

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**    **Менеджмент бізнес-організацій**  
**Галузь знань**    **07 Управління та адміністрування**  
**Спеціальність**    **073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСТРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки **Чернявської Дар'ї Вікторівни**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Прохорова Є. В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



**Київ 2022**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми



О.В. Шатілова  
«14» березня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак  
«14» березня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти *Чернявській Дар'ї Вікторівні*  
заочної форми навчання  
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «18» березня 2022 р .№ 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПРАТ МЗМВ  
«ОСКАР»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні і методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Діагностика конкурентоспроможності ПРАТ МЗМВ «ОСКАР» та розробка заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	Управління бізнес-організацією

<b>Предмет дослідження:</b>	<b>Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації</b>
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	<b>Узагальнити теоретичні і методичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, виконати діагностику конкурентоспроможності організації та розробити заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю</b>

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	Дати визначення понять «конкурентоспроможність бізнес-організації», «управління конкурентоспроможністю»; узагальнити методичні основи визначення конкурентоспроможності бізнес-організації та управління її підвищенням.
<b>У розділі 2</b>	Дати загальну характеристику ПРАТ МЗМВ «ОСКАР»; здійснити діагностику зовнішнього середовища з використанням методики оцінки конкурентних сил в галузі за М. Портером; побудувати карти стратегічних груп конкурентів; виконати аналіз внутрішнього середовища – фінансовий, матричний, рівня конкурентоспроможності організації; розробити заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю організації.

**Завдання підготував  
науковий керівник**



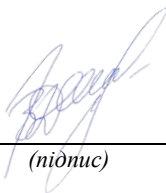
*(підпис)*

**Є.В. Прохорова**

*(ініціали, прізвище)*

**«09» березня 2021 р.**

**Завдання одержав  
здобувач**



*(підпис)*

**Д.В. Чернявська**

*(ініціали, прізвище)*

**«09» березня 2021 р.**

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 78 сторінок, 16 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 45 найменувань, 2 додатків.

### **«Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»**

Об'єкт дослідження - процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо розробки та запровадження підприємством заходів у сфері управління конкурентоспроможністю.

Мета дослідження – розкрити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, а також обґрунтувати практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМЗ «Оскар».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність конкурентоспроможності бізнес-організації та її ключові характеристики;
- охарактеризувати методичні підходи до визначення конкурентоспроможності бізнес-організації;
- здійснити аналіз поняття «управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ МЗМЗ «Оскар» та діагностику рівня його конкурентоспроможності;
- оцінити існуючий рівень управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМЗ «Оскар»;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМЗ «Оскар» та їх організаційне забезпечення.

*Практичне значення одержаних результатів.* Система ризик-менеджменту ПрАТ МЗМВ «Оскар» має бути орієнтована на виконання складних та багатоваріантних задач, ціллю яких є управління підприємством, засноване на ризиках. Доцільно забезпечити безумовне погашення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Існуюча ситуація загрожує додатковими штрафними санкціями з боку державних органів. Відповідно, необхідно повністю погасити зазначені поточні зобов'язання, хоча це вимагатиме і пошуку відповідних джерел фінансування.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, організація.

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача вищої освіти**  
**Чернявської Дар'ї Вікторівни**

**Тема:** «Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

**Актуальність теми.** Дипломна робота є самостійним змістовним і комплексним науковим дослідженням, характеризується актуальністю та своєчасністю, оскільки присвячена питанням конкурентоспроможності та розвитку вітчизняного бізнесу у складних умовах війни, на прикладі підприємства ПрАТ МЗМВ «Оскар».

Автор аналізує процес управління конкурентоспроможністю підприємства, визначає сукупність методичних та практичних аспектів для розробки та запровадження підприємством заходів у сфері управління конкурентоспроможністю, досліджує шляхи та методи удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

**Позитивними рисами є те,** що студентка в повному обсязі розкрила сутність конкурентоспроможності, проаналізувала та провела характеристику обраного підприємства та його рівень конкурентоспроможності. Обґрунтувала ефективні заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар».

**Зауваження до роботи:** недоліком роботи можна вважати недостатнє вивчення питання щодо оцінення існуючого рівня управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботі бажано було більш детально розглянути теперішній стан конкурентоспроможності обраного підприємства. Однак, це не знижує загальний рівень проведеного дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів:** Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається можливістю використання запропонованих механізмів удосконалення конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар».

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту з позитивною оцінкою.

Начальник фінансово-економічної служби  
в/ч А4438



С. М. Кутишенко

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету економіки та управління,**  
**спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент**  
**бізнес-організацій»**  
**Чернявської Дар'ї Вікторівни**  
**на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»**

**Логіко-структурний рівень роботи.** Тема роботи є актуальною для підприємства, яке має резерви удосконалення управління конкурентоспроможністю. Побудова роботи є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність теми автором обґрунтована.

**Рівень пошукової глибини.** Автором узагальнено 45 джерел, у т. ч. у фахових наукових часописах, достовірність інформації про діяльність організації підтверджена документально.

**Теоретико-методичний рівень роботи.** Авторка узагальнила підходи різних авторів до визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю бізнес-організації» (п. 1.1), охарактеризувала методичні підходи до визначення конкурентоспроможності бізнес-організації (п.1.2), визначила етапи управління конкурентоспроможністю сучасної бізнес-організації (п. 1.3).

**Діагностично-конструктивний рівень роботи.** Діагностику діяльності підприємства та ринку мінеральних вод України проведено ґрунтовно, з використанням сучасних аналітичних інструментів, зокрема, побудовано карту стратегічних груп конкурентів, матрицю конкурентного профілю торгових марок на ринку мінеральної води України (п. 2.1). Аналіз управління конкурентоспроможністю бізнес-організації виконано з використанням SWOT-аналізу та сфокусовано увагу на створенні системи управління ризиками. Вплив запровадження системи ризик-менеджменту на конкурентоспроможність підприємства обґрунтовано в п. 2.3. Авторці не вдалось в повному обсязі відобразити в роботі поточну практику управління конкурентоспроможністю підприємства, визначити показники конкурентоспроможності підприємства. Також не визначено, як заходи щодо впровадження системи ризик-менеджменту кількісно вплинуть на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Рівень наукової етики.** Рукопис оформлено відповідно до вимог, посилання на першоджерела присутні.

**Організаційний рівень проведення дослідження.** Робота виконувалась із дотриманням регламенту. Зауваження і рекомендації щодо покращення змісту роботи в основному було враховано.

