

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА
ТУРИЗМУ
Спеціальність 292 – «Міжнародні економічні відносини»
Очна форма навчання, 6 курс

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**«Формування конкурентних переваг як передумова забезпечення
ділової активності компанії на зовнішніх ринках»**

601-ФМ 10578554 КРМ

Розробила студентка гр. 601-ФМ

___.___.2024 р. _____ А.І. Купач

Керівник дипломної роботи

___.___.2024 р. _____ В.А. Свічкарь

Консультанти:

___.___.2024 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька
із глобальної економіки

___.___.2024 р. _____ Н.В. Безрукова
із міжнародного менеджменту

___.___.2024 р. _____ Н.В. Безрукова
із міжнародної конкурентоспроможності

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

___.___.2024 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	6
1.1. Економічна сутність поняття «ділова активність» компанії	6
1.2. Особливості забезпечення ділової активності підприємства на зовнішньому ринку	13
1.3. Основні фактори формування міжнародних конкурентних переваг компанії	25
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ЯК ПЕРЕУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	38
2.1. Особливості конкурентних позицій іноземних та вітчизняних компаній на українському ринку пива	38
2.2. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	46
2.3. Характеристика зовнішнього бізнес-середовища та врахування його впливу на процес забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» ..	64
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	82
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку	82
3.2. Рекомендації з напрямів вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку на основі врахування конкурентних переваг компанії	87
3.3. Шляхи підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках	95
Висновки до розділу 3	103
Висновки	104
Список використаних джерел	107
Додатки	115

ВСТУП

Важливим показником підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства є забезпечення його ділової активності. Світова практика господарювання пов'язує поняття ділової активності підприємства з поняттям інвестиційної його привабливості. Паралельно вона характеризує якість управління і можливості потенційного розвитку підприємства. Показники ділової активності віддзеркалюють ефективність використання фінансових ресурсів підприємства на зовнішньому ринку. Це дозволяє об'єктивно оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність, з метою її оперативного корегування, а отже – визначення напрямків розвитку. Ділова активність формує репутацію підприємства, є візитівкою у справах бізнесу. Якість організаторських рішень у галузі стратегічного розвитку залежить від об'єктивності, точності оцінки та оптимізації ділової активності підприємства. В даний час фінансовий стан більшості підприємств перебуває в кризовому або близькому до нього стані. Причиною цього є, насамперед, складна економічна ситуація, погіршена воєнним станом, недостатнє застосування нових технологій та сучасного обладнання, низька кваліфікація працівників, у тому числі управлінського персоналу, що звужує здатність професійно реагувати на виклики мінливого ринкового середовища. Ці характеристики визначають об'єктивну доцільність забезпечення ділової активності підприємств як на національному, так і зовнішньому ринках.

Ключовою умовою успішної підприємницької діяльності підприємства є забезпечення ділової активності, яке слід комплексно розглядати з чотирьох позицій – як характеристика конкурентних переваг підприємства, як критерій його здатності до розвитку, як стимул до зайнятості та прибутковості, як показник економічних відносин.

З метою досягнення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках ділова активність визначається як мотиваційний процес управління ефективністю фінансово-господарської діяльності, спрямований на збільшення трудової зайнятості, прибутковості, покращення соціально-економічної інфраструктури, забезпечення розвитку економічних відносин.

Дослідженню питань формування конкурентних переваг та забезпечення ділової активності компаній на зовнішніх ринках присвячені наукові праці зарубіжних економістів, зокрема Е.Долана, К.Кемпбела, Р.Кемпбела, Є.Хелферта та ін. Українська школа економіки повинна виділити дослідження Ю.Бондарєвої, І.Воробйова, Л.Коваленко, В.Ковальова, М.Коробова, М.Конишева, А.Короткова, А.Рисинівського, О.Олексюка, Г.Остапковича, К.Раїцької, Г.Савицької, О.Скидана, Г.Ткачук та ін.

Однак, слід зауважити, що питання вдосконалення механізму забезпечення ділової активності підприємства на зовнішніх ринках досі залишаються актуальними. Потреба узагальнення теоретико-методичних засад забезпечення ділової активності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення даного процесу обумовили мету, завдання і актуальність обраної теми роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і практичних аспектів забезпечення ділової активності підприємства шляхом формування дієвих конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу завдань:

- проаналізувати наукові підходи до визначення економічної сутності поняття «ділова активність» підприємства;
- дослідити характерні особливості забезпечення ділової активності на зовнішньому ринку;
- окреслити основні фактори формування міжнародних конкурентних переваг компанії;

- визначити особливості конкурентних позицій іноземних та вітчизняних компаній на українському ринку пива;
- надати характеристику фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки;
- проаналізувати стан забезпечення ділової активності на підприємстві за результатами оцінки динамічності та інтенсивності розвитку, швидкістю обороту капіталу товариства, результативності його діяльності;
- дослідити вплив зовнішнього бізнес-середовища на ділову активність ПрАТ «Оболонь»;
- окреслити напрями вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку шляхом підвищення конкурентних переваг.

Об’єктом дослідження є процеси формування, забезпечення та реалізації ділової активності підприємства на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження є формування конкурентних переваг з метою забезпечення ділової активності підприємства на зовнішньому ринку.

Методи дослідження: аналіз та синтез, монографічний аналіз (розкриття науково-методичних засад забезпечення ділової активності підприємства), коефіцієнтний, порівняльний; унаочнення: діаграми та графіки, система аналітичних таблиць.

Наукова новизна роботи полягає у всебічному аналізі конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» як передумови забезпечення ділової активності на зовнішньому ринку та окресленні напрямів вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності компанії на зовнішньому ринку шляхом підвищення конкурентних переваг.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з економічних питань, а також офіційні статистичні матеріали, інформація мережі Інтернет, дані фінансової звітності ПрАТ «Оболонь».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Економічна сутність поняття «ділова активність» компанії

Економічна наука до кінця ХХ століття не приділяла достатньо уваги розгляду ділової активності підприємств як особливої категорії соціально-економічних відносин. Тим часом ділова активність у ході еволюції людства й світового господарства зазнавала суттєвих якісних змін й відіграла вирішальну роль у його прогресі.

В Україні із розвитком підприємництва в 90-і роки з'явився термін «ділова активність». Він прийшов у вітчизняний економічний словник зі світової практики у зв'язку з реформуванням економіки й формуванням ринкових відносин.

На макрорівні поняття «ділова активність» пов'язується з фінансовим ринком для характеристики та визначення динаміки ринкової вартості цінних паперів та інтенсивності обігу цінних паперів на ринку та поняттям інвестиційної привабливості підприємства. При цьому оцінка рівня ділової активності здійснюється за допомогою фондових індексів (індексів ділової активності). В основу їх розрахунку покладені варіації курсів акцій компаній, рівень яких відбиває їх інвестиційну привабливість на ринку. Тобто, корпоративна форма підприємництва функціонує на основі акціонерного капіталу, швидкість руху якого втілюється в курсах акцій цих компаній. Ось чому фондові індекси є індикаторами стану та динаміки ринку цінних паперів.

Для оцінки економічної кон'юнктури та ділової активності У США використовується Dow-Jones index – агрегований статистичний показник. В основу його обрахунку покладені середні курси акцій 65 потужних корпорацій (30 корпорацій в галузі промисловості, 20 – транспорт, 15 –

комунально-побутове обслуговування), крім цього спирається на ціну акцій на НьюЙоркській фондовій біржі.

В Японії на Токійській фондовій біржі для визначення рівня ділової активності національних корпорацій застосовують спеціальний агрегований показник – Nikkei-Dow index.

У Великій Британії на Лондонській фондовій біржі застосовують FT (FTSE-footsie) index.

В процесі корпоратизації вітчизняної економіки почали з'являтися окремі методики розрахунку інтегральних індексів ділової активності, прийнятних для визначення економічної потужності українських підприємств та стабільності національної економіки в цілому.

Взагалі, сутність ділової активності розглядають з трьох базових позицій: індивідуума; мікрорівня – підприємство; макрорівня – країна.

На мій погляд, з позиції індивідуума поняття ділової активності слід розуміти як самооцінку реалізованості життєвих планів відносно родини, відносно роботи, як непосильний внесок працівника в діяльність підприємства.

На макрорівні, на рівні підприємства, під діловою активністю слід розуміти ефективний результат роботи підприємства, тобто ефективність використання усіх наявних ресурсів, якість управління підприємством, і можливості потенційного його розвитку.

Стосовно макрорівня, то через те, що ділова активність виникла з розвитком ринкової економіки, вона передбачає оцінку ринкової ситуації в країні. Ділова активність на макрорівні характеризується обсягом виробництва, кількістю укладених угод, обсягом інвестицій, станом портфелю замовлень, рівнем цін, станом та навантаженням виробничих потужностей.

«У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче – як поточна виробнича й комерційна діяльність підприємства. У цьому

випадку словосполучення «ділова активність» являє собою, можливо, не цілком вдалий переклад англomовного терміна «business activity», який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів з системи показників оцінки фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності» [35].

Розглянемо підходи різних авторів щодо визначення поняття ділової активності підприємства.

А. Г. Загородній у фінансово-економічному словнику наводить наступне визначення ділової активності : «активність ділова» – реальні, ініціативні, ефективні дії підприємців, підприємницьких структур, ділових людей, спрямовані на одержання позитивних результатів підприємницької діяльності, внаслідок якої реалізуються задані програми й заплановані заходи» [20].

За Л. О. Коваленко та Л. М. Ремньювою «Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність» [29].

О. О. Заїкіна і В. В. Ковальов визначають дану категорію як весь спектр зусиль, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу та наголошують на важливості цієї ринково-орієнтованої категорії [21].

О. О. Шеремет дає схоже визначення, також акцентуючи увагу на комплексності поняття [69].

В. О. Мец також характеризує ділову активність як зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу та уточнює, що при аналізі фінансово – господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності [43].

Ю.С. Цал-Цалко вважає, що ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня – найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо переліку об'єктів діяльності підприємства, то виділяють дві концепції: маркетингову – визначену потребами ринку, і технологічну – побудовану на інноваційних можливостях [77].

О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко стоять на позиції, що ділова активність підприємства оцінюється сукупністю не тільки кількісних, а й якісних параметрів, серед яких зростання економічного потенціалу підприємств, обсяги поставок на експорт, імідж підприємства, його соціальна і природоохоронна активність [9].

Н. В. Нестеренко не обмежує сутність економічної категорії лише внутрішніми аспектами прояву, отже науковець наголошує, що «ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня – найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо переліку об'єктів діяльності підприємства, то виділяють дві концепції: маркетингову – визначену потребами ринку, і технологічну – побудовану на інноваційних можливостях» [49].

Г. Г. Кірейцев характеризує ділову активність як процес вибору оптимального співвідношення між наборами економічних ресурсів та окремо між обсягами виробництва і різноманітних продуктів за допомогою цих ресурсів. Про зростання ділової активності свідчитиме підвищення прибутковості підприємства за умови оптимізації структури використання ресурсів та напрямків виробництва при незмінності інших умов. З іншого боку Г. Г. Кірейцев розкриває сутність ділової активності виходячи з теорії кругообігу ресурсів [25].

У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче – як поточну виробничу й комерційну діяльність підприємства. У цьому випадку словосполучення «ділова активність» являє собою, можливо, не цілком вдалий переклад англomовного терміну «business activity», який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів із системи показників оцінки фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності [31].

В. О. Подольська, О. В. Яріш зазначають, що «на рівні окремого підприємства ступінь його ділової активності визначається за допомогою цілої системи показників економічної ефективності господарювання та вимірюється одним з двох способів, які відображають результативність роботи підприємства відносно або розміру авансованих ресурсів, або розміру їх споживання (витрат) у процесі виробництва» [54].

Ключовим словом такого визначення є поняття «ефективність», дослідження економічної суті якого дасть змогу, на наш погляд, виявити багатогранний характер ділової активності підприємства, визначити показники її оцінки, з'ясувати фактори впливу на рівень останньої [16]. В умовах ринкових перетворень поняття «ефективність» тісно пов'язане з використанням всіх видів ресурсів. Сучасні підходи щодо забезпечення ефективності діяльності підприємства базуються на поглибленому аналізі ділової активності. Результати такого аналізу дають можливість розробити низку заходів, спрямованих на зниження негативного впливу наведених чинників на фінансово-економічний стан підприємства і, як наслідок, запобігти утворенню кризової ситуації. Це зумовлено тим, що метою кожного суб'єкта господарювання є отримання найвищого результату, досягнення якого стає можливим за умови оптимального формування й ефективного використання всіх видів ресурсів.

Ось чому в економічних джерелах ефективність пропонують розглядати як відношення результату діяльності (процесу, операції, проекту) до витрат, що зумовили його отримання.

Вітчизняні та зарубіжні науковці дають ось такі характеристики щодо економічної сутності «ефективності»: якісний результат певної діяльності, що характеризує її результативність; результат ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів; співвідношення конкретного, кінцевого результату до витрат, що забезпечили його отримання.

Куриленко Т. П. зазначає, що «ділова активність комерційної фірми проявляється в динамічності її розвитку, досягненні нею поставлених цілей, що відображають відповідні натуральні й вартісні показники, в ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту своєї продукції. В фінансовому аспекті ділова активність підприємства знаходить своє віддзеркалення, насамперед, у швидкості обороту його коштів, відображає ефективність роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або відносно величини їх споживання в процесі виробництва» [35].

Таким чином, у визначенні поняття «ділова активність підприємства» слід виділити три аспекти:

- комерційний (Леоненко Е. А., Мукомела-Михалець В. О., Марченко О.І., Тимчишин-Чемерис Ю. В.);
- виробничий (Турило А. М., Остапкович Г. В., Щербань О.Д., Деєва Н.М., Дедіков О.І., Цал-Цалко Ю.С.);
- фінансовий (Семенов В.П., Куриленко Т. П.);
- змішаний (комплексний) (Куриленко Т.П., Подольська В. О., Яріш О. В., Гарасюк О.А., Ігнатенко М.Ю., Заїкіна О. О., Шермет О. О., Мец В. О.).

Теоретики пропонують ділову активність підприємства ототожнювати з загальними зусиллями підприємства у різних функціональних сферах його діяльності, які спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення

сформульованих цілей [17]. Згідно з прикладним підходом, основним критерієм ділової активності підприємства є позитивна динаміка загальних показників господарської діяльності: обсяг капіталу, інвестованого в діяльність підприємства (обсяг активів), обсяг доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), прибуток [17].

Існуючі підходи щодо визначення поняття «ділова активність підприємства» в більшості випадків сфокусовані на ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових і інших видів ресурсів; характеризують якість управління; визначають можливості потенційного розвитку підприємства; достатність його капіталу, а також конкурентоспроможність та освоєння ринків збуту. Все це підтверджує складність універсального формулювання ділової активності підприємства, бо повинна враховуватись характеристика переваг суб'єкта господарювання, його здатність до розвитку за усіма видами діяльності, можливість ефективного функціонування і досягнення цілей власників [17].

На нашу думку, економічна категорія «ділова активність» є надзвичайно розгалуженою і різноплановою. Її слід розглядати з точки зору інтенсивності здійснення економічного процесу і ефективності діяльності підприємства за певний проміжок часу. Ділова активність підприємства відображає ступінь його життєздатності в умовах нестабільної економіки, який залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Ділова активність підприємства відрізняється високою чутливістю до змін бізнес-середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього.

Згідно існуючих теоретичних досліджень категорії «ділова активність» необхідно виділити десять класифікаційних її ознак (Додаток Б).

Наведені класифікаційні ознаки ділової активності підтверджують багатогранність поняття ділової активності і можуть слугувати зособом її підвищення на всіх рівнях управління підприємством.

Отже, на нашу думку, ділову активність підприємства можна визначити як мотивований на макро- і макрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.

1.2. Особливості забезпечення ділової активності підприємства на зовнішньому ринку

Поточна скрутна суспільно-політична та соціально-економічна ситуація в країні, яка значно ускладнюється воєнним станом, як і невирішеність системних проблем розвитку національної економіки (наприклад, дисбаланс між виробництвом і споживанням, заощадженнями та інвестиціями і т.д.), поглиблюючи падіння національної економіки, чинять переважно негативний вплив на досягнення підприємствами реального сектору економіки достатньої конкурентоспроможності для забезпечення стійкого розвитку рівня ділової активності як на національному, так і зовнішньому ринку.

В економічній науці відсутній єдиний підхід щодо забезпечення управління фінансовим станом підприємства. Тому цей процес є дуже складним в системі фінансового менеджменту, який тісно пов'язаний з іншими системами управління, зокрема фінансового управління. В свою чергу, забезпечення ділової активності підприємства входить до складу загальної системи управління підприємством. Воно відображає всі відносини, що належать до сфери фінансово-господарської діяльності підприємства. Ділова активність підприємства, виступаючи носієм фінансово-економічних відносин,

є об'єктом фінансового управління будь-якої економічної системи. Управління фінансовим станом означає:

- вдосконалення організації управління підприємством в цілому (в тому числі і фінансовим станом та його характеристиками);
- вдосконалення інструментарію управління фінансами підприємства.

До першого напряму належать праці Д. Ваньковича, В. Гончарова, С. Слецьких, В. Кравченко, Е. Кравченко, П. Забеліна та інших.

Д. Ванькович запропонував шляхи вдосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств в економіці України, що ґрунтуються на системному підході. Під реорганізацією науковець розуміє поетапне створення ефективної управлінської системи та її постійне вдосконалення, а одним з критеріїв її ефективності вважає поліпшення і нормалізацію фінансового стану підприємства [6].

У складі другого – дослідження, присвячені інструментарію управління фінансовим станом підприємства, при цьому за цільовим спрямуванням розроблених пропозицій можна виділити декілька субнапрямів: вдосконалення планування фінансових ресурсів; проведення діагностики фінансового стану підприємства; вдосконалення методології та методичного забезпечення його оцінки; створення системи фінансового моніторингу на підприємстві [5].

Тому категорію «забезпечення ділової активності» можна необхідно розуміти як:

- інструмент реалізації фінансової політики,
- сукупність методів впливу на організацію фінансових відносин та використання фінансових ресурсів,
- сукупність управлінських структур фінансового апарату на всіх рівнях управління підприємством.

Таким чином, забезпечення ділової активності підприємства необхідно розглядати як систему принципів і методів прийняття та реалізації управлінських рішень щодо визначення шляхів формування та ефективного

використання його фінансового потенціалу, що є основою для забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Загальновідомо, що метою функціонування системи управління є вироблення і реалізація управлінських рішень для формування необхідної поведінки керованої системи в умовах різновекторних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення сформульованих цілей. Реалії сьогодення висувають коло вимог для подолання негативних наслідків, що зумовлені дією кризових проявів нестабільності та підвищеного ризику. В умовах кризи процедури аналізу загрозливих і небезпечних ситуацій в ході підготовки стратегічних, тактичних або оперативних рішень дозволяють оцінити ту зміну рівня небезпеки, який може виникнути, або вказати фактори загрози, які можуть викликати її перебіг з потенційного на реальний.

Кризова ситуація характеризує низький рівень ділової активності і виникає в разі відсутності оперативного реагування на стратегічні питання, які потребують термінового вирішення. Її можна визначити як збіг обставин, які формують стійку негативну тенденцію оціночних показників ділової активності та загрожують підприємству банкрутством. Визначення проблемної, а тим більше кризової, ситуації при оцінці стану ділової активності зумовлює необхідність термінового регулювання виробничо-господарської діяльності шляхом прийняття оперативних управлінських рішень [35].

Для забезпечення ділової активності підприємства необхідною умовою є дотримання системи принципів, до яких відносяться: інтегрованість, стратегічна спрямованість, системність, гнучкість, комплексність, координація управлінських дій, альтернативність, ефективність, інноваційна спрямованість, врахування фактора ризику.

Принцип інтегрованості процесу забезпечення ділової активності із загальною системою управління фінансовим станом підприємства визначає необхідність їх органічного поєднання, оскільки в якій би сфері діяльності

не приймалося управлінське рішення, воно прямо чи опосередковано впливатиме на фінансовий стан підприємства.

Принцип стратегічної спрямованості передбачає охоплення всіх функціональних підрозділів за рівнем управлінської ієрархії й здійснення ними дій щодо управління відповідно до стратегічних цілей і стратегічної спрямованості розвитку підприємства.

Принцип системності передбачає розгляд ділової активності як системи, що базується на визначенні структури її елементів і підсистем, виявленні основних взаємозв'язків між ними та забезпеченні взаємопов'язаності управлінських рішень, які приймаються в процесі управління ними та в цілому фінансовим станом підприємства.

Принцип гнучкості передбачає забезпечення стійкості підприємства до впливу зовнішнього середовища та можливості маневрування в процесі управління діловою активністю, зокрема: швидке реагування та коригування або розроблення нових фінансових рішень у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів.

Принцип комплексності характеру формування управлінських рішень передбачає розгляд процесу управління як комплексу дій, котрі забезпечують розроблення взаємопов'язаних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій вклад у загальну результативність фінансово-господарської діяльності підприємства. Відповідно, впливає на ділову активність, що вимагає охоплення всіх аспектів управління нею і всебічного вивчення причинних залежностей в управлінні.

Принцип координації управлінських дій полягає в ефективному управлінні усіма центрами відповідальності й забезпеченні їх взаємозв'язку та взаємоузгодження між собою, тобто проведення будь-якого заходу, відповідно, вимагає його впровадження в усій структурі підприємства.

