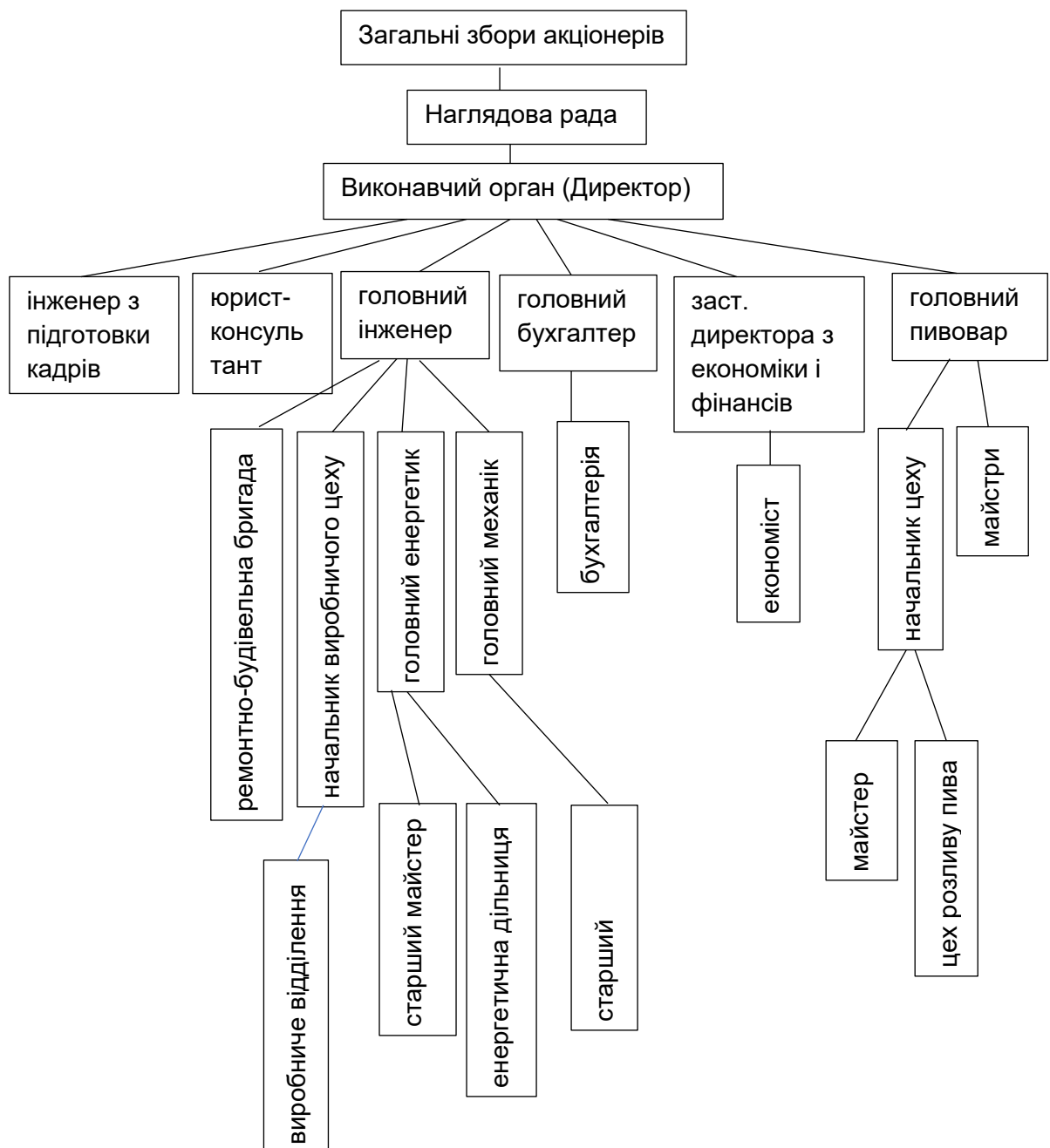
- планово-виробничий відділ,

- відділ заробітної плати,
- відділ кадрів,
- відділ збуту і постачання,
- бухгалтерія,
- відділ головного інженера
- відділ головного пивовара.

Організаційна структура управління заводу є лінійною (схема 1.1), тобто така структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні зв'язки.

Всі підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності підприємства в цілому.

Схема 1.1. Організаційна структура управління (розроблено автором)



Основні ризики діяльності підприємства. Основні ризики виникають у зв'язку з фінансовими інструментами - це ризик процентної ставки, валютний ризик, ризик ліквідності. Заходи щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності - керівництво компанії проводить огляд і узгодження політики по управлінню даними ризиками. Підприємство аналізує терміни корисного використання своїх активів і терміни погашення зобов'язань, а також планує ліквідність на базі передбачень погашення різних інструментів.

Також проводяться заходи розширення виробництва та ринків збуту, такі як рекламна діяльність, проведення акцій. Каналами збуту та методами продажу на підприємстві є прямі поставки та поставки через дистриб'юторську мережу. Джерелами сировини є постачальники та надра. Сировина в межах доступності для підприємства. Динаміка цін на сировину не напряму залежить від змін валютного курсу, закупівлі сировини проводяться у вітчизняних постачальників.

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність підприємство - ринок пива України є досить перспективним, однак, останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. Насамперед, це пов'язано із погіршенням економічної ситуації в країні і в цілому добробуту населення, з чим пов'язане зниження купівельної спроможності. Також негативний вплив має нестабільна політична ситуація на розвитку пивоварного бізнесу. Політико-правові чинники мають велике значення для пивоварної галузі. Негативний вплив робить постійне підвищення акцизу на пиво. Перспективи українського ринку пива залежать від рівня купівельної спроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних сортів пива. Рівень впровадження нових технологій, нових товарів знаходиться на середньому рівні.

Особливості продукції підприємства це її висока якість. Перспективними планами розвитку підприємства - це розширення ринку збуту власної продукції. Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 % у загальному об'ємі постачання - 7. Підприємство здійснює діяльність тільки в Україні. [2]

Далі наведено аналіз основних показників підприємства.

Таблиця 1.4 Аналіз основних показників підприємства

Показник	Рік			абсолютне відхилення		відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід, тис. грн.	105690	108984	206129	3 294	97 145	3,12	89,14
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	78 240	86 568	141 662	8 328	55 094	10,64	63,64
3. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	27 450	22 416	64 467	-5 034	42 051	-18,34	187,59
4. Рентабельність продукції, %	0,08	-5,24	9,23	-5	14	-6772,76	-276,14
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до податкування, тис. грн.	242	-5 711	22 335	-5 953	28 046	-2459,92	-491,09
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	83	-5 711	19 024	-5 794	24 735	-6980,72	-433,11
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	17 879	16 354	17 576	-1 525	1 222	-8,53	7,47
8. Фондовіддача, грн./грн	5,91	6,66	11,73	1	5	12,73	76,02
9. Фондоозброєність, грн/чол	79,11	73,01	78,46	-6	5	-7,71	7,47
10. Фондомісткість, грн/грн	0,17	0,15	0,085	0	0	-11,29	-43,36
11. Оборотні кошти, тис. грн.	26 869	29 911	64 313	3 042	34 402	11,32	115,01
12. Середня кількість працівників, осіб	226	224	224	-2	0	-0,88	0,00

Джерело: розраховано автором

У таблиці 1.4 наведено динаміку основних показників за 2020-2022 роки. Як можна побачити, найприбутковішим був 2022 рік, незважаючи на початок повномасштабної війни в Україні та воєнних дій на початку року в місті Охтирка, головне управління підприємством показало готовність до критичних подій та змогло не тільки не втратити прибутки, а й примножити їх. А от 2021 рік був чи не найгіршим роком за останні 10 років функціонування підприємства за результатом прибутку, оскільки понесло збитки майже на 6 млн грн. Щодо інших показників, то 2022 рік також

можна назвати найкращим. Скоріш за все, причиною стала різка потреба місцевості в мінеральній воді, яка виникла за рахунок унеможливлення поставок через активні бойові дії біля міста (основано на власних спостереженнях автора).

Щоб охарактеризувати ринковий і фінансовий скоринг підприємства, було взято та опрацьовано дані із сайту YouControl. [3]

Таблиця 1.5 Ринковий скоринг за 2018-2022 роки

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс MarketScore [?]	A/3.7	A/3.5	A/3.3	A/3.3	A/3.9
Частка у секторі [?]	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,01%
Частка ринку [?]	0,18%	0,16%	0,16%	0,15%	0,28%
Частка на субринку [?]	0,48%	0,43%	0,39%	0,38%	0,71%
Місце компанії в секторі [?]	1847	1912	1994	2100	1203
Місце компанії на ринку [?]	59	59	60	60	44
Місце компанії на субринку [?]	14	14	14	14	12
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн [?]	26,2	0,1	-7,7	3,3	97,1
Відносний приріст виручки за рік, % [?]	30,1%	0,1%	-6,8%	3,1%	89,1%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн [?]	6,2	7,4	6,2	-1,4	30,9
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, % [?]	6,1%	7,6%	6,7%	-1,3%	22,0%

Показник ринкового скорингу в 2022 році описується показником A/3.9, що в свою чергу показує, що компанія займає високі позиції на ринку та показує високий рівень ринкової потужності. Частка у секторі, на ринку та субринку є низькою, що говорить про низькі продажі продукції у порівнянні з найбільшими конкурентами. Але треба брати також до уваги, що підприємство також виробляє продукцію ТМ «Оболонь», що в свою чергу може не враховуватись в дані досліджуваного підприємства. У 2022 році абсолютний та відносний приріст виручки різко зріс. Найвдалішим

роком із п'яти, судячи з цієї таблиці є 2022 рік. На це вказує як візуальний огляд ,так і показник ринкового скорингу.

Таблиця 1.6 Фінансовий скоринг за 2018-2022 роки [3]

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс FinScore [?]	B/2,8	A/3,8	B/2,8	B/2,5	A/3,9
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів [?]	0,3%	0,2%	0,2%	-11,9%	22,7%
Рентабельність власного капіталу [?]	0,5%	0,3%	0,3%	-18,4%	74,9%
RCA - Рентабельність оборотних активів [?]	0,5%	0,3%	0,3%	-19,1%	29,6%
NPM - Чиста маржа [?]	0,1%	0,1%	0,1%	-5,2%	9,2%
ROTA - Рентабельність загальних активів [?]	0,9%	0,8%	0,7%	-11,9%	26,7%
Валова рентабельність собівартості [?]	36,1%	35,6%	35,1%	25,9%	45,5%
Рентабельність операційних витрат [?]	97,6%	97,9%	97,4%	74,2%	145,0%
Чиста рентабельність витрат [?]	0,7%	0,7%	0,6%	-4,7%	12,3%
Ділова активність					
Оборотність загальних активів [?]	2,5	2,3	2,2	2,3	3,1
Оборотність робочого капіталу [?]	9,5	8,9	8,3	10,7	12,4
Оборотність дебіторської заборгованості [?]	15,7	12,2	16,7	22,1	17,1

Показник фінансового скорингу – A/3,9, що вказує на міцну фінансову активність підприємства. Варто звернути увагу на прибутковість – за останні два роки показники є динамічними, зріст за останній рік відбувся на 34,6%. Загалом у 2022 році майже по всіх показниках є вагомий приріст. Причиною тому можуть послугувати кадрові зміни в керівництві, а також надання більш точних і правдивих даних від підприємства.

Далі створено SWOT-аналіз Охтирського пивоварного заводу. Дані показані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. SWOT-аналіз підприємства

Внутрішнє середовище впливу	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфіковані працівники	1. Підприємство маловідоме по Україні
2. Підприємство з багаторічним досвідом	2. Знаходиться в тіні «Оболоні»
3. Висока відповідальність апарату структури управління	3. Висока чуттєвість до змін на ринку
4. Налагоджені канали збуту	4. Слабка рекламна кампанія
5. Підтримка зі сторони ПрАТ «Оболонь»	
6. Випуск якісної продукції	
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту	1. Розміщення підприємства біля кордону з країною-агресором
2. Новітні технологічні розробки	2. Перехват технологій виробництва конкурентами
3. Зміна смаків споживачів	3. Недосконалість податкової політики
4. Тендери на закупку напоїв	4. Зміна тенденцій серед населення
	5. Високий рівень інфляції
Зовнішнє середовище впливу	

Таблиця 1.3 – Матриця SWOT-аналізу (розроблено автором)

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S)	Розширення <u>ринкув</u> збуту Використання перевічених технологій	Детальне дослідження ринку Заручення підтримкою зі сторони «Оболонь»
	Слабкість (W)	Впровадження активної рекламної кампанії	Створення патенту на свою продукцію

Наведено дані з експортної діяльності підприємства за період 2009-2023 рр. За даними YouControl підприємство виробляло власну продукцію на експорт до 2010 року. Далі дані про експортну діяльність на підприємстві відсутні, хоча із слів керівників підприємства відомо, що воно припинило експортну діяльність в 2014 році.

ДОХІД ВІД ЕКСПОРТУ



Рис. 2.1. Дохід від експортної діяльності за період 2009-2023рр. [3]

Основні причини припинення експортної діяльності Охтирського пивоварного заводу:

- нестабільна політична ситуація в Україні (події, пов'язані з Майданом в 2013 році);
- початок воєнних дій на сході України;
- занепад економіки країни;
- погіршення політичних відносин України із росією, найбільшим імпортером продукції досліджуваного підприємства.

У звіті підприємства за 2020 рік вказано, що щорічно європейською фірмою "Декра" проводиться технічний нагляд системи управління на відповідність вимогам ISO 9001 (Системи управління якістю), ISO 22 000 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Це є підтвердженням того, що ПрАТ "Охтирський пивоварний завод" піклується про якість та безпечність продукції, власний персонал та навколишнє середовище. Аудит фірмою "Декра" дає можливість для виходу виробленої продукції на міжнародний ринок.

На заводі запроваджена система екологічного менеджменту, розроблені аспекти та заходи по зменшенню негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище.[3] Також у звіті було вказано, що підприємство планує вихід на нові ринки. Це все вказує на те, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» готовий до виходу на міжнародні ринки.