**Кількість балів за якість КБР:** 52 бали.

**Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту.** Виконана кваліфікаційна бакалаврська робота свідчить про набуття автором компетентностей і навичок менеджера бізнес-організації та можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  
30 травня 2022 р.



Є.В. Прохорова

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність конкурентоспроможності бізнес-організації та її ключові характеристики.....	6
1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності бізнес -організації .....	12
1.3. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ МЗМВ «ОСКАР» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....</b>	<b>25</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та діагностика рівня його конкурентоспроможності.....	25
2.2. Аналіз управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.....	39
2.3. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації та організаційне забезпечення цих заходів.....	51
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток вітчизняного бізнесу відбувається у надзвичайно складних умовах. З початком війни у лютому 2022 року практично сформовано новий порядок денний для будь-якої бізнес організації, адже відбулися трансформації на усіх рівнях як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Тому управлінські підходи, які були ефективними та результативними ще кілька місяців тому, на сьогодні можуть різко втратити свою дієвість. В таких умовах на головні ролі виходить управління конкурентоспроможністю бізнес-організації. Адже саме цей аспект менеджменту дає змогу підприємствам швидко реагувати на зміну умов господарювання, трансформувати свою стратегію, насамкінець, досягати успіху у конкурентній боротьбі.

Базисом вивчення конкурентоспроможності бізнес-організації є праці всесвітньо відомих вчених І. Ансофа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, Р. Росса, Е. Чемберліна.

Питання управління конкурентоспроможністю розглядалося в роботах вітчизняних науковців Д. Барабася, А. Воронкової, Р. Губарева, І. Должанського, О. Драгана, М. Дядюка, Ю. Іванова, С. Клименко, В. Павлової, О. Паршиної, В. Пономаренка, М. Сагайдака, О. Тищенко, З. Шершньової та інших авторів.

Разом з тим, в питанні управління конкурентоспроможністю бізнес-організації залишається надзвичайно широке поле для досліджень, особливо, з урахуванням поточного стану вітчизняної економіки та її перспектив.

Мета дослідження – розкрити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, а також обґрунтувати практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМЗ «Оскар».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи досягається за рахунок виконання наступних завдань:

- розкрити сутність конкурентоспроможності бізнес-організації та її ключові характеристики;
- охарактеризувати методичні підходи до визначення конкурентоспроможності бізнес-організації;
- здійснити аналіз поняття «управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ МЗМВ «Оскар» та діагностику рівня його конкурентоспроможності
- оцінити існуючий рівень управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар»;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар» та їх організаційне забезпечення.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів щодо розробки та запровадження підприємством заходів у сфері управління конкурентоспроможністю.

Методологічну основу кваліфікаційної бакалаврської роботи становлять концептуальні положення економічної теорії та менеджменту, а також теоретичний доробок вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління конкурентоспроможністю. Для розв'язання поставлених в кваліфікаційній бакалаврській роботі завдань використовувалися наступні загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: узагальнення і абстракції, системний підхід, аналізу та синтезу, екстраполяції, експертних оцінок, аналогії, статистичний та графічний методи.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України щодо функціонування бізнес-організацій та управління їх конкурентоспроможністю, статистичні дані, аналітичні огляди та звіти Державної служби статистики України, огляди вітчизняного ринку мінеральної води фінансова та управлінська звітність ПрАТ МЗМВ «Оскар».

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, двох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність конкурентоспроможності бізнес-організації та її ключові характеристики

Розвиток підприємництва у сучасних умовах багато в чому визначається рівнем конкуренції, що притаманна економічному середовищу. Саме конкурентні механізми є потужним фактором, який стимулює прогрес для більшості бізнес-організацій, змушує підприємців постійно перебувати в пошуку нових ринкових «ніш» для діяльності, інноваційних інструментів управління тощо. У зв'язку із цілком очевидним посиленням рівня конкуренції у сучасній економіці, об'єктивно постає питання про сутність та змістовне наповнення такого поняття як «конкурентоспроможність», його роль та значення у практичній діяльності бізнес-організацій. Окрім того, треба враховувати і той факт, що досить часто конкурентоспроможність розглядають на макрорівні – стосовно держав, економічних союзів.

Зауважимо, що незважаючи на той факт, що поняття «конкурентоспроможність» є достатньою мірою дослідженим у фаховій літературі, стверджувати про відсутність дискусії у цьому напрямкові не варто. Вчені не тільки по-різному оцінюють сутнісні ознаки конкурентоспроможності, відрізняються позиції і щодо оцінки рівня конкурентоспроможності окремої бізнес-організації, і щодо критеріїв, які використовуються в процесі зазначеної оцінки. З врахуванням дискусійного характеру досліджуваного поняття, розглянемо найбільш поширені та аргументовані позиції вчених щодо сутності конкурентоспроможності бізнес-організації, підприємства, бізнесу.

Очевидно, що дослідження суті конкурентоспроможності визначає необхідність вивчення конкуренції та конкурентних механізмів, як таких. Зокрема, М. Корецький пропонує усі конкурентні відносини, що виникають у сфері економіки, розподілити на три рівні: мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства), мезорівень (галузі промисловості та їх комплекси) і макрорівень (країна та міжнародні організації) [1, С. 40].

У цілому погоджуючись з таким підходом, зауважимо, що, незважаючи на виділення певних рівнів, усі вони тією чи іншою мірою впливають на конкурентоспроможність конкурентного підприємства. Так, досить складно уявити ситуацію, коли в неконкурентоспроможній економіці та галузі має можливість функціонувати ефективно та конкурентоспроможне підприємство. Такі випадки є скоріше тимчасовим винятком, ніж правилом.

Так, відомий зарубіжний вчений Б. Карлофф детермінує конкурентоспроможність досить лаконічно – як здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством [2, С. 7]. Загалом, підкреслимо, що представники західної економічної думки досить часто (як буде показано нижче) віддають перевагу чітким визначенням конкурентоспроможності, заснованим на здатності підприємства функціонувати успішно у порівнянні з конкурентами на ринку.

Підтвердити це можна і через позицію всесвітньовідомого вченого М. Портера, який розглядає конкурентоспроможність підприємства «здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг» [3].

На наш погляд, у позиції М. Портера варто виділити кілька важливих моментів: по-перше, конкурентоспроможність розглядається як певна оцінка діяльності підприємства в конкретний момент часу, а не в динаміці; по-друге, основа конкурентоспроможності бізнес-організації – випуск і реалізація товарів

та послуг; по-третє, конкурентоспроможність бізнес-організації оцінюється з точки зору її позиції на певному сегменті ринку.