Принцип альтернативності підходів в забезпеченні ділової активності підприємства передбачає підготовку будь-якого управлінського рішення з

відповідною розробкою альтернативних дій, які повинні базуватися на певній системі критеріїв, що визначають фінансові ідеологію та стратегію чи фінансову політику стосовно окремих аспектів фінансово-господарської діяльності.

Принцип ефективності управління визначається необхідністю порівняння ефекту від управління діловою активністю і фінансових ресурсів, використаних для цього процесу.

Принцип інноваційної спрямованості управлінських рішень, що приймаються, визначає застосування в забезпеченні ділової активності новітніх технологій, інструментів і методів, що встановлять його прогресивність і спрямованість на забезпечення відповідних рішень.

Принцип урахування фактора ризиків при забезпеченні ділової активності підприємства передбачає забезпечення його фінансової безпеки в процесі діяльності.

Забезпечення ділової активності підприємства полягає в розміщенні та використанні ресурсного потенціалу з урахуванням мінімального ступеня впливу ризику на результати діяльності.

Алгоритм формування управлінського рішення щодо ділової активності підприємства на зовнішньому ринку включає наступні етапи:

- 1) збір необхідної інформації;
- 2) обробку інформації;
- 3) розрахунок фінансових індикаторів;
- 4) порівняльний аналіз значень фінансових індикаторів з нормативами;
- 5) аналіз змін фінансових індикаторів;
- 6) підготовку висновку про ділову активність компанії на основі інтерпретації оброблених даних.

Аналізуючи всі теоретичні аспекти щодо формування системи забезпечення ділової активності підприємства, можливо об'єднати їх в одну схему (Додаток В). Дана модель побудована з використанням основних

принципів загальної теорії менеджменту та узгоджена з генеральною метою ефективного управління фінансами – знаходження і вміле використання такої системи інструментів і важелів, яка дозволить у комплексі використовувати всі можливості фінансового механізму. Виділення основних засад і принципів сприяють реалізації оперативних (забезпечення швидкості обороту коштів підприємства), координаційних (виконання балансових правил) та контрольних (результативність та ефективність фінансово-господарської діяльності) функцій управління діловою активністю підприємства.

На стратегічному рівні в процесі фінансового управління повинні розв'язуватися проблеми формування фінансових ресурсів їх раціонального розміщення, забезпечення необхідним об'ємом фінансових ресурсів діяльності підприємства, що може істотно вплинути на структуру і розмір активів і пасивів бухгалтерського балансу та фінансовий стан підприємства. Практично будь-яке рішення і в галузі стратегічного, і в галузі оперативного фінансового управління пов'язано з вирішенням дилеми «ризик-дохідність» і вибором компромісної позиції, що забезпечує досягнення цільової функції фірми. Підприємницький ризик в сучасних умовах – це можливість втратити ресурси, витрачені на виробництво та реалізацію продукції під дією різних факторів. В цьому випадку необхідно ефективно та раціонально управляти ризиком. Від цього залежить фінансовий стан підприємства.

Забезпечення ділової активності підприємства здійснюється за допомогою систематичного оцінювання з використанням різних методів, прийомів та методик фінансового аналізу [1, 3, 19, 27]. Проведення фінансового аналізу дає змогу своєчасно виявити й усунути недоліки в процесі ведення фінансово-господарської діяльності підприємства та знайти резерви підвищення його ділової активності. Тому головним завданням оцінки ділової активності підприємства є аналіз його фінансових показників з метою виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства за

допомогою раціональної фінансової політики. У цьому контексті значення аналізу ділової активності полягає у формуванні економічно обґрунтованої оцінки ефективності й інтенсивності використання ресурсів підприємства й у виявленні резервів їхнього залучення [53].

Аналіз індикаторів ділової активності забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень у фінансовому менеджменті підприємства.

Аналіз ділової активності важливий з трьох причин [53]:

1) від швидкості обороту коштів залежить розмір річного обороту;

2) з розмірами обороту, а, отже, й з оборотністю пов'язана відносна величина умовно-постійних витрат: чим швидше оборот, тим менше на кожний оборот доводиться цих витрат;

3) прискорення обороту на тій чи іншій стадії кругообігу коштів спричиняє прискорення обороту й на інших стадіях, а також до вивільнення коштів, які можуть бути використані на інших ділянках роботи підприємства.

Завдання оцінки ділової активності підприємства наступні :

– аналіз фінансово - господарської ситуації, що склалася на підприємстві в попередні періоди його функціонування, оцінка її відповідності рівням ділової активності;

– діагностика бізнес - середовища підприємства, виявлення основних факторів впливу на зміни рівнів ділової активності суб'єкта господарювання за період, що досліджується;

– аналіз темпів зростання основних результативних показників; з'ясування причин їх відхилення від ідеальної моделі залежностей, що існують між ними;

– оцінка ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів;

– визначення резервів підвищення ефективності виробництва та розробка оптимальних заходів їх використання з метою підвищення ділової активності підприємства.

Таким чином, оцінка ділової активності полягає у дослідженні можливості підприємства мобілізувати з різних джерел фінансові ресурси, а також ефективно їх використовувати, забезпечуючи зростання прибутку та капіталу. Оцінка ділової активності потребує удосконалення методичного забезпечення у напрямку більш ефективного використання оціночних коефіцієнтів та обов'язкового врахування специфіки діяльності підприємств при оцінці ділової активності [53]. Поглиблений аналіз ділової активності включає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство і на його ринкове оточення. Розглянемо основні параметри оцінки ділової активності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні параметри оцінки ділової активності підприємства [18]

Аналіз і оцінка внутрішньої ділової активності здійснюється у кількісному і якісному вимірах. Зокрема, якісними параметрами можуть бути широта ринків

збуту продукції; наявність продукції, що постачається на експорт; репутація підприємства; наявність стабільних постачальників і споживачів; конкурентоспроможність продукції, послуг, робіт тощо. Кількісна оцінка проводиться за двома напрямками: 1) ступінь виконання плану за основними показниками, забезпечення заданих темпів їх росту; 2) рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Найбільш загальний перелік показників для оцінки внутрішньої ділової активності підприємства визначається наступною системою:

1) абсолютних величин: чистого доходу від господарської діяльності, чистого прибутку, активів, основних засобів, чисельності працівників, чистих активів, доданої вартості;

2) відносних величин: рентабельності (активів, чистих активів, чистого доходу, поточних витрат; продуктивності праці), капіталовіддачі.

У зовнішньому економічному середовищі активність підприємства може оцінюватися за такими кількісними параметрами, як зміна питомої ваги підприємства на ринку продукції; масштаби партнерських відносин на внутрішньому та зовнішньому ринку країни; обсяг зовнішньоекономічного обігу; приріст кількості робочих місць; динаміка фондової активності.

Якісними параметрами ділової активності підприємств у зовнішньому економічному середовищі виступають імідж підприємства; соціальна активність підприємства, яка виражається у його участі в розв'язанні складних соціальних завдань подолання безробіття, соціального захисту, формуванні соціальної інфраструктури у районах його місцезнаходження; природоохоронна активність підприємства, яка передбачає створення екологічно чистих виробництв, фінансування рекреаційних програм, боротьбу зі шкідливими викидами та забрудненням навколишнього середовища.

Взагалі, рівень ділової активності потрібно оцінювати не лише за досягнутими на відповідний період економічними показниками, але й в стратегічному плані, яка виражається за стійкістю економічного зростання.

Гіпотетичну фінансову стійкість підприємства можливо досягти за допомогою приросту джерел фінансування з метою підвищення його прибутковості та інвестиційної привабливості. Важливим показником рівня ділової активності підприємства є: стійка тенденція до зростання темпових показників, що вказує на високий рівень ділової активності; нестійка динаміка темпових показників – середній рівень; стійка негативна тенденція до зниження темпових показників – низький рівень (рис. 1.2).

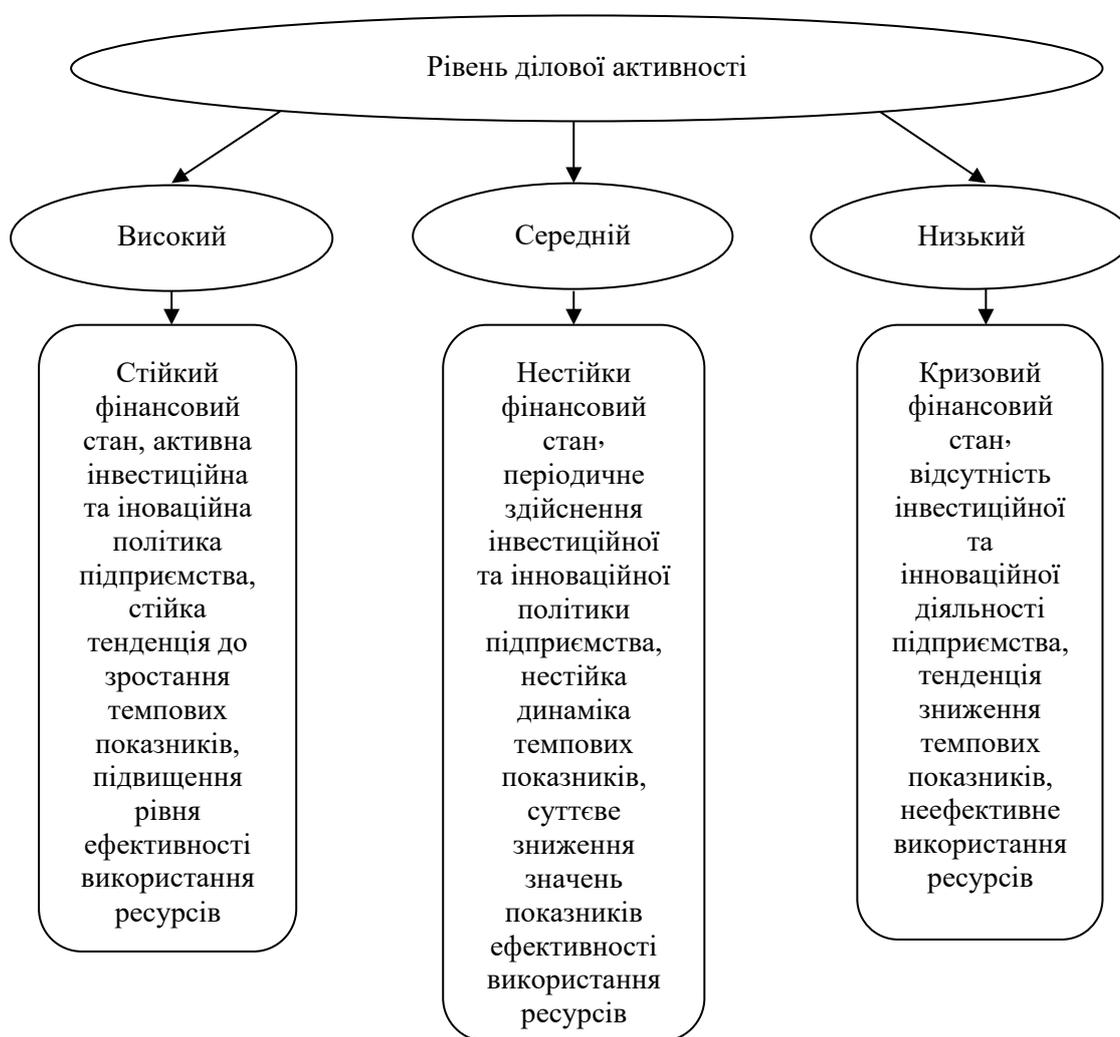


Рис. 1.2. Характеристика рівнів ділової активності підприємства [2]

Вдосконалення напрямів забезпечення ділової активності підприємства повинне включати наступні практичні напрямки:

- планування та фінансове прогнозування;

- регулювання;
- організацію оптимальної системи функціонування зв'язку між керуючою та керованою підсистемами управління діловою активністю підприємства;
- фінансовий моніторинг;
- облік та контроль.

Контроль ділової активності слід розглядати як окрему підсистему, яка органічно та взаємопов'язано повинна діяти в межах всієї системи менеджменту фінансового стану підприємства. Тільки тоді за допомогою такого важеля, як рівень ділової активності, можливо підвищити кінцеву ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах кризи способом контролю ділової активності можуть виступати ключові показники ефективності (KPI) та система збалансованих показників [61].

Забезпечення постійно діючої підсистеми фінансового моніторингу ділової активності сприятиме своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів фінансово-господарської діяльності підприємств від очікуваних, ідентифікації причин, що призвели до невідповідностей. Фінансовий моніторинг «створює базу для розробки пропозицій з відповідного коригування окремих напрямів діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності. Проведення фінансового моніторингу ділової активності на підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому» [62].

Потенційні загрози зниження ефективності управління діловою активністю кожного конкретного підприємства формуються під впливом багатьох загальних та специфічних факторів в яких функціонує або від яких залежить функціонування конкретного суб'єкту господарювання. Для того, щоб успішно розвиватися в довгостроковій перспективі, підприємство має прогнозувати свої внутрішні та зовнішні загрози або так звані труднощі, що

можуть виникати в процесі його діяльності і тим самим впливати на подальший успішний розвиток. Тому, вивчаючи зовнішнє середовище підприємства, слід детально розглянути загрози і можливості, які спричиняє вплив зовнішнього середовища. Ефективна успішність підприємства чи загроза його існування залежать від таких чинників: загального рівня економічного та технологічного розвитку; законодавчого забезпечення, яке встановлює правові норми і межі відносин; політичного аспекту, за допомогою якого уряд здійснює економічну політику; наявності природних ресурсів; ступеня розвитку галузевої конкуренції; соціального аспекту – ставлення людей до роботи і якості життя.

Головне завдання забезпечення діловою активністю підприємства в кризових умовах полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках.

Реакція підприємства на чинники прямої та непрямой дії різна. На зміни в чинниках прямої дії підприємство може реагувати подвійно: перебудувати внутрішнє середовище і почати політику активного пристосування або політику протидії. До чинників непрямой дії організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

Для підприємств, що працюють в Україні в сучасних умовах, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів та гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління підприємством дає змогу своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали необоротними, і спрямувати підприємство на прийнятій і раціональній шлях розвитку.

1.3. Основні фактори формування міжнародних конкурентних переваг компанії

Досліджуючи міжнародну конкурентоспроможність підприємств необхідно брати до уваги велику кількість факторів, котрі сприяють ефективності функціонування компанії чи послаблюють її. Науковці виділяють величезну кількість факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. У сучасній економічній теорії міжнародна конкурентоспроможність визначається як системний атрибут нової економіки, що зумовило інтенсивний пошук моделей і технологій її забезпечення та аналіз у контексті еволюцій теорій міжнародної торгівлі, світового економічного розвитку, глобалізації конкуренції та ін. Обґрунтування причин міжнародної торгівлі та спеціалізації країн в міжнародному поділі праці у світовій економічній думці бере початок із ідей меркантилізму щодо домінантної ролі експорту в структурі зовнішньоторговельного обігу країн [74].

Слід зазначити, що з обґрунтуванням принципів абсолютних і порівняльних переваг (А. Сміт) у міжнародній торгівлі змінювалось бачення проблем міжнародної конкурентоспроможності та методів їх розв'язання. Відмінності в природно-кліматичних умовах країн та їх господарських механізмах були доповнені відмінностями у забезпеченні та в ефективності використання факторів виробництва [73, с. 436].

В свою чергу, на індустріальній стадії розвитку різко підвищується значення науково-технологічних факторів і на зміну порівняльним перевагам у механізмі забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вводиться поняття «технологічні переваги», що відбиває зростаючу роль технологічного ресурсу в структурі факторіальних джерел міжнародної конкурентоспроможності.

На формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства суттєвий вплив мають зміни зовнішнього середовища та здатність підприємства вчасно та адекватно відреагувати на ці зміни. Фактори зовнішнього середовища можна поділити на фактори прямої дії, тобто ті, які впливають на діяльність компанії та залежать від цієї діяльності; та фактори непрямой дії – впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини.

Більшість науковців стверджує, що частка технологічних джерел конкурентоспроможності розвинених країн сьогодні складає 80–85 %. Такий стан науково-технологічного чиннику знаходиться у повній відповідності з сучасними теоріями економічного зростання і конкурентоспроможності. Але якщо для одних країн зростання ролі технологічного ресурсу забезпечує зміцнення їх конкурентних позицій, то для інших, у тому числі й України, його наслідками стають проблеми гальмування процесу їх ефективної інтеграції в систему світогосподарських зв'язків.

Розуміємо, що технологічні зміни, по-перше, радикально змінюють структуру світового попиту на трудові ресурси, посилюючи попит на висококваліфіковану і зменшуючи попит на некваліфіковану працю. По-друге, обумовлюють звуження попиту розвинених країн на сировинні ресурси внаслідок упровадження ресурсе-, енерго- та матеріалозберігаючих технологій; по-третє, звужують сферу застосування традиційної моделі формування конкурентних переваг та розширюють сферу дії технологічної конкуренції; по-четверте, змінюють географічну, товарну структуру та умови міжнародної торгівлі – їх погіршення для експортерів сировини та низькотехнологічних виробів і поліпшення – для експортерів високотехнологічних і наукоємних виробів.

Бурхливий розвиток науково-технологічного прогресу в останній чверті ХХ ст. призвів до різкого зниження праце-, матеріало- і енергоємності виробництва в розвинених країнах, що, у свою чергу, спричинило падіння ролі дешевої робочої сили і сировинних ресурсів та поставило перед країнами, що

спеціалізуються на їх експорті, проблему зниження рівня їх участі у міжнародному поділі праці [74]. Створення і впровадження нових технологічних процесів дозволяє розвиненим країнам не тільки позбавитись слабину, пов'язаною з нестачею тих чи інших факторів виробництва, а й забезпечувати високу конкурентоспроможність навіть у галузях економіки з високими ставками заробітної плати. Так, у США високо конкурентоспроможними і одночасно з найбільш високими ставками заробітної плати є аерокосмічна галузь, інформаційні послуги, електроніка та ін. [75].

Зниження ролі традиційних порівняльних переваг у міжнародному поділі праці зумовлюється також модифікацією критеріїв конкурентоспроможності: чинник дешевизни робочої сили далеко не завжди спрацьовує в частині забезпечення високої якості і наукоємності продукту та не може суперничати із комп'ютеризованим і високотехнологічним виробництвом. Зміни порівняльних переваг, що раніше визначали конфігурацію міжнародного поділу праці, зумовлюються також серйозними змінами у транспортному чиннику і пов'язаними з різким зростанням швидкості і вартості транспортування товарів у світовому економічному просторі. Впровадження нових технологій фасування, пакування, завантаження і розвантаження товарів у портах призвело до стрімкого зростання продуктивності морського транспорту.

В свою чергу, девальвація традиційних чинників розвитку міжнародного поділу праці зумовлюється і переорієнтацією міжнародних інвестиційних потоків, які супроводжують інтеграційні процеси в країнах з відносно низькими валютно-фінансовими ризиками та зі схожим економічним соціальним і науково-технологічним рівнем розвитку. Таке спрямування міжнародних інвестиційних потоків не тільки створює передумови для прискореного розвитку одних країн, а й спричинює значні порушення обсягів, структурних і вартісних пропорцій міжнародного економічного обміну. Наслідком цих змін стає поглиблення розриву в рівнях розвитку країн та їх розмежування на технологічних лідерів і аутсайдерів, що закладає нові джерела напруженості та

конфліктів не тільки у сфері економічного обміну, а й в усій системі міжнародних відносин [66].

Постійні зміни у міжнародному поділі праці під впливом науково-технологічного прогресу створюють для зовнішньоекономічних зв'язків значні труднощі та проблеми. Для подолання необхідно насамперед, прискорити і здійснити відповідно до цих змін в міжнародному поділі праці ефективну реструктуризацію економіки. Тільки за цієї умови може бути здійснено прорив до світового рівня конкурентоспроможності та ефективна інтеграція економіки у світове господарство.

Поняття «фактор» є одним із найважливіших у теорії конкурентоспроможності, а факторний аналіз – одним із найбільш динамічних її розділів. Факторному аналізу конкурентоспроможності присвячено велику кількість як зарубіжних, так і вітчизняних праць, що зумовлюється, зокрема, посиленням значущості інституційного інтелектуального, просторового та темпорального чинників у механізмах сучасного економічного розвитку та міжнародної конкуренції. Фактор – це істотне об'єктивно причинне явище, вплив якого визначає характер або окремі риси об'єкта впливу. Першою властивістю фактора є те, що він володіє спроможністю при впливі на будь-який предмет, змінювати його кількісні та якісні характеристики. Друга властивість фактора пов'язана з його силою, яка у взаємодії з іншим предметом надає імпульс руху та змінює характеристики предмету впливу. По-третє, фактор є величиною векторною, яка в кожен момент часу має точку впливу на предмет, кількісне значення впливу та його спрямованість у просторі.

Теоретичне ядро факторного аналізу конкурентоспроможності складає ідея якості факторів та їх ідентифікація за рангом значущості, що дозволяє визначити рівень певного фактора або його порівняльну характеристику.

Суть ідентифікації як наукового методу пізнання вперше сформульована М. Вебером. Сучасна його інтерпретація полягає в тому, що за алгоритмом метод ідентифікації є порівняльним, а за характером результату – розкриває

особливості того чи іншого явища. При цьому результати порівняльного аналізу прямо й безпосередньо залежать від того, наскільки коректним є вибір стандарту, на основі якого порівнюються фактори конкурентоспроможності [76, с. 198]. У межах цього методологічного принципу порівняння факторних моделей конкурентоспроможності у високотехнологічних галузях із стандартом конкурентоспроможності в роботі навряд чи можна визнати коректним.