2.2. Діагностика галузі та міжнародного конкурентного середовища

Пивоварна галузь є однією з провідних галузей харчової промисловості в Україні, яка виготовляє більше 400 видів пивної продукції і поставляє її до 42-х країн світу. На сьогоднішній день лідерами серед виробників пива є наступні компанії: «САН ІнБев Україна» («Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Staropramen», «Bud»), «Карлсберг Україна» («Львівське», «Балтика»), «Оболонь» («Оболонь», «Nike», «Охтирське», «BeerMix»).

Аналіз стану ринку пива в Україні показує, що він являється одним із найбільш насичених ринків, на якому існує сильна конкуренція, що впливає як на виробників, які прагнуть до постійного оновлення і поліпшення власної продукції, так і на споживачів, перед якими є широкий асортимент вибору пива на будь-який смак.

«Маркетингове дослідження макросередовища ринку пива показує, що пивний ринок останнє десятиліття демонструє скорочення виробництва. Поступове падіння в пивоварінні почалося з 2012 р., а 2014 р. став дуже важким для українських пивоварів» - Іванова Т., 2020 р.

Через політичні відносини з Росією, Україна втратила головний ринок збуту. Також обмеження зі сторони держави вплинули на подальший розвиток пивного ринку. Розвиток ринку пива в Україні є об'єктом дослідження для багатьох фахівців та вчених із харчової промисловості,

зокрема А. Абраменкової, Л. Дейнеко, А. Заїнчковського, М. Ляшенко, Т. Ратошнюка, В. Серова, М. Сичевського, О. Чирви та ін.

Для регулювання стану на ринку пива в Україні прийнято ряд законів, які регламентують пивну діяльність, реалізацію, якість, та захист споживачів, а саме Закон України «Про захист прав споживачів», «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального», «Про рекламу».

Соціально-культурні фактори для ринку пива мають більше можливостей, ніж загроз. По-перше, пиво є популярним продуктом більше ніж 8 тис. років. По-друге, в країні футбол є популярним видом спорту, особливо серед глядачів. Споживання пива впродовж футбольного матчу вже стало традицією. По-третє, більшість споживачів алкогольних напоїв віддають перевагу саме йому. На мою думку, можливою загрозою на ринку пива в даний час є популяризація здорового способу життя, тому деяка частка споживачів скорочують вживання пива або ж зовсім відмовляються від нього.

Основними факторами макросередовища є політично-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні, науково-технічні, природні.

Також варто враховувати динаміку інфляційних показників в Україні, вони, як і на інші ринки, безпосередньо впливають на ринок пива.



Рис. 2.2 Динаміка інфляції в Україні за 2010-2023 рр.

Найгіршими роками для економіки України, в тому числі і для пивоварних підприємств були 2014, 2015 та 2022 роки.

Для регулювання стану на ринку пива в Україні прийнято ряд законів, які регламентують пивну діяльність, реалізацію, якість, та захист споживачів, а саме Закон України «Про захист прав споживачів», «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального», «Про рекламу».

Вагомим політичним фактором стало введення законодавчих обмежень, а саме з 1 липня 2015 р. пиво було прирівняне до міцних алкогольних напоїв, тому поряд з цим було обмеження рекламної діяльності, а саме Закон України «Про рекламу». Але завдяки Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального» виробники захистили продукцію підприємства від фальсифікації товарними знаками, наліпками та надписами. [5, с. 26]

Вагомим економічним фактором є ситуація в Україні, а саме через девальвацію валюти знизилась купівельна спроможність населення. Однією з альтернатив вирішення цієї проблеми для підприємства може бути необхідність пошуку можливості зменшення вартості товару виробниками. Причинами падіння виробництва на рику пива став ряд факторів: втрата головного ринку збуту, заборона спонсорства, зниження купівельної спроможності споживачів, зростання цін на енергоносії, підвищення тиску з боку держави, війна та нестача вітчизняної сировини.

Серед демографічних факторів, що виявляють загрозу для виробників є: скорочення чисельності населення країни, міграція населення та статевий склад населення.

Соціально-культурні фактори для ринку пива мають більше можливостей, ніж загроз, по-перше пиво є популярним продуктом більше

ніж кілька сотень років. По-друге споживання пива впродовж футбольного матчу вже стало традицією. Вагомою загрозою на ринку пива в даний час, я вважаю, те що більш популярним стає здоровий спосіб життя і більшість відмовляються від пива.

Науково-технічні фактори більш представляють загрозу ніж можливостей, адже недостатність інновацій в пивну промисловість загублює багато підприємств. Також в Україні недостатній рівень науково-технічного забезпечення.

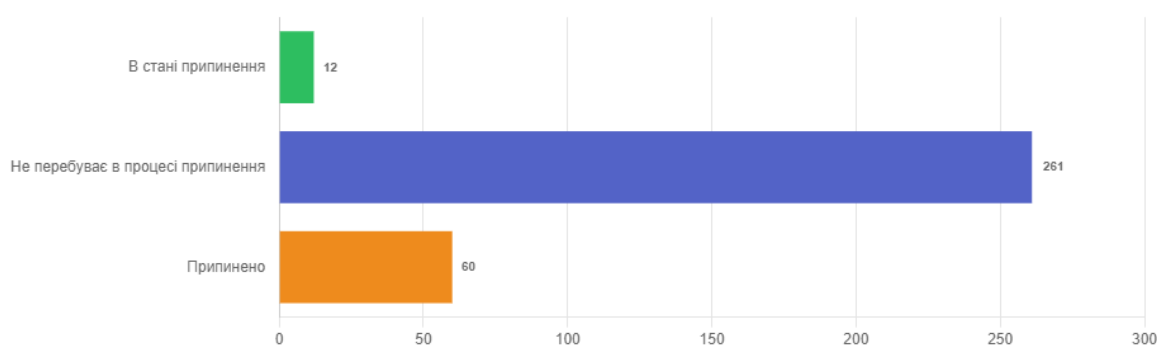
До природних факторів макросередовища ринку пива належать: використання підприємством вторинної сировини, несприятлива екологічна ситуація в Україні, поганий вплив обладнання на зовнішнє довкілля, збільшення рівня захворювання у людей через викиди заводів, активні воєнні дії.

Отже, в ході проведеного дослідження було виявлено можливості та загрози на ринку пива та вплив цих факторів на макросередовище підприємств пивоваріння, визначено, що головними загрозами є: віднесення пива до алкогольної продукції, заборона на спонсорство, обмеження в рекламі, зниження купівельної спроможності, скорочення чисельності населення, міграція населення, недостатність НТЗ.

Далі розглянемо короткий аналіз ринку пивоваріння та конкурентів.

Рис. 1.1. Гістограма розподілення юридичних осіб за статусами

Розподілення юридичних осіб за статусами



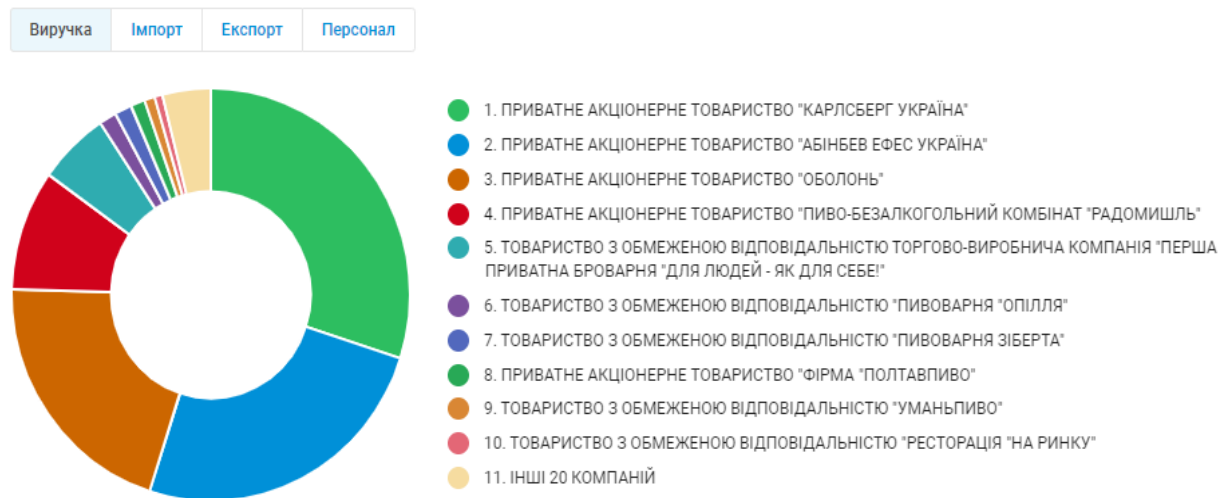
На рисунку 1.1 станом на 2022 рік показано гістограму розподілення юридичних осіб за статусами.

Всього юридичних осіб, які виробляють пиво і не перебувають у стані припинення 261.

Далі показано кругові діаграми ТОП-10 компаній у звіті YouControl серед юридичних осіб за прибутком та експортом.

Рис 1.2. Діаграма ТОП-10 компаній у звіті серед юридичних осіб за виручкою

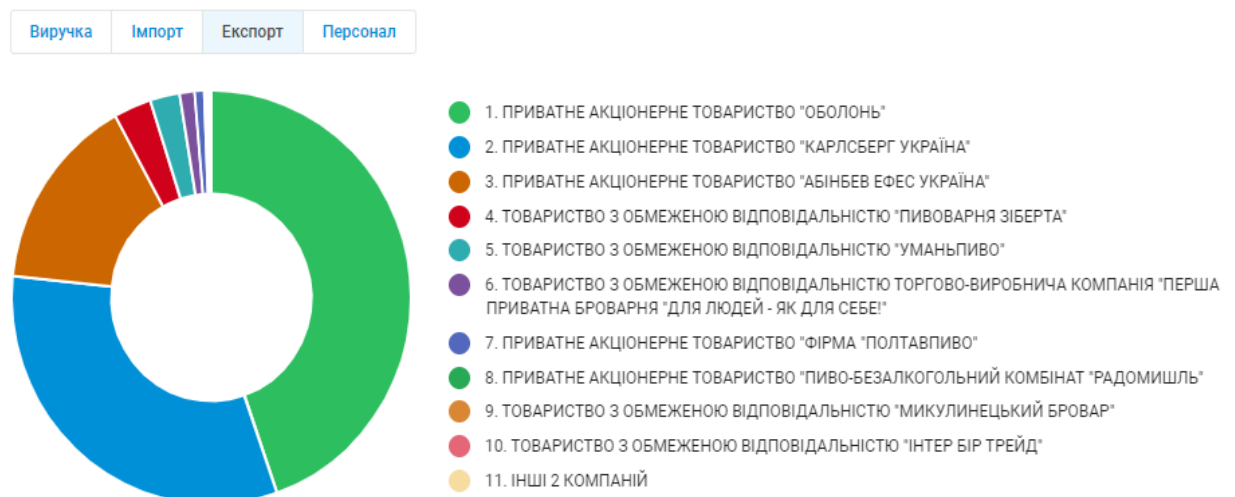
ТОП-10 компаній у звіті серед юридичних осіб за виручкою



Охтирський пивоварний завод входить до ПрАТ «Оболонь», хоч і має свою автономію, тому на діаграмі він не вказується.

Рис 1.3. Діаграма ТОП-10 компаній у звіті серед юридичних осіб за експортом

ТОП-10 компаній у звіті серед юридичних осіб за експортом



За експортом «Оболонь» посідає 1 місце, на YouControl дані за останні роки по Охтирському пивоварному заводу не вказані.

Основними регіонами збуту Охтирського пивоварного заводу є Східний та південний регіони України, оскільки на інших регіонах панують інші виробничі активи ПрАТ «Оболонь».

У структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв становить понад 20%. В останні роки спостерігається падіння виробництва пива на 1,5–3 % щорічно. Слід зазначити, що у галузь було залучено достатню кількість іноземних інвестицій, здійснено модернізацію устаткування, удосконалено маркетингову політику. Але обсяги реалізованого пива в Україні поступово зменшується. Такі негативні зміни спричинені насамперед формуванням таких тенденцій:

- разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива;

- відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середнього цінового сегменту, тоді як у преміальному й економ-сегменті спостерігається зростання продажів;

- зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобіювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі);

- протягом останніх 10 років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%) та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%);

- стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн дал. на рік.

Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності пивоварної галузі залежить в основному від наявності якісної сировини, каналів збуту

та платоспроможного населення. Саме зниження попиту на цей вид продукції спонукає виробників продукції до пошуку нових споживачів за межами України, що допоможе виробникам пива наростити обсяги виробництва та збуту й отримати більший прибуток.

Опис ринку пива у світі. Обсяг світового ринку пива оцінювався в 793,74 мільярда доларів США в 2022 році, і очікується, що він зросте з 821,39 мільярда доларів США в 2023 році до 1072,50 мільярда доларів США в 2030 році, що представляє сукупний річний темп зростання в 3,88% відповідно до періоду.

Пиво є одним із найпопулярніших напоїв у світі порівняно з усіма іншими алкогольними напоями та набуло великої популярності, особливо серед міленіалів і покоління Z, завдяки різноманітним рецептам, сортам і смакам. Раніше ароматизовані напої вживалися переважно в регіонах таких як Європа та Північна Америка, але останнім часом попит експоненціально зріс у всьому світі. Цей фактор позитивно вплинув на загальний бізнес. Поява нових технологій пивоваріння в країнах, що розвиваються, також позитивно вплинула на поведінку споживачів. Крім того, споживачі шукають інноваційні алкогольні напої з різними смаками, що сприяє зростанню світового ринку пива.