Відразу зауважимо, що вітчизняна наукова школа інакше аналізує зазначене поняття. Вітчизняні фахівці намагаються детермінувати усі можливі сторони поняття конкурентоспроможність.

Так, у праці колективу вітчизняних фахівців на чолі з З. Шершньовою зазначається: «Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо» [4, С. 12].

Як бачимо, в такому підході відображено комплексний підхід до сутності конкурентоспроможності. На наш погляд, варто звернути увагу на наступні моменти. По-перше, чітко детерміновано зв'язок між конкурентоспроможністю бізнес-організації та її виробничим потенціалом. Тобто, конкурентоспроможність варто оцінювати не тільки з позиції зовнішнього економічного середовища, в якому функціонує фірма, але й її внутрішнього середовища, в тому числі – економічного (виробничого) потенціалу.

Разом з тим, як і у позиціях представників західної економічної науки, зазначається, що конкурентоспроможність має в своїй суті порівняльні характеристики – з точки зору порівняння діяльності фірми з її конкурентами. Важливим та правильним аспектом для визначення суті конкурентоспроможності є її аналіз з позиції окремих кількісних та якісних показників – якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

В роботі іншого вітчизняного науковця, А. Воронкової зазначається наступне: «Конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових

відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності» [5, С. 134].

Виходячи з такого підходу, є підстави стверджувати, що на сьогодні чи не єдиним кількісним важливим критерієм конкурентоспроможності підприємства є прибуток. Тобто, якщо на підприємстві формується прибуток, його можна вважати конкурентоспроможним. Насправді, такий підхід видається дещо спрощеним з кількох причин. По-перше, не усі механізми максимізації прибутку бізнес-організаціями є допустимими з точки зору суспільних інтересів. По-друге, навіть з позиції основних груп стейкхолдерів підприємства, прибуток об'єктивно не може бути єдиним кількісним критерієм конкурентоспроможності, успіху та ефективності підприємства.

В окремих наукових працях конкурентоспроможність підприємства аналізується з позиції досягнення певних стратегічних цілей та завдань, а також виконання місії бізнес-організації. Зокрема, в роботі Н. Новікової вказується: «Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення» [6, С. 67].

З нашої точки зору, така позиція не позбавлена логіки. Функціонування кожного підприємства «підпорядковане» певній стратегічній меті. Як правило, в цьому контексті говорять про різноманітних стейкхолдерів – осіб, що зацікавлені в діяльності підприємства. Очевидно, що з врахуванням вкладеного капіталу ключовою групою стейкхолдерів для підприємства є його засновники (співвласники).

Як вже зазначалося, індивідуальні цілі кожного конкретного стейкхолдера можуть суттєвим чином різнитися від інтересів інших стейкхолдерів. Проте усі ці інтереси «усереднюються» в певній стратегічній меті, яка є для кожного

підприємства специфічною. Відповідно, від ступеня досягнення цих стратегічних цілей багато в чому залежить і конкурентоспроможність підприємства.

Вище вже зазначалося, що у роботах закордонних науковців досить часто конкурентоспроможність розглядається як певний «моментний» показник, що характеризує позицію бізнес-організації на ринку в конкретний момент часу. Очевидно, що такий підхід не можна назвати достатньою мірою аргументованим, адже сучасні бізнес-організації функціонують в умовах надзвичайно волатильного економічного середовища. Відповідно, ті показники конкурентоспроможності, які були актуальними ще кілька годин тому, можуть бути швидко переглянуті (наприклад, якщо орієнтуватися на такий важливий показник для акціонерних товариств, як ціна акції (капіталізація)).

З цього приводу наведемо позицію С. Ярошенко: «Підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників» [7, С. 37].

Як бачимо, в позиції С. Ярошенко конкурентоспроможність аналізується в контексті здатності підприємства ефективно та результативно функціонувати на тривалому проміжку часу. З нашого погляду, такий підхід є більш аргументованим, у порівнянні з тією позицією, що конкурентоспроможність – показник, що відображає місце підприємства на ринку в конкретний момент часу.

Загалом, підводячи проміжні підсумки аналізу позицій провідних закордонних та вітчизняних вчених щодо сутності конкурентоспроможності

бізнес-організації, ключові змістовні характеристики цього поняття можна зобразити так (рис. 1.1).

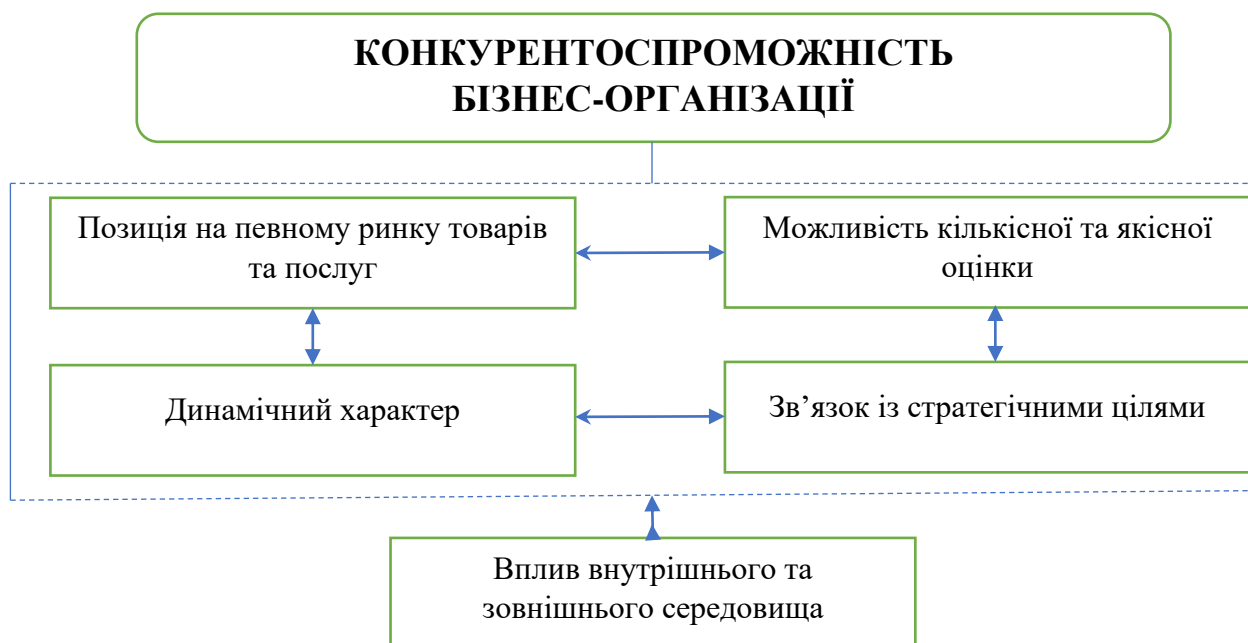


Рис. 1.1. – Ключові змістовні характеристики поняття «конкурентоспроможність бізнес-організації»

Джерело: систематизовано автором.