Так, практика функціонування високотехнологічних галузей дійсно підтверджує прогресивний рух їх конкурентоспроможності за рахунок нарощування інтелектуальної, інноваційно-технологічної її складових. У той же час вона свідчить про те, що фактори «низького рангу», такі, як земля, природні ресурси, географічне розташування та інші є домінантними в моделях конкурентоспроможності не тільки аграрної, а й металургійної, шкіряної, вугільної та інших галузей промисловості розвинених країн. Аналіз цієї ситуації ставить принципове питання: чи закономірною для аграрного сектору та базових галузей економіки є модель конкурентоспроможності притаманна, наприклад, мікроелектронній галузі [66].

М. Е. Портер на прикладі економіки США обґрунтовує висновок щодо: 1) одночасного існування в економіці США галузей і фірм, які ґрунтуються на експлуатації різного типу конкурентних переваг: ресурсних, технологічних, інноваційних і глобальних переваг; 2) загальної тенденції динаміки конкурентних переваг в економіці США, яка полягає в «облагороджуванні» ресурсних переваг «сировинників»; посиленні технологічних переваг базових галузей, нарощуванні інноваційних переваг галузей-локомотивів розвитку; розвитку переваг, які виникають у процесі глобалізації. Оскільки термін «тип конкурентних переваг» є ключовим, то питання факторизації конкурентоспроможності спрямовується в площину факторного опису кожного типу конкурентних переваг [75]. Відзначаючи методологічну привабливість цього підходу, слід констатувати реальне існування галузей економіки, в яких однозначна інтерпретація типу конкурентних переваг є неможливою. А

введення нового поняття: «змішані конкурентні переваги вимагає формалізації критеріальних параметрів, що значною мірою ускладнює факторний аналіз конкурентоспроможності. З початком XXI ст. розвиток теорії факторів конкурентоспроможності переходить у новий етап. Важливим в економічній літературі стає положення про те, що фактори конкурентоспроможності одночасно є факторами економічного розвитку, що зумовлює необхідність розробки єдиної методологічної схеми факторного аналізу економічного розвитку і конкурентоспроможності.

Значущість впливу того чи іншого фактора конкурентоспроможності не є константою: вона змінюється в просторі та в часі разом зі зміною внутрішнього й зовнішнього середовища. Глобалізація конкуренції різко загострює увагу до факторного аналізу конкурентоспроможності та перетворює його в органічну складову системи управління конкурентоспроможністю – як на рівні окремого підприємства, так і на рівні національної економіки в цілому.

Так, аналізуючи структуру системи забезпечення конкурентоспроможності, поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє зробити висновок про ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрану стратегію, обрати та оцінити стратегічні альтернативи, а також детальніше підійти до розроблення стратегії, яка відповідає реальному положенню компанії на ринку. В залежності від тієї чи іншої підсистеми управління конкурентними перевагами виділяють відповідні показники конкурентної переваги (табл. 1.1) [75, с 130-132].

Зовнішні конкурентні переваги складаються з якості товару, рівня цін, сервісного обслуговування, іміджу підприємства, знання споживачів, високого рівня інновацій тощо. Зовнішні конкурентні переваги містять у собі показники, що характеризують ринкову перевагу підприємства в задоволенні тих або інших потреб споживача. Отже, зовнішні конкурентні переваги відображають цінність для споживача. До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність

менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів і т.д.

Таблиця 1.1

Структура системи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності [75]

Елементи системи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності	Показники конкурентної переваги
Переваги організаційного характеру, що розвиваються в підсистемі забезпечення	Розмір підприємства, рівень мобільності, досвід роботи, ефективність менеджменту, фінансова міць, розмір ресурсної бази, інформаційне забезпечення
Функціональні конкурентні переваги керованої підсистеми	Імідж підприємства, Розмір і кількість цільових ринків, перевага в інформативності, знання споживачів, ефективна цінова стратегія, високий рівень сервісного обслуговування, ефективна комунікаційна політика, ефективна стратегія руху товарів
Переваги, що виникають усередині цільової підсистеми	Технологія, ефективність виробництва, якість товарів, якість сервісу товару, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва
Переваги, які ґрунтуються на взаєминах з макросередовищем, інфраструктурою й безпосереднім оточенням підприємства	Контроль каналів збуту, впливові контакти в галузі, підтримка уряду, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів, міра готовності інфраструктури, наявність маркетингових посередників

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують перевагу підприємства в цінових аспектах конкурентної боротьби. Отже, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника й ґрунтуються на його виробничих та організаційних ноу-хау (табл. 1.2) [74].

Застосування регресійних моделей дає змогу виявити конкурентний профіль ринку та проектувати управлінські моделі з досягненням синергетичного ефекту взаємодії факторів конкурентоспроможності. Сутність

змін, яких зазначають фактори міжнародної конкурентоспроможності, полягає в тому, що стратегічними стають конкурентні переваги, створені не виробничо-економічними, а інституційними передумовами.

Таблиця 1.2

Фактори міжнародної конкурентоспроможності фірми [74]

Зовнішні фактори				Внутрішні фактори	
Макрооточення		Безпосереднє оточення		Мікросередовище компанії	
Ініціатор фактору	Група факторів	Ініціатор фактору	Група факторів	Група факторів	Ініціатор фактору
Уряд	Дії уряду	Конкуренти	Дії конкурента	Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги	Компанія
Економіка	Тенденції в економіці	Постачальник	Дії постачальника		
Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктура, культура	Клієнт	Економічний потенціал клієнтів, їх дії	Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів	Стратегічний потенціал
Керівництво фірми	Тенденції в галузі, форми і методи управління	Ринок робочої сили	Реакція ринку		
Природне середовище	Клімат, флора, фауна, географічне розташування	Компаньйони	Дії компаньйонів	Реклама, маркетингові стратегії	Маркетингова служба
Випадок	Форс-мажорні обставини	Кредитори	Дії кредитора		

Факторний аналіз міжнародної конкурентоспроможності вимагає виконання великого обсягу експериментальних досліджень і дотримання вимог досліджуваного процесу, здебільшого відомих як кореляційний або регресійний аналіз. Насамперед, у регресійній моделі фактори мають бути незалежними, тобто рівень впливу одного фактора не повинен залежати від рівня впливу інших факторів. При визначенні кола факторів конкурентоспроможності об'єкта, що досліджується, також важливе значення має властивість сумісності факторів, тобто будь-яка їх комбінація має бути здійсненою. Керівництво підприємства повинно слідкувати за змінами, котрі відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. До таких перетворень можна віднести: зміну товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікацію виробництва, зміну вихід на нові ринки, модернізацію форм збуту продукції, створення спільних виробництв і т. д. [75, с. 105]. Важливим моментом в проведенні перетворень по підвищенню конкурентоспроможності підприємства являється вибір їх здійснення. В ряді вітчизняних та зарубіжних робіт пропонується виходити із так званого циклу конкурентної переваги фірми.

На кожному етапі стан міжнародної конкурентоспроможності підприємства різний. Але коли вона переходить в так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть. Змін подій, які відбуваються в параметрах, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості будуть знаходитись в стані занепаду, і на їх зміни буде потрібно багато часу. Тому у відповідності з прийнятою стратегією розвитку підприємства необхідно відслідковувати зміни кожного фактора.

Теоретичною основою змін, яких зазнає сучасний механізм міжнародної конкуренції, є вчення підходу, згідно з яким використання чистих теорій

міжнародної торгівлі в сучасних умовах є недоцільним, а звідси – необхідність активного втручання держави в механізм міжнародної конкуренції. Аналіз глибини цих змін дозволяє стверджувати, що на початку ХХІ століття у світовому господарстві складається нова система взаємодії, в якій міжнародної конкуренції в традиційному її сенсі вже не існує. Структура-зв'язок «державо-підприємство», що складає стрижень сучасного суб'єктного контуру міжнародної конкуренції, не тільки суттєво модифікує факторну модель конкурентоспроможності – її генотип, а й породжує принципово новий її «інституційний код», в якому поруч із традиційними факторами і виробничими технологіями особливу значущість набувають фактори інституційного походження. Дія цих факторів призводить до зниження (підвищення) трансакційних витрат, а отже, до зниження (підвищення) міжнародної конкурентоспроможності економічних систем [75].

Але якщо у вітчизняній науковій літературі проблема дослідження інституційних технологій конкурентоспроможності залишається майже невизначеною, то в західній економічній думці, навпаки, в останнє десятиріччя вона стала предметом підвищеної уваги. В її дослідженні західними вченими широко використовується понятійний апарат і методи інших наук. При цьому зазначається, що в умовах сучасного міжнародного простору вилучення інституційного чинника суттєво збіднює факторну картину міжнародної конкурентоспроможності.

До форм та методів максимізації внутрішніх можливостей основі проведення технологічної політики, направленої, по-перше, на постійне внесення підприємства необхідно перш за все віднести гнучке їх використання на «ноу-хау» в технологію виробництва та образ своєї продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску даної продукції, по-друге, на забезпечення високої якості, по-третє, на поставку продукції в строк. Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та

економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

Міжнародна конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства.

Особливу групу методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства складають методи, в яких рівень конкурентоспроможності підприємства пропонується визначити шляхом «множення індексів конкурентоспроможності товарної маси». Процес оцінювання за цим підходом має своєю основою бачення конкурентоспроможності як явища, яке можна збирати та розбирати на елементи. Конкурентний успіх забезпечується не лише кращими характеристиками товарів, а насамперед, інтегральним використанням ресурсних, організаційно-управлінських, маркетингових, інноваційно-технологічних, інформаційних та інших переваг підприємства [75, с. 24].

Як вже зазначалося, міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна назвати порівняльним показником. Оцінити конкурентоспроможність підприємства можна тільки порівнявши ресурси, умови та результати діяльності конкретного підприємства з певною групою підприємств, які є його конкурентами. Формування конкурентів є дуже важливим етапом, оскільки підприємство може бути конкурентоздатним в межах певного сегменту ринку, а в межах іншого бути не конкурентоздатним. Для визначення підприємств-конкурентів необхідно слідувати наступним ознакам:

- 1) єдиний регіональний ринок діяльності;
- 2) відповідність асортиментної структури товарообороту, широту та глибину асортименту товарів, та торговельних послуг що пропонується;
- 3) зіставлення фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку;
- 4) застосування однакових каналів розповсюдження товарів;
- 5) наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємства [74, с. 45].

Перші дві ознаки є визначальними для початку конкурентної взаємодії. Невідповідність підприємств за трьома іншими ознаками допускає їх конкуренцію, але визначає нерівність стартових умов конкурентної боротьби. Огляд науково-методичних засад оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства свідчить про суттєве різноманіття як самих методів, так і розрахункових процедур. Доцільність і можливість використання кожного із методів оцінки визначається особливостями підприємства, рівнем та витратами на інформаційне забезпечення розрахунків.

Отже, можна зробити висновок, що для ефективного функціонування підприємства та підвищення його міжнародної конкурентоспроможності на ринку, дуже важливим є врахування впливу факторів зовнішнього середовища, а також вміння раціонально використовувати його позитивні аспекти та своєчасно реагувати на негативні тенденції його розвитку. Властивості факторів комплексної дії притаманні як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємств. До них слід віднести науково-технічні, соціальні та інфраструктурні фактори.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти забезпечення ділової активності компанії на зовнішньому ринку.

У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче - як поточну виробничу й комерційну діяльність підприємства. У цьому випадку словосполучення «ділова активність» являє собою, можливо, не цілком вдалий переклад англomовного терміну «business activity», який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів із системи показників оцінки фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності.

Відмічено, що поточна скрутна суспільно-політична та соціально-економічна ситуація в країні, яка значно ускладнюється воєнним станом, як і невирішеність системних проблем розвитку національної економіки (наприклад, дисбаланс між виробництвом і споживанням, заощадженнями та інвестиціями і т.д.), поглиблюючи падіння національної економіки, чинять переважно негативний вплив на досягнення підприємствами реального сектору економіки достатньої конкурентоспроможності для забезпечення стійкого розвитку рівня ділової активності як на національному, так і зовнішньому ринку.

Зовнішні конкурентні переваги складаються з якості товару, рівня цін, сервісного обслуговування, іміджу підприємства, знання споживачів, високого рівня інновацій тощо. Зовнішні конкурентні переваги містять у собі показники, що характеризують ринкову перевагу підприємства в задоволенні тих або інших потреб споживача. Отже, зовнішні конкурентні переваги відображають цінність для споживача. До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів і т.д.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ЯК ПЕРЕУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Особливості конкурентних позицій іноземних та вітчизняних компаній на українському ринку пива

Ринок пива в Україні є конкурентним, результатом чого є наявність на ньому якісного та доступного за ціною продукту. Пивоварні компанії є найбільш крупними інвесторами у харчову галузь України. Пивний ринок має довгострокову перспективу, але з роками динаміка сповільнятиметься. Буде мати місце подальший розвиток преміум та супер-преміум сегментів.

На вітчизняному ринку пива функціонують:

- бельгійська група «Anheuser-Busch InBev», яка представлена дочірньою компанією «SUN InBev Ukraine». До її складу входять: ПАТ «Чернігівський пивзавод «Десна», ПрАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар», Харківське ПрАТ «Пивзавод «Рогань», ПАТ «Олександрійський пивзавод»);
- датська пивоварна компанія «Carlsberg Group» (власник контрольних пакетів акцій запорізького ПАТ «Пивобезалкогольний комбіат «Славутич» та львівського ПАТ «Акціонерна фірма «Колос»);
- турецька пивоварена компанія Anadolu Efes в Україні представлена ПрАТ «Ефес Україна» (власник ПрАТ «Сармат», м. Дніпро);
- пивоварна компанія ПрАТ «Оболонь», м. Київ;
- ТзОВ «Перша приватна броварня», м. Львів (рис. 2.1).

Характерною ознакою вітчизняного ринку пива є досить жорстка конкуренція між зазначеними виробниками. З іншого боку, спостерігається витіснення з ринку невеликих і середніх українських пивзаводів чи об'єднання

їх через скупку, злиття з великими підприємствами, тобто загроза монополізації ринку. Так, наприклад, у 2003 році Антимонопольний комітет України попередив монополізацію ринку пива шляхом заборони ЗАТ «Сармат» у придбанні ним акцій ЗАТ «Оболонь» у розмірі, що забезпечить досягнення чи перевищення 25 % голосів у вищому органі управління емітента. В 2012 році ПрАТ «Сармат» було придбано турецькою компанією Anadolu Efes, але в 2016 році контроль над підприємством було повністю втрачено і компанія зберігає присутність на українському ринку виключно за рахунок імпорту [49].

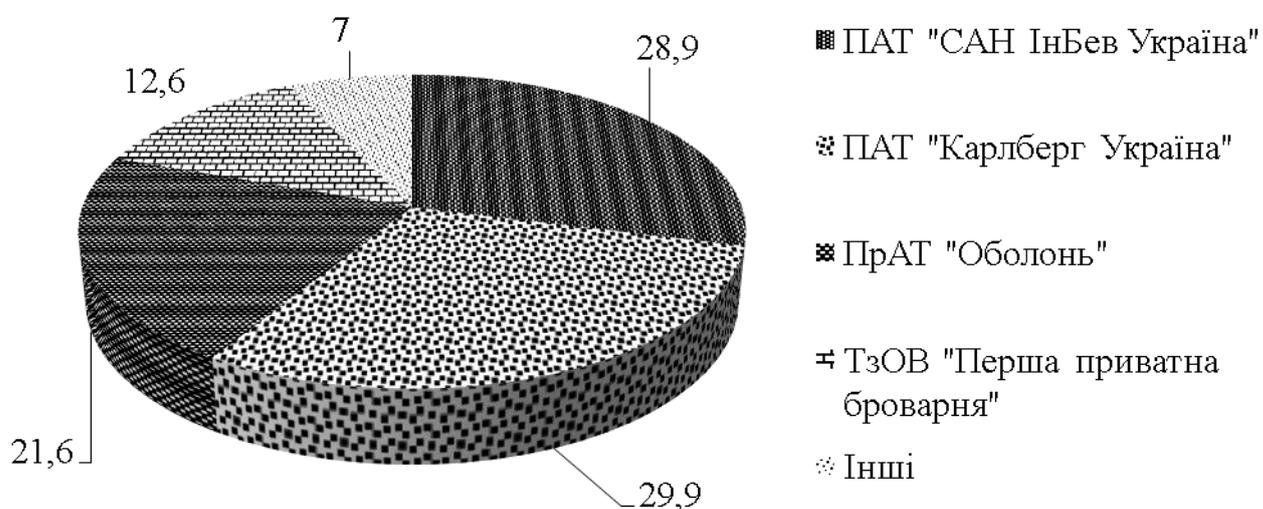


Рис. 2.1. Структура ринку пива в Україні, 2020, % [7]

Згідно рис. 2.1 ситуація має ознаки олігополії, оскільки чотири групи («SUN InBev Ukraine», «Carlsberg Group», ТзОВ «Перша приватна броварня», ПрАТ «Оболонь») контролюють виробництво 93% пива.

Компанії «SUN InBev Ukraine» та «Carlsberg Group» мають таку велику долю ринку завдяки широкому асортименту продукції. Кожна з них має принаймні 5 основних брендів, які мають високий попит на ринку. Компанія ТзОВ «Перша приватна броварня» має малу долю ринку пива, так як має тільки один основний бренд – ТМ «Перша приватна броварня». Якщо

розглядати кожен бренд окремо, то буде чітко видно, завдяки якій продукції компанії мають таку частку ринку (табл. 2.1).

Отже, розглянувши таблицю 2.1, можна побачити, що торгових марок, які мають великий попит на українському ринку пива – небагато: ТМ «Чернігівське», ТМ «Славутич», та ТМ «Оболонь», які займають 51% всього ринку пива. Інші торгові марки тільки доповнюють український ринок пива.

Таблиця 2.1

Доля основних торгових марок на українському ринку пива, % [8]

Компанія	Торгова марка	2019 рік	2020 рік
«SUN InBev Ukraine»	Чернігівське	21	22
	Рогань	9	9
	Янтарь	2	1
	Starogramen	2	2
	Stella Artois	2	1
«Carlsberg Group»	Славутич	10	7
	Арсенал	6	6
	Львівське	5	8
	Tuborg	3	2
	Балтика	2	3
ПрАТ «Оболонь»	Оболонь	20	21
	Десант	2	2
	Zibert	2	5
ТзОВ «Перша приватна browарня»	Перша приватна browарня	4	3
ТОВ ТПК «Перша приватня browарня»	Перша приватня browарня	2	1
	Інші	8	7

Для визначення компанії, яка має більше конкурентних переваг на українському ринку пива доцільно вивчити внутрішнє фінансово-економічне середовище функціонування підприємства, тобто оцінити ефективність використання виробничих ресурсів підприємства і визначити ступінь забезпеченості його необхідними коштами для здійснення нормальної господарської діяльності та проведення грошових розрахунків. Таку оцінку дає експрес-діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства, яка дає уявлення про фінансово-економічний стан підприємства, в результаті чого легко визначити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Експрес-діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства складається з двох видів аналізу:

- аналізу фінансової стійкості підприємства;
- аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства.

З позиції довгострокової перспективи одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Аналіз фінансової стійкості можна розподілити на два етапи:

1. Оцінювання фінансової стійкості – розрахунок абсолютних і відносних показників, що ґрунтуються на порівнянні активів та їх джерел фінансування.
2. Оцінювання запасу фінансової стійкості – аналіз критичного обсягу реалізації, операційного та фінансового левериджу.

Основними показниками фінансової стійкості підприємства є коефіцієнти:

- автономії;
- фінансової залежності;
- маневреності власного капіталу;
- забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами;
- співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості);
- забезпеченості власними оборотними засобами;
- співвідношення необоротних і власних коштів.

Вітчизняні компанії можуть захищати свої позиції, тільки завдяки стратегії широкого асортименту своєї продукції, яка має попит на різних ринках, або нішової стратегії з продукцією, що має унікальні особливості, відмінні від інших продуктів на даному ринку. Так, наприклад компанія ПрАТ «Оболонь» зараз має достатньо стійку позицію на ринку України, завдяки великому асортименту своєї продукції, що включає не тільки виробництво пива, а й слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, та мінеральної води (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Асортимент продукції компанії ПрАТ «Оболонь» [36]

Вид продукції	Асортимент
Пиво	Magnat, Nike, Pils, Світле, Преміум, Соборне, Оксамитове, Живе, Зіберт Баварське, Зіберт світле, Десант міцне, Десант світле
Слабоалкогольні напої	Бренді-кола, Ром-кола, Джин-тонік, Джин ананас, Джин лимон, IceLife грейпфрут, IceLife лайм, IceLife екстрім, Абсент Фіз, Махітос, Текіза, Ех на пляжі
Безалкогольні напої	Оранж А С Е, Живчик, Живчик груша, Живчик лимон, Живчик негазований, Крем-сода, Оболонь-лимонад, Оболонь-ситро, Дюшес, Лайм, Квас Богатирський, Джетт Гранат, Джетт вишня
Мінеральні води	Оболонська, Оболон лимон, Прозора (газована), Прозора (негазована)

Компанія ПрАТ «Оболонь» в 2020 році має 21,6% долю ринку пива, 25% долю ринку слабоалкогольних напоїв [36], 13,23% долю безалкогольних напоїв, в тому числі і мінеральної води [36].