Залежно від виробництва ринок поділяється на мікропивоварні та макроривоварні. Сегмент макроривоварень домінує на ринку і вважається одним із найефективніших методів виробництва для задоволення потреб споживачів. Зростаюча кількість споживачів алкоголю збільшує потребу гравців ринку в розробці нових ароматизованих алкогольних напоїв, які допоможуть залучити велику споживчу базу. Сьогодні міленіали є однією з найбільших прошарків населення світу, і їхня зростаюча схильність пробувати нові продукти призвела до того, що пивоварні приймають і включають у свої пропозиції нові смаки та інгредієнти. Мікропивоварні також набувають популярності, оскільки вони дозволяють споживачам насолоджуватися широким вибором напоїв з мінімальними змінами в їхніх

улюблених ресторанах. За даними Асоціації пивоварів, кількість діючих пивоварень у США зросла до 9247 у 2021 році з 9025 у 2020 році. Це число включає 1886 мікропивоварень, 3307 пивоварень, 3702 пивоварні в барах і 223 регіональні крафтові пивоварні. Крім того, міні-пивоварня залишається вірною традиціям і додає нові речі у свої виробничі процеси, що спонукало ресторани громадського харчування експериментувати з найновішими смаками за допомогою своєї креативності. [12]

Очікується, що Європа матиме найбільшу частку ринку пива, досягнувши \$270,33 млрд у 2022 році. Слабоалкогольні напої відіграють важливу роль у всіх європейських країнах і є невід'ємною частиною культури, спадщини та способу життя регіону. Європейський Союз є одним із найважливіших регіонів з виробництва пива у світі. За даними Brewers of Europe, споживання пива в Європі у 2021 році склало 342 212 000 гектолітрів, що на 0,25% менше, ніж у попередньому році. Структурно європейська алкогольна промисловість є різноманітним сектором, який складається переважно з малих і середніх підприємств, включаючи мікропивоварні та пивоварні, що працюють на місцевому, регіональному чи національному рівнях. Сюди входять і великі європейські пивоварні, які є світовими лідерами у своїй галузі. Поява нових мікро- та малих пивоварень за останні роки є чіткою ознакою інноваційного потенціалу галузі. Загальний вміст алкоголю та шкідливе споживання алкоголю в Європі впали, оскільки деякі споживачі переходять на продукти з низьким вмістом алкоголю та безалкогольні версії цієї категорії. Таким чином, очікується, що ці переваги споживачів сприятимуть зростанню європейського ринку. [26]

Азіатсько-Тихоокеанський регіон є другим за величиною ринком. Регіон має величезний потенціал для виробників алкогольних напоїв та їх виробництва по всьому світу. На регіональному ринку лідирують такі країни, як Індія, Китай, Австралія та інші, де споживачі збільшують споживання алкоголю. Згідно з даними компанії Anheuser-Busch InBev, Азіатсько-Тихоокеанський регіон є регіоном, що розвивається найшвидше

в пивній промисловості, і очікується, що на нього припаде 53% зростання між 2014 і 2025 роками. До них належать освіжаючі смакові профілі та преміальний смак алкоголю, ключові фактори, які сприяють сприйняттю таких напоїв серед споживачів у їхній напруженій графік. Споживачі приймають західні звички та віддають перевагу ресторанним тенденціям, які сприяють зростанню каналів громадського харчування в регіоні.[26, с.82]

Північна Америка посіла третє місце в загальному ринку. У цьому регіоні є низка ключових ринків у всьому світі, які представляють величезний потенціал для зростання компанії завдяки сильній асоціації споживачів із напоями на основі солоду та зростаючій кількості пивоварень. Згідно з даними Бюро з податків і торгівлі алкоголем і тютюном (ТТВ), у 2022 році в Сполучених Штатах було зареєстровано 9500 пивоварень. Крім того, у 2021 році пивна промисловість США відвантажила приблизно 208,6 мільйона барелів по всьому світу завдяки податкам на алкоголь і тютюн, а також Торговому бюро (ТТВ) і Міністерству торгівлі США. Зростаюча популярність міцних напоїв у регіоні прямо пропорційна зростаючому попиту з боку міленіалів та молодшої робочої сили через зміну їхніх смакових уподобань. Очікується, що зміна споживчих уподобань і зростання попиту на слабоалкогольні напої збільшать споживання пива в найближчі роки.

На міжнародному пивоварному ринку існує кілька великих пивоварних компаній, які мають значний обсяг виробництва та широке глобальне присутність. Деякі з найбільших пивоварних компаній у світі та їхні частки на міжнародному ринку на момент мого останнього оновлення інформації (січень 2022 року) виглядають наступним чином:

– Anheuser-Busch InBev (AB InBev): AB InBev є найбільшою пивоварною компанією у світі. Вона виробляє широкий спектр популярних марок, таких як Budweiser, Corona, Stella Artois тощо. Частка AB InBev на світовому ринку пива становила близько 27-28%.

- Heineken: Heineken також є однією з провідних світових пивоварних компаній зі значним обсягом виробництва. Вона виробляє бренди Heineken, Amstel, Desperados, і її частка на ринку пива складала приблизно 9-10%.
- China Resources Snow Breweries: Це китайська пивоварна компанія, яка є однією з найбільших у світі. Унаслідок свого успіху в Китаї, її частка на міжнародному ринку пива становила приблизно 8-9%.
- Carlsberg Group: Carlsberg є іншою великою пивоварною компанією, відомою своїми марками Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664 та іншими. Її частка на міжнародному ринку пива була приблизно 6-7%.
- Molson Coors Beverage Company: Ця компанія виробляє такі відомі бренди, як Coors Light, Molson Canadian, Miller Lite тощо. Її частка на міжнародному ринку становила приблизно 4-5%.

Важливо зауважити, що частки ринку можуть змінюватися в залежності від багатьох факторів, таких як розвиток нових ринків, стратегії розширення та зміни в уподобаннях споживачів. Також, у галузі пивоваріння є багато місцевих пивоварень та невеликих виробників, які також мають свою частку на ринку, особливо на рівні регіонів чи країн.

2.3 Аналіз іноземного ринку, на який підприємство планує вихід

Вибір ринків для здійснення міжнародної діяльності ключове рішення для виробників органічної продукції. Вибір зарубіжних ринків передбачає оцінку своїх можливостей визначити національні ринки, на яких компанія буде конкурувати. Це також пошук можливостей відповідності регламенту своєї діяльності методам і юридичним нормам роботи того ринку, на який виробник органічної продукції прагне вийти.

По-перше необхідно врахувати такі параметри як: потенціал нового ринку, напруженість конкуренції, цілі та можливості підприємства. При цьому важливо врахувати перешкоди на шляху виходу підприємства на новий ринок, особливо:

- митні бар'єри;
- нетарифні обмеження;
- юридичні перешкоди.

Крім того, при виборі зовнішніх ринків необхідно визначити способи і методику роботи конкурентів, з якими виробникам органічної продукції доведеться стикатися. Конкуренція повинна вивчатися в наступних напрямках: визначення основних конкурентів; визначення числа конкурентів і обсяг їх впливу; встановлення критеріїв конкурентоспроможності (наприклад, ціни, інновації, гарантії та ін.).

Для виходу пивоварні на іноземні ринки, варто приділити увагу на популярність хмільних напоїв в тій чи іншій країні, для того щоб оцінити рівень споживання на одну персону та загалом по країні. Було взято рейтинг ТОП-10 країн споживання пива на душу населення. [12]

Рис. 2.2 Статистика ТОП-10 країн вживання пива на душу населення

Rank	Country	Per Capita Beer Consumption (volume in liters)	Total Consumption (thousand kl)
1	 Czech Republic	184.1	1,969
2	 Austria	98.7	888
3	 Lithuania	96.3	260
4	 Romania	95.6	1,826
5	 Poland	94.1	3,557
6	 Estonia	91.4	119
7	 Germany	90.4	7,584
8	 Spain	88.5	4,131
9	 Namibia	85.7	223
10	 Croatia	82.4	338

До уваги було взято країни такі як Чехія, Німеччина та Литва. Тому далі буде огляд особливостей виходу на ринки цих країн.

Особливості виходу на ринок Чехії. Чеський ринок є відносно невеликим та висококонкурентним. Водночас, існують можливості та потенціал нарощування українського експорту в Чехію, про що, зокрема, свідчить й стабільне збільшення його обсягів протягом останніх років.

Найбільш ефективним шляхом входження на чеський ринок є налагодження стабільних коопераційних зв'язків з діловими партнерами в Чехії, у т.ч. щодо спільного випуску продукції. Така модель для українських експортерів є пріоритетною, оскільки суттєво спрощує залучення фінансування і розширює можливості реалізації своєї продукції за кордоном.

Поширеною практикою виходу на чеський ринок є т.зв. непрямий експорт. У рамках цієї моделі продукція виробляється українською компанією, а продається під брендом чеського партнера, який вже має достатні позиції на ринку. Зокрема, такого роду співпрацю протягом останнього часу чеські бізнесові кола пропонують українським виробникам сільськогосподарської та харчової продукції. [23]

Іншим варіантом експорту для українських виробників є створення в Чехії дочірньої компанії, що дозволяє зберегти повний контроль над усіма етапами виробництва, експорту, просування, продажу продукції, надає додаткові можливості для освоєння ринків сусідніх країн, де схожі умови діяльності.

Перспективним шляхом виходу на чеський ринок є участь у тендерах на закупівлю товарів, робіт і послуг, що, однак, також передбачає наявність власного представництва на території Чехії або ділового партнера.

Чехія по праву вважається однією з найбільш привабливих країн для ведення бізнесу. В країні створені сприятливі умови для підприємницької діяльності: усталені правові рамки і цивілізована судова система, яка захищає приватну власність, доступні кредитні ресурси, помірно податкове навантаження тощо. Позитивом для ведення бізнесу є низький рівень економічної злочинності, стабільність валюти та банківської системи.

Бізнес Чехії адаптований до загальноєвропейських правил ведення підприємницької діяльності і керується аналогічними принципами, що й колеги в інших країнах Європейського Союзу. При цьому чеські підприємці є досить консервативними, надають перевагу роботі у звичному оточенні,

не схильні до ризиків, обережні у встановленні нових контактів. Тому, працюючи з чеськими діловими партнерами, необхідно особливо дбати про свою ділову репутацію та дотримуватися взятих на себе зобов'язань. Слід також враховувати особливості усталених практик ведення бізнесу за європейськими стандартами. [23]

Ринок пива на території Чехії є різноманітним. Чехи є доволі відкритими до нових смаків та брендів. На сьогоднішній день найбільшими виробниками є K Brewery Group, LIF Holding, Plzeňský Prazdroj (SABMiller), PMS Přerov, Starobrno (Heineken), Drinks Union (Heineken), Staropramen (InBev). При цьому користуються популярністю і маленькі пивоварні. Всього станом на 2023 рік в Чехії 44 компанії та 130 пивоварень.

Щоб вийти на чеський ринок пива, найкращим варіантом для українських виробників буде продаж власного пива під чеським брендом, оскільки чехи є прихильниками саме національної продукції. Також можливий варіант спільного виробництва продукції.

Особливості ринку Німеччини. Основними торговельними партнерами Німеччини є інші країни ЄС, на які припадає близько 51,4% обсягу імпорту країни. На другому місці - Китай з часткою 11,8% імпорту. На третьому США - 6% імпорту. Частка України в імпорті Німеччини - 0,26%.

Товарообіг між Україною та Німеччиною склав майже 9,94 млрд дол. у 2021 році. Україна має негативне сальдо у торгівлі з Німеччиною - обсяг імпорту з України (3,65 млрд дол.) менший за обсяг експорту з Німеччини (6,29 млрд дол.). [25]

За останні роки ринок пива в Німеччині зазнав значного зростання, що було спричинено зміною уподобань споживачів, новими тенденціями та місцевими особливостями.

Уподобання клієнтів: німецькі споживачі традиційно дуже любили пиво, і воно продовжує залишатися популярним вибором напою. Проте відбувся помітний зсув у перевагах споживачів у бік крафтового пива та

спеціальних сортів пива. Цю тенденцію можна пояснити зростаючим інтересом до унікальних смаків, високоякісних інгредієнтів і бажанням підтримати місцеві пивоварні. У результаті менші незалежні пивоварні здобули популярність на ринку, пропонуючи широкий спектр інноваційних та кустарних варіантів пива.

Тенденції на ринку. Однією з помітних тенденцій на німецькому ринку пива є зростання продажів слабоалкогольного та безалкогольного пива. Споживачі, які піклуються про своє здоров'я, все частіше шукають альтернативи традиційному пиву з меншим вмістом калорій і алкоголю. Ця тенденція зумовлена більшим наголосом на здоров'ї та поміркованості, а також зміною ставлення до вживання алкоголю. Пивовари відреагували на цей попит, представивши різноманітні слабоалкогольні та безалкогольні варіанти, які завоювали популярність серед широких кіл споживачів. Іншою тенденцією, яка формує ринок, є зростання популярності онлайн-продажів пива. З розвитком електронної комерції споживачі все частіше звертаються до онлайн-платформ для придбання улюбленого пива. Ця зміна обумовлена зручністю, більш широким вибором продуктів і можливістю порівнювати ціни та читати відгуки. Інтернет-магазини та служби підписки на пиво скористалися цією тенденцією, пропонуючи вибіркового вибір пива, що доставляється безпосередньо до порога споживачів.

Особливі місцеві обставини: Німеччина має багаті пивоварні традиції та відома своїм законом про чистоту пива *Reinheitsgebot*. Цей закон, датований 16 століттям, передбачає, що пиво можна варити лише з використанням води, солоду, хмелю та дріжджів. Ця відданість якості та традиціям сформувала німецький ринок пива та продовжує впливати на споживчі вподобання. Німецькі пивоварні пишаються тим, що дотримуються *Reinheitsgebot*, і часто наголошують на цьому як про ціну своєї продукції. [24]

Основні макроекономічні фактори: на німецький ринок пива також впливають ширші макроекономічні фактори. Наприклад, сильна економіка

країни та високий рівень наявного доходу сприяли збільшенню споживчих витрат на пиво. Крім того, позиція Німеччини як популярного туристичного напрямку збільшила продажі пива, оскільки відвідувачі охоче скуштують відомі сорти пива країни. Однак важливо зазначити, що пандемія COVID-19 справила значний вплив на ринок пива, оскільки обмеження на соціальні заходи та закриття барів і ресторанів призвели до зниження споживання пива в магазинах. У міру покращення ситуації та зняття обмежень очікується, що ринок відновиться та продовжить свою траєкторію зростання. Підсумовуючи, ринок пива в Німеччині розвивається, щоб відповідати мінливим уподобанням споживачів і новим тенденціям. Крафтове пиво, слабоалкогольні та безалкогольні варіанти, онлайн-продажі та дотримання *Reinheitsgebot* — усе це сприяє розвитку ринку. Завдяки сильній економіці та відданості якості пивний ринок Німеччини готовий до подальшого зростання в найближчі роки.[24]

Для українського виробника є доволі багато перешкод при виході на німецький ринок пива. Німеччина – один з найбільш конкурентних ринків у світі, де домінують дискаунтери. Саме тому ціна та якість мають значення. Німеччина дуже орієнтована на бренд, оскільки покупці демонструють високу лояльність до своїх улюблених торгових марок. Це робить вихід на ринок нового бренду без масивної маркетингової кампанії надзвичайно складним. Вартість побудови бренду та мережі дистрибуції на німецькому ринку з нуля може становити до 10 млн. євро та зайняти 3-5 років. Тому, якщо немає якогось специфічного або нішевого продукту, можливо, простіше вийти на ринок у співпраці з роздрібною або оптовою мережею, яка виробляє продукцію для своїх приватних торгових марок. Також треба брати до уваги що саме на німецькому ринку пива більше 1500 великих та малих пивоварень, що створює високу конкуренцію.