В підсумку можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку економічної науки дефініція «конкурентоспроможність» розглядається як багатокomпонентне поняття, в якому відображаються і стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, і цілі ключових груп його стейкхолдерів.

Надалі ми будемо орієнтуватися на визначення конкурентоспроможності бізнес-організації, в якому підкреслюється сутність цього поняття через досягнення цілей та місії в умовах викликів, що сформовані зовнішнім середовищем. Поряд з цим треба зазначити, що розбіжності в наукових позиціях щодо сутності конкурентоспроможності відповідним чином відображаються і у існуванні численних методичних підходів до її оцінки, в яких використовуються різноманітні показники.

## 1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності бізнес-організації

Дискусійний характер поняття «конкурентоспроможність підприємства» накладає свій відбиток і на проблематику методичних підходів до її оцінки. Треба об'єктивно визнати, що на сьогодні існує велика кількість методик, які з тим чи іншим рівнем деталізації дають можливість визначити конкурентоспроможність у відповідності зі встановленими критеріями. Як вже зазначалося у п.1.1, в більшості наукових підходів щодо сутності конкурентоспроможності підкреслюється комплексний характер цього поняття. Зрозуміло, що і методики визначення конкурентоспроможності базуються на визнанні цього факту, і як правило оперують цілою множиною показників (це стосується навіть тих методик, які базуються на обчисленні певного інтегрального показника конкурентоспроможності).

При цьому зауважимо, що методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства є фактично своєрідним «містком» між суто теоретичними концепціями та практичними прийомами та інструментами. Існування багатьох методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства можна цілком пояснити складністю як внутрішнього, так і зовнішнього середовища будь-якого підприємства. Цілком очевидно, що використання однакових методик, наприклад, до промислового підприємства та до фінансової установи навряд чи дасть можливість отримати цілком релевантні результати.

У фаховій літературі існує кілька базових підходів, які застосовуються до класифікації існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширені з існуючих класифікаційних ознак представлені у наступній табл. 1.1.

**Таблиця 1.1 - Класифікаційні підходи до методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Група методів</b>	<b>Назва методів</b>
Спосіб оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, евристичні методи, метод експертних оцінок
Форма представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За первинними показниками	Показники ринкової позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Показники рівня менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Показники фінансово-економічної діяльності	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За рівнем охоплення діяльності підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, послуг, матричні методи
	Комплексні	Індексні та інтегральні методи, метод балів

Джерело: [8-10].

Розглянемо наведені у табл. 1.1 класифікаційні ознаки, які застосовуються для методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Насамперед, звернемо увагу, що за способом оцінювання виділяють кількісні та якісні методики. На перший погляд, якісні методики оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації мають низький рівень математичної формалізації і тому за рівнем репрезентативності результатів поступаються кількісним методам. В той же час, в умовах формування інформаційної економіки якісні методи набувають особливого значення, оскільки не завжди наявна інформація відображає реальних стан справ на підприємстві.

За формою представлення результатів виділяють матричні, індексні та графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен із цих груп методів має свої переваги та недоліки. Зазначимо, що у практиці західних корпорацій досить поширеними є матричні методи. Разом з тим, для цієї групи властиві і певні недоліки – обмеженість кількості характеристик, відносно яких здійснюють оцінку; фрагментарність аналізу причин та врахування недостатньої кількості чинників; труднощі з оцінюванням показників ринкового середовища.

В свою чергу, індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника [11, С. 112]. Реалізація індексних методів на практиці зазвичай здійснюється поетапно та поступово. При цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Як зазначають вітчизняні вчені, графічні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на побудові та аналізові так званого багатокутника конкурентоспроможності (в окремих джерелах – циклограми) [12]. Як правило, на радіальних осях таких циклограм відображаються розраховані показники діяльності досліджуваної бізнес-організації (при цьому кількість осей ідентична кількості показників. Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює так званий багатокутник конкурентоспроможності. Інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства вважають площу отриманого багатокутника [13].

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу,

застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки [14, С. 228]. В той же час, треба зазначити, що саме розрахункові методи з багатьох підстав можна вважати такими, що дають найбільш достовірні результати.

На наш погляд, особливу увагу у класифікації методів оцінки конкурентоспроможності варто звернути на поділ за первинними показниками. Очевидно, що саме у цьому критерієві повною мірою відображаються усі змістовні характеристики, що притаманні категорії «конкурентоспроможність бізнес-організації». Зокрема, конкурентоспроможність продукції (чи послуг) можна визначати на основі окремої групи показників, які, в свою чергу, відрізняються від показників, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності рівня менеджменту корпорації. Такий підхід ще раз підкреслює складну сутнісну сторону конкурентоспроможності бізнес-організації, мозаїчний характер цього поняття. Разом з тим, очевидними є і зв'язки між різними параметрами конкурентоспроможності конкретного підприємства. Так, наприклад, надзвичайно складно уявити конкурентоспроможним промислове підприємство, якщо конкурентоспроможність його продукції є низькою.

Зазначимо, що серед науковців зустрічаються і інші погляди на класифікацію методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Також варто зазначити, що багато класифікаційних ознак дасть можливість лише досить умовно віднести той чи інший методичний підхід до однієї з груп. З врахуванням зазначеного більш показовими та науково цінними є позиції, в яких аналізуються переваги та недоліки окремих методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. Проте зазначимо, що аналіз переваг та недоліків кожного методичного підходу – досить суб'єктивний процес, який багато в чому залежить від цілей, які ставлять перед собою дослідники.

Окремі з переваг та недоліків наведені у табл. 1.2.