Першою транснаціональною компанією на ринку пива в Україні стала корпорація «Ahneuser Bush InBev», створивши дочірню компанію «SUN InBev Ukraine», шляхом поглинання ПрАТ «Чернігівський пивоварний завод» в 2000 році. В 2008 році в Україну ввійшли ще дві транснаціональні корпорації – «Carlsberg Group» та «SAB Miller» шляхом поглинання вітчизняних компаній «ВВН Україна» та ПАТ «Сармат» відповідно.

В результаті поглинання останніх двох корпорацій, частка корпорації «Carlsberg Group» на ринку пива збільшилась на 8,6%, а частка корпорації «SAB Miller» на ринку пива зменшилась на 3,7% (табл. 2.3).

Таким чином, основну частину ринку виробництва пива після здійснених поглинань становить 4 компанії, а саме: «SUN InBev Ukraine», «Carlsberg Group», ПрАТ «Оболонь», ТзОВ «Перша приватна броварня» – 93,0%. Але, до злиття компаній на ринку ці три чотири займали лише 88,3% українського ринку пива. Доля ринку компанії «Carlsberg Group» після здійсненого поглинання збільшилась на 8,6%, тобто у 1,43 рази, що означає, що компанія при виході на український ринок пива, шляхом здійсненого поглинання зміцнила позиції поглинаючої компанії «ВВН Україна». А поглинання компанії ПАТ «Сармат» свого часу корпорацією «SAB Miller» вплинуло негативно на ефективність діяльності компанії, так як після поглинання її частка ринку зменшилась майже у 2 рази (з 7,6% до 3,9%). Після всіх поглинань, з 2008 року український ринок став більш монополізованим і якщо до поглинання основну частку ринку займали 5 компаній, то вже після поглинань – 3 компанії.

Але, вихід на український ринок пива в 2008 році нових ТНК («SAB Miller», та «Carlsberg Group») має також і позитивний момент. Адже до появи цих компаній значною часткою ринку пива володіла компанія «SUN InBev Ukraine» (більш ніж 30%), а після їх появи посилилася жорстка конкуренція між ними, яка впливає позитивно на попит споживачів. При жорсткій конкуренції попит споживачів на продукцію збільшується, так як ціни на продукцію

зменшуються, а якість покращується, крім цього споживачу пропонується великий асортимент продукції.

Таблиця 2.3

Частки основних суб'єктів ринку виробництва пива в Україні до та після поглинання, % [40, 49]

№	Компанія	Частка ринку до поглинання, %	Частка ринку після поглинання, %
1	«SUN InBev Ukraine»	38	28,9
2	«Carlsberg Group» (до 2008 року – «ВВН Україна»)	20	29,9
3	ПрАТ «Оболонь»	30,1	21,6
4	ТЗОВ «Перша приватна броварня»	0,2	12,6
5	Інші	11,7	7,0
6	Всього	100	100

З проведеного аналізу стає очевидним, що вплив діяльності ТНК на розвиток конкурентного середовища приймаючої країни є подвійним: з одного боку – позитивний (місцеві операції ТНК вочевидь підвищують конкуренцію на ринках унаслідок продуктової диференціації, активної реклами, впровадження нових продуктів на базі інноваційного потенціалу корпорацій; уможлиблюється реалізація крупних інвестиційних проектів, створюються додаткові робочі місця тощо), а з другого – негативний (діяльність ТНК на національному ринку може спричинити викривлення в розподілі монопольних і конкурентних сил; корпорації під час створення нових робочих місць намагаються скоротити витрати за рахунок зменшення оплати праці персоналу, ігнорування соціальних та інфраструктурних програм тощо, що негативно позначається як на

конкуренції, так і на економічному розвитку в цілому). При цьому, наслідками впливу транснаціоналізації на розвиток конкурентного середовища через вказані форми впливу можна вважати зміну рівня концентрації на ринку, зміну бар'єрів входження в галузь, вплив на диференціацію продукції та її якість, отримання додаткових переваг власності, розміщення та інтерналізації, тощо. Отже, загалом обґрунтовується висновок щодо дуалістичної симетричності впливу іноземних ТНК на національне конкурентне середовище (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Симетричний дуалізм впливу іноземних ТНК на національне конкурентне середовище [59]

Транснаціональні впливи	
Позитивні	Негативні
Приплив іноземного капіталу та активізація інвестиційного процесу	Звуження інвестиційного потенціалу через вивіз капіталу, транснаціональні злиття і поглинання
Зростання ефективності національного виробництва і рівня зайнятості	Захоплення ТНК найбільш розвинутих й перспективних сегментів внутрішнього ринку
Позитивний вплив на пропозицію, якість та асортимент товарів і послуг	Дискредитація цін через використання трансфертних цін ТНК
Технологічне оновлення галузей національної економіки	Технологічна консервація економіки через використання трансфертних цін ТНК
Розвиток експорту через світові транснаціональні структури	Стимування національного експорту через монопольні позиції ТНК
Приріст ринкової частки у світовій економіці, сприяння інтеграції у глобальні ринки	Периферизація національної економіки, консервація її ресурсно-сировинної спеціалізації
Залучення зарубіжного досвіду ефективного менеджменту	Нейтралізація національних управлінських та соціоментальних традицій
Формування позитивного міждержавного іміджу держави	Неекономічне лобіювання інтересів ТНК та політичний тиск на національний уряд

Таким чином, аналіз наслідків діяльності ТНК в Україні дозволив зробити висновки, що прихід транснаціональних корпорацій на ринок України позначився підвищенням конкуренції у багатьох галузях виробництва, який чітко можна побачити на прикладі пивної галузі.

2.2. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – найбільший національний виробник напоїв – є компанією зі 100%-вим українським капіталом. «Оболонь» гідно представляє Україну в світі. Такий високий статус — це не тільки престиж, це – відповідальне ставлення до свого продукту, споживачів, персоналу, партнерів. 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.

ПрАТ «Оболонь» – корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. «Оболонь» першою серед виробників напоїв в Україні почала використовувати ПЕТ-пляшку і започаткувала її переробку у 2002 р. Іншими видами діяльності компанії є випуск кріпильно-пакувальної стрічки з вторинної сировини, виробництво полімерних заготовок – ПЕТф-преформ та сухої пивної дробини.

«Оболонь» – український виробник пива з 1980 року. Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Вищим органом Компанії є загальні збори акціонерів. Компетенція загальних зборів акціонерів визначена законодавством України та статутом

ПрАТ «Оболонь». Наглядова рада Компанії є органом, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної законодавством та статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю та проводить перевірку результатів діяльності Компанії за підсумками фінансового року.

Виконавчим органом є дирекція Компанії. Генеральний директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом та законодавством. Генеральний директор Компанії підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Розглянемо організаційно-правову систему ПрАТ «Оболонь» (Додаток Д).

Компанія в своїй діяльності керується власними Принципами (кодексом) корпоративного управління. Ці Принципи розроблені відповідно до чинного законодавства України та визначають сутність і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність.

Система відносин корпоративного управління здійснюється відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Статуту Товариства, внутрішніх положень Товариства тощо.

Текст Принципів (кодексу) корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» перебуває у вільному доступі за адресою: <http://obolon.ua/ua/about/shareholders>.

В ПрАТ «Оболонь» впроваджено для регламентації питань управління національною інтегрованою корпоративною структурою ПрАТ «Оболонь», як об'єктивно існуючою організаційною (організаційно-правовою) формою (сукупністю форм) забезпечення, здійснення та розвитку статутної діяльності Компанії в межах державних кордонів та чинного законодавства України відповідне Положення.

Форма та зміст Положення вироблені виходячи з внутрішньоуправлінських потреб ПрАТ «Оболонь», з урахуванням існуючого

стану вітчизняної нормативнозаконодавчої бази, розвитку вітчизняної та світової практики і наукової думки з питань формування та управління великими корпоративними структурами.

Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей (рис.2.2).

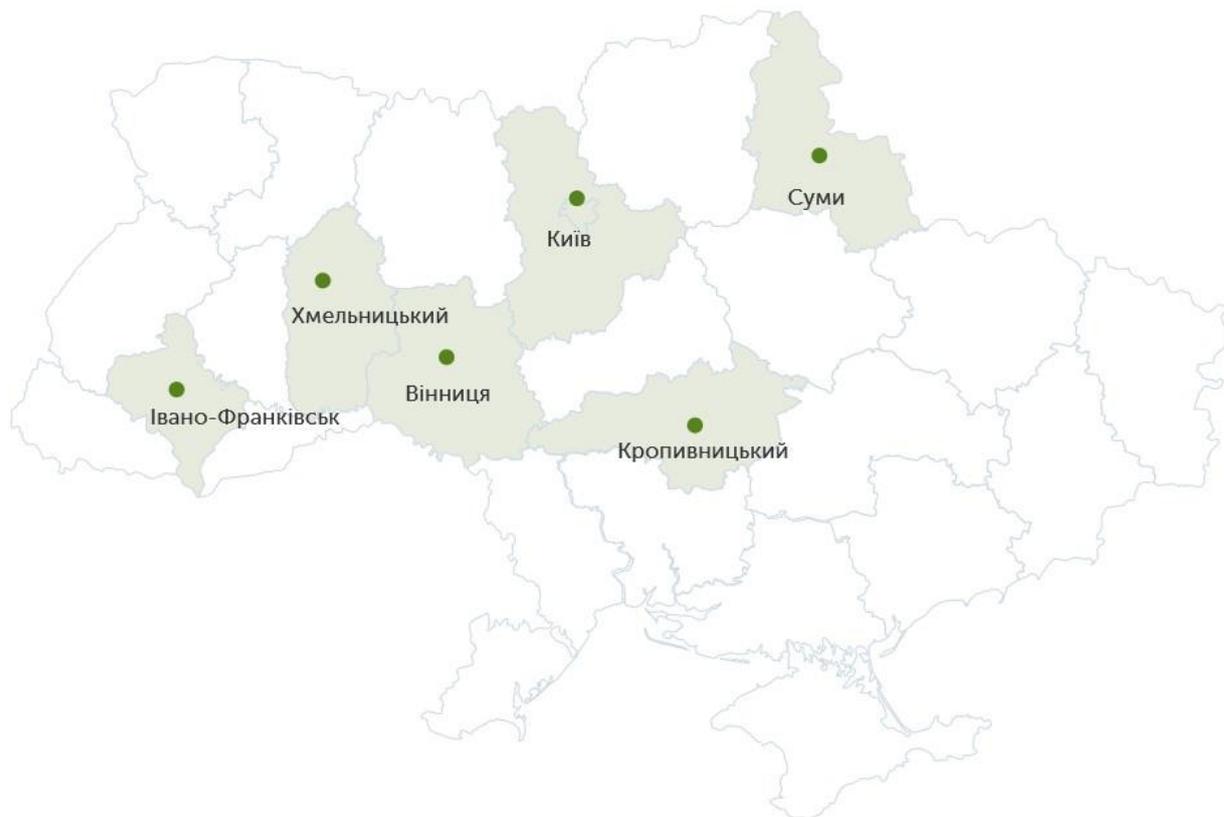


Рис.2.2. Підприємства корпорації «Оболонь» [50]

До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства – «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях.

Розглянемо більш детально кожен із них.

Головне підприємство – ПрАТ «Оболонь» (Київська область, м. Київ). Вид діяльності – виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води,

сушка пивної дробини. Загалом у 2021 році було випущено понад 65 млн. дал. напоїв.

Головне підприємство – ПрАТ «Тетіс» (Київська область, м.Київ).

Вид діяльності – продаж питної води «АкваБаланс», постачання електричної енергії.

Дочірнє підприємство – ТОВ «Пивоварня Зіберта» (Київська область, Фастів). Вид діяльності - виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.

Дочірнє підприємство – ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька область, Красилів). Вид діяльності – виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.

Територіально віддалений цех – ПрАТ «Оболонь» (Кіровоградська область, м. Олександрія). Вид діяльності – виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.

Територіально віддалений цех – Солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька область, смт Чемерівці). Вид діяльності – виробництво солоду.

Підприємство з корпоративними правами – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (Сумська область, м. Охтирка). Вид діяльності – виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

Підприємство з корпоративними правами – ПрАТ «Бершадський комбінат» (Вінницька область, м. Бершадь). Вид діяльності – виробництво солоду.

У компанії є власний завод пивного солоду, який за рік виробляє понад 100 тис. тонн сировини, – підприємство з корпоративними правами – ПрАТ «Дятьківці» (Івано-Франківська область, Коломия).

Підприємство з корпоративними правами – ТОВ «ФК «Оболонь» (Київська область, м.Київ) – футбольний клуб «Оболонь».

«Оболонь» експортує як пиво, так і солод. Виробник випускає пиво під кількома брендами: «Оболонь», «Магнат», «Nike», «Zibert», «Carling», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант» та інші.

У 1998 році «Оболонь», першою у харчовій галузі України, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001 (рис. 2.3).



Рис.2.3. Сертифікат на систему управління якістю [50]

Через 10 років корпорація першою сертифікувала одразу чотири системи управління. На даний час в корпорації сертифіковані і діють:

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

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

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

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

У рамках впровадження систем менеджменту, ПрАТ «Оболонь» пройшло зовнішній аудит та отримало від авторитетного міжнародного органу з сертифікації DEKRA Certification Kft сертифікати на відповідність вимогам ISO

9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 та ISO 22000:2018. Крім того, в корпорації побудована та функціонує Інтегрована система менеджменту у сферах якості, безпечності харчових продуктів, екології та охорони праці.

27 серпня 2021 року у Києві відбулась головна подія у сфері пивоваріння та виробництва безалкогольних, слабоалкогольних і зброджених напоїв – XXIV Міжнародний конкурс пива, який щорічно проходить під патронатом української галузевої компанії – «Укрпиво». За підсумками оцінювання корпорація «Оболонь» та її дочірні підприємства: ТОВ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», отримали найбільшу кількість головних відзнак за досягнення у виробництві продукції високої якості (Додаток Е).

Чотири найвищі нагороди у головних пивних та безалкогольних категоріях – кубки Гран-прі завоювали:

– Пиво «PUBSTER» – «За високу якість пива світлого 8,0–11,9% стилю Світлий Лагер (Pale Lager) 2021 року»;

– Пиво «hike Premium» – «За найвищу якість пива світлого Преміум Лагер» (Premium Lager) 2021 року»;

– Пиво «hike ZERO 0.0» – «За найвищу якість пива безалкогольного (Alcohol-free) 2021 року»;

– Безалкогольний напій «Живчик з соком яблука» – «За найвищу якість безалкогольного напою 2021 року».

«Оболонь» також отримала шістнадцять золотих медалей за високу якість напоїв, тим самим підтвердивши свій статус компанії, що виготовляє продукти найвищого гатунку. Золотими медалями нагороджено:

– Пиво «Оболонь Світле» – «За високу якість пива світлого стилю Світлий Лагер (Pale Lager) 2021 року»;

– Пиво «OBOLON PREMIUM EXTRA BREW» – «За високу якість пива світлого Преміум Лагер» (Premium Lager) 2021 року»;

– Пиво «GOLDEN CASTLE EXPORT» – «За високу якість пива спеціального (Special beer) 2021 року»;

- Пиво «Germanarich» – «За високу якість пива світлого стилю Світлий Лагер (Pale Lager) 2021 року»;
- Пиво «hike BLANCHE» – «За високу якість пива спеціального (Special beer) 2021 року»;
- Пиво «Зіберт Світле» – «За високу якість пива світлого стилю Світлий Лагер (Pale Lager) 2021 року»;
- Сидр «Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino» Rosso – «За високу якість збродженого напою (сидру) 2021 року»;
- Сидр «Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino» Bianco – «За високу якість збродженого напою (сидру) 2021 року»;
- Сидр «Ciber Rose» – «За високу якість збродженого напою (сидру)» 2021 року;
- Мінеральна вода «Оболонська сильногазована» – «За високу якість мінеральної води 2021 року»;
- Мінеральна вода «Оболонська 2» негазована – «За високу якість мінеральної води 2021 року»;
- Безалкогольний напій «Живчик з соком яблука» негазований – «За високу якість безалкогольного напою 2021 року»;
- Безалкогольний напій «Живчик Smart Cola» – «За високу якість безалкогольного напою 2021 року»;
- Безалкогольний напій «Живчик Le'Kvas смак яблука» – «За високу якість квасу живого бродіння 2021 року»;
- Безалкогольний напій «Живчик Le'Kvas смак смородина» – «За високу якість квасу живого бродіння 2021 року»;
- Безалкогольний напій «Живчик Le'Kvas смак слива» – «За високу якість квасу живого бродіння 2021 року».

Так, за версією журналу «Влада та гроші», ПрАТ «Оболонь» увійшло до рейтингу ТОП-50 кращих компаній 2021 року (Додаток Є).

Отже, як вітчизняний, так і міжнародний ринок напоїв збагачується лише якісною продукцією. На сьогоднішній день компанія має в своєму активі понад 500 зареєстрованих ТМ, представляючи компанію в різних категоріях напоїв на різних ринках світу. Експортний напрямок діяльності компанії завжди був одним із найбільш пріоритетних. Адже звання експортера №1 на українському ринку пива є не тільки почесним, але й дуже відповідальним.

Продукцію під брендом «Оболонь» добре знають на всіх континентах світу. В 2020 році компанія займала 62% частки ринку в експорті пива. На другому місці ПБК «Славутич» (належить Carlsberg Ukraine) з часткою в 27%. На третьому місці з часткою в 14% САН ІнБев Україна (рис. 2.4).

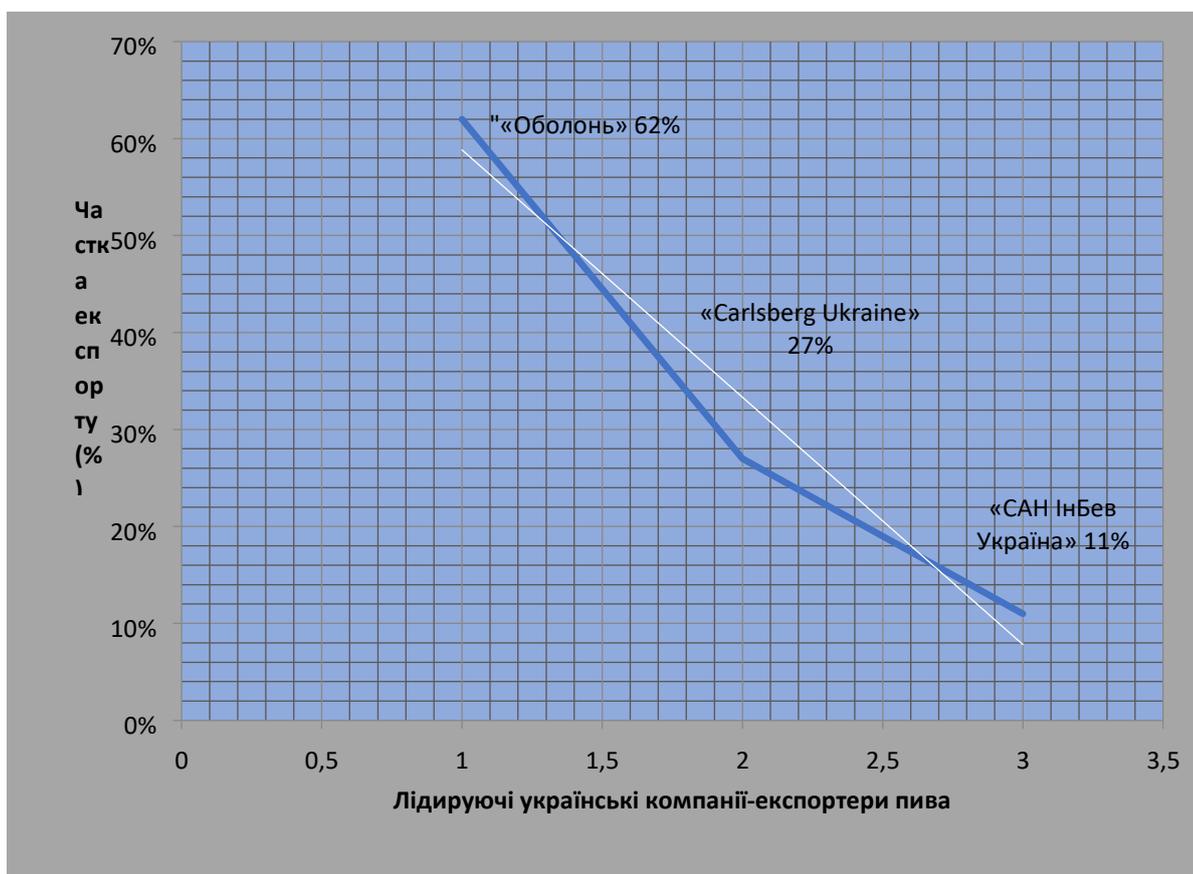


Рис.2.4. Частки ринку найбільших експортерів пива [50]

Основними ринками збуту для пивоварної корпорації «Оболонь» є Молдова. Поставки здійснюються також до Азії і Балтії, в Японію і Китай.

Розглянемо структуру продуктового портфеля корпорації: пиво (59%), безалкогольні напої (23%), мінеральна вода (18%) (рис. 2.5).