Особливості ринку пива у Литві. На сьогоднішній час для України країни Балтії є одними з найлегших ринків Литва, Латвія та Естонія – країни в топі експортних пріоритетів.Цьому сприяють одразу кілька факторів:

- Географічне положення. Зручна логістика дозволяє економити на транспортних витратах та скорочує час доставки товарів і послуг.
- Європейська інтеграція. Балтійські країни входять до ЄС, що дає українським компаніям відносно легкий старт для розвитку в Європі.
- Політична та економічна стабільність. Це забезпечує високий рівень прогнозованості для бізнесу, знижує ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю.
- Надвисокий рівень лояльності до України з боку урядів балтійських країн, який сформувався ще задовго до лютого 2022 року. Це і вигідні податкові умови, інвестиційні пільги, і високий рівень споживчої лояльності.

За статистичними даними за 2021 рік Литва та Естонія входять до ТОП - 10 країн із найбільшою кількістю споживання пива на душу населення.[12] Естонія знаходиться на 6 місці в рейтингу – 91,4 літри на людину, Литва є на 3 місці – 96,3 літри на людину. Латвія в рейтинг не ввійшла.

Беручи до уваги статистику споживання пива по країнах, найкращою країною для експорту пива серед Балтійських країн є Литва. Тому проаналізуємо більш детально особливості литовського ринку пива.

Останніми роками ринок пива в Литві переживає значне зростання, що спричинене зміною уподобань споживачів, новими тенденціями на ринку, місцевими особливими обставинами та основними макроекономічними факторами.

Уподобання клієнтів: литовські споживачі віддають перевагу пиву місцевого виробництва, зростаючий інтерес до крафтового та спеціального пива. Цю зміну переваг можна пояснити прагненням до унікальних смаків і продуктів вищої якості. Крім того, зростає інтерес до слабоалкогольного та безалкогольного пива, оскільки занепокоєння щодо здоров'я та самопочуття стає все більш поширеним серед споживачів.

Тенденції на ринку: Однією з ключових тенденцій литовського пивного ринку є зростання мікропивоварень і виробництва крафтового пива. Ці невеликі пивоварні пропонують широкий вибір унікальних та інноваційних смаків пива, привабливих для споживачів, які шукають щось відмінне від традиційного пива масового виробництва. Ця тенденція також підживлюється зростаючою популярністю пивного туризму, коли відвідувачі шукають місцеві пивоварні та пивні фестивалі. Іншою тенденцією на ринку є зростання популярності онлайн-продажів пива та послуг доставки додому. Це стало особливо очевидним під час пандемії COVID-19, коли споживачі звернулися до онлайн-платформ, щоб придбати улюблене пиво, дотримуючись заходів соціального дистанціювання. Очікується, що ця тенденція збережеться навіть після пандемії, оскільки споживачі цінують зручність і широкий вибір, який пропонують інтернет-магазини пива.

Місцеві особливості: Литва має багату пивну культуру та довгу історію пивоваріння, що сприяло зростанню ринку пива. Країна відома своїми традиційними пивними фестивалями та заходами, які приваблюють як місцевих жителів, так і туристів. Ці заходи дають можливість пивоварням продемонструвати свою продукцію та зацікавити споживачів, що ще більше підвищує попит на пиво. Крім того, у Литві відносно низьке споживання пива на душу населення порівняно з іншими європейськими країнами. Це свідчить про те, що на ринку все ще є місце для зростання, оскільки споживачі продовжують розвивати смак до пива та досліджувати різні сорти.

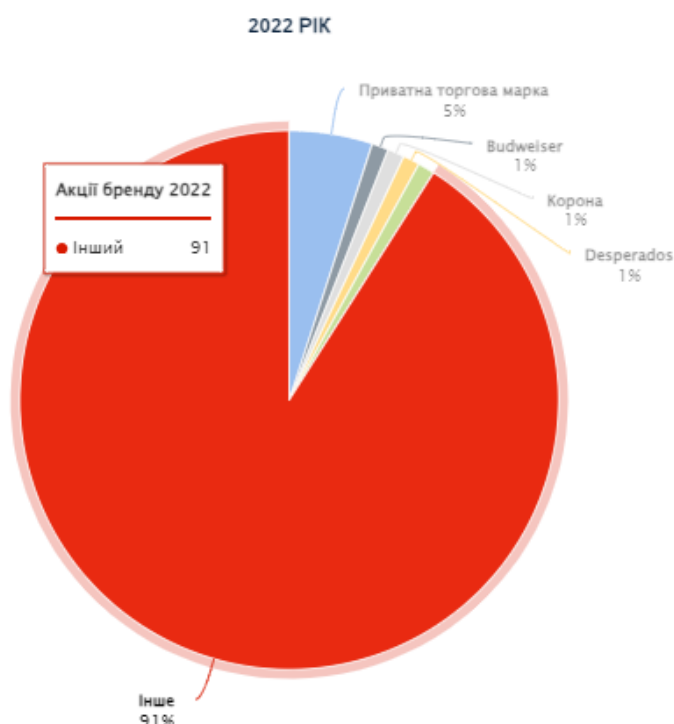
Основні макроекономічні фактори: Загальне економічне зростання та стабільність у Литві також зіграли свою роль у розвитку ринку пива. У міру зростання наявних доходів споживачі мають більше купівельної спроможності, щоб витратити на дискреційні товари, такі як пиво. Крім того, членство країни в Європейському Союзі сприяло торгівлі та інвестиціям, створюючи можливості для пивоварень розширювати свою

діяльність і охоплювати ширшу клієнтську базу. Підсумовуючи, ринок пива в Литві переживає зростання через зміну уподобань споживачів, нові тенденції в ринок, особливі місцеві обставини та основні макроекономічні фактори. Зростання крафтового пива, популярність онлайн-продажів, багата пивна культура країни та загальна економічна стабільність сприяють розвитку ринку. Оскільки вподобання споживачів продовжують розвиватися, а ринок стає все більш конкурентоспроможним, пивоварням доведеться впроваджувати інновації та адаптуватися, щоб відповідати мінливим вимогам литовського ринку пива.[13]

На круговій діаграмі показано залучення частки різних брендів на литовському ринку. Як бачимо, жоден бренд не переважає на 1%, що вказує на різноманітність брендів та смаків на досліджуваному ринку. [14]

Рис. 2.3. Кругова діаграма – залучення акцій брендів пива на Литовському ринку[14]

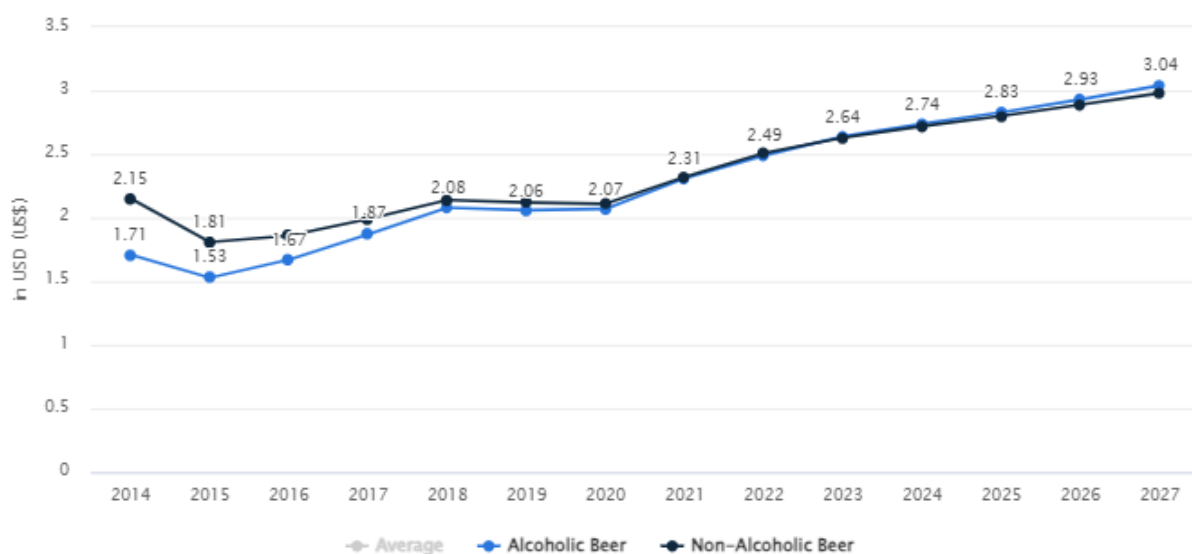
у відсотках



Останнє оновлення: травень 2023 р

Далі показано діаграму з даними про середню ціну за 1 літр пива. Також вказано прогноз ціни до 2027 року. На 2023 рік середня ціна за 1 літр алкогольного пива становить на рівні 2,64 дол. США.[15]

Рис. 2.4. Діаграма - середня ціна за 1 літр пива в Литві [15]



Для порівняння, в Україні середня ціна за 1л пива становить приблизно 1,7 дол. США. Це означає, що українські пивоварні підприємства, навіть при додаткових витратах при експорті товару, здатні продавати українське пиво на литовському ринку з конкуруючими цінами.

Далі наведено порівняння умов доступу до ринку до проаналізованих країн. Для аналізу використовувався Market Access Map [58].

Огляд



КРАЇНА-ЕКСПОРТ
Україна



КРАЇНА-ІМПОРТ
Німеччина



ПРОДУКТ
2203000100 – Пиво, виготовлене з солоду, у пляшках місткістю <= 10 л

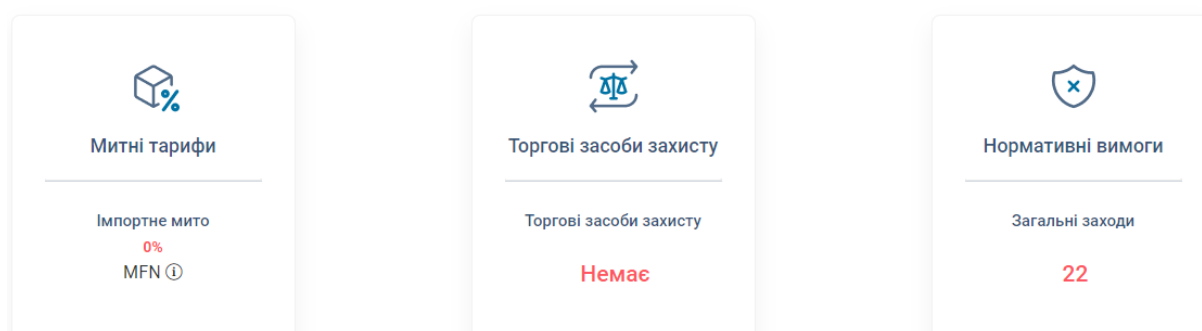


Рис. 2.5. Умови експорту пива до німецького ринку

Митний тариф на експорт пива до Німеччини дорівнює 0%, торгових засобів захисту немає, кількість нормативних вимог – 22.

Огляд

КРАЇНА-ЕКСПОРТ
Україна

ПРОДУКТ
2203000100 – Пиво, виготовлене з солоду, у пляшках місткістю <= 10 л

КРАЇНА-ІМПОРТ
Чеська Республіка

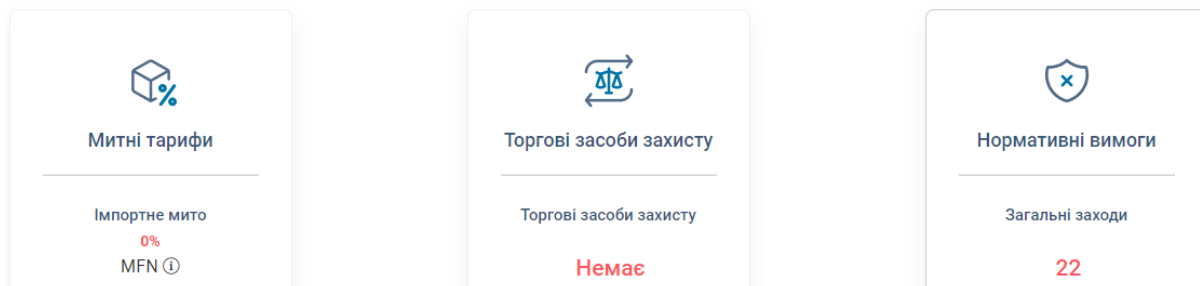


Рис. 2.6. Умови експорту пива до чеського ринку

Митний тариф на експорт пива до Чехії дорівнює 0%, торгових засобів захисту немає, кількість нормативних вимог – 22.

Огляд

КРАЇНА-ЕКСПОРТ
Україна

ПРОДУКТ
2203000100 – Пиво, виготовлене з солоду, у пляшках місткістю <= 10 л

КРАЇНА-ІМПОРТ
Литва

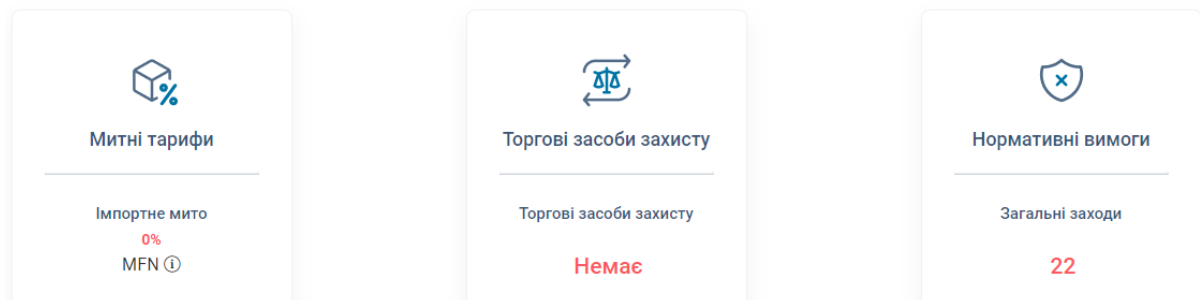


Рис. 2.7. Умови експорту пива до литовського ринку

Митний тариф на експорт пива до Литви дорівнює 0%, торгових засобів захисту немає, кількість нормативних вимог – 22.