**Таблиця 1.2 – Переваги і недоліки окремих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

<b>Група методів</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Відносна простота оцінки	Статичний характер оцінок, не дають можливість оцінити адаптацію до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективною конкуренції	Висока точність аналізу господарської діяльності бізнес-організації	Складність розрахунків, неможливість оцінки впливу чинників у динаміці
Методи, на основі мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності бізнес-організації	Результати отриманих оцінок є релевантними на короткому проміжку часу
Методи експертних оцінок	Релевантність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Обмежений перелік бізнес-організацій, щодо яких можна використовувати
Матричні	Можливість оцінки конкуренції у динаміці; наочність	Мають описовий характер, не враховують фінансові показники
Комплексні	Простота та наочність оцінки	Відсутня можливість для глибокого аналізу і виявлення резервів конкурентоспроможності

Джерело: [15].

З даних табл. 1.2 можна зробити обґрунтований висновок, що кожна методика оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації має як свої переваги, так і недоліки. У зв'язку з чим виникає очевидне питання про критерії вибору методики для кожного конкретного підприємства. Зазначимо, що в такому виборі відіграють роль надзвичайно велика кількість факторів, які стосуються як самого підприємства, так і середовища його функціонування. Аналіз фахової літератури засвідчив, що до основних принципів використання

методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести (рис. 1.2).



Рис. 1.2 - Принципи вибору методів оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором за [16, С. 107].

З нашої точки зору, на сьогодні варто звернути увагу на кілька важливих принципів щодо вибору методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Насамперед треба звернути увагу на принцип інформаційної забезпеченості. На сьогодні ми є свідками формування своєрідного феномену, який у фахових джерелах дістав назву «інформаційна економіка», як економічного укладу в якому інформація перетворилася на повноцінний виробничий ресурс.

Разом з тим, на процес вибору методики оцінки конкурентоспроможності впливають і цілі суб'єкта, що проводить таку оцінку. Як правило, в цьому випадку говорять про осіб, що зацікавлені в діяльності бізнес-організації –

стейкхолдерів (власників, кредиторів, працівників, контрагентів тощо). Очевидно, що кожна група має свої інтереси і різницю між ними треба враховувати.

Відповідно, з точки зору методики оцінки конкурентоспроможності інформація набуває особливого значення, адже саме на її основі робляться певні висновки та обґрунтовуються різноманітні управлінські рішення. Таким чином, принцип інформаційної забезпеченості наряду визначає і пов'язаний з принципом об'єктивності оцінок. Говорячи про необхідність забезпечення об'єктивності, варто розуміти, що цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності (наприклад, метод експертних оцінок) базуються на певних рішеннях людини, тому мають значну суб'єктивну складову. Також варто особливу увагу звернути на дотримання принципів динамічності та безперервності. Середовище діяльності сучасних підприємств характеризується постійними змінами.

Відповідно, ті оцінки конкурентоспроможності, які були актуальні на час свого розрахунку швидко знижують свою релевантність. Таким чином, з позиції стратегічного менеджменту фактично треба говорити про безперервний характер процесу оцінки конкурентоспроможності. Адже тільки такий підхід дасть можливість приймати вірні управлінські рішення і з погляду управління конкурентоспроможністю, і з позиції загальної стратегії підприємства. Надалі нами буде використовуватися комплексна методика оцінки конкурентоспроможності, в якій акцент буде зроблено на використанні положень ефективної конкуренції.

В загальному, прагматичний характер конкурентоспроможності, їх роль у розвитку сучасних підприємств визначили необхідність ідентифікації окремого складника стратегічного корпоративного менеджменту – управління конкурентоспроможністю – який і буде проаналізовано у подальшому дослідженні.

### 1.3. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Зважаючи на множинність та складність поняття «конкурентоспроможність підприємства», його практична застосовуваність багато в чому залежить від вибору вірних методів управління. В свою чергу, управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою специфічну сферу корпоративного менеджменту і вимагає детального дослідження. Тим більше, що серед науковців до цього часу немає консенсусу щодо сутності зазначеного поняття.

Так, в роботі Г. Бондаренко зазначається наступне: «Це систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу» [17, С. 11]. З наведеного визначення можна зробити кілька важливих висновків: по-перше, управління конкурентоспроможністю являє собою динамічний процес, за допомогою якого здійснюється переведення підприємства з одного стану в інший; по-друге, ще одним завданням управління конкурентоспроможністю є забезпечення стійкості підприємства; по-третє, зазначені дії щодо підприємства мають систематичний, планомірний та цілеспрямований характер.

Дещо іншу позицію займає вітчизняний фахівець М. Галелюк, який зазначає наступне: «Це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи» [18, С. 17].

Як бачимо, цей фахівець обгрунтовано вважає, що управління конкурентоспроможністю є важливою функцією корпоративного менеджменту на підприємстві. Варто звернути увагу також і на той факт, що М. Галелюк підкреслює – в управлінні конкурентоспроможністю задіяні усі можливі

підсистеми управління підприємством. Тобто, управління конкурентоспроможністю підпорядковане загальній стратегічній цілі функціонуючого підприємства.

Інші фахівці в аналізові сутності управління конкурентоспроможністю акцентують увагу на тих викликах, що сформовані зовнішнім середовищем діяльності підприємства. Зокрема, в науковій праці А. Солов'янчик зазначається наступне: «Управління конкурентоспроможністю підприємства – це набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу» [19, С. 49]. З нашої точки зору увага до цього питання в контексті управління конкурентоспроможністю є достатньою мірою обгрунтованою. Як вже зазначалося вище (п.п.1.1) конкурентоспроможність багато в чому характеризує стан бізнес-одиниці у відношенні до інших економічних агентів. Сама конкуренція відбувається якраз на рівні зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Досить часто у вітчизняній фаховій літературі управління конкурентоспроможністю розглядають в контексті формування певних конкурентних переваг бізнес-організації. Зокрема, в роботі вітчизняних науковців управління конкурентоспроможністю підприємства визначено як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [20, С. 53].

В цьому визначенні звернемо увагу на наступний момент: його автори підкреслюють, що управління конкурентоспроможністю окрім усього іншого передбачає процес «формування конкурентних переваг». Тобто мова йде не стільки про конкурентоспроможність як про певний dokonаний факт, як про конкурентоспроможність, як множину певних чинників, які виникли внаслідок цілеспрямованого корпоративного менеджменту.

Зауважимо, що у вітчизняній фаховій літературі інколи аналізуються підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, в яких це поняття розглядається через призму окремих товарів, що виробляються суб'єктом господарювання. Так, в праці Л. Кириченко зазначається: «Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами» [21, С. 63].