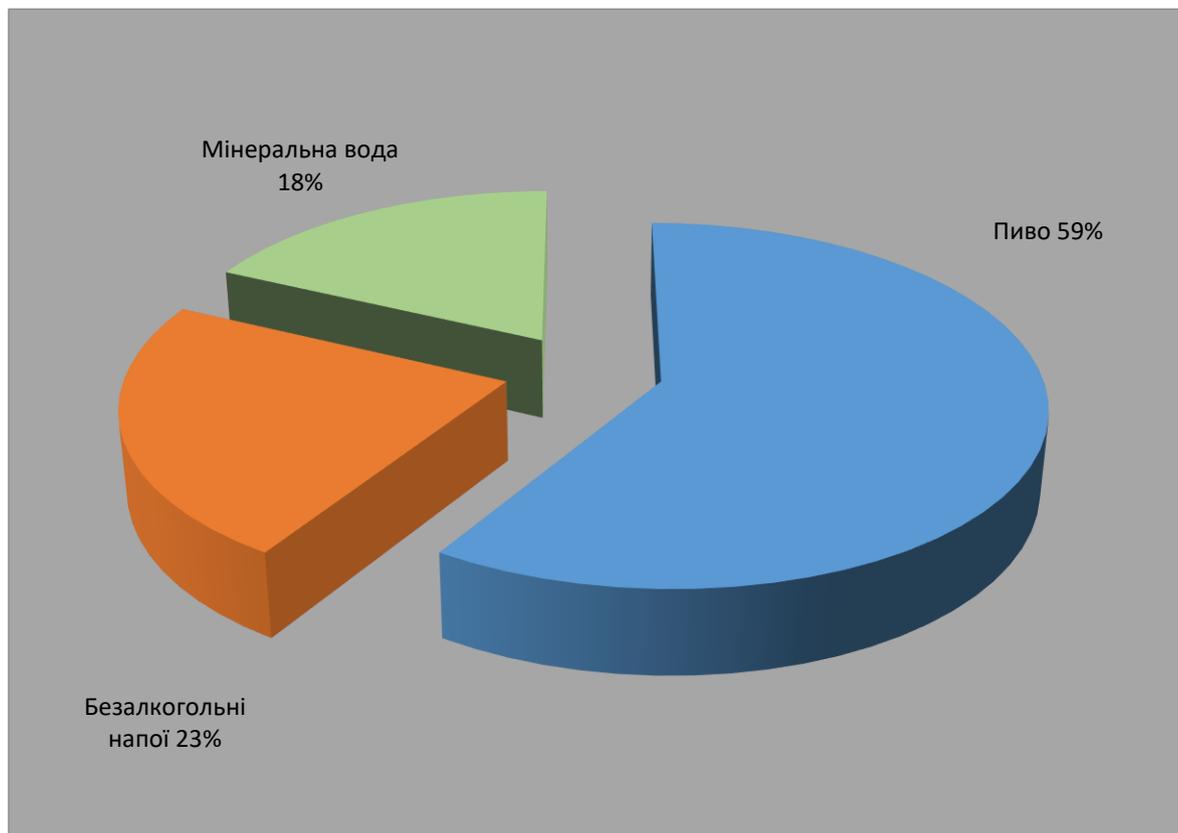


Рис. 2.5. Структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» [50]

Експорту підлягають такі марки продукції (рис. 2.6):

- пиво «Оболонь» (Безалкогольне, Біле, Лагер, Преміум, Оксамитове, Портер, Міцне, Пшеничне, Світле);
- безалкогольні напої («Оранж А. С. Е.», «Живчик», «Живчик Лимон», «Живчик Унік», «Квас Богатирський», «Оболонь Лимонад», «Оболонь Ситро», «Кола Нова»);
- вода «Оболонська» (Оболонська, Оболонська 2, Оболонська 3, Оболонська плюс Лимон).



Рис. 2.6. Марки продукції ПрАТ «Оболонь», що експортуються [50]

У 2021 році компанія продовжила розвивати програму експорту, розширивши свою логістичну мапу новими країнами, серед яких: Демократична Республіка Конго, Коморські острови, Руанда, Вірменія, Панама, Мальта, Гонконг, Австралія.

Проведемо експрес-аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства за 2019-2021 роки згідно представлених форм звітності (Додатки Ж, З,И). Для експрес-аналізу залучимо основні відносні показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, зокрема: показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Так, при оцінці ліквідності було розраховано:

1) коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{аб.л. 2019}} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО} = (16876 + 0) / 1419600 = 0,012;$$

$$K_{\text{аб.л. 2020}} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО} = (16228 + 0) / 1395479 = 0,012; \quad K_{\text{аб.л. 2021}} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО} = (17048 + 0) / 1055984 = 0,016.$$

Показує, що в 2019 році 1,2% поточних зобов'язань могло бути погашено за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів і короткострокових

фінансових вкладень), а в 2021 році – вже 1,8%. Цей показник значно менший нормативного показника 0,2-0,35.

2) коефіцієнт проміжної ліквідності:

$$K_{\text{пр.л.2019}} = (\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗК}) / \text{КО} = (16876 + 0 + 338771) / 1419600 = 0,251;$$

$$K_{\text{пр.л.2020}} = (\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗК}) / \text{КО} = (16228 + 0 + 375507) / 1395479 = 0,281;$$

$$K_{\text{пр.л.2021}} = (\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗК}) / \text{КО} = (17048 + 0 + 463373) / 10559840 = 0,455.$$

За період 2019-2021 років спостерігається зростання частини поточних зобов'язань, що могла бути погашена за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і короткострокової дебіторської заборгованості.

3) коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{пот.л.2019}} = (\text{ОА} - \text{ДЗД}) / \text{КО} = (1105944 - 0) / 141960 = 0,779;$$

$K_{\text{пот.л.2020}} = (\text{ОА} - \text{ДЗД}) / \text{КО} = (1163932 - 0) / 1395479 = 0,834;$ $K_{\text{пот.л.2021}} = (\text{ОА} - \text{ДЗД}) / \text{КО} = (1502253 - 0) / 1055984 = 1,421.$ Коефіцієнт показує, що в 2021 році 142,1% поточних зобов'язань могло бути погашено за рахунок мобілізації всіх оборотних активів (за винятком довгострокової дебіторської заборгованості). Цей показник в 2019 та 2020 роках значно менший нормативного показника 1,0-2,0. Але в 2021 році він зріс до 1,4. Примітка: ДС – грошові кошти; КФВ – короткострокові фінансові вкладення; КО – короткострокові зобов'язання; ДЗК – дебіторська заборгованість з терміном погашення менше 12 міс.; ДЗД – дебіторська заборгованість з терміном погашення більше 12 міс.; ОА – оборотні активи.

Так, при оцінці фінансової стійкості було розраховано:

1) коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{автоном.2019}} = \text{СК} / \text{ВБ} = 2082548 / 6110149 = 0,341;$$

$$K_{\text{автоном.2020}} = \text{СК} / \text{ВБ} = 2336100 / 5857096 = 0,391; K_{\text{автоном.2021}} = \text{СК} / \text{ВБ} = 2673996 / 5889058 = 0,454.$$

Розрахунок показує, що в 2021 році 45,4% активів ПрАТ «Оболонь» було сформовано за рахунок власних коштів. Багато фахівців вважають, що

коефіцієнт автономії не повинен знижуватися нижче 0,5-0,6. Вважається, що при малих значеннях цього коефіцієнта не можна розраховувати на довіру банків та інших інвесторів.

2) коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{фін.ст.2019}} = (\text{СК} + \text{ДО}) / \text{ВБ} = (2082548 + 1297478) / 6110149 = 0,553;$$

$$K_{\text{фін.ст.2020}} = (\text{СК} + \text{ДО}) / \text{ВБ} = (2336100 + 867166) / 5857096 = 0,547;$$

$$K_{\text{фін.ст.2021}} = (\text{СК} + \text{ДО}) / \text{ВБ} = (2673996 + 1020282) / 5889058 = 0,607.$$

За період 2019-2021 років спостерігається зростання частки активів, що фінансувалася за рахунок стійких джерел (власного і довгострокового позичкового капіталу). Так, в 2021 році вона збільшилась на 0,06% в порівнянні з 2020 роком.

3) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами:

$$K_{\text{заб.вл.обор.к.2019}} = (\text{СК} - \text{ВА}) / \text{ОА} = (2082548 - 5004205) / 1105944 = -2,642;$$

$$K_{\text{заб.вл.обор.к.2020}} = (\text{СК} - \text{ВА}) / \text{ОА} = (2336100 - 4693164) / 1163932 = -6,039;$$

$$K_{\text{заб.вл.обор.к.2021}} = (\text{СК} - \text{ВА}) / \text{ОА} = (2673996 - 4386805) / 1502253 = -1,140.$$

Показує, що в 2021 році 114,0% оборотних активів фінансувалося за рахунок власних джерел фінансування.

4) коефіцієнт маневреності власних коштів:

$$K_{\text{маневр.вл.к.2019}} = (\text{СК} - \text{ВА}) / \text{СК} = (2082548 - 5004205) / 2082548 = -1,403;$$

$$K_{\text{маневр.вл.к.2020}} = (\text{СК} - \text{ВА}) / \text{СК} = (2336100 - 4693164) / 2336100 = -3,009;$$

$$K_{\text{маневр.вл.к.2021}} = (\text{СК} - \text{ВА}) / \text{СК} = (2673996 - 4386805) / 2673996 = -0,641$$

Примітка: СК – власний капітал; ВБ – валюта балансу; ЗК – позиковий капітал; ДО – довгострокові зобов'язання; ВА – необоротні активи; ОА – оборотні активи.

Розрахунок показує, що в 2021 році частка власних оборотних коштів у загальній сумі власних коштів ПрАТ «Оболонь» склала 64,1%. Вважається, що оптимальне значення цього показника – близько 0,5.

Так, при оцінці ділової активності було розраховано:

1) коефіцієнт загальної оборотності (ресурсовіддачі):

$$P-B_{2019} = BP/A_{\text{сер.}} = 5078764/((6881460+6110149)/2) = 0,781;$$

$$P-B_{2020} = BP/A_{\text{сер.}} = 5466148/((6110149+5857096)/2) = 0,914;$$

$$P-B_{2021} = BP/A_{\text{сер.}} = 5549706/((5857096+5889058)/2) = 0,945.$$

Розрахований показник свідчить про зростання ефективності використання майна. Якщо в 2019 році кількість оборотів всього капіталу становила 0,8, то в 2021 році – вже 0,9.

2) фондоддача:

$$\Phi-B_{2019} = BP/(ОПФ+НМА)_{\text{сер.}} = 5078764/((4867736+6857)/2) = 2,084;$$

$$\Phi-B_{2020} = BP/(ОПФ+НМА)_{\text{сер.}} = 5466148/((6857+4867736+6026+ 4611402)/2) = 1,152;$$

$$\Phi-B_{2021} = BP/(ОПФ+НМА)_{\text{сер.}} = 5549706/((602+4686+4611402+ 4352291)/2) = 1,231.$$

Показує ефективність використання основних виробничих фондів.

3) коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$K_{\text{об.обор.к.2019}} = BP/OA_{\text{сер.}} = 5078764/((1664771+1105944)/2) = 3,666;$$

$$K_{\text{об.обор.к.2020}} = BP/OA_{\text{сер.}} = 5466148/((1105944+1163932)/2) = 4,816;$$

$$K_{\text{об.обор.к.2021}} = BP/OA_{\text{сер.}} = 5549706/((1163932+1502253)/2) = 4,161.$$

За період 2019 – 2021 років кількість оборотів всіх оборотних активів постійно коливалась.

4) коефіцієнт оборотності запасів:

$$K_{\text{обор.зап.2019}} = \text{Ср.п.} /3 \text{ сер.} = 4292370/((750563+719638)/2) = 5,839;$$

$$K_{\text{обор.зап.2020}} = \text{Ср.п.} /3 \text{ сер.} = 4277833/((719638+753270)/2) = 5,809;$$

$$K_{\text{обор.зап.2021}} = \text{Ср.п.} /3 \text{ сер.} = 4070109/((559903+824163)/2) = 5,881.$$

Спостерігається збільшення кількості оборотів виробничих запасів.

5) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{\text{обор.деб.заб.2019}} = BP/ДЗ_{\text{сер.}} = 5078764/((851581+338771)/2) = 8,533;$$

$$K_{\text{обор.деб.заб.2020}} = BP/ДЗ_{\text{сер.}} = 5466148/((338771+375507)/2) = 15,305;$$

$$K_{\text{обор.деб.заб.2021}} = BP/ДЗ_{\text{сер.}} = 5549706/((375507+463373)/2) = 13,211.$$

В 2021 році оборотність дебіторської заборгованості становила майже 13 оборотів, що більше в порівнянні з 2019 роком на 4 обороти.

б) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{\text{обор.кр.заб.2019}} = \text{ВР}/\text{КЗ}_{\text{сер.}} = 5078764/((1086378+1229257)/2) = 4,386;$$

$$K_{\text{обор.кр.заб.2020}} = \text{ВР}/\text{КЗ}_{\text{сер.}} = 5466148/((1229257+2339796)/2) = 3,061;$$

$$K_{\text{обор.кр.заб.2021}} = \text{ВР}/\text{КЗ}_{\text{сер.}} = 5549706/((2339796+1743183)/2) = 2,718.$$

В 2021 році оборотність кредиторської заборгованості становила майже 3 обороти, що менше в порівнянні з 2019 роком на 1 оборот.

7) Термін оборотності коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості) :

$$\text{Тобор. деб.заб.2019} = 360/\text{Кобор.деб.заб.2018} = 360/8,533 = 42;$$

$$\text{Тобор. деб.заб.2020} = 360/\text{Кобор.деб.заб.2019} = 360/15,305 = 24;$$

$$\text{Тобор. деб.заб.2021} = 360/\text{Кобор.деб.заб.2020} = 360/13,211 = 27.$$

Так, середній термін погашення дебіторської заборгованості в 2021 році становив 27 днів.

8) Термін оборотності кредиторської заборгованості:

$$\text{Тобор. кр.заб.2019} = 360/\text{Кобор.кр.заб.2018} = 360/4,386 = 82;$$

$$\text{Тобор. кр.заб.2020} = 360/\text{Кобор.кр.заб.2019} = 360/3,061 = 118;$$

$$\text{Тобор. кр.заб.2021} = 360/\text{Кобор.кр.заб.2020} = 360/2,718 = 132.$$

Примітка: ВР – виручка від реалізації за період; \bar{A} – середня за період вартість активів; $\overline{\text{ОПФ+НМА}}$ – середня за період сума основних виробничих фондів і нематеріальних активів; $\overline{\text{ОЛ}}$ – середня за період величина оборотних активів; Ср.п. – собівартість реалізованої продукції за період; $\bar{З}$ – середня за період вартість виробничих запасів; $\overline{\text{ДЗ}}$ – середня за період сума дебіторської заборгованості; $\overline{\text{КЗ}}$ – середня за період сума кредиторської заборгованості.

Так, середній термін погашення кредиторської заборгованості в 2021 році становив 132 дні.

Так, при оцінці рентабельності було розраховано:

1) рентабельність продажу:

$$P_{\text{прод.2019}} = \text{ПР/ВР} = 786393/5078764 = 0,155 \text{ або } 15,5\%;$$

$$P_{\text{прод.2020}} = \text{ПР/ВР} = 1188315/5466148 = 0,217 \text{ або } 21,7\%; P_{\text{прод.2021}} = \text{ПР/ВР} = 1479597/5549706 = 0,261 \text{ або } 26,1\%.$$

Розрахунок показує, що в 2019 році на одиницю реалізованої продукції припадало 15,5% прибутку, в 2020 році – 21,7%, в 2021 році – вже 26,1% прибутку.

2) рентабельність власного капіталу:

$$P_{\text{вл.кап.2019}} = \text{ПР/СК}_{\text{сер.}} = 786393/((2495482+2082548)/2) = 0,344 \text{ або } 34,4\%;$$

$$P_{\text{вл.кап.2020}} = \text{ПР/СК}_{\text{сер.}} = 1188315/((2082548+2336100)/2) = 0,538 \text{ або } 53,8\%;$$

$$P_{\text{вл.кап.2021}} = \text{ПР/СК}_{\text{сер.}} = 1479597/((2336100+2673996)/2) = 0,591 \text{ або } 59,1\%.$$

Ефективність використання власного капіталу за період 2018-2020 роки суттєво зростала.

3) економічна рентабельність:

$$P_{\text{екон.2019}} = \text{ПР/Активи}_{\text{сер.}} = 786393/((6881460+6110149)/2) = 0,121 \text{ або } 12,1\%;$$

$$P_{\text{екон.2020}} = \text{ПР/Активи}_{\text{сер.}} = 1188315/((6110149+5857096)/2) = 0,199 \text{ або } 19,9\%;$$

$$P_{\text{екон.2021}} = \text{ПР/Активи}_{\text{сер.}} = 1479597/((5857096+5889058)/2) = 0,252 \text{ або } 25,2\%.$$

Ефективність використання всього майна ПрАТ «Оболонь» в 2021 році склала 25,2%, що значно вище за 2018 та 2020 роки.

4) рентабельність продукції:

$$P_{\text{прод.2019}} = \text{ПР/С}_{\text{р.п.}} = 786393/4292370 = 0,183 \text{ або } 18,3\%;$$

$$P_{\text{прод.2020}} = \text{ПР/С}_{\text{р.п.}} = 1188315/4277833 = 0,278 \text{ або } 27,8\%;$$

$$P_{\text{прод.2021}} = \text{ПР/С}_{\text{р.п.}} = 1479597/4070109 = 0,362 \text{ або } 36,2\%.$$

В 2021 році 36,2% прибутку від реалізації припадало на 1 грн. витрат, що більше в порівнянні з 2019 роком на 17,9% та в порівнянні з 2020 роком на 8,4%.

5) рентабельність перманентного капіталу:

$$R_{\text{перман.кап.2019}} = \text{ПР} / (\text{СК} + \text{ДО})_{\text{сер.}} = 786393 / ((2495482 + 2786127 + 2082548 + 1297478) / 2) = 0,182 \text{ або } 18,2\%;$$

$$R_{\text{перман.кап.2020}} = \text{ПР} / (\text{СК} + \text{ДО})_{\text{сер.}} = 1188315 / ((2082548 + 1297478 + 2336100 + 867166) / 2) = 0,361 \text{ або } 36,1\%;$$

$$R_{\text{перман.кап.2021}} = \text{ПР} / (\text{СК} + \text{ДО})_{\text{сер.}} = 1479597 / ((2336100 + 867166 + 2673996 + 1020282) / 2) = 0,409 \text{ або } 40,9\%.$$

Показник рентабельності перманентного капіталу за період 2019-2021 років поступово зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу, вкладеного в діяльність ПрАТ «Оболонь» на тривалий термін.

Примітка: ПР – прибуток від реалізації; ВР - виручка від реалізації; СК – середній за період власний капітал; Ср.п. – собівартість реалізованої продукції; СК + ДО – середня за період сума власного і довгострокового позикового капіталу.

Позитивні зміни в 2021 році проти 2019 та 2020 років стосуються значного приросту в обсягах сукупного капіталу та власного капіталу товариства, нерозподіленого прибутку ПрАТ «Оболонь». Так, показник прибутку в 2021 році зріс в порівнянні з 2020 роком на 497 тис. грн., а в порівнянні з 2019 роком – на 914 тис. грн. Власний капітал в 2021 році зріс в порівнянні з 2020 роком на 338 тис. грн., а в порівнянні з 2019 роком – на 591 тис. грн.

За показниками рентабельності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки можемо стверджувати про позитивні зміни. Така тенденція говорить про те, що підприємство розпочало проводити успішну стратегію управління прибутком, котра дійсно покращує його результативність.

Щодо оцінки ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Оболонь» в 2021 році, необхідно провести аналіз ліквідності балансу, який ґрунтується на порівнюванні окремих груп активів підприємства різного рівня ліквідності із окремими групами джерел формування його капіталу різних термінів сплати боргів (табл. 2.5).

ПрАТ «Оболонь» є недостатньо ліквідним підприємством. Так, ПрАТ «Оболонь» не зможе погасити термінову заборгованість на кінець 2021 року. Як у найближчій, так у середньостроковій перспективі підприємство залишиться неплатоспроможним, а у віддаленій перспективі фінансовий стан буде нестійким.

Таблиця 2.5

Співвідношення груп активів і пасивів підприємства за умови абсолютної ліквідності балансу [74]

Групи активів	Співвідношення між групами активів і пасивів	Групи пасивів
А1 (абсолютно ліквідні активи р.1160-р.1165 балансу)	>	П1(найбільш термінові борги р.1615-р.1650, р.1690 балансу)
А2 (швидколіквідні активи р.1120-р.1155 балансу)	>	П2 (відносно термінові борги р.1600-р.1610 балансу)
А3 (активи із середнім рівнем ліквідності р.1100р.1104, р.1110, р.1115, р.1170, р.1190 балансу)	>	П3 (середньотермінові борги р.1500-р.1515 балансу))
А4 (важколіквідні і неліквідні активи р.1095, р.1200 балансу)	<	П4 (довготермінові борги і безстрокові пасиви р.1495, р.1505, р.1520, р.1521, р.1525, р.1526, р.1545, р.1660, р.1665 балансу)

Маємо:

A1=17048 грн.	<	П1=1105299 грн.
A2=463373 грн.	<	П2=1055984 грн.
A3=1021832 грн.	>	П3=1020282 грн.
A4=4386805 грн.	>	П4=2707493 грн.
Баланс =5889058 грн.	=	Баланс =5889058 грн.