В підсумку можна сказати, що тарифи та нормативні вимоги до поставок пива є однакові, тому підприємству при виборі країни для експорту варто орієнтуватись на інші критерії вибору.

Висновки до розділу 2

На основі дослідження внутрішнього середовища можна зробити наступні висновки щодо Охтирського пивоварного заводу:

– Автономія та плани розвитку: Навіть після входження до складу ПрАТ «Оболонь», Охтирський пивоварний завод має значну автономію в управлінні та функціонуванні. Плани розширення ринку збуту через відкриття нових точок продажу свідчать про наміри підприємства зростати та розширювати свої можливості.

– Організаційно-правова форма та керівництво: Підприємство має статус акціонерного товариства з Костянтином Журавльовим як головою правління та засновником. Його досвід у цій компанії понад три десятиліття вказує на стабільність керівництва.

– Продукція та виручка: Охтирський пивоварний завод спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв та питної води. За 2020 рік основні пункти виручки становили пиво, безалкогольні напої та вода, кожні які забезпечили більше 10% доходу підприємства.

– Ринки збуту та клієнти: Основним ринком збуту є внутрішній ринок, а саме 7 областей України. Велика частина продукції реалізується через торгово-посередницькі підприємства. Це вказує на важливість роботи з партнерами для максимізації збуту.

– Структура управління: Організаційна структура управління є лінійною, з ясною ієрархією та відділами, такими як планування та виробництво, фінанси, кадри, збут та постачання, бухгалтерія та інші. Це сприяє чіткості та ефективності управління.

– Перспективність: Виробництво пива та безалкогольних напоїв визначено як перспективне, але існує залежність від сезонних змін, оскільки споживання пива зазвичай збільшується влітку.

Отже, Охтирський пивоварний завод є стабільним гравцем у виробництві алкогольних та безалкогольних напоїв на внутрішньому ринку

України. З планами розширення ринку збуту та наявністю чіткої організаційної структури, він виявляє потенціал для подальшого розвитку.

З аналізу стану пивоварної галузі в Україні можна зробити наступні висновки:

Конкурентне середовище: Галузь пивоваріння українського ринку представлена більш ніж 400 видами пивної продукції та постачається в 42 країни світу. Лідерами цього ринку є великі компанії, такі як "САН ІнБев Україна", "Карлсберг Україна", і "Оболонь".

Тренди виробництва: Пивоваріння в Україні показує скорочення виробництва протягом останнього десятиліття, починаючи з 2012 року, що ускладнилося в 2014 році. Ці тенденції виникли внаслідок політичних обмежень та втрати головного ринку збуту (росія).

Регулювання ринку: Уряд впроваджує ряд законів, спрямованих на регулювання пивної галузі, включаючи захист прав споживачів, контроль якості та обігу спирту та рекламу.

Соціально-культурні впливи: Популярність футболу та традиція споживання пива під час спортивних заходів сприяють попиту на цей продукт. Однак, популяризація здорового способу життя може призвести до скорочення споживання пива частиною аудиторії.

Макросередовище: Ринок пива в Україні підпорядкований політично-правовим, економічним, демографічним, соціально-культурним, науково-технічним та природним факторам. Наприклад, інфляційні показники можуть вплинути на ринок.

Усі ці фактори взаємодіють та формують складний ландшафт пивоварної галузі в Україні. Ринок пива в країні є динамічним і реагує на широкий спектр впливів, від політичних обмежень до соціокультурних змін у споживацьких уподобаннях.

У третій частині розділу описане порівняння німецького, чеського та литовського ринку пива включало в себе кілька ключових аспектів, таких як

традиції виробництва, види пива, споживчі уподобання та ринкові тенденції. Ось загальні риси кожного з ринків:

1. Німеччина:

Традиції: Німеччина славиться своєю довгою історією пивоваріння та виробництвом якісного пива. Тут панують строгі стандарти щодо виробництва пива відповідно до законодавства *Reinheitsgebot* (Закон про чистоту пива), що обмежує склад пива до води, солоду, хмелю та дріжджів.

Види пива: У Німеччині популярні різноманітні стилі пива, такі як *Pilsner*, *Weizenbier* (пшеничне пиво), *Dunkel* (темне пиво) та інші. Країна відома різноманіттям смаків та якістю пива.

Ринкові позиції: Німецький ринок пива відомий своєю стабільністю, але останні роки спостерігають зменшення споживання пива через зростання популярності альтернативних напоїв та споживчих тенденцій.

2. Чехія:

Традиції: Чехія відома своєю великою любов'ю до пива та має одну з найвищих на світі кількість споживання пива на душу населення. Тут виготовляються традиційні чеські стилі, зокрема *Pilsner*, який вважається одним з найпопулярніших.

Види пива: Чеське пиво відрізняється своєю світлістю та освіжаючим смаком. *Pilsner Urquell* - один з найбільш відомих чеських сортів пива.

Ринкові позиції: Ринок пива в Чехії відомий своєю стабільністю, але також відчуває конкуренцію через збільшення популярності різноманітних алкогольних та безалкогольних напоїв.

3. Литва:

Традиції: Литва має свою власну пивоварню культуру, але вона не така стара, як у Німеччині чи Чехії. Однак пивоварні в Литві активно розвиваються та виробляють різноманітні стилі пива.

Види пива: Литва відома своїми експериментами у виготовленні пива, у тому числі традиційними стилями та сучасними інтерпретаціями.

Ринкові позиції: Ринок пива в Литві є меншим порівняно з іншими країнами, але тут спостерігається ріст інтересу до різних сортів пива та розвиток місцевих пивоварень.

У кожній з цих країн існують свої унікальні характеристики щодо виробництва, споживчих уподобань та ринкових умов, які впливають на їхні ринки пива.

Після аналізу попередньо описаних країн, для експорту пива від досліджуваного підприємства найкраще підходить Литва. Це обумовлено легкістю входження іноземних підприємств на ринок, споживачі найбільш відкриті до нових смаків та доволі висока купівельна спроможність. Саме тому перевагу було надано виходу на ринок Литви.

3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Науково- практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є доволі великим в порівнянні з вагомою більшістю аналогічних підприємств в Україні. У даному заводі є проблеми, але підприємство має великий потенціал щодо їх вирішень та з кожним роком все більше прагне до розвитку.

На основі аналізу проблем у попередніх розділах звіту можна запропонувати наступні перспективні напрями розвитку та покращення конкурентоспроможності підприємства:

1. Розширення ринку збуту. Охтирський пивоварний завод більшою мірою реалізовує свою продукцію в Сумській області та в сусідніх областях. Тому варто приділити увагу на інші регіони країни для розширення ринку збуту продукції. Також підприємство може взяти курс на експорт, що значно поліпшить стан реалізації.

2. Впровадження активної рекламної політики. Задля розширення кола споживачів, підприємству буде доцільне використання реклами.

3. Розширення асортименту продукції. Пивоварний завод має змогу розширювати асортимент та впроваджувати нові види продукції у виробництво. Наприклад, розпочати випускати нетипові, відносно нові продукти для міжнародного та українського ринку.

4. Оновлення товарного вигляду. Дизайн етикеток можливо є дещо застарілим, тому якщо провести маркетингові дослідження серед нових тенденцій у сфері товарного вигляду продуктів та застосувати їх по відношенню до продукції, це значно поліпшить сприйняття товару покупцями.

Одним із найкращих варіантів розвитку підприємства є вихід підприємства на міжнародний ринок. На українському ринку, будучи залежним підприємством від «Оболоні», Охтирський пивоварний завод при високій якості продукції досяг свій максимум в освоєнні ринку, оскільки «Оболонь» перешкоджає продажу продукції на інших, окрім східного, регіонах. Тому вкладати ресурси на покращення конкурентних переваг саме на українському ринку не зовсім доцільно. Найкращим варіантом для досліджуваного підприємства буде саме освоєння іноземного ринку.

3.2 Вибір стратегії розвитку

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства.

Стратегічний аналіз середовища носить складний характер і вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд проблем, що стоять перед підприємством і способи їх вирішення.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [18,с. 198]. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Для того, щоб зрозуміти своє становище на міжнародному ринку та підібрати вдалу стратегію розвитку, одним із перших кроків є порівняння підприємства з основними конкурентами на литовський ринок. Для аналізу конкурентоспроможності на міжнародному, а саме литовському ринку було

взято наступних конкурентів, одних із найбільших виробників литовського пива:

- АВ "Volfas Engelman", що є однією з найстаріших пивоварень у країні;
- УАВ "Kalnapilis-Tauras", яка відома своїми пивними сортами та займає важливе місце на литовському ринку пива.

У таблиці 3.1 показаний конкурентний аналіз підприємства «Охтирський пивоварний завод» у порівнянні з основними вищезазначеними конкурентами.

Таблиця 3.1 Конкурентний аналіз підприємства

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»		АВ "Volfas Engelman"		УАВ "Kalnapilis-Tauras"	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,4	5	2	4	1,6	5	2
Об'єм продажу	0,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25
Ціна продукції	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Частка на вітчизняному ринку	0,2	2	0,4	5	1	5	1
Загальна оцінка	1		3,9		4,6		4,85

Джерело: складено автором

За результатами оцінювання проведеного у таблиці, найменшу оцінку має «Охтирський пивоварний завод», відрив є не більше одного балу, що говорить про те, що «Охтирський пивоварний завод» може бути конкурентоспроможним підприємством. Варто також зазначити, що підприємство у порівнянні з конкурентами є набагато меншим, обсяги виробництва продукції також значно менші. Підсумовуючи можна сказати, що в цілому підприємство може конкурувати з литовськими конкурентами,

оскільки розрив в балах є за рахунок «частки на вітчизняному ринку» та «об'єм продажу», що прямим чином не впливає на якість продукції.

Таблиця 3.2 - Визначення конкурентних переваг (Профіль полярностей)

Показники	Бали				
	-2	-1	0	1	2
Ступінь досягнення цілей				+	
Рівень ризику (Z-фактор)			+		
Ступінь доцільності організаційної структури				+	
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві				+	
Стиль управління				+	
Рівень прибутку		+			
Частка ринку		+			
Система контролю якості товару					+
Ширина асортименту				+	
Гнучкість цінової політики				+	
Ефективність договірної політики				+	
Система організації збуту				+	
Рівень сервісу					+
Система стимулювання покупців					
Ступінь маркетингової активності		+			
Дослідження і розробки (НДДКР)				+	
Стан матеріально-технічної бази					+
Кваліфікаційний склад кадрів					+
Оцінка руху кадрів				+	
Ступінь вмотивованості кадрів				+	
Фінансові можливості підприємства			+		

Організаційна культура					+
Рейтингова оцінка підприємства			+		

Джерело: складено автором

У таблиці 3.2 визначено конкурентні переваги за допомогою профілю полярностей.

Конкурентними перевагами є: система контролю якості товару, рівень сервісу, стан матеріально-технічної бази, кваліфікаційний склад кадрів, організаційна культура. Оскільки Охтирський пивоварний завод цінить свою культуру пивоваріння та співробітників, не дивно, що саме ці показники є конкурентними перевагами.

Для комплексного аналізу критеріїв конкурентоспроможності, визначення стратегічного становища та оцінки перспектив розвитку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у роботі використано метод SPACE-аналізу. Він дає змогу здійснити ідентифікацію та вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень. При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства: фінансове становище; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

Результати зважених оцінок критеріїв (табл. 1.10-1.13) зафіксовані у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. На системі координат буде чітко показано напрямлення розвитку підприємства, на яке має орієнтуватись підприємство для покращення економічного становища та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3 Розрахунок критеріїв КП

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	2	0,1	0,2
Якість продукту	5	0,4	2
Стадія життєвого циклу продукту	4	0,05	0,2
Прихильність покупців	4	0,3	1,2
Рентабельність продаж	2	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеграції	4	0,05	0,2
Конкурентоспроможність			4

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.4 Розрахунок критеріїв СС

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	3	0,1	0,3
Інфляція	1	0,1	0,1
Варіація попиту	3	0,3	0,9
Державне регулювання галузі	3	0,15	0,45
Агресивність конкурента	2	0,3	0,6
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,05	0,2
Стабільність середовища			2,55

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.5 Розрахунок критеріїв ФС

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	3	0,05	0,15
Оборотність оборотних активів	3	0,05	0,15
Фондовіддача	2	0,1	0,2
Рентабельність власного капіталу	2	0,2	0,4
Фінансова незалежність	4	0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку	4	0,5	2
Фінансове середовище			3,3

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.6 Розрахунок критеріїв ПГ

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Потенціал зростання	4	0,2	0,8
Конкурентна ситуація	4	0,1	0,4
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,1	0,5
Використання ресурсів	4	0,2	0,8
Капіталоемність	4	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	3	0,1	0,3
Державна підтримка	2	0,2	0,4
Привабливість галузі			3,6

Джерело: розраховано автором

Далі визначимо вектор рекомендованої стратегії за наступними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,6 - 4 = -0,4$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,3 - 2,55 = 0,75$$