Не заперечуючи в цілому важливість конкурентоспроможності товару з позиції забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зазначимо, що в цій позиції бракує кількох важливих аргументів, які, на наш погляд, дають можливість говорити про її неповноцінність.

Так, зазначимо, що у сучасній економіці все більшу частку займає сфера послуг, тому варто говорити не тільки про зв'язок «конкурентоспроможність товару - конкурентоспроможність підприємства», але й про залежність між конкурентоспроможністю послуги та конкурентоспроможністю підприємства. Більше того, конкурентоспроможність товару відображає лише один, а не жодним чином усі аспекти конкурентоспроможності сучасного підприємства, на яку, як вже зазначалося, впливає не тільки виробнича діяльність, але й фінансова стратегія, сфера управління людським капіталом, інші чинники.

В роботі О. Гавриш подається наступне визначення: «Це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі» [22]. На наш погляд, такий підхід має дискусійний характер.

Зокрема, навряд чи можна погодитися з позицією, що ціллю управління конкурентоспроможності є «приведення до бажаного стану». З точки зору принципів економічної діяльності критерій «бажаний стан» є некоректним та не може відображати цілей економічної діяльності. Окрім того, навряд чи можна

беззастережно стверджувати, що усі управлінські заходи «спричиняють позитивний вплив». Як свідчить практика, досить часто управлінські рішення є хибними та спричиняють зниження, а не підвищення рівня конкурентоспроможності.

Інші фахівці, аналізуючи процес управління конкурентоспроможності, виділяють внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на нього. До внутрішніх належать: організаційно-правова форма та структура власності підприємства, рівень науково-технічного забезпечення, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії тощо [8, С. 111]. Зовнішні фактори, на які бізнес-організація не має впливу, такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання галузі тощо [8, С. 112]. Фактично в цьому випадку мова йде про внутрішнє та зовнішнє середовище бізнес-організації.

Аналізуючи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації досить часто використовуються підхід, в якому розглядається відповідна система та її складники.

Окремі фахівці стверджують, що необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю визначена наступними чинниками [23]:

1) це управління на різних адміністративно-господарських рівнях бізнес-організації. Тобто конкурентоспроможність забезпечується шляхом реалізації комплексного підходу, в якому задіяні усі функціональні блоки сучасного підприємства;

2) управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти (матеріальні та нематеріальні цінності). Тільки за рахунок синхронізації діяльності можна забезпечити досягнення високого рівня конкурентоспроможності;

3) передбачає різні види управлінської діяльності;

4) здійснюють на різних стадіях життєвого циклу, а отже – в різних структурних підрозділах підприємства.

Поетапно управління конкурентоспроможністю підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 1.3).



Рис. 1.3. – Етапи управління конкурентоспроможністю сучасної бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором за [24].

Окремо слід зупинитися на питання цілей управління конкурентоспроможністю бізнес-організації. З цього приводу в роботі Н. Добрянської та М. Варгатюк зазначається наступне: «Мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій» [25].

До найбільш поширених напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести:

1. Розширення інструментарію управління конкурентоспроможністю, в тому числі, за рахунок сучасних методів, заснованих на інформаційних технологіях.
2. Розробка та запровадження алгоритму реакції на рівні управлінських технологій на динамічні зміни зовнішнього середовища підприємства.
3. Імплементация системи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації в її загальну модель управління.

В підсумку можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю бізнес-організації є невід'ємною складовою менеджменту, яка спрямована на досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності як з точки зору внутрішнього, так і з позиції зовнішнього середовища підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та діагностика рівня його конкурентоспроможності**

Дослідження проблематики конкурентоспроможності бізнес-організації проведемо на прикладі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (далі ПрАТ МЗМВ «Оскар»). Вибір цього підприємства обумовлений наступними факторами: а) його організаційно-правова форма – акціонерне товариство – передбачає розкриття суттєвої та регулярної інформації про діяльність [26]; б) ринок мінеральної води є надзвичайно конкурентним та одночасно з цим транспарентним, на ньому функціонує значна кількість крупних гравців, а також середні та малі підприємства; в) ПрАТ МЗМВ «Оскар» є одним із лідерів ринку, проте постійно відчуває тиск з боку інших виробників, що робить питання конкурентоспроможності ключовим з позиції стратегічного розвитку.

Окрім того, треба зважати на той факт, що на сьогодні використовується надзвичайно багато методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації. В подальшому аналізові ми насамперед будемо орієнтуватися на методи, засновані на визначенні порівняльних переваг, як на рівні самого підприємства, так і на рівні ринку конкретної продукції. При цьому, будемо використовуватися на загально визнані групи показників, які представлені в роботах відомих вітчизняних науковців [8]. Зокрема, подальший аналіз буде проводитися в розрізі наступних груп показників – ефективність виробничої діяльності; фінансовий стан підприємства; ефективність збутового менеджменту

та просування товарів; конкурентоспроможність товару; рівень врахування екологічних факторів у діяльності бізнес-організації (буде розглянуто у п.п. 2.2). В кожній з наведених груп буде розраховано певна множина показників (індикаторів), які в подальшому будуть використані для оцінки конкурентоспроможності.

У наступній табл. 2.1 наведено ключові відомості та характеристики досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Ключові характеристики бізнес-організації

№ з.п.	Характеристика	Опис
1	Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»
2	Офіційна адреса	82482, Львівська область, м.Моршин, вул. Геологів, 12а
3	Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; Виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.73 Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів
4	Власники більше ніж 5 % акцій	International Distribution Systems Limited (Кіпр), 100 %
5	Ключові торгові марки	Моршинська, Моршинка, Аляска

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Розпочати дослідження слід з показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності. З цією метою насамперед проведемо аналіз стану технологічної бази, яку використовує ПрАТ МЗМВ «Оскар». На наступному рис. 2.1 зображена первісна вартість основних засобів та ступінь їх зносу.