Проте, варто відзначити й той факт, що прослідковується позитивна динаміка за всіма показникам ліквідності, тобто ПрАТ «Оболонь» починає покращувати власну здатність перетворювати активи в кошти для погашення короткострокових зобов'язань.

Проведемо діагностичну оцінку ефективності діяльності підприємства, а саме визначимо рівень ймовірності банкрутства на ПрАТ «Оболонь». Так, для підприємств, що мають високу оборотність (підприємства харчової промисловості, громадського харчування) Мартиненком В. П. була розроблена шкала ймовірності банкрутства підприємств харчової промисловості та економіко-статистична модель визначення ймовірності банкрутства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Шкала ймовірності банкрутства підприємств харчової промисловості [74]

Значення коефіцієнта ймовірності банкрутства	Ймовірність банкрутства
6,0 і вище	низька
5,99-5,30	можлива
5,29-3,49	висока
3,48 і нижче	дуже висока
$Ki.б. = 1,0Kп.л. + 3,33Ka. + 5,71Kр.в.з.$	

де:

Ki.б. – коефіцієнт ймовірності банкрутства;

Кп.л. – коефіцієнт поточної ліквідності;

Ка. – коефіцієнт автономії;

Кр.в.з. – коефіцієнт рентабельності власних засобів.

Так:

$$\text{Кі.б.}_{2019}=1,0*0,779+3,33*0,341+5,71*0,344=3,879;$$

$$\text{Кі.б.}_{2020}=1,0*0,834+3,33*0,391+5,71*0,538=5,208;$$

$$\text{Кі.б.}_{2021}=1,0*1,421+3,33*0,454+5,71*0,591=6,308.$$

Як бачимо, в 2019-2020 роках ймовірність банкрутства була високою, а вже в 2021 році рівень став низьким.

Безумовно, ПрАТ «Оболонь» може досягти кращих результатів. Для цього необхідно вчасно виявляти й усувати недоліки у фінансовій діяльності, знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства, його платоспроможності.

2.3. Характеристика зовнішнього бізнес-середовища та врахування його впливу на процес забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь»

Середовище ніколи не буває стабільним. Воно є складним, мінливим та невизначеним. Його елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Тому кожне підприємство повинно знати своє середовище, слідкувати за природою його змін з метою завчасного реагування на такі зміни. Взагалі, бізнес-середовище – це сукупність окремих суб'єктів економіки і факторів зовнішнього середовища, які впливають на них. Звичайно кожне підприємство має внутрішнє середовище діяльності (власні матеріально-технічні ресурси, робочу силу, технологію, розмір і територіальну конфігурацію, політику менеджменту, організаційний клімат). Проте внутрішнє середовище кожного підприємства як відкритої системи видозмінюється під впливом зовнішнього

середовища, в якому і виявляється кінцевий результат господарської діяльності. зовнішнє середовище – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства (фірми) і непідвладні апаратові управління [41].

Отже, стосовно діяльності суб'єктів бізнесу бізнес-середовище буває:

– внутрішнє бізнес-середовище (внутрішнє управлінське середовище підприємства);

– зовнішнє бізнес-середовище (зовнішнє оточення підприємства).

Внутрішнє бізнес-середовище формується самим господарюючим суб'єктом і видозмінюється під впливом зовнішнього середовища. Зовнішнє бізнес-середовище здебільшого перебуває поза зоною впливу і управління підприємства. Баланс інтересів між внутрішнім та зовнішнім середовищем встановлюється за наявності порозуміння влади і бізнесу [41].

Розглянемо характеристики зовнішнього середовища. Так, взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактору діє на інші фактори (наприклад, ріст цін на енергоносії обумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, де велика частка енергозатрат при їх виробництві. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію, що досить актуально для України, яка є енерго залежною. У свою чергу, таке становище примушує виробників шукати енергозберігаючі технології). Отже, зовнішнє середовище дуже складне, мінливе і невизначене.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору.

Мінливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни у оточенні організації. У деяких з них зовнішнє середовище надто рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе середовище – у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства

більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науководослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

Невизначеність зовнішнього середовища – це відносна кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її достовірності. Підприємства, прагнучі зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування.

Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим «баченням».

Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність задля лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації із собі подібними тощо. Вразливість малого бізнесу багато в чому пояснюється саме тим, що серед початкуючих підприємців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Вивчення зовнішнього оточення підприємства спрямоване на проведення аналізу стану тих суб'єктів середовища, з якими підприємство знаходиться у взаємодії.

Фактори, що впливають на рівень ділової активності, поділяють на: зовнішні, які не залежать від діяльності суб'єктів господарювання, та внутрішні, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємств.

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, формують його бізнес-середовище, яке фактично визначає

становище підприємства на ринку, його економічний потенціал та фінансове благополуччя.

Внутрішні фактори – це фактори, які безпосередньо пов’язані з результатами діяльності господарюючого суб’єкта. Вони більше пов’язані з роботою підприємства, його діяльністю у сфері планування, маркетингу. Внутрішні фактори формування бізнес-середовища підприємства представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Внутрішні фактори формування бізнес-середовища підприємства [52]

Конкурентна позиція підприємства	Мета діяльності; традиція, репутація, імідж; кваліфікація керівництва, співробітників; частка ринку та стадія життєвого циклу
Принципи діяльності	Форма власності; організаційна структура управління; інноваційна діяльність; організація виробництва; форма спеціалізації
Ресурси, їх використання	Прогресивність засобів і методів виробництва; тривалість виробничого циклу; рівень виробничих запасів; оборотність коштів
Маркетингова стратегія та політика	Сегментація ринку; товарна політика; цінова політика; збутова та комунікаційна політика; стратегічні цілі та прогнозування збуту
Фінансовий менеджмент	Структура балансу; платоспроможність і ліквідність; фінансова стійкість; вартість капіталу; структура майна; інвестиційна привабливість; дохід на акцію; рівень прибутку та рентабельність

Важливим показником підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства є забезпечення його ділової активності. Світова практика господарювання пов'язує поняття ділової активності підприємства з поняттям інвестиційної його привабливості. Паралельно вона характеризує якість управління і можливості потенційного розвитку підприємства. Показники ділової активності віддзеркалюють ефективність використання фінансових ресурсів підприємства на зовнішньому ринку [54].

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з економічних питань, а також офіційні статистичні матеріали, інформація мережі Інтернет, дані фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2019 - 2021 роки.

Значення аналізу внутрішніх чинників для прийняття зважених управлінських рішень переоцінити важко. Такий аналіз дає змогу визначити межі виробничих і збутових можливостей підприємства та обрати ті напрями перетворень, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект у довгостроковій перспективі. Фактори зовнішнього бізнес-середовища підприємства можна зобразити наступною схемою (рис.2.7).

Павловська В. О. в своєму навчально-методичному посібнику Фінансовий аналіз пропонує іншу класифікацію зовнішніх факторів, що визначають ділову активність підприємства [52] (Додаток І).

Нинішній етап розвитку української економіки характеризується корінними змінами, які спричинені нестабільністю політичних, правових, економічних та інших чинників, що в підсумку є причиною виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах [15]. Саме ринкова ситуація, яка склалась на сьогодні в Україні має ознаки кризи та накладає ряд обмежень. Збіг господарських умов та чинників, при яких формується тенденція до погіршення стану підприємства та спостерігається нестійка динаміка оціночних показників ділової активності формує проблемну ситуацію.



Рис. 2.7. Фактори зовнішнього бізнес-середовища підприємства [41]

Кризовий фінансовий стан, відсутність інноваційної діяльності, звужений тип виробництва, стійка негативна тенденція спаду оціночних показників, неефективне використання ресурсів – критичну.

Варто зазначити, що вплив вищезазначених чинників негативно позначився й на ефективності функціонування пивоварної галузі, як окремої галузі харчової промисловості. Пивоварна галузь має важливі економічні характеристики: високу норму рентабельності, високу швидкість обороту капіталу та низьку капіталомісткість виробництва. Пивоварна індустрія є однією з найбільш прогресивних і займає важливе місце у переробній промисловості України. Вона позитивно впливає на розвиток національної економіки, займає значну частку ВВП та інтенсивно розвивається. Проте останні роки пивний ринок в Україні перебуває у складному становищі, про що свідчить динаміка розвитку галузі. Починаючи з 2018 року в пивоварній галузі спостерігається зниження обсягів виробництва. Ринок пива в Україні сильно залежить від економічної ситуації в Україні та світі в цілому.

Варто відзначити, що пивоварна галузь, як і будь-яка інша, існує у тісному взаємозв'язку з іншими суміжними галузями. І падіння обсягів виробництва пива тягне за собою втрати і в інших галузях. Так, з 2018 року майже вдвічі скоротилося і виробництво солоду, одного з головних компонентів пива. Сучасна вітчизняна пивоварна галузь розвивається в основному за рахунок великих підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічне переоснащення, ні для створення власної мережі збуту, що свідчить про їх не конкурентоздатність [65].

Зниження прибутковості українського ринку пива спричинило падіння зацікавленості з боку міжнародних компаній. Кризова ситуація загострила конкурентну боротьбу на ринку, до його більшої монополізації, яка в свою чергу породжує високі бар'єри входу пива для нових компаній. На сьогоднішній день, більше 90% пива представленого на українському ринку виробляється компаніями – мультибренду «AB InBev», «Carlsberg Ukraine» і «Оболонь». Значну частку продукції на ринок постачають два альянси: «Efes і SABMiller» та «Альянс ППБ» і «Oasis CIS» [65].

Лідери ринку намагаються бути гнучкими і наслідувати тенденціям розвитку. Так, ПАТ «Оболонь» орієнтується на виробництво переважно економічних сегментів («Оболонь», «Рогань»), компанія «Сан ІнБев» значно нарощує свої позиції в сегменті «супер-преміум», однак основний обсяг продажів відбувається за рахунок основної цінової групи товарів («Чернігівське»). Компанія «Карлсберг» за останні 2 роки значно наростила обсяг продажу недорогих сортів пива, не дивлячись на те, що вона має чи не найбільший портфель брендів серед сортів пива «преміум» класу.

Слід відмітити, що в останні роки на ринку з'явилися й інші напої натурального бродіння, зокрема, сидр. Особливістю пивоварної галузі в Україні за останні роки є те, що виробники працюють в умовах падіння купівельної спроможності населення, введення та поступового збільшення

акцизного збору і заборони на рекламу пивних напоїв. Усі вищезазначені чинники негативно позначилися на динаміці обсягу виробництва пивних напоїв.

До головних проблем, які стримують розвиток пивоварної галузі в Україні, можна віднести:

- закриття заводів на сході країни через проведення військових дій;
- віднесення пива до групи міцного алкоголю та встановлення акцизу;
- заборона на рекламу пивної продукції;
- введення ліцензування на торгівлю пивними напоями;
- зниження рівня доходів українців;
- підвищення цін на сировину [63].

Одним із чинників розвитку ринку є податки, які здійснюють негативний вплив на розвиток пивоварної діяльності. У 2021 році ставка акцизного збору на пиво склала 2,78 грн. за 1 літр. До речі, рівень акцизу на пиво в Україні вже досяг мінімально обов'язкового у Європейському Союзі рівня відповідно до Директиви Ради 92/84/ЄЕС. А з врахуванням роздрібного акцизу – значно перевищує ставку акцизу у Болгарії, Румунії, Німеччині та інших країнах. У більшості країн Європейського Союзу уряди вживають заходи для підтримки пивоварної галузі та готельно-ресторанного сектору, зокрема, короточасне відшкодування податків та соціальних виплат, відшкодування акцизів, сплачених за нереалізоване пиво, а також заморожування та/або відтермінування підвищення ставки акцизу. Це відповідає рекомендаціям ОЕСР для урядів країнчленів. В Україні ми такого не бачимо, адже зростають проблеми з виконанням держбюджету.

Вагомим фактором, що чинить вплив на зниження обсягів виробництва є введення додаткових законодавчих обмежень для виробників пива. Наслідком для виробників стало значне зниження розмірів отриманої виручки від

реалізації. При перерахунку роздрібної ціни однієї пляшки за діючим валютним курсом видно значні втрати доходу при вагомому подорожчанні напою.

Ще одним негативним наслідком падіння ринку пива в Україні є простій виробничих потужностей пивоварень. Чим повніше в часі використовується виробнича потужність, тим більше продукції виробляється, тим нижче її собівартість, тим в більш короткі терміни виробник накопичує кошти для відтворення продукції та вдосконалення самої виробничої системи: заміни обладнання і технологій, здійснення реконструкції виробництва і організаційнотехнічних нововведень. «На даний момент використовується лише 45% потужності пивоварень. Одним із шляхів розвитку пивоварної діяльності є вихід на нові ринки. За підсумками 2018 року Україна експортувала пива на 11,3 млн. дал, а імпорт склав 3,7 млн. дал. Тобто, Україна експортує набагато більше пива, ніж імпортує. Але, якщо порівнювати обсяг внутрішнього ринку із експортом, то експорт становить лише 6,5 %. На фоні найбільших експортерів пива у світі Україна виглядає досить тьмяно» [68].

Однією з найважливіших проблем розвитку на сучасному ринку пива є вартість та якість сировини. Більшість українських пивоварень та всі іноземні пивні компанії в Україні імпортують ячмінь та хміль з-за кордону, адже українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості. Наслідком цього є не лише великі витрати на сировину, а й труднощі з її доставкою. Жорстка конкуренція на ринку пива викликає необхідність зниження витрат на виробництво, підвищення його ефективності. Одним із основних шляхів розв'язання цієї проблеми є використання високоякісного вітчизняного пивоварного ячменю. Україна має сприятливий клімат для вирощування цих культур та спроможна забезпечувати підприємства вітчизняною сировиною за умови застосування новітніх технологій. Це потребує об'єднання зусиль великих виробників солоду і пива, виробників пивоварного ячменю, комерційних банків. Зниження рівня ділової активності українських

підприємств пов'язано, насамперед, з пандемією та обмеженнями, що звужують фінансові можливості підприємств:

- обмежено доступ до кредитних джерел коштів, нарощення власних мінімальне;
- гостро стоять проблеми збереження сталих зв'язків, налагодження ритмічної та синхронної взаємодії між контрагентами (наприклад, ділові партнери зазнали негативного впливу обмежень і не здійснюють звичайну господарську діяльність, постачальники не в змозі забезпечити своєчасність поставок);
- встановлення режимів роботи в надзвичайних ситуаціях (локдаун) призводить до втрати продуктивності.

При здійсненні операційної діяльності в умовах карантину підприємства відчують недостатність обігових коштів для оплати праці персоналу, брак коштів на сплату податків, виконання контрактних зобов'язань, включаючи виплату орендної плати та операцій. Українські підприємства не мають достатнього запасу міцності, щоб працювати як звичайно в особливих умовах карантину.

Враховуючи вищенаведене, можемо стверджувати, що фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Оболонь» в кризовий період вимагає узгодження різних підходів до розвитку (на перший план виходять підтримка та захист) операційної діяльності та удосконалення управління діловими операціями.

На перший план виступає створення, впровадження та контроль перебігу виконання програми антикризових заходів. Програма антикризової діяльності являє собою спеціально розроблений внутрішньо нормативний документ, що містить комплекс обґрунтованих (за часом, місцем, ресурсами та виконавцями) взаємопов'язаних заходів щодо проблемних аспектів діяльності організації, спрямованих на запобігання банкрутству, кризового стану підприємства [64].

Розробка програми антикризової діяльності відбувається на основі результатів та під час здійснення моніторингу зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства, оцінки його потенціалу щодо запобігання банкрутству. Зміст та обсяг окремої антикризової програми визначається завданнями антикризового менеджменту. За результатами проведеного аналізу ділової активності ПрАТ «Оболонь» антикризову діяльність підприємства, на наш погляд, слід обмежити звичайним відслідковуванням результатів господарського процесу та моніторингом внутрішніх і зовнішніх умов функціонування. Така ситуація не вимагає порушення звичайного режиму роботи та корегування завдань структурних підрозділів і служб організації.

Базуючись на співвідношенні часу початку антикризових дій, до моменту початку раціональних дій - тобто моменту, коли накопичені дані, з високим ступенем ймовірності, свідчать про те, що погіршення результатів діяльності фірми стало незупинним і необхідно вживати спеціальні контрзаходи, науковці виділяють 3 варіанти поведінки керівництва фірми при зіткненні з можливою загрозою [17]:

1. Реактивне управління, що характерне для великих, «старих» фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для таких підприємств переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка реакція. В таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. У випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків.

2. Активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища та прогнозуванню, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не може бути наслідком нормальних коливань, керівництво підприємства вдається до необхідних дій.

3. Планове управління – пов’язане з використанням неекстраполятивного прогнозування розвитку, структурного економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін та потенційних загроз. Такі прогнози дають фірмі можливість вжити превентивні заходи ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії (зниження цін на продукцію, заміна застарілого обладнання, обмеження найму робочої сили тощо), то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація).

Слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств, навіть високо динамічних галузей, все ще використовують реактивний тип управління, що пояснюється матеріальною неспроможністю здійснення постійного процесу моніторингу внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовища, прогнозування, неосвоєністю методів і прийомів сканування та передбачення розвитку, дефіцитом кваліфікованих кадрів у галузі моніторингу, прогнозування та розробки стратегії, небажанням керівництва впроваджувати прогресивні технології прийняття рішень у своїй компанії.

Актуальним вважаємо дотримання принципів системного підходу в реалізації ефективної системи управління діловою активністю ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку. До них належать:

- принципи цілеспрямованості та гнучкості системи;
- принцип емерджентності, або «постулат цілісності»;
- принцип структурно-функціональної єдності системи;
- взаємозв'язку та відкритості;
- різноманітності;
- децентралізації;

- принцип нелінійності;
- ієрархічність.

Особливої уваги потребує налагодження комплексної системи інформаційного забезпечення процесу управління діловою активністю підприємства на зовнішньому ринку. Виходячи з того, що кожна система управління становить сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також що забезпечують задане функціонування на перший план висувуються такі вимоги до інформації, як своєчасність, достатність, об'єктивність та точність.

Створення ефективної схеми інформаційних потоків між керуючою та керованою системою в межах управління діловою активністю підприємства впорядкує керівний вплив одна на одну, використовуючи канали зв'язку (прямого та зворотного), які сприймають вплив зовнішнього середовища, забезпечуючи таким чином функціонування (працездатність) усієї системи. У зв'язку з тим, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання спрямована на кінцевого споживача, він також своїми вимогами до продукції та фінансовими можливостями впливає на діяльність підприємства. Ситуація кризи формує наявність таких негативних факторів як зниження споживчого попиту, що викликане падінням купівельної спроможності споживачів, спрямування коштів на заощадження в умовах невизначеності проти розширення запитів. Також дуже важливо враховувати індивідуальні потреби споживача. Це красиве оформлення пляшки або банки, ціна, стійка піна, колір і відтінок пива, прозорість, аромат і смак тощо. Тому основними напрямками наукових досліджень і розвитку пивоварної галузі є [63]:

1. Одержання нових полімерних матеріалів, удосконалення упаковки пива.
2. Досягнення великої стабільності пива по: піні, кольору, прозорості, смаку, аромату та збереженню в ньому біологічно активних речовин.

3. Психофізіологічний взаємозв'язок пива з іншими харчовими продуктами.

4. Встановлення хімічного складу та фізіології рослин відносно до технологічних і якісних показників пива. Селекція і генна інженерія нових високоврожайних видів і сортів зернових культур, стійких до різних хвороб і шкідників, а також адаптованих до глобального потепління.

5. Дослідження і розробка систем раціональної переробки відходів виробництва солоду і пива, враховуючи охорону навколишнього середовища.

6. Інтенсифікація технологічних процесів виготовлення сусла з високою концентрацією, застосування підвищених норм внесення дріжджів.

7. Розробка ефективного ресурсо- та енергозберігаючого безперервного оцукрювання і бродіння сусла з іммобілізацією ферментних препаратів і дріжджів на екологічно чистих носіях.

8. Удосконалення систем використання сонячної енергії при виробництві солоду і пива, біологічної очистки стічних вод з одержанням біогазу і активного мулу.

9. Застосування в пивоварінні мембранної технології при фільтруванні сусла і пива.

10. Інтенсифікація технологічних процесів на основі нових розробок і впровадження прогресивних ресурсо- та енергозберігаючих технологій, високоефективного устаткування, повної механізації, автоматизації і комп'ютеризації всіх основних і допоміжних технологічних процесів.

У сьогоднішніх умовах значно підвищується відповідальність за стан навколишнього природного середовища, що зумовлює потребу включення екологічних програм в політику підприємства. При формуванні екологічної політики ПрАТ «Оболонь» необхідно проводити аналіз його діяльності і розробку заходів за такими пунктами:

1. Вплив компанії на навколишнє середовище постійно контролюється, документується та аналізується. Можливі вдосконалення

реалізуються з використанням найбільш досконалих технологій, беручи до уваги екологічні аспекти.

2. Використання найсучаснішого обладнання дозволяє мінімізувати шкідливі викиди в навколишнє природне середовище.

3. Впливи на навколишнє середовище, які спричинені впровадженням нових видів діяльності, продуктів та процесів, завжди оцінюються наперед та зводяться до мінімуму.

4. Планування використання тари та упаковки ґрунтується на принципі зменшення утворення відходів, впровадження пакувальних матеріалів, які піддаються переробці.