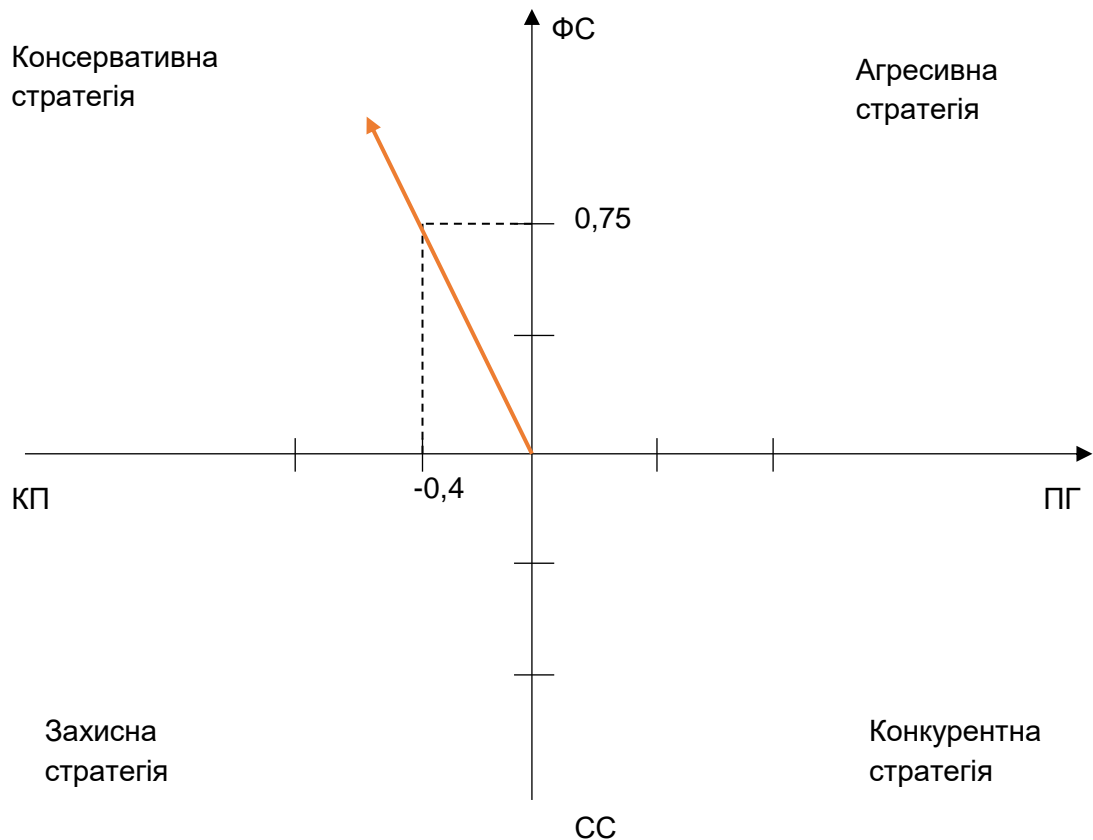


Рис 3.1 Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу
[складено автором]

Рекомендованою є консервативна стратегія - типова стратегія на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Також консервативна стратегія передбачає захист своїх успішних продуктів та розробка нових для більш успішного виходу на нові ринки. Метод SPACE-аналізу підтверджує, що стратегія підвищення конкурентоспроможності за рахунок виходу на іноземний ринок є найбільш дієвою.

Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в немодифікованому вигляді. Переваги цього способу:

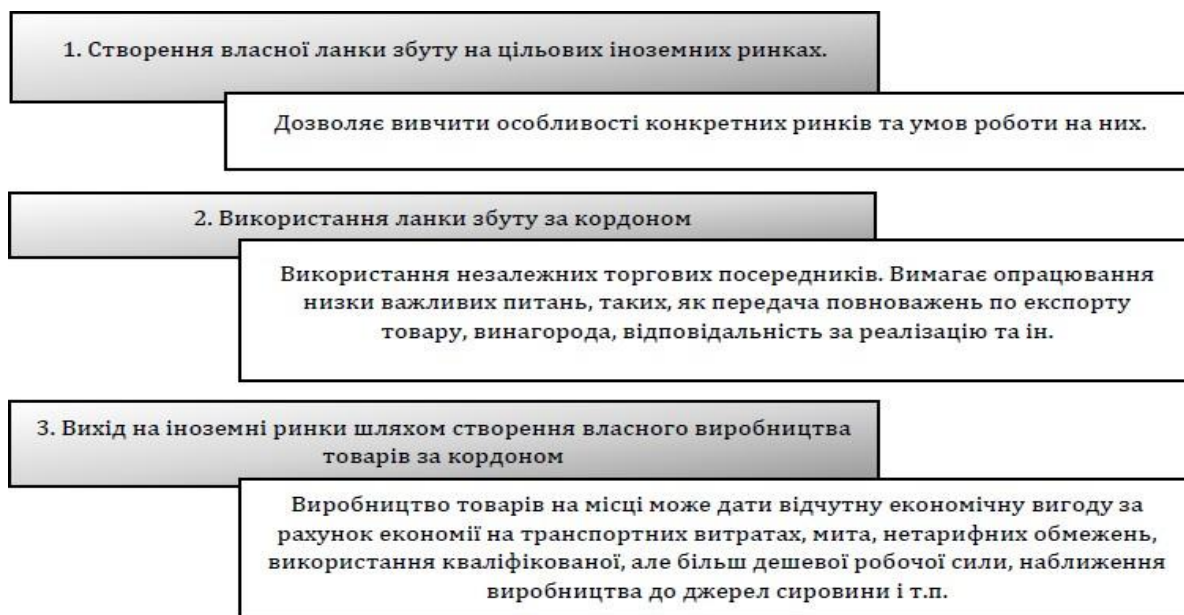
- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структури;
- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;
- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу. [19]

3.3 Обґрунтування вибору способу реалізації ЗЕД підприємства

Дуже важливо визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати чи з якої найбільш вигідно імпортувати продукцію ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». При зіставленні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: конкурентоспроможність свого товару; політична й економічна стабільність; витрати виробництва; логістика; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку певної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з певною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені ділові відносини, підтверджені договірно-правовою основою. Одним з перспективних векторів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу.

Рис. 3.2. Способи виходу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на зовнішні ринки



Джерело: складено автором на основі [36]

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії:

- охоплення ринків і ринкових сегментів;
- конкурентні;
- виходу на нові ринки;
- виходу на ринки з новим товаром;
- цільові;
- ринкового попиту;
- товарної політики і т.д.

Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства. Основою планування виходу підприємства на зовнішні ринки є вибір оптимального способу проникнення його на ці ринки.

У сучасних умовах можливі три основних способи виходу підприємства на зовнішні ринки, їх деталізація зображена на рис. 3.2.

Підприємство може значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок організації виходу на іноземні ринки. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в певній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків доцільно розробляти

товарну, цінову, збутову та інші види політик, що входять у стратегічну маркетингову програму. Підприємства, виходячи на міжнародний ринок, повинні з увагою поставитися до вибору партнерів на світовому ринку.

Як і було вказано раніше, пропонується в якості ринку для експорту продукції обрати ринок Литви, хоча це вже освоєний ринок для ТМ «Оболонь», ми пропонуємо туди реалізовувати вид продукції від досліджуваного підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» - «MAROCHNE 1913».

«MAROCHNE 1913» - нефільтроване пиво міцністю 4,4%, що має первинний насичений смак. Неординарне поєднання свіжості хмелевої гіркоти, доповнене вираженими солодовими нотами та яскравого фруктових фіналу. [20]

Для впровадження на ринок цього виду продукту, ми пропонуємо здійснити виробництво пробної партії нефільтрованого пива в скляних пляшках по 0,5 літрів в обсязі 1000 дал.

Для визначення доцільності даного заходу розрахуємо калькуляцію собівартості виробництва «MAROCHNE 1913».

В статтю «Сировина та основні матеріали» входять сировина та основні матеріали, які безпосередньо входять до складу «MAROCHNE 1913» або є необхідними компонентами у її виробництві (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Потреба в сировині та електроенергії для виробництва 1000 дал. нефільтрованого пива «MAROCHNE 1913»

Сировина та матеріали	Одиниця виміру	Норми витрат на 1000 дал. продукції	Ціна, грн./од. виміру	Витрати на виробництво 100 дал. продукції, грн.
Вода	л	15000	0,02	300
Солод	кг	1300	25	32500
Хміль	кг	40	400	16000
Дріжджі	кг	50	500	25000
Електроенергія	кВт	2000	5	10000
Всього	-	-	-	83800

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на сировину та електроенергію на 1000 дал. пива

«MAROCHNE 1913» складуть 83800 грн.

Пиво «MAROCHNE 1913» будемо випускати в скляній пляшці по 0,5 л, тобто на 1000 дал. припадає 2 000 пляшок готової продукції.

Розрахуємо допоміжні та таропакувальні матеріали на виготовлення даної продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Потреба в допоміжних та таропакувальних матеріалах на 1000 дал.виробництва пива «MAROCHNE 1913»

Сировина та матеріали	Одиниця виміру	Норми витрат на 1000 дал.	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума,грн.
1	2	3	4	5
Преформа скляна з кришкою	шт.	2 0000	0,8	16000
Термозберігаюча плівка	м	4000	0,5	2000
Етикетка	шт.	20000	0,20	4000
Гофрокартон	м2	50	6	300
Всього	—	—	—	22300

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на допоміжні та таропакувальні матеріали на 1000 дал. пива «MAROCHNE 1913» складуть 22300 грн./дал. Транспортні витрати на допоміжні та таропакувальні матеріали приймаємо в розмірі 5%, що складуть 1115 грн./дал. Тож, всього витрати становлять 23415 грн./дал.

На основі планової калькуляції пива «MAROCHNE 1913» основна заробітна плата працівників на 1000 дал. становить 2600 грн., додаткова 480 грн. (20% від основної з/п), відповідно загальний фонд оплати праці складе 3080 грн. на 1000 дал. Відрахування до ЄСФ складуть $3080 \times 22\% = 677,6$ грн.

На основі отриманих даних можна здійснити планування собівартості продукції. До складу собівартості пива «MAROCHNE 1913» входять наступні витрати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 Зведені витрати на виробництво і реалізацію пива «MAROCHNE 1913» в розрахунку на 1000 дал, грн

№	Статті калькуляції	Сума
1	Сировина на основні матеріали, в тому числі:	97215
1.1	Сировина для виробництва продукції	73800
1.2	Допоміжні та таропакувальні матеріали (включаючи транспортно-заготівельні витрати 5%)	23415
2	Енергія на технологічні цілі	10000
3	Витрати на оплату праці	3080
3.1	Основна заробітна плата	2600
3.2	Додаткова заробітна плата	480
4	Відрахування до ЄСФ	677,6
5	Витрати на підготовку і освоєння виробництва (10% від основної з/п)	260
6	Витрати на утримання та <u>уксцлватацію</u> устаткування (60% від основної з/п)	1560
7	Загальні виробничі витрати (70% від основної з/п)	2156
8	Виробнича собівартість (сума пунктів 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	113389
9	Адміністративні витрати (10% від виробничої с/в)	11339
10	Витрати на збут (10% від виробничої с/в)	11339
11	Інші операційні витрати (8,5 % від виробничої с/в)	9638
12	Всього повні витрати по підприємству (сума пунктів 8, 9, 10,11)	145705

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, загалом виробнича собівартість пива «MAROCHNE 1913» становитиме 113389 грн на 1000 дал готової продукції. Загальні витрати складуть 145705 грн на 1000 дал.

Розрахуємо відпускну ціну пива «MAROCHNE 1913».

Повні витрати становлять 145705 грн. Для того, щоб підприємство отримало вигоду від продажу, а також ціна була конкурентною, робимо націнку в 35%. Отже, відпускна ціна продукції за 1000 дал – 196702 грн.

Оскільки, 1000 дал. пива «MAROCHNE 1913» це 2 0000 пляшок по 0,5 л, то відпускна ціна за одну пляшку складе:

$$Ц = 196702 \div 20\ 000 = 9,84 \text{ грн.}$$

Новий вид продукції – пиво «MAROCHNE 1913» орієнтована на споживачів, котрі цінують нефільтроване пиво високої якості. За планом, пиво «MAROCHNE 1913» буде орієнтованим на українців закордоном та на споживачів, які відкриті до нових марок та смаків. Розрахуємо вартість експортної операції на ринок Литви.

В основному ПрАТ «Оболонь» використовує в своїй зовнішньоекономічній діяльності умови поставки FCA, тому впровадимо ці умови поставки і в «Охтирський пивоварний завод». Згідно з умовами FCA (Free Carrier – вільний перевізник) термін Інкотермс 2000 та 2010, який означає, що продавець доставить вантаж, який пройшов митне очищення, зазначеному покупцем перевізнику до названого місця. Слід зазначити, що вибір місця постачання вплине на зобов'язання зі завантаження і розвантаження товару у даному місці. Якщо постачання здійснюється у приміщенні продавця, то продавець несе відповідальність за завантаження. Якщо ж постачання здійснюється в інше місце, продавець за відвантаження товару відповідальності не несе. [32]

При цьому всі експортні формальності і мита повинен здійснити і оплатити продавець, а витрати на доставку та митне оформлення для імпорту залишається на покупцеві.

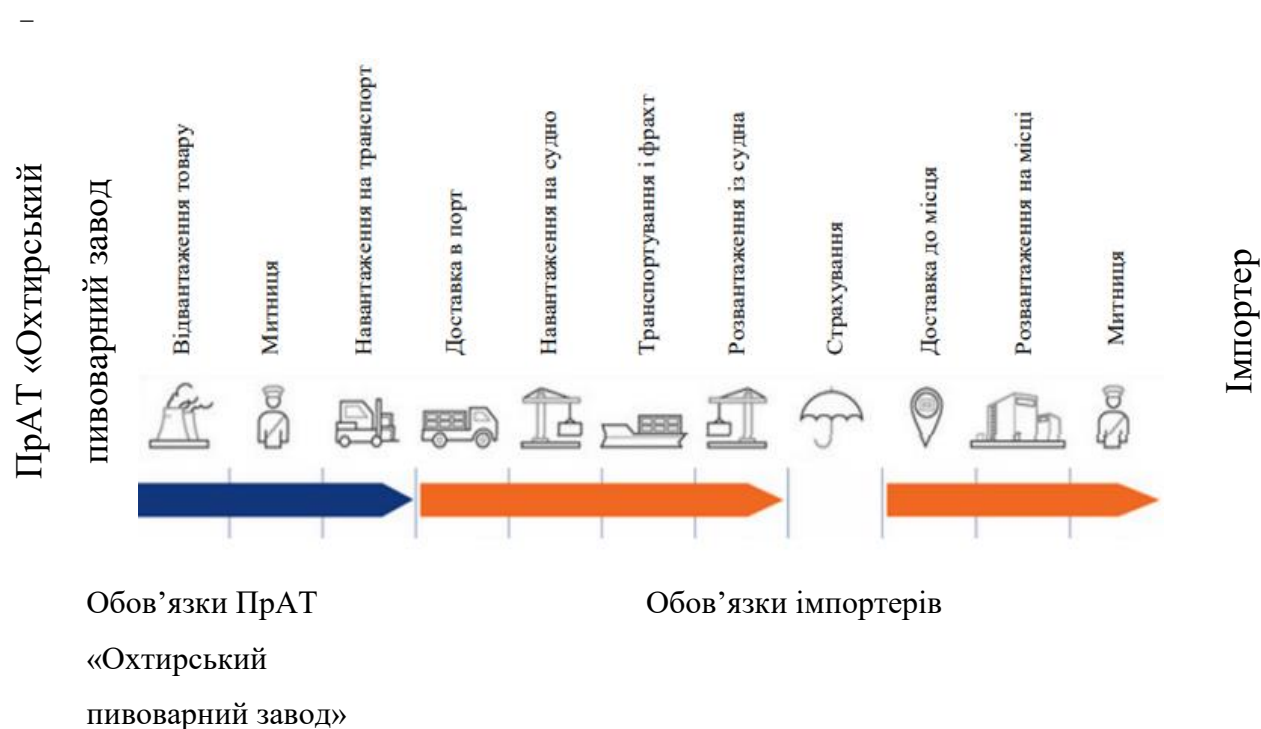


Рис. 3.3. Схематичне зображення поставки за умов FCA [53]

Зобов'язання продавця:

– передати товар та інвойс перевізнику;

– сплатити за митне оформлення товару на експорт. Обов'язки покупця:

- оплатити повну вартість вантажу;
 - прийняти вантаж;
 - завантажити товар на транспорт перевізника й оплатити доставку;
 - вивантажити та доставити вантаж на місце призначення;
- сплатити за митне оформлення імпорту [53].