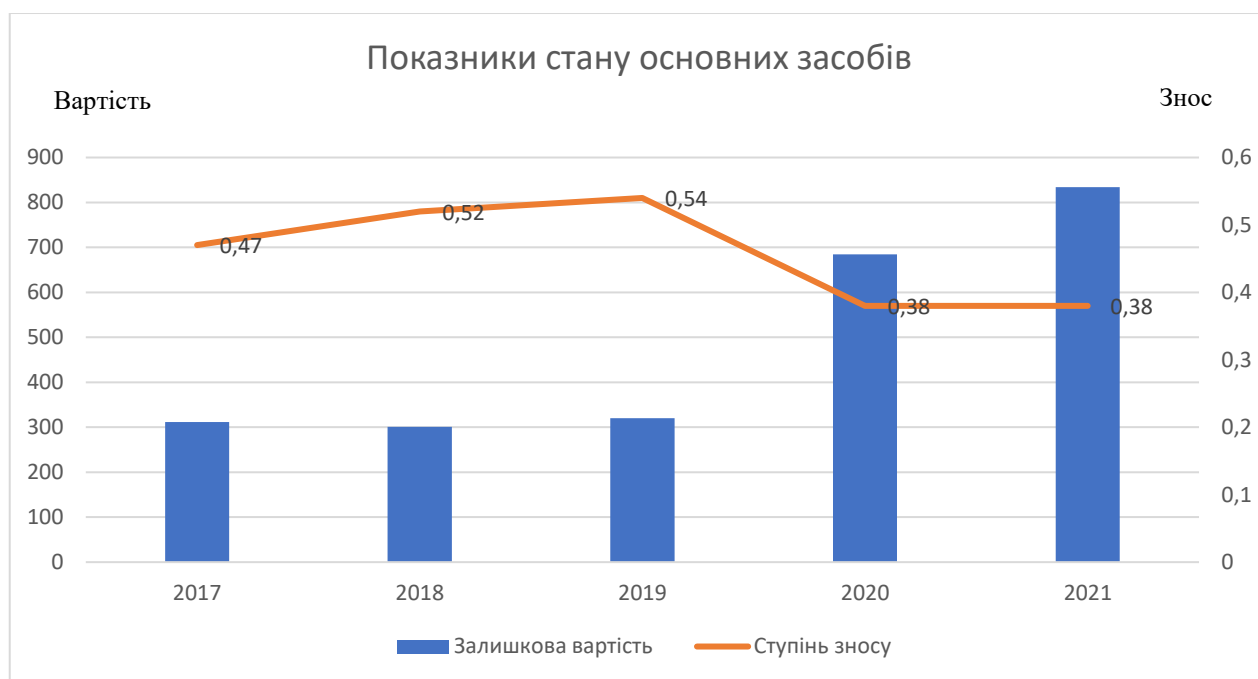


Рис. 2.1. – Окремі показники стану основних засобів ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр., млн. грн., ступінь зносу (права шкала, %)

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані рис. 2.1 досить показово характеризують стан основних засобів досліджуваного підприємства та дають можливість оцінити вплив цих показників на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, можна зробити наступні висновки:

- в діяльності ПрАТ МЗМВ «Оскар» можна виділити два періоди, які характеризують політику підприємства щодо основних засобів. У 2017-2019 рр. залишкова вартість основних засобів коливалася близько показника 300 млн. грн. Проте вже у 2020-2021 рр. залишкова вартість основних засобів різко зросла. Наприклад у 2020 році такий приріст у відносному вираженні становив 113,8 %. Цей приріст – ключова характеристика політики ПрАТ МЗМВ «Оскар» відносно оновлення власної виробничої бази;

- у період 2017-2021 рр. підприємству вдалося домогтися покращення показника ступеня зносу основних засобів. Якщо у 2019 році він досяг свого

пікового значення на рівні 54,0 %, то вже станом на кінець 3 кв. 2021 року ступінь зносу було зафіксовано на рівні 38,0 %.

Динаміка стану основних засобів багато в чому відображає реакцію менеджменту керівництва на вимоги ринку мінеральної води. Необхідність покращення технологій – безпосередня запорука підвищення конкурентоспроможності. Відповідно, в останні роки ПрАТ МЗМВ «Оскар» значні кошти спрямовує на придбання основних засобів (рис. 2.2).

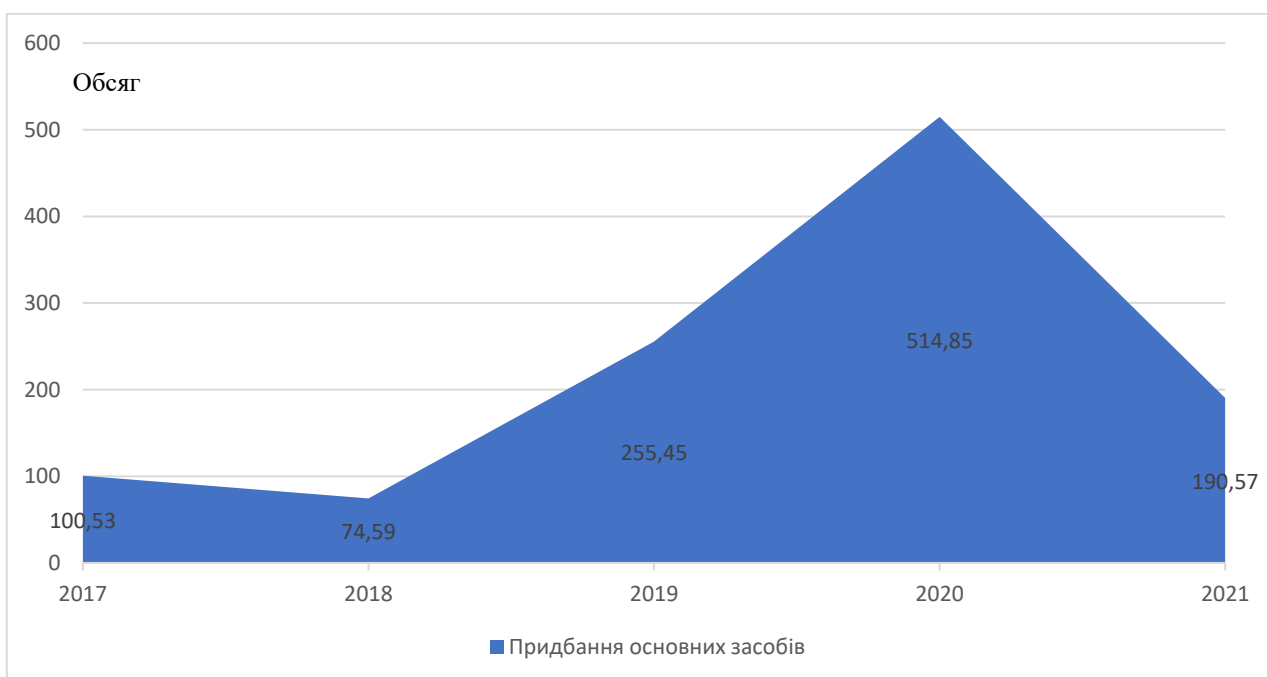


Рис. 2.2. – Витрати на придбання основних засобів ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр., млн. грн.