5. Ефективна корпоративна охорона навколишнього середовища може здійснюватися лише за умови активної участі всіх працівників підприємства. Виховання екологічної свідомості шляхом забезпечення довідкової інформації, інструкціями та навчальними матеріалами.

6. Підбір технологічного обладнання та складання апаратурно-технологічних схем з врахуванням сучасних екологічних вимог.

Контроль ділової активності слід розглядати як окрему підсистему, яка органічно та взаємопов'язано повинна діяти в межах всієї системи менеджменту фінансового стану підприємства. Тільки тоді за допомогою такого важеля, як рівень ділової активності, можливо підвищити кінцеву ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [61]. В умовах кризи способом контролю ділової активності можуть виступати ключові показники ефективності (KPI) та система збалансованих показників.

Забезпечення постійно діючої підсистеми фінансового моніторингу ділової активності ПрАТ «Оболонь» сприятиме своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів фінансово-господарської діяльності підприємств від очікуваних, ідентифікації причин, що призвели до невідповідностей. Фінансовий моніторинг створює базу для розробки

пропозицій з відповідного коригування окремих напрямів діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності [72].

Проведення фінансового моніторингу ділової активності на підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому [62].

План превентивних антикризових заходів містить перелік дій, спрямованих на недопущення розвитку і появи у майбутньому кризових ситуацій. Основну увагу на цьому етапі слід приділити створенню і вдосконаленню механізму антикризового управління. Останнє передбачає впровадження заходів щодо зміни організаційно-правової форми функціонування, організаційної та виробничої структури, організаційної культури, загально корпоративної нормативної документації, мотиваційної політики тощо.

Важливим антикризовим заходом стратегічного характеру для підприємства має бути редизайн організаційної структури. При цьому, наголос слід робити на:

- 1) раціоналізації загальної структури компанії, оптимізації чисельності та освітньо-кваліфікаційного рівня працюючих;
- 2) матеріальному та кадровому підсиленні планово-економічного, відділів маркетингу, збуту з метою активізації зусиль щодо створення та просування на ринку конкурентоспроможної продукції;
- 3) розробці і впровадженні прогресивної організаційної культури, спрямованої на постійний розвиток підприємства;
- 4) впорядкуванні внутрішньо фірмової нормативно-розпорядчої документації що визначає перелік завдань, права та обов'язки підрозділів тощо.

Отже, передумовою ефективного здійснення господарської діяльності на зовнішніх ринках має бути створення та постійне підтримання високоліквідного

та прибуткового резерву активів, необхідного для мінімізації негативного впливу сезонного характеру бізнес-процесів в пивоварній галузі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи нами було проаналізовано показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку.

Зокрема, досліджено конкурентні позиції іноземних та національних компаній на національному ринку пива. Виявлено, що ринок є досить конкурентним. Вітчизняні компанії постійно відчують конкурентний тиск з боку відомих транснаціональних корпорацій. Це змушує національні компанії підвищувати власні конкурентні переваги та виходити на зовнішні менш конкурентні ринки.

Українська економіка тільки починає отримувати реальні вигоди від діяльності ТНК на її території, наприклад у пивної галузі спостерігається загальний позитивний конкурентний вплив на споживачів унаслідок зниження цін, кращої якості та асортименту продукції. Але існує певний негативний вплив з боку ТНК. Найвпливовіший – це те, що для українських виробників (в даному випадку ПрАТ «Оболонь») досить важко з ними конкурувати, і у вітчизняних підприємств існує велика загроза бути поглинутими транснаціональними корпораціями.

ПрАТ «Оболонь» – найбільший національний виробник напоїв – є компанією зі 100%-вим українським капіталом. «Оболонь» гідно представляє Україну в світі. Такий високий статус – це не тільки престиж, це – відповідальне ставлення до свого продукту, споживачів, персоналу, партнерів. Понад чверть століття «Оболонь» утримує першість в експорті пива на національному ринку, експортна карта компанії налічує понад 70 країн світу.

За показниками рентабельності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки можемо стверджувати про позитивні зміни в діяльності підприємства. Така тенденція говорить про те, що підприємство розпочало проводити успішну стратегію управління прибутком, котра дійсно покращує його результативність, як на національному, так і на зовнішніх ринках.

Проведення фінансового моніторингу ділової активності підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому.

Передумовою ефективного здійснення господарської діяльності на зовнішніх ринках має бути створення та постійне підтримання високоліквідного та прибуткового резерву активів, необхідного для мінімізації негативного впливу сезонного характеру бізнес-процесів в пивоварній галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку

Оцінка ділової активності залишається слабо дослідженою, оскільки кожен з авторів пропонує різні методики розрахунку її показників, які, в основному, характеризують тільки окремі аспекти ефективності окремого суб'єкта господарювання. Внаслідок економічної нестабільності в країні практично відсутнє довгострокове прогнозування показників, які характеризують економічну ефективність підприємств. Тому поглиблене дослідження методики оцінювання ділової активності підприємства та обґрунтування напрямів її покращення є вкрай важливим [53].

Оцінка ділової активності передбачає визначення результативності діяльності суб'єкта господарювання шляхом застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, що формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників, а також зумовлюють проміжні та кінцеві результати діяльності [53].

Для прийняття ефективних управлінських рішень і оцінювання впливу середовища, в якому функціонує підприємство, необхідно постійно здійснювати пошук оптимальних взаємозв'язків між набором економічних ресурсів і кількістю економічних благ, які виробляються за допомогою цих ресурсів [67]. У цьому контексті значення аналізу ділової активності та вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності полягає у формуванні економічно

обґрунтованої оцінки ефективності й інтенсивності використання ресурсів підприємства, виявленні резервів їхнього залучення.

Управління фінансовим станом підприємства – це сукупність форм та методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування і використання фінансових ресурсів. Результати аналізу ділової активності є підґрунтям і вагомою складовою у розробці заходів щодо вдосконалення управління фінансовим станом. При оцінюванні стану доцільно виділити рівні ділової активності та притаманні їм виробничо-господарські ситуації, які зумовлюють певні результати фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому найбільша увага приділяють забезпеченню і прогнозуванню можливостей економічного зростання, що є неможливим без визначення таких базових характеристик, як платоспроможність або фінансова стійкість.

Фінансова стійкість підприємства є однією з головних умов успішної і стабільної роботи підприємства в ринкових умовах. Якщо підприємство фінансово стійке, платоспроможне, то воно має низку переваг перед іншими підприємствами такого ж профілю при отриманні кредитів, залученні інвестицій, у виборі постачальників і в підборі кваліфікованих кадрів. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежне від несподіваних змін ринкової кон'юнктури і, отже, тим менше ризик банкрутства.

Дослідження питання вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності є актуальним, оскільки в даний час головною проблемою ефективного функціонування підприємств промисловості є низький рівень їх фінансової стійкості. Виступаючи дієвим інструментом фінансового контролінгу, без якого неможливо налагодити ефективне антикризове фінансове управління фірмою, система завчасного попередження й реагування на погіршення фінансового стану суб'єкта підприємництва є специфічною інформаційною системою, покликаною своєчасно виявляти кризову ситуацію, що напряму або опосередковано загрожує його подальшому нормальному

функціонуванню й навіть існуванню, та оперативно сигналізувати про це менеджерському персоналу підприємства.

Кризові явища становлять загрозу фінансової стійкості підприємств, але в умовах циклічного розвитку економіки їх виникнення закономірно. У зв'язку з цим необхідно виявлення економічних криз у фінансовій стійкості підприємства і своєчасне вжиття заходів з управління кризовими явищами, комплекс яких утворює управління фінансовою стійкістю. Таким чином, в умовах кризи планування дозволяє уникнути великих помилок в оцінці можливих альтернатив ринкової динаміки, поведінки конкурентів і партнерів на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Процес управління фінансовою стійкістю - це сукупність циклічних дій, пов'язаних з виявленням факторів, що впливають на фінансову стійкість, з пошуком і організацією виконання прийнятих фінансових рішень, вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності.

Управління фінансовим станом підприємства – це сукупність форм та методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування і використання фінансових ресурсів. Результати аналізу ділової активності є підґрунтям і вагомою складовою у розробці заходів щодо вдосконалення управління фінансовим станом. При оцінюванні стану доцільно виділити рівні ділової активності та притаманні їм виробничо-господарські ситуації, які зумовлюють певні результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Стратегічне управління фінансовою стійкістю повинно враховувати не тільки цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики, а й вид фінансової стійкості, який характерний для підприємства на даний момент часу. Фінансово стійкий стан підприємства дає можливість здійснювати активний розвиток підприємства (поєднання операцій з різним рівнем фінансового ризику, що дозволяє впроваджувати інновації, проводити модернізацію і технічне переозброєння підприємства). В умовах стабільного фінансового стану

доцільні заходи щодо підвищення рентабельності продажів, обережні вкладення в ризикові інвестиції, їх ранжування за ступенем терміновості здійснення. Підприємству, що знаходиться в нестійкому фінансовому стані, при здійсненні вкладень доцільно віддавати перевагу менш ризиковим операціям і які мають найменший термін окупності.

Слід зазначити, що міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

- конкурентна перевага формується в основі своїй з поліпшень, нововведень та перемін. Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації;

- конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців;

- конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники;

- забезпечення та підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Підтримання переваг вимагає, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо у бік їх вдосконалення;

- підтримання переваг в кінці кінців вимагає глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії [75].

Окрема компанія функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого вона тісно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Отже, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства.

Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем, яке включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції, хоча конкурентні відносини мають свою специфіку. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами найчастіше проявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

Основні принципи концепції конкурентоспроможності підприємства є наступні [74]:

1. Задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і власне конкурентоспроможності підприємства.

2. Слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.

3. Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

4. На тактичному рівні конкурентоспроможності підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

5. На стратегічному рівні конкурентоспроможності підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Конкурентоспроможність продукції є важливим показником конкурентоспроможності підприємства тому, що виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

3.2. Рекомендації з напрямів вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку на основі врахування конкурентних переваг компанії

Основними шляхами поліпшення та підтримання фінансового становища на підприємстві є: збільшення власного капіталу; зниження величини необоротних активів підприємства за рахунок продажу або передачі в оренду основних засобів, що не використовуються на підприємстві; скорочення величини матеріально-виробничих запасів до оптимального рівня (до розміру поточного та страхового запасів).

Основним стратегічним завданням фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану шляхом реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

Основними шляхами підвищення ділової активності є:

1) зростання продуктивності праці за рахунок преміювання працівників та кращого їх мотивування;

2) оптимізація матеріаломісткості виробництва (раціоналізація затрат сировини та матеріалів, максимальне використання залишків сировини); 3) подальше раціональне використання природних ресурсів (економія водних ресурсів).

Визначальними напрямками підвищення ділової активності на зовнішньому ринку є:

- 1) присокрення науково-технічного та організаційного прогресу (підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації);
- 2) вдосконалення структури виробництва підприємств, зокрема, підвищення коефіцієнта завантаження шляхом збільшення обсягу продукції;
- 3) підвищення якості й конкурентноспроможності продукції (послуг);
- 4) всебічний розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- 5) зменшення тривалості операційного та фінансового циклів;
- 6) підвищення ефективності використання майна;
- 7) максимізація прибутку;
- 8) пошук нових ринків збуту.

Ефективність діяльності підприємства в значній мірі залежить від розробленої системи шляхів і напрямів їх реалізації щодо раціоналізації рівня ділової активності та своєчасності прийняття оперативних управлінських рішень. Зростання ділової активності підприємства полягає насамперед у підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок прискорення оборотності ресурсів і скорочення періоду їх обороту.

Підвищення ділової активності залежить від збільшення грошового потоку шляхом встановлення чітких договірних умов постачань і платіжної дисципліни, раціональної організації збуту готової продукції, використання прогресивних форм розрахунків, своєчасного оформлення документації і прискорення її руху, налагодженої роботи транспорту тощо.

Підвищення ефективності використання ресурсів підприємство може досягти шляхом скорочення операційного та фінансового циклів. Напрями їх скорочення пов'язані зі скороченням виробничого циклу, зменшенням

тривалості обороту дебіторської заборгованості, збільшенням тривалості обороту кредиторської заборгованості.

В умовах фінансово-економічної кризи, котра супроводжується не виконанням дебіторів своїх зобов'язань щодо оплати за товари та послуги, особливо важливим стає розробка ефективного управління дебіторською заборгованістю, своєчасне її повернення та запобігання безнадійним боргам на підприємстві. Таким чином, доцільно буде поділити зазначені вище заходи на три основні групи: 1) заходи, що гарантують підприємству розрахунок за товари та послуги суб'єктами ринку фінансових послуг; 2) заходи, спрямовані на забезпечення виконання зобов'язання покупцем; 3) заходи, спрямовані на самостійне повернення дебіторської заборгованості підприємством.

Одним з головних факторів, котрі впливають на результати ділової активності підприємства, є обсяги кредиторської заборгованості. Тому, для покращення стану ділової активності підприємство має покращити ефективність управління кредиторською заборгованістю.

Отже, кредиторська заборгованість має як негативний, так і позитивний вплив на діяльність підприємства та його фінансово-майновий стан. Тому основна мета управління кредиторською заборгованістю підприємства — це не її уникнення, що є неможливим, а зведення її величини до оптимального рівня, який визначають особливості середовища функціонування підприємства, його фінансово-майновий стан та стратегія подальшого розвитку, а також досягнення балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей і максимального рівня їхньої оборотності для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

Крім цього, велику увагу необхідно приділяти дослідницькій та інноваційній діяльності. Тому в ПрАТ “Оболонь” діють інжиніринговий центр та експериментальна лабораторія, велику роботу із запуску продуктивних інновацій проводить служба маркетингу.

У 2020 році корпорація залишалася ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін та

загальної економічної ситуації в Україні і світі. Протягом 2020 року компанія систематично проводила маркетингові дослідження. План досліджень передбачав реалізацію як кабінетних внутрішніх досліджень, так і зовнішніх досліджень за участі дослідницьких агенцій. На постійній основі внутрішніми ресурсами здійснюється моніторинг основних показників реалізації готової продукції та даних торгових мереж, активності конкурентів, основних споживчих трендів та настроїв. Протягом 2020 року служба маркетингу проводила ряд досліджень, пов'язаних з тестуванням:

- смаку продуктових новинок перед запуском проекту (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів);
- концепцій позиціонування (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження);
- концепцій етикеток новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів) у форматах онлайн та офлайн тестування;
- ідей комунікації (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокусгрупове дослідження) та кількісного онлайн тесту;
- тестування смаку основних сортів пива (з залученням зовнішніх підрядників) сліпе та брендowane у центральних локаціях.

Протягом 2020 року всі медіа-активності (офлайн та онлайн) в рамках бренд-стратегій супроводжувалися зовнішнім медіа-аудитом:

- на старті проекту оцінювалась доцільність та ефективність впровадження з точки зору, витрат, охоплення та медійних цілей;
- в процесі реалізації здійснювався моніторинг розміщення на предмет відповідності погодженим умовам проекту;
- по завершенні проводилося оцінювання відповідності результатів поставленим цілям та ефективності використання бюджету.

Системний підхід до аналізу даних та провадження відповідних досліджень на всіх етапах роботи протягом 2020 року забезпечували

покращення показників ефективності проектів та дозволило уникнути додаткових витрат в процесі їх реалізації.

Інноваційна політика ПрАТ «Оболонь» реалізовувалась протягом 2020 року у двох напрямках:

- продуктові інновації (загалом протягом 2020 року було випущено близько 20 новинок);

- інновації форматів (слідуючи тенденціям ринку та побажанням споживачів, у 2020 році розпочато роботу з новими для ринку форматами упаковки).

Серед продуктових інновацій 2020-2021 рр.:

- категорія «ПІВО»: «Zibert Баварське» ПЕТ 1,75 л, «Zibert Світле» ПЕТ 2,25 л, «Germanarich» скло 0,5 л, ж/б 0,5 л, «Оболонь Київське Міцне» ПЕТ 1 л, «Obolon Premium Dark Brew» ПЕТ 1 л, «Zlata Praha Світле» ПЕТ 1 л, «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0,6 л.;

- категорія «СЛАБОАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: Сидр «Ciber Rose» скло 0,5 л, ПЕТ 0,8 л, «Obolon Hard Seltzer Orange&Lemon» ж/б 0,5 л, «Obolon Hard Seltzer Black Cherry» ж/б 0,5 л.;

- категорія «БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: «Живчик зі смаком яблука та винограду» ПЕТ 2 л, «Живчик зі смаком яблука та лісових ягід» ПЕТ 2 л.

- категорія «МІНЕРАЛЬНА ВОДА»: «Оболонська слабогазована» ПЕТ 1,5 л.

Усі новинки успішно пройшли ринковий етап тестування і були впроваджені в регулярний асортимент ПрАТ «Оболонь», при цьому загальна ринкова частка новинок в основній категорії компанії «ПІВО» склала у 2021 році – 1,2% ринкової частки, що свідчить про комерційний успіх інновацій.

Розглянемо, що ж змінилося у стилі «Оболоні». Так, новий дизайн пива «Оболонь Світле» (рис. 3.1).



Рис.3.1. Дизайн пива «Оболонь Світле» [50]

Над ребрендингом торгової марки «Оболонь» керівництво товариства працювало спільно з провідними українськими компаніями: дизайн-агенцією «Reynolds and Reuener» та агенцією «Kinograf». У «Reynolds and Reuener» майже 150 проєктів для ринків різних країн, а «Kinograf» неодноразово отримувала міжнародні премії в галузі маркетингу, комунікацій і креативної майстерності.

Дизайнери «Reynolds and Reuener» оновили логотип, а також написи на етикетці. Герб став більшим, а зображення грифонів – сучаснішим. Логотип розмістили на білому тлі, завдяки чому він більш гармонійно виглядає на фірмовій пляшці нашого зеленого бренд-кольору. На етикетці підкреслили й основні переваги «Оболоні». У центрі – напис про наше лідерство в експорті. Окремо виділили 1980 рік, коли була заснована пивоварня, та інформацію про стовідсотковий український капітал компанії. А зображення визначних місць Києва лишили незмінними – вони нагадують про столичне походження марки. Загалом дизайнери зберегли основні елементи й написи, тож на полиці нову «Оболонь» не складно впізнати.

Пиво «Оболонь Світле» в новому дизайні вже є на полицях магазинів, а ролик можна побачити на українському телебаченні.

У компанії є неформальний девіз: «Жодного року без нового кроку». Тож у них ще чимало ідей і планів, зокрема, створювати нові сорти пива,

розширювати аудиторію прихильників бренду і зміцнювати позиції на ринку пива та напоїв.

Для «Оболоні» у пріоритеті – професіоналізм, висока ефективність з дотриманням вимог і норм екологічної та промислової безпеки. З моменту заснування і до сьогодні «Оболонь» підтримує і розвиває традиції благодійництва та волонтерства, впроваджує програми розвитку регіонів, реалізує соціально значущі ініціативи й вкладається в розвиток та популяризацію спорту.

Перспективи розвитку компанії формуються під впливом таких цінностей:

- якість – орієнтація на випуск напоїв високих стандартів якості і безпеки;
- професіоналізм – злагоджена і майстерна робота працюючих;
- безпека – відповідальність за життя і здоров'я співробітників, споживачів;
- ефективність – значні результати роботи з дотриманням екологічної і промислової безпеки;
- командний дух – єдина «родина» однодумців, які розділяють спільні цінності.

Соціальна мета компанії: баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку в інтереси корпорації.

Як український виробник, компанія не лишилась осторонь переломних подій в країні. Вони продовжують інвестувати у національну економіку, людей, екологію, культуру і спорт. За 40 років роботи ПрАТ «Оболонь» залишається відповідальним працедавцем, надійним партнером і прозорим учасником ринку. Попри непросту ситуацію в Україні, нестабільні макроекономічні умови, компанія шукає можливості як в Україні, так і за її межами, розвиваючи експортні ринки. Шлях продукції компанії проходить більше, ніж через 70 країн світу. І це не лише красива цифра. Це щоденна кропітка праця, досвід міжнародних комунікацій і визнання як результат.

Тільки в 2020 році «Оболонь» вийшла на 9 нових ринків та налагодила співпрацю з 19 новими партнерами у різних країнах Латинської Америки, Африки, Азії та Австралії. Компанія має намір продовжувати розширювати географію експорту.

Невід'ємною складовою частиною зовнішньої стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Спрямованість компанії на удосконалення системи управління означає:

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

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

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

- що діяльність, спрямована на підвищення результативності системи управління;

- безперервне забезпечення підвищення мотивації співробітників, задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Структура корпорації формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

ПрАТ «Оболонь» завжди слідувало за тенденціями ринку, випускаючи крафтове пиво та напої на основі пива, впроваджувала нові сучасні формати упаковки продукції та розвивала мережу фірмових магазинів. Товариство є одним з основних виробників «private labels» пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

ПрАТ «Оболонь» продовжує розширювати діяльність на експортних ринках. Загальні обсяги випуску продукції у 2021 році склали понад 65 млн. дал., з яких 8,4 млн. дал. було експортовано за кордон. Експорт продукції здійснювався більш ніж до 70 країн світу. У подальшому «Оболонь» планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності, розвиваючи експортні ринки.

3.3. Шляхи підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках

Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, ПрАТ «Оболонь» необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. Для вирішення цієї проблеми, перш за все, необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності. Якщо фірма-виробник сприяє одержанню інституційним споживачем прибутку, то, таким чином, вона добивається високої конкурентоспроможності своєї продукції.