Отже розрахуємо контрактну вартість продукції, що планується реалізовуватись в обсязі 1 тис. дал.

Відпускна ціна складає 196702 грн

Товар буде транспортуватись авто транспортом, тому розраховуємо ціну доставки від виробничих потужностей до відправної точки логістичної фірми. Для відправки 1 тис дал потрібно одна грузова вантажівка. Відправна точка – Полтава.

Витрати на доставку до Полтави складуть:

$100 \text{ км} * 40 \text{ грн/км} = 4000 \text{ грн}$

Вантажні роботи 1200 грн

Мито (0% від вартості + 20% ПДВ) $196702 * 0 + (196702 - 145705) * 0,2 = 29869,6$ грн

Відповідно контрактна вартість складе

$196702 + 4000 + 29869,6 + 1200 = 231771,6$ грн або 5800 євро.

Чистий прибуток від експорту за 1 тис дал складе $(196702 - 145705) - 20\% \text{ ПДВ} = 40200$ грн.

При умові успішності продукції на ринку Литви ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», враховуючи виробничу потужність підприємство може експортувати щорічно 10 тис. дал., що дасть підприємству додатковий річний чистий прибуток в 402 000 грн.

Розглянемо вплив експорту товару при успішності продукції на основні техніко-економічні показники роботи підприємства.

Таблиця 3.10. Вплив заходу на основні техніко-економічні показники роботи

Показник	Рік		Відхилення абсолютне, (+/-)	Відхилення відносне, %
	2022 рік	план		
1. Чистий дохід, тис. грн.	206 129	208 096	1967	+0,95
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	141 662	143 119	1457	+1,03
3. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	64 467	64 977	510	+0,79
4. Рентабельність продукції, %	9,23	9,34	0,11	+1,15
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до податкування, тис. грн.	22 335	22 845	510	+2,28
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	19 024	19 426	402	+2,11
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	17 576	17576	0	0,00
8. Фондовіддача, грн, грн	11,73	11,84	0,11	+0,95
9. Фондоозброєність, грн/чол	78,46	78,46	0,00	0,00
10. Фондомісткість, грн/грн	0,085	0,084	-0,001	-0,95
11. Оборотні кошти, тис. грн.	64 313	64313	0,00	0,00
12. Середня кількість працівників, осіб	224	224	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці можна побачити, що підприємство працюватиме ефективніше, оскільки збільшить свій дохід від реалізації на 1967 тис. грн, і відповідно чистий прибуток на 402 тис. грн., що на 2,11% більше за базовий рік. Інші показники також мають відхилення в позитивному значенні, що говорить про доцільність впровадження даного проекту на досліджуване підприємство. Цим самим підприємство зміцнить свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках та підвищить конкурентоспроможність.

Підвищення прибутку може вплинути на конкурентні переваги підприємства, роблячи його більш конкурентоспроможним у наступних аспектах:

1. Додаткові ресурси для інновацій: Збільшення прибутку може надати підприємству додаткові фінансові ресурси для вкладення в дослідження та

розвиток нових технологій або покращень у виробничих процесах пива. Це може створити нові конкурентні переваги через інновації.

2. Можливості розвитку: Збільшення прибутку може дати підприємству можливість далі розширювати свою присутність на ринку або здійснити додаткові інвестиції в нові ринки, що дозволяє підприємству зміцнити свої позиції та створити нові конкурентні переваги.

3. Залучення та утримання талановитого персоналу: Високий рівень прибутку дозволяє підприємству залучати та утримувати талановитий персонал, що в свою чергу може призвести до покращення якості продукції, ефективності виробництва та інновацій.

4. Збільшення інвестицій в маркетинг та рекламу: З додаткових фінансових можливостей підприємство може збільшити витрати на маркетинг та рекламу, що допоможе покращити розвиток бренду, привернути нових клієнтів та збільшити свою ринкову частку.

5. Здатність до адаптації та реагування на зміни: Високий рівень прибутку створює гнучкість для підприємства в реагуванні на зміни в галузі, витрати конкурентів або внутрішні виклики, що може забезпечити стійкість та збереження конкурентних переваг.

Таким чином, підвищення прибутку може бути ключовим фактором, який допомагає підприємству створити та зберегти конкурентні переваги, надаючи засоби для розвитку, інвестування та адаптації у змінному бізнес-середовищі.

Попри це, Охтирський пивоварний завод має розробити заходи для того, аби успішно функціонувати на литовському ринку.

Для пивоварного заводу, що планує розширювати свій бізнес на міжнародний ринок, важливо мати на увазі ряд ефективних каналів збуту, що допоможуть зміцнити свої позиції на литовському ринку, і до того ж мати змогу розширювати і в подальшому свої ринки збуту на міжнародній арені.

Експортні дистриб'ютори: співпрацювання з місцевими дистриб'юторами у Литві та інших країнах може допомогти у вивченні ринку, локалізації пивоварної продукції та забезпеченні легкого доступу до різних точок продажу. У Литві найбільшими торговими дистриб'юторами є:

– Махіма: Це одна з найбільших та популярних роздрібних мереж у Литві. Махіма має значну кількість магазинів у різних регіонах країни і пропонує різноманітний асортимент товарів, включаючи продукти харчування, товари для дому та інші товари.

– ІКІ: Ця мережа також є однією з провідних у Литві. ІКІ має мережу супермаркетів та гіпермаркетів, де представлений широкий асортимент товарів.

– Lidl: Ця європейська мережа супермаркетів також має свою присутність в Литві і відома своїми акціями та пропозиціями щодо продуктів за доступними цінами.

– Рімі: Це ще одна з великих торгових мереж, яка має роздрібні магазини у Литві та інших балтійських країнах.

Прямий експорт: Власне здійснення експорту через власні ресурси та мережу контактів. Це може бути більш контрольованою стратегією, але вимагає більшої ресурсозатрати та знань щодо локальних ринків, що на даному етапі розвитку підприємства є не вигідним.

Інтернет-продажі: Використання електронних платформ для продажу свого пива на міжнародному рівні. Це може включати власний веб-сайт або використання онлайн-торгових платформ для збуту. Таким чином зацікавлені покупці (наприклад оптово-роздрібні торгівельні мережі, магазини, супермаркети можуть напряму замовляти поставки у підприємства). Але цей спосіб включає в себе вагомі витрати на маркетинг.

Horeca (HoReCa) сектор: Співпраця з ресторанами, готелями, кафе для розливу або продажу пива у бутлях або бочках. Робота з цим сектором може допомогти в створенні стабільної споживчої бази. У випадку з пивним

ринком Литви це є одним із найкращих варіантів продажу пива від Охтирського пивоварного заводу. Культура пабів та барів з розливним пивом є досить популярною на балтійському ринку, тому підприємство має взяти до уваги цей напрям розповсюдження.

Спеціалізовані виставки та ярмарки: Участь у міжнародних виставках і ярмарках є чудовим способом залучити увагу покупців та потенційних партнерів, а також дозволяє встановити контакти відразу з кількома зацікавленими сторонами.

Наведено міжнародних виставок та ярмарків пива, які можуть відбуватися в Литві:

– "Lithuanian Beer Festivals" (Литовські фестивалі пива): Литва влаштовує різноманітні фестивалі пива у різних містах країни, таких як Вільнюс, Клайпеда, Каунас та інші. Ці заходи можуть бути місцем, де пивоварні компанії демонструють свою продукцію та спілкуються зі споживачами.

– "Resta" (Виставка ресторанного та готельного бізнесу): Ця виставка у Вільнюсі часто включає секцію з пивом та напоями, де пивоварні компанії можуть демонструвати свої продукти для ресторанного та готельного бізнесу.

– "Vilnius Beer Festival" (Фестиваль пива у Вільнюсі): Це святкування пива, де різні виробники пива представляють свої сорти на вулицях Вільнюса, пропонуючи відвідувачам можливість скуштувати різноманітні види пива.

– "Kaunas Beer Festival" (Фестиваль пива у Каунасі): Схожий на фестиваль у Вільнюсі, ця подія дозволяє пивоварним компаніям продемонструвати свої продукти та привернути увагу споживачів.

– "Klaipėda Beer Festival" (Фестиваль пива у Клайпеді): Ще один фестиваль, де пивоварні компанії мають можливість показати свої нові та існуючі продукти широкій аудиторії.

Охтирський пивоварний завод має змогу взяти в них участь та знайти покупців свого товару без посередників.

Логістика та дистрибуція: Ретельне планування логістики та дистрибуції є ключовим аспектом успішного міжнародного збуту. Це включає в себе вибір оптимальних маршрутів доставки та розробку ефективної системи поставок.

Комбінація декількох каналів збуту може бути оптимальним рішенням для розширення присутності на литовському ринку пивоварного заводу, дозволяючи займати більш вагомі позиції на різних ринках та надавати доступ до різних категорій споживачів. Цим самим підприємство підвищує свою конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

Висновки до розділу 3

Розробка стратегії розвитку підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства.

Стратегічний аналіз середовища носить складний характер і вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд проблем, що стоять перед підприємством і способи їх вирішення.

Для комплексного аналізу критеріїв конкурентоспроможності, визначення стратегічного становища та оцінки перспектив розвитку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у роботі використано метод SPACE-аналізу. Він дає змогу здійснити ідентифікацію та вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

За SPACE-аналізом рекомендованою є консервативна стратегія - типова стратегія на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації.

Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Саме тому була вибрана стратегія виходу підприємства на міжнародний ринок.

Пропонується в якості ринку для експорту продукції обрати ринок Литви, хоча це вже освоєний ринок для ТМ «Оболонь», ми пропонуємо туди реалізовувати вид продукції від досліджуваного підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» - «MAROCHNE 1913».

Чистий прибуток від експорту за 1 тис дал складе (196702-145705) – 20% ПДВ = **40 200 грн.**

Підприємство працюватиме ефективніше, оскільки збільшить свій дохід від реалізації на 1967 тис.грн, і відповідно чистий прибуток на 402 тис.грн., що на 2,11% більше за базовий рік. Інші показники також мають відхилення в позитивному значенні, що говорить про доцільність впровадження даного проєкту на досліджуване підприємство.

ВИСНОВКИ

У процесі написання магістерської роботи було розглянуто загальні підходи до формування конкурентних переваг підприємств та підвищення їх конкурентоздатності на міжнародному ринку. Досліджено наукові праці іноземних та вітчизняних науковців, які вивчали питання конкурентних переваг, а саме Піддубного І., Воронкової А., Сисоєва С., Нагорного Є., Ламбена Ж., Ліфіц Й., Портера М., Рікардо Д., Старостіної А., Фатхутдінова Р. та Горбунова М. Визначено, що

- конкурентні переваги – це особливості, ресурси, стратегії або властивості, що надають підприємству перевагу у порівнянні з конкурентами;

- поняття конкурентних переваг базується на ідеї того, що успішні підприємства мають щось особливе, завдяки чому вони можуть залучати клієнтів, вирізняються на ринку і забезпечують стійке лідерство;

- конкурентні переваги визначають успіх підприємства, дозволяючи йому займати сильну позицію на ринку та досягати стійкого конкурентного позиціонування;

- успіх на ринку залежить не тільки від виявлення та реагування на потреби клієнтів, але й від спроможності забезпечити це реагування оцінкою клієнтів як перевагу над конкурентами;

- головним завданням при управлінні міжнародної конкурентоздатності є забезпечення життєдіяльності та стабільного функціонування підприємства при будь-яких змінах у зовнішньому середовищі.

Охарактеризовано моделі стратегічного планування, які мають вирішальне значення у формуванні конкурентоспроможності. Одним із найпоширеніших є SWOT-аналіз, який був застосований при аналізі досліджуваного підприємства.

Дослідження та оцінка конкурентних переваг здійснено на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». На сьогоднішній день Охтирський

пивоварний завод входить до складу ПрАТ «Оболонь». Не зважаючи на це, пивоварний завод має автономію у своєму функціонуванні. На балансі підприємства є магазини, які спеціалізуються на продажі пива та безалкогольних напоїв власного виробництва. Підприємство планує розширювати свій ринок збуту і націлене відкривати нові точки продажу.

Основну частину доходу у 2022 році підприємство отримало з продажу пива – 477,2 тис. дал. на суму 46489,7 тис. грн., безалкогольних напоїв – 357,6 тис. дал. на суму 23814,4 тис. грн., та питної води – 22,8 тис. дал. на суму 834,3 тис. грн. Також підприємство отримує додатковий дохід через функціонування власних фірмових магазинів та кафетеріїв.

Аналіз основних показників підприємства за 2020-2022 роки показує, що незважаючи на початок повномасштабної війни в Україні та воєнних дій на початку року в місті Охтирка, 2022 рік виявився найкращим та найприбутковішим із досліджених, в порівнянні з 2021 роком дохід зріс на 89,14% і становив 206 129 тис. грн, чистий прибуток зріс на 433%, або на 24 735 тис. грн., що зв'язано з значним зростанням попиту на безалкогольну продукцію підприємства. Аналогічні тенденції спостерігаються і за іншими показниками.

Фінансовий та ринковий скоринги за даними YouControl корелюють з аналізом основних показників: 2022 рік виявився найкращим в період з 2018 по 2022 рр. Загальна оцінка підприємства є високою – А/3.9, зростання впродовж зазначеного періоду пов'язане із кадровими змінами в керівництві.

Для стратегічного планування та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища було використано SWOT-аналіз, який показав, що для того щоб зміцнити свої позиції на ринку та уникнути загрози, потрібно розширити ринки збуту, впровадити активну рекламну кампанію, більш детально досліджувати ринки та отримати патенти на свою продукцію.

Основні ризики діяльності підприємства пов'язані з фінансовими інструментами (ризик зміни процентної ставки, валютний ризик, ризик

ліквідності); втратою частини ринку збуту через активні воєнні дії та окупацію територій; розташуванням підприємства (знаходиться на відстані 50 кілометрів від кордону з росією, через що зберігається загроза обстрілів та відновлення бойових дій).

Підприємство не займається експортною діяльністю з 2014 року через втрати основного ринку збуту – припинення торгівельних зв'язків з росією. Передумовами виходу на міжнародний ринок є впровадження міжнародних вимог ISO 9001, ISO 22 000, ISO 14 001, OHSAS 18 001, дотримання високої якості продукції та досвід маркетингової діяльності. Загалом підприємство постійно впроваджує нові стандарти, розвиває власну мережу збуту продукції та постійно працює над розширенням ринку збуту.

Аналіз пивоварної галузі в Україні показав, що з 2012 року спостерігається зменшення виробництва пива в Україні, що ускладнилося в 2014 році. Це пов'язано з політичними обмеженнями та втратою головного ринку збуту (російського). Регулювання ринку спрямоване на контроль якості пива, регулювання реклами та захист права споживачів. Домінують на ринку великі компанії, такі як "САН ІнБев Україна", "Карлсберг Україна" і "Оболонь". На ринок пропонується понад 400 видів пива, що експортується в 42 країни світу.

Для дослідження можливостей виходу на міжнародний ринок було взято три країни – Німеччина, Чехія та Литва. Вибір був обумовлений відносно близьким географічним положенням до України та високорозвиненою культурою виробництва та споживання пива. В роботі представлено порівняння німецького, чеського та литовського ринків пива, яке показує їхні унікальні характеристики, що впливають на споживчі уподобання та умови ринку. Щодо легкості входження на ринки, то литовський ринок виявився найбільш лояльним до нової продукції в порівнянні з іншими досліджуваними ринками. В Німеччині, наприклад, панує високий рівень довіри до бренду, що означає те, що споживачі переважно споживають популярну продукцію з високим рівнем репутації та

досить пасивно відносяться до новинок на ринку. Також було наведене порівняння умов доступу до ринку до проаналізованих країн. Для аналізу використовувався Market Access Map. Митний тариф на експорт пива до Німеччини, Чехії і Литви є однаковим і дорівнює 0%, торгових засобів захисту немає, кількість нормативних вимог – 22.

Ураховуючи ці аспекти, експорт пива з України до Литви може бути найбільш обґрунтованим, оскільки там споживачі більш відкриті до нових смаків, а також висока купівельна спроможність.

Для комплексного аналізу критеріїв конкурентоспроможності, визначення стратегічного становища та оцінки перспектив розвитку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у роботі використано метод SPACE-аналізу. За SPACE-аналізом рекомендованою є консервативна стратегія - типова стратегія на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми її забезпечення:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Саме тому була вибрана стратегія виходу підприємства на міжнародний ринок. Для аналізу конкурентоспроможності на міжнародному, а саме литовському ринку було взято наступних конкурентів, одних із найбільших виробників литовського пива:

- АВ "Volfas Engelman", що є однією з найстаріших пивоварень у країні;
- УАВ "Kalnapilis-Taurus", яка відома своїми пивними сортами та займає важливе місце на литовському ринку пива. Загальна оцінка ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є дещо нижчою за оцінку конкурентів – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» отримав оцінку 3.9, в той час як АВ "Volfas Engelman" – 4.6, УАВ "Kalnapilis-Taurus" 4,85 балів. Розрив відбувся за рахунок критеріїв «об'єм продажу» та «частка на вітчизняному ринку»,

де Охтирський пивоварний завод отримав найнижчу оцінку, в той час як за «якість» та «ціна продукції» підприємство отримало найвищі бали.

Підсумовуючи можна сказати, що в цілому підприємство може конкурувати з литовськими виробниками, оскільки розрив є меншим за 1 бал. Пропонується для виходу на ринок Литви представити пиво «MAROCHNE 1913».

Розраховано витрати на виробництво та експортування. Підприємство має змогу без додаткових капіталовкладень виробляти за рік 10 тис дал на експорт, тому далі було розраховано вплив на дохід та прибуток підприємства після впровадження проєкту та продажу 10 тис. дал пива. Підприємство оскільки збільшить свій дохід від реалізації на 1967 тис.грн, і відповідно чистий прибуток на 402 тис.грн., що на 2,11% більше за базовий рік. Інші показники також мають відхилення в позитивному значенні – рентабельність продукції підвищиться на 1,15%, фондвіддача підвищиться на 0,95% що говорить про доцільність впровадження даного проєкту на досліджуване підприємство.

Також запропоновані заходи по використанню ефективних каналів збуту, що допоможуть зміцнити свої позиції на литовському ринку, розвинути конкурентоспроможність і до того ж мати змогу розширювати і в подальшому свої ринки збуту на міжнародній арені. Серед таких заходів: співпраця з дистриб'юторськими мережами в Литві та з торгівельними мережами. Це сприятиме локалізації пивоварної продукції, що важливо для успішного входу на ринок і залучення споживачів; забезпечить легкий доступ до точок продажу та дослідження потреб ринку. Розглянуто можливості участі у фестивалях пива та виставках у Литві, це може допомогти в презентації продукції, залученні уваги споживачів та знаходженні нових партнерів для співпраці. Ще одним із потенційних напрямків продажу для Охтирського пивоварного заводу є співпраця з сектором HoReCa – готелі, ресторани, кафе – через популярність культури пабів та барів у Литві.

Ретельне планування логістики та дистрибуції є також важливим для успішного міжнародного збуту. Оптимальні маршрути доставки та ефективна система поставок є ключовими аспектами в цьому процесі.

У цілому, комбінація різних стратегій продажу, співпраця з дистриб'юторами, участь у виставках та фестивалях пива, а також ретельне планування логістики є важливими для успішного введення продукції на міжнародний ринок та розвитку конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веб-сайт ВАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://obolon.ua/ukr/home/>.
2. Веб-сайт ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», річні звіти [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://okhtyrka.beer/informatsiia/richni-zvity>
3. Фінансові показники ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8295926&tb=finance>
4. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. — 147 с.
5. Офіційні дані підприємства «Охтирський пивоварний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00383053/
6. Офіційний сайт ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» - керівництво [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ok.obolon.ua/pro-nas/kerivnytstvo>
7. Портер, М. Міжнародна конкуренція; пер. с англ. [Текст]; під ред. В.Д. Щетиніна. – М.: Міжнародні відносини, 1993. – 896 с.
8. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. – К. : Кондор, 2017. – 168с.
9. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] /О.І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
10. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств /Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 62–69.

11. Ратошнюк Т.М. Перспективи розвитку хмелярства України в контексті євроінтеграційних процесів /Т.М. Ратошнюк // Економіка АПК. 2008. № 4. С. 59–62.
12. Статистика споживання пива на душу населення у світі за 2021 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.visualcapitalist.com/which-countries-drink-the-most-beer-2/>
13. Інформація про латвійський ринок пива [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/lithuania#analyst-opinion>
14. Залученість брендів в латвійський ринок пива [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/lithuania#key-players>
15. Середня ціна за 1 літр пива в Литві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/lithuania#price>
16. Про литовське пиво [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.15min.lt/en/article/economy/lithuanian-beer-market-curiosity-versus-tradition-527-270014>
17. Пиво марочне [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://okhtyrka.beer/produksiia/pyvo-marochne-1913>
18. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
19. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: [навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц] / Циганкова Т. М.– К. : КНЕУ, 2005. – 300 с.
20. Малярець Л. М., Проскуріна Н. В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. // Бізнес інформ. – Харків : ХНЕУ, 2012. – №6. – С. 32-35.

21. Експрес-перевізник // Митна енциклопедія : у 2 т. / І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін.. — Хм. : ПП Мельник А. А., 2013. — Т. 1 : А — Л. — 472 с. — ISBN 978-617-7094-09-7.

22. Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю в компанії. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ekon.in.ua/osoblivosti-organizaciyi-upravlinnya-zovnishneoeconomichnoyu-d.html>.

23. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Чехією. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://czechia.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/358-torgovelyno-jekonomichne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-chehijeju>

24. Аналіз німецького ринку пива. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/germany#analyst-opinion>

25. Аналіз ринку Німеччини. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://export.gov.ua/country/101-nimechchina>

26. Сондерс, М., Льюїс, П., і Торнхілл, А., 2013/Пивоваріння: рецепт зростання пивного бренду. Європейські дослідження, 16 (2), 82–97. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/13_2_p6.pdf.

27. Річна звітність ПрАТ «Оболонь». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/2023/8.pdf>

28. Рольф Попп. Процес формування конкурентних переваг. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://wettbewerbsvorteile.com/weblog/prozess-ablauf-wettbewerbsvorteile/>

29. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 539 с

30. Глебова А. О. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД / А. О. Глебова, В. В. Діхтяр // Молодий

вчений. - 2015. - № 12(1). - С. 164-168. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12\(1\)__39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(1)__39).

31. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. /С. Є. Хрупович. / Тернопільський НТУ ім. І. Пулюя. – Вид. : Тернопіль. – 2017. – 137 с.

32. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

33. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / Перев. с англ. під ред. В.Б. Колчанова. – Харків.: Харків, 2010. – 700с.

34. Михайлик Г.В. Конкуренвні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 11 . – С. 130-136.

35. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

36. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20.

37. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. – К.: ЦНЛ, 2006. – 456 с.

38. Молдашль, М. (2006): Інноваційна здатність, життєздатність у майбутньому, динамічні можливості. Сучасні можливості містицизму та альтернативи. У: Schreyögg, Georg; Конрад, Пітер (ред.): Управління компетентністю. 1-е видання s.l.: Gabler Verlag, стор. 1–36.

39. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] /О.І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

40. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств /Л.Ф. Чумак // Економіка і управління. – 2013. – № 1. – С. 62–69.

41. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208с. URL: http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/LCA_Lypak_Mon_Konkur_2015.pdf

42. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2012/6MO/41.pdf.

43. Савченко О.В. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635>.

44. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>.

45. Санчес, Р. (2004): Розуміння менеджменту, заснованого на компетентності. Виявлення і управління п'ятьма режимами компетенції. У: Journal of Business Research, том 57, стор. 518–532.

46. Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W. (2008): Управління бізнес-процесами на практиці. Задовольняти клієнтів, підвищувати продуктивність, збільшувати вартість;. 60 стор. Видання Мюнхен: Hanser.

47. Шредер, Ф. (2005): Успіх аутсорсингу. Структура обробки інформації як ключовий фактор успіху. Гамбург: Ковач.

48. Шульце, В. С. (2002): Дві школи думки в теорії ресурсів. Визначення і наслідки для дослідження. В: Шривастава, П.; Хафф, А.;

Даттон, Дж. (Ред.): Ресурсний погляд на фірму. Грінвіч, Коннектикут: Jai Pr. стор. 127–152.

49. Стебло, Г.; Еванс, П.; Шульман Л. Е. (1992): Конкуренція за можливостями: нові правила корпоративної стратегії. У: Harvard Business Review, том 70, № 2 (березень-квітень), стор 57–69.

50. Теесе, D.J.; Пізано, Г.; Шуен, А. (2008): Динамічні можливості та стратегічне управління. У: Теесе, D. J. (ed.): Технологічні ноу-хау, організаційні можливості, і стратегічний менеджмент. Бізнес-стратегія та розвиток підприємства в умовах конкуренції середовища. середовища. Hackensack, NJ: World Scientific, стор. 27–52.

51. Вілкенс, У.; Келлер, Х.; Шметте, М. (2006): Взаємодія між рівнями індивідуальної та колективної компетентності. Теоретичні підходи та моделювання. У: Schreyögg, G.; Конрад, П. (Ред.): Управління компетентністю. 1-е видання, Gabler Verlag, стор. 121 161.

52. Захра, С.А.; Пірс П, Дж. А. (1990): Дослідження типології Майлза-Сноу. В: Журнал менеджменту, том 16, № 4, стор 751–768.

53. Чжан, М.І.; Ладло, А. А. (2001): Інформаційні системи та конкурентна перевага: погляд, заснований на компетенціях. В: Technovation, том 21, стор. 147–156.

54. Портер М. Конкуренція / М. Портер. — М. : Видавничий дім «Вільямс», 2002, стор 171-184.

55. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. - №11 (41). – с. 48-58

56. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

57. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

58. Карта доступа до ринку. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www.map.org/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан підприємства за 2020 рік

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Охтирський пивоварний завод" за ЄДРПОУ	Дата (рік, місяць, число)		
		2021	01	01
(найменування)		КОДИ		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		00383053		
за Рік 2020 р.		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Форма №2 Код за ДКУД		1801003		

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105 690	113 413
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(78 240)	(83 616)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	27 450	29 797
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 333	1 443
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(7 990)	(7 938)
Витрати на збут	2150	(16 870)	(18 723)
Інші операційні витрати	2180	(3 318)	(3 767)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	605	812
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	71	29
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(81)	(162)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(353)	(436)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	242	243
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(159)	(147)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	83	96
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	83	96

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	41 704	50 155
Витрати на оплату праці	2505	22 898	21 265
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 980	4 665
Амортизація	2515	3 588	3 300
Інші операційні витрати	2520	9 534	12 564
Разом	2550	82 704	91 949

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Костянтин
Леонідович
Е.П. Базалій
Лариса
Миколаївна

Журавльов Костянтин Леонідович

Базалій Лариса Миколаївна