Прибуток, як відомо, це – різниця між валовим доходом і валовими витратами. Іншими словами, це — сума всіх грошових надходжень, які одержані в результаті діяльності компанії, за відрахуванням тих витрат, яких ця діяльність вимагала. А тому, прибуток і, разом з тим, конкурентоспроможність можуть бути підвищені за рахунок двох чинників: або шляхом зниження витрат, або за допомогою підвищення доходу.

Витрати споживача можуть бути знижені в результаті:

- Зниження ціни товару, який споживається.
- Зменшення вартості його доставки, установки, налагодження та ін.
- Скорочення вартості експлуатації продукту.

Як зрозуміло, витрати на більшість видів складного устаткування і на деякі прості продукти не завершуються в момент їх купівлі. Наприклад,

автомобіль вимагає догляду, обслуговування, ремонту, може зношуватися з різною швидкістю та ін. Якщо виробник поставляє товар, який знижує витрати при експлуатації то, тим самим, він знижує витрати споживача.

За рахунок високої якості комплектуючих може бути послаблена небезпека випуску неякісного продукту і знижені викликані цим витрати на гарантійний ремонт та зміну браку.

Дохід компанії може зрости:

- 1) через підвищення цін на його готову продукцію
- 2) через зростання кількості продаваних товарів (послуг).

В умовах ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. А тому, перш за все, необхідним є наведення елементарного ринкового порядку на підприємстві за такими напрямками: мотивація працівників, запровадження заходів щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками.

В сучасних умовах не конкуренція, а кооперація і співробітництво є фундаментальним джерелом прибутку компаній і економічного добробуту суспільства. Для підтримання високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрямок як державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки. Конкурентний статус фірми (підприємства) формується за рахунок внутрішніх і зовнішніх чинників. Про використання внутрішніх чинників фірма повинна потурбуватися сама. А створення умов для виникнення і підтримки конкурентних переваг національної економіки в цілому — найважливіша задача держави, її законодавчої та виконавчої влади. Ця задача повинна вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Основні зусилля держави повинні бути спрямовані на:

– створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг у всіх детермінантах «національного конкурентного ромбу»;

- пошук конкурентоспроможних галузей (підприємств);
- організація процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей в галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами на світових ринках.

Для ПрАТ «Оболонь» актуальним є оцінка його конкурентної позиції на кожному ринку. Для цього необхідно одержати відповідь на такі питання:

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?
3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжку цінностей, аналіз витрат та оцінка конкурентоспроможності. Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити і плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійним є становище компанії на ринку; чи є необхідною модифікація існуючої стратегії.

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія? Перше, необхідно в'яснити місце компанії серед конкурентів – чи спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції або концентрує свої зусилля на певних групах споживачів та ринкових нішах. Другий важливий момент – межі конкуренції в галузі – скільки рівнів каналів розподілу вона використовує; розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і групи споживачів, на які вона орієнтується.

Чим сильнішим є стратегічне і фінансове становище компанії, тим більш імовірним є те, що її стратегія добре продумана і чітко реалізується.

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і якими вони є в порівнянні з показниками конкурентів;
- тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції;
- чи зростають продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок у цілому;
- розмір кредитів;
- репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- чи є компанія лідером в технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу? Швидко оцінити стратегічне становище ПрАТ «Оболонь» можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах.

Як визначається сила і слабкість компанії? Сила – це те, у чому компанія досягла успіхів, або якась особливість, яка надала їй особливі можливості. Наприклад, кращий товар, відомий бренд, більш досконала технологія, краще обслуговування клієнтів тощо. Сила також може бути досягнутою в результаті створення альянсів або спільного підприємства з партнером, який має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що їй не вдається (у порівнянні з іншими), або дещо, що ставить її у несприятливі умови. Наприклад, відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле устаткування, низька прибутковість; недостатній імідж на ринку; зміни потреб та смаків споживачів тощо.

Деякі сильні сторони компанії можуть бути більш важливими за інші. Деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, а інші не

досить важливі можуть бути легко виправлені.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії у конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекивали слабкі (пасиви). Разом з тим, успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Головними позитивними, сильними якостями ПрАТ «Оболонь» можуть бути:

- висока виробнича майстерність, яка забезпечує випуск продукції високої якості;
- ноу-хау у створенні та функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень;
- унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів;
- нові можливості у розробці нової продукції;
- кращі здібності в організації продаж та демонстрації товарів;
- досконале володіння важливою технологією;
- глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінка нових тенденцій у розвитку ринку;
- незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності в роботі з клієнтом в галузі нових застосувань продукту тощо.

Досить часто на успішну діяльність фірми негативно впливають певні фактори зовнішнього середовища. Загрозу можуть представляти такі фактори, як: поява більш дешевих технологій; запровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок, який є основним для вашої фірми, іноземних конкурентів з низькими витратами; нові правила, які завдають шкоди вашій компанії більше, ніж іншим; вразливість при підвищенні процентних ставок, можливість поглинання більш крупною фірмою та ін.

Якщо керівництво компанії не знає її сильних і слабких сторін, не уявляє

собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає становищу фірми. А тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки цього становища.

3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?

Для того, щоб ПрАТ «Оболонь» було конкурентоспроможним, його витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції та процеси з розробки, виробництва, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується у процесі виробництва частин і компонентів, складання та випуску готової продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Чим ефективніше компанія управляє своїм ланцюжком цінностей у порівнянні з конкурентами, тим вище її конкурентоспроможність. Для того, щоб реально оцінити конкурентні можливості ПрАТ «Оболонь» від менеджерів вимагається виконати такі дії:

1. Скласти ланцюжок цінностей для фірми.
2. Вивчити зв'язки між різними ділянками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами.
3. Виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку.
4. Провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?

Використання концепції ланцюжків цінностей та інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності компанії є необхідним, але недостатнім. Більш глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили та конкурентних позицій компанії.

Елементами такої оцінки є дослідження того: 1) настільки міцно компанія удержує свою конкурентну позицію на цей час; 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується; 3) яке місце займає компанія серед основних конкурентів; 4) чи має компанія тепер конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів; 5) якою є здатність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Ознаки конкурентної сили компанії:

- Велика частка на ринку (або лідируюче становище на ринку)
- Зростаюча кількість споживачів та покращення відношення споживачів до фірми та її продуктам
- Компанія уловлює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти
- Компанія входить до стратегічної групи з найбільш вдалим становищем на ринку
- Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку
- Дуже диференційовані товари
- Більш низькі витрати
- Рівень прибутку вище, ніж у середньому на ринку
- Компанія володіє технологічною та інноваційною перевагою
- Творчий, готовий до змін менеджмент

Ознаки конкурентної слабкості компанії:

- Конкуренти захоплюють її частку на ринку
- Зростання доходів є нижчим, ніж у середньому на ринку
- Нестача фінансових ресурсів
- Репутація компанії у споживачів падає
- Компанія входить до стратегічної групи з погіршуючим становищем на ринку

- Становище компанії є слабким у найбільш перспективних галузях
- Високі витрати
- Компанія є надто малою для того, щоб чинити вплив на ринок
- Компанія не в змозі протистояти загрозі поглинання
- Низька якість товарів
- Нестача вміння та здібностей в основних галузях

5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Заключною аналітичною задачею є визначення тих стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджмент при формуванні ефективного стратегічного плану дій. Це можуть бути такі питання:

– Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?

– Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі у майбутньому?

– Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил — особливо проти тих, чий вплив може посилитися?

– В яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

– Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?

– Чи має компанія конкурентну перевагу чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?

– Якими є сильні і слабкі сторони сьогоднішньої стратегії?

– Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової конкурентної стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи нами були визначені напрями вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку шляхом підвищення конкурентних переваг.

Оцінка ділової активності передбачає визначення результативності діяльності суб'єкта господарювання шляхом застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, що формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників, а також зумовлюють проміжні та кінцеві результати діяльності

Основними шляхами поліпшення та підтримання фінансового становища на підприємстві є: збільшення власного капіталу; зниження величини необоротних активів підприємства за рахунок продажу або передачі в оренду основних засобів, що не використовуються на підприємстві; скорочення величини матеріально-виробничих запасів до оптимального рівня (до розміру поточного та страхового запасів). Основним стратегічним завданням фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану шляхом реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

Підвищення ділової активності залежить від збільшення грошового потоку шляхом встановлення чітких договірних умов постачань і платіжної дисципліни, раціональної організації збуту готової продукції, використання прогресивних форм розрахунків, своєчасного оформлення документації і прискорення її руху, налагодженої роботи транспорту тощо.

Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, ПрАТ «Оболонь» необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. Для вирішення цієї проблеми, перш за все, необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Дослідження, яке було проведено нами в рамках кваліфікаційної роботи дозволяє сформулювати наступні висновки теоретичного та практичного характеру.

Як економічна категорія ділова активність є надзвичайно розгалуженою і багатоаспектною. Ділова активність підприємства за сучасних ринкових умов на сьогодні стає інтегральною характеристикою підприємства стосовно його відповідності об'єктивним економічним умовам, що склалися в певний момент часу. Отже, ділову активність підприємства можна визначити як мотивований на макро- і макрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.

В економічній науці відсутній єдиний підхід щодо забезпечення управління фінансовим станом підприємства. Тому цей процес є дуже складним в системі фінансового менеджменту, який тісно пов'язаний з іншими системами управління, зокрема фінансового управління. В свою чергу, забезпечення ділової активності підприємства входить до складу загальної системи управління підприємством. Воно відображає всі відносини, що належать до сфери фінансово-господарської діяльності підприємства. Ділова активність підприємства, виступаючи носієм фінансово-економічних відносин, є об'єктом фінансового управління будь-якої економічної системи.

Головне завдання забезпечення діловою активністю підприємства на зовнішньому ринку полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках.

Аналіз системи фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» дав можливість кваліфікувати рівень його ділової активності як середній (задовільний). Так, рентабельність перманентного капіталу за період 2019-2021 років поступово збільшувалась, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу, вкладеного в діяльність ПрАТ «Оболонь» на тривалий термін. Також позитивні зміни в 2021 році проти 2019 та 2020 років стосуються значного приросту в обсягах сукупного та власного капіталів, нерозподіленого прибутку ПрАТ «Оболонь». За показниками рентабельності фінансовогосподарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки можемо стверджувати про позитивні зміни.

Незважаючи на це, потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження. Крім цього, ПрАТ «Оболонь» не в змозі покривати термінову заборгованість. Запаси й витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат. Як у найближчій, так у середньостроковій перспективі підприємство залишиться неплатоспроможним, а у віддаленій перспективі фінансовий стан буде нестійким.

Наведений огляд ситуації в пивоварній галузі України, оцінка чинників впливу зовнішнього бізнес-середовища на ділову активність ПрАТ «Оболонь» довела необхідність впровадження підтримки та захисту операційної діяльності та удосконалення управління діловими операціями.

Першочерговими заходами є створення, впровадження та контроль перебігу виконання програми антикризових заходів. Така програма повинна містити налагодження комплексної системи інформаційного забезпечення процесу забезпечення діловою активністю підприємства, контроль за перебігом подій та постійний моніторинг результатів виконання окреслених планів. Спрямування на потреби кінцевого споживача, екологічна складова,

мотиваційна політика –акцент на окреслені складові дозволить вчасно реагувати на зміни та упереджати появу негативних наслідків фінансової кризи.

Дослідження питання вдосконалення форм і методів забезпечення ділової активності є актуальним, оскільки в даний час головною проблемою ефективного функціонування підприємств промисловості є низький рівень їх фінансової стійкості. Кризові явища становлять загрозу фінансової стійкості підприємств, але в умовах циклічного розвитку економіки їх виникнення закономірно. У зв'язку з цим необхідно виявлення економічних криз у фінансовій стійкості підприємства і своєчасне вжиття заходів з управління кризовими явищами, комплекс яких утворює управління фінансовою стійкістю.

Основними шляхами поліпшення та підтримання фінансового становища на підприємстві є: збільшення власного капіталу; зниження величини необоротних активів підприємства за рахунок продажу або передачі в оренду основних засобів, що не використовуються на підприємстві; скорочення величини матеріально-виробничих запасів до оптимального рівня. Основним стратегічним завданням фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану шляхом реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

Для ефективного функціонування ПрАТ «Оболонь» та підвищення його міжнародної конкурентоспроможності на ринку, дуже важливим є врахування впливу факторів зовнішнього середовища, а також вміння раціонально використовувати його позитивні аспекти та своєчасно реагувати на негативні тенденції його розвитку. Властивості факторів комплексної дії притаманні як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев І. В. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій : навч. посібник. Львів : Бескид Біт, 2019. 152 с.
2. Богачов С. Порівняльна ефективність функціонування підприємств різних форм власності. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 31-35.
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посібник. К : Центр навчальної л-ри, 2018. 328 с.
4. «Бізнес та COVID-19: вижити не можна померти»: Аналітичний центр економіко-правових досліджень та прогнозування Федерації роботодавців України. URL: https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf (дата звернення: 13.10.2023).
5. Богачов С. Порівняльна ефективність функціонування підприємств різних форм власності. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 31-35
6. Ванькович Д. В. Організація системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами. *Регіональна економіка*. 2019. № 3. С. 225-231.
7. Власюк Н. І. Оцінка ділової активності підприємств. *Науковий вісник*. 2020. № 14. С. 172-175.
8. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : Видво ХНУ, 2019. 284 с.
9. Гарасюк О. А., Ігнатенко М. Ю. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства». *Вісник КТУ*. 2018. №22. С. 62-68.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посібник. К : Центр навчальної л-ри, 2018. 307 с.
11. Годящев М. О. Термін «Ділова активність» у сучасній науковій літературі. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2018. № 21. С. 23-24.

12. Господарський кодекс України: від 16 січ. 2020 р. № 436-IV : станом на 1 лист. 2021 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2684-14>. (дата звернення: 11.10.2023).

13. Гринькевич О., Кіндрацька Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 6. С.215-218.

14. Гудзь Т. П. Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 2 (52). С. 107–114.

15. Гудзь Т. П. Фінансово-економічний стан промисловості України: сучасні реалії. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 90-річчю Університету, 22 жовтня 2020 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. С. 168–171.

16. Економіка підприємства: підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. Київ : Вид-во КНЕУ, 2021. 528 с.

17. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія. [Н. Б. Кащена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова та ін.]. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2019. 196 с.

18. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 10. С. 250–255.

19. Єфімова О.В. Аналіз фінансової звітності. За ред. М.В. Мельник. 2е вид., випр. і доп. К : Вид-во КнТЕУ, 2018. 451 с.

20. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Вид-во національного університету «Львівська політехніка». 2019. 714 с.

21. Заїкіна О. О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством. *Харчова промисловість*. 2018. № 7. С. 144-148.

22. Зеленюк О. О. Ділова активність та особливості її вимірювання в економіці України. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, Серія: Економіка*, 2018. Вип. 14. С. 106-113.

23. Зеленюк О. О. Проблемні питання формування та реалізації ділової активності України. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики : міжнар. наук.-практ. конф., 19 – 20 травня 2019 р. : тези доп.* – Харків, 2019. С. 251-253.

24. Зеленюк О. О. Проблеми стимулювання ділової активності в економіці України. *Економіка та управління: проблеми науки та практики: міжнар. наук.-практ. конф., 28 – 29 вересня 2020 р. : тези доп.* Львів, 2020. С. 9-10.

25. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств : навч. посібник : курс лекцій. К.: Центр учбової літератури, 2018. 485 с.

26. Ключник О. С., Кондратюк О. В. Вдосконалення комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Рівненського інституту ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. 2020. № 1. С. 120-127.

27. Косова Т. Д. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2018. 440 с.

28. Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. 3. С.163-169.

29. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. [3-тє вид., випр. і доп.]. К.: Знання, 2018. 483 с.

30. Колісник В. Ю. Розробка пропозицій щодо вдосконалення методики аналізу фінансового стану підприємства. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. 2021. № 4 (144). С. 132-135.

31. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посібник. К.: Знання, КОО, 2019. 378 с.

32. Котенок Г. М. Виявлення переваг та недоліків методів оцінки фінансового стану підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2018. № 23. С. 208-210.
33. Крижанівська Ю. М. Теоретичні аспекти визначення ділової активності підприємства. *Наукове товариство Івана Кушніра*. 2021. 2.С.74-76.
34. Кузьмін О.Є., Мельник Г. Економічна діагностика : навч. посібник. К : Центр учбової л-ри, 2019. 318 с.
35. Куриленко Т П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка: зб. наук. праць*. К.: АМУ, 2019. Вип. 6. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2019_6/ZMIST.htm (дата звернення: 16.10.2023).
36. Кухарєва О.О. Мета аналізу ділової активності підприємства. URL: www.analizplus.com/2/9_6.php. (дата звернення: 19.10.2023).
37. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. К : Вид-во КНЕУ. 2021. 387 с.
38. Лисогор В. М., Яремко С. А., Ольшевська О. В. Застосування методів прогнозування в процесі моделювання економічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2, Т.1 С.21-25.
39. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К. : Хай-Тек Прес, 2020. 336 с.
40. Марченко О. І. Фінансові аспекти ділової активності. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 136-143.
41. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 251-260.
42. Меречина Ю. О. Теоретичні основи дослідження ділової активності сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnu_ekon/2022_6/pdf/25.pdf (дата звернення: 19.10.2023).

43. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посібник. К. : Вид-во КНЕУ. 2019. 132 с.
44. Мішина С. В., Мішин О.Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. 176 с.
45. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. К. : Центр навчальної л-ри, 2019. 336 с.
46. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навчальної л-ри. 2021. 520 с.
47. Мороз С. В. Прогнозування фінансового стану підприємств. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2020. 1. С. 182-186.
48. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Положення, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 18.03.2014 № 73 : станом на 18.03.2014 р. / Законодавство України : [веб-сайт Верховної Ради України]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 21.10.2023).
49. Нестеренко Н. В., Двхтяр О. К. Ділова активність як невід'ємна частина фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. № 10. Частина 3. С. 411-413.
50. «Оболонь» Приватне акціонерне товариство. Офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua/ua/> (дата звернення: 07.10.2023).
51. Онисько С. М., Марич П. М. Фінанси підприємств: підручник для студентів вищих закладів освіти. 2-ге видання, випр. і доп. Львів : Магнолія Плюс, 2019. 367 с.
52. Павловська В. О., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: Вид-во КНЕУ, 2022. 388 с.
53. Петренко Л.М. Оцінка та напрямки покращення ділової активності підприємства. *Економічні науки*. 2020. Випуск 18, Ч.І. С. 101-105.

54. Подольська В. О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К. : Центр навчальної л-ри. 2018. 488 с.

55. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вер. 2008 р. № 514-IV : станом на 9 лют. 2012р. / Законодавство України :[вебсайт Верховної Ради України]. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/> (дата звернення: 16.10.2023).

56. Райковська І. Т. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану в діяльності промислових підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3 (49). С. 154-158.

57. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 3-тє вид, випр. і доп. К.: Знання, 2018. 668 с.

58. Сарай Н. І. Проблеми прогнозування фінансово-економічних показників в ході проведення фінансової діагностики підприємства. *Інноваційна економіка*. 2021. №5. С.131-135.

59. Селіверстова Л. С., Скрипник О. В., Безрутченко С. М. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник. К. : Центр навчальної л-ри, 2021. 274 с.

60. Сидоренко О. В. Методичний аспект оцінки ділової активності господарюючих суб'єктів згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. пр. ДНУ Вип. 121. Дніпро : Вид-во ДНУ. 2022. С. 167-174.

61. Сидоренко О. В. Контроль ділової активності підприємства за ключовими показниками ефективності. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 74-75.

62. Сидоренко О. В. Організаційно-методичні засади фінансового моніторингу ділової активності підприємства. *Бізнес Інформ : Міжнародний науковий економічний журнал*. 2017. № 11 (430). С. 281-284.

63. Сорока Л.М. Дослідження стану та перспектив розвитку пивоварної галузі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 5 (16). С. 102-105.

64. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Том 23. № 2. С.187-192

65. Тюха І.В. Сучасні тенденції та проблеми розвитку пивного ринку України. *Ефективна економіка*. 2021. №1. С. 1-5.

66. Фінанси підприємств: підручник. А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 8те вид., перероб. та допов. К.: КНЕУ, 2018. 519 с.

67. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. К.: Центр учбової л-ри, 2018. 566 с.

68. Швіндина Г. О. Проблеми розроблення стратегії розвитку для операторів крафтової продукції (на прикладі пивоварної галузі України). URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/01_/15/16_-124-129.pdf (дата звернення: 16.10.2023).

69. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К.: Кондор, 2019. 196 с.

70. Якуба М. М. Проблеми оцінки ринкової активності промислових підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник*. 2021. Вип. 14. С. 14-16.

71. Ямборко Г. Аналіз ділової активності підприємств в умовах фінансової кризи. URL: www.econa.at.ua/Vypusk_5/yamborko.pdf

72. Яріш О. В. Моніторинг як складова управління різними сферами практичної діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 36*. Кіровоград: КНТУ, 2019. С.25-30.

73. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, University of Chicago Press; Later Printing edition, 2021, 1152 p.

74. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2018. 452 p.

75. Porter M.E. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 2018. 592 p.

76. Veber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Volumes 1-2. Univ of California Press, 2013. 1712 p.

ДОДАТКИ