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв. – попередні.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані рис. 2.2 демонструють, що свого максимального значення витрати на придбання основних засобів сягнули у 2020 році – 514,85 млн. грн. Цей факт цілковито підтверджує політику менеджменту, яка бере свій початок у 2019 році, на активне техніко-технологічне переоснащення, оновлення основних фондів, їх модернізацію.

Сучасна економічна наука оперує численними методичними підходами, спрямованими на визначення фінансового стану підприємства. Варто зазначити, що вітчизняні науковці пропонують використовувати множину фінансових індикаторів, за допомогою яких можна оцінити ті чи інші сторони фінансової діяльності бізнес-організації [27-28]. На наш погляд, зважаючи на специфіку діяльності ПрАТ МЗМВ «Оскар» варто першочергову увагу зосередити на наступних групах фінансових індикаторів: показники ліквідності, прибутковості (будуть розглянуті у п.п. 2.2), фінансової автономії (структури капіталу), ділової активності (показники ділової активності будуть аналізуватися в межах дослідження ефективності збутової політики та просування товарів).

Вище вже було продемонстровано тенденцію до значного зростання активів ПрАТ МЗМВ «Оскар», відповідно виникає питання про джерела фінансування такого зростання та їх структуру. Зауважимо, що питання структури капіталу є одними із найбільш складних в теорії та практиці корпоративного менеджменту, що підкреслюється неодноразово в роботах провідних вчених [29-30]. Вертикальний аналіз фінансової звітності ПрАТ МЗМВ «Оскар» свідчить, що у 2017-2021 рр. ключовими джерелами фінансування діяльності підприємства стали нерозподілений прибуток та банківське кредитування.

Зазначимо, що така модель фінансування – типова ознака вітчизняного корпоративного сектору, оскільки вітчизняні АТ вкрай неохоче використовуються таке джерело як додатковий випуск акцій. Так, треба відмітити що для ПрАТ МЗМВ «Оскар» стаття «Зареєстрований (пайовий) капітал» складала на протязі всього періоду 8,8 млн. грн. Фактично, відбувся процес, який у фаховій літературі описується як «закриття» акціонерного капіталу [31]. На наступному рис. 2.3 зображено динаміку довгострокових кредитів банків та нерозподіленого прибутку досліджуваного підприємства.

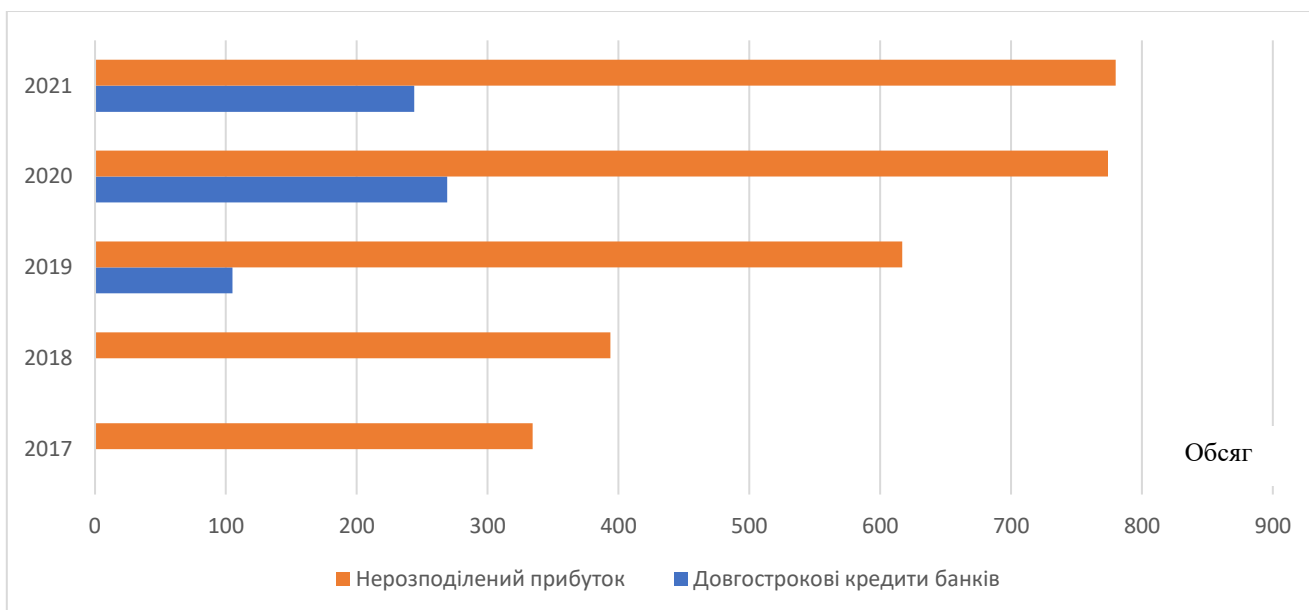


Рис. 2.3. – Динаміка довгострокових кредитів банків та нерозподіленого прибутку ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр., млн. грн.

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані рис. 2.3 досить показово характеризують фінансову політику ПрАТ МЗМВ «Оскар». За 2017-2021 рр. абсолютний приріст нерозподіленого прибутку становив 133,28 %, при цьому відзначимо, що його частка у власному капіталі досліджуваного підприємства коливалася в діапазоні 84-98 %. Тобто, висока прибутковість підприємства дала можливість знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та активно використовувати для цих цілей нерозподілений прибуток. З рис. 2.3 видно, що у 2019 році підприємство розпочало активно використовувати довгострокові кредити банків для фінансування. Зокрема, станом на кінець 3 кв. 2021 року обсяг непогашених кредитів становив 243,8 млн. грн. Очевидно, що настільки активне використання боргового капіталу наражає ПрАТ МЗМВ «Оскар» на додаткові фінансові ризики. Їх розмір, серед іншого, можна оцінити і за рахунок розрахунку коефіцієнта боргу – співвідношення довгострокових та короткострокових

зобов'язань до валюти балансу (Дод. А). Як видно з даних дод. А, свого пікового значення коефіцієнт боргу сягнув у 2019 році, коли за рахунок зобов'язань фінансувалося 87,7 % усіх активів. Це надзвичайно високий рівень фінансового ризику, і протягом 2020-2021 рр. вдалося частково знизити його рівень, а коефіцієнт боргу становив 58,1 %.

Динаміка окремих показників ліквідності досліджуваного підприємства наведені на рис. 2.4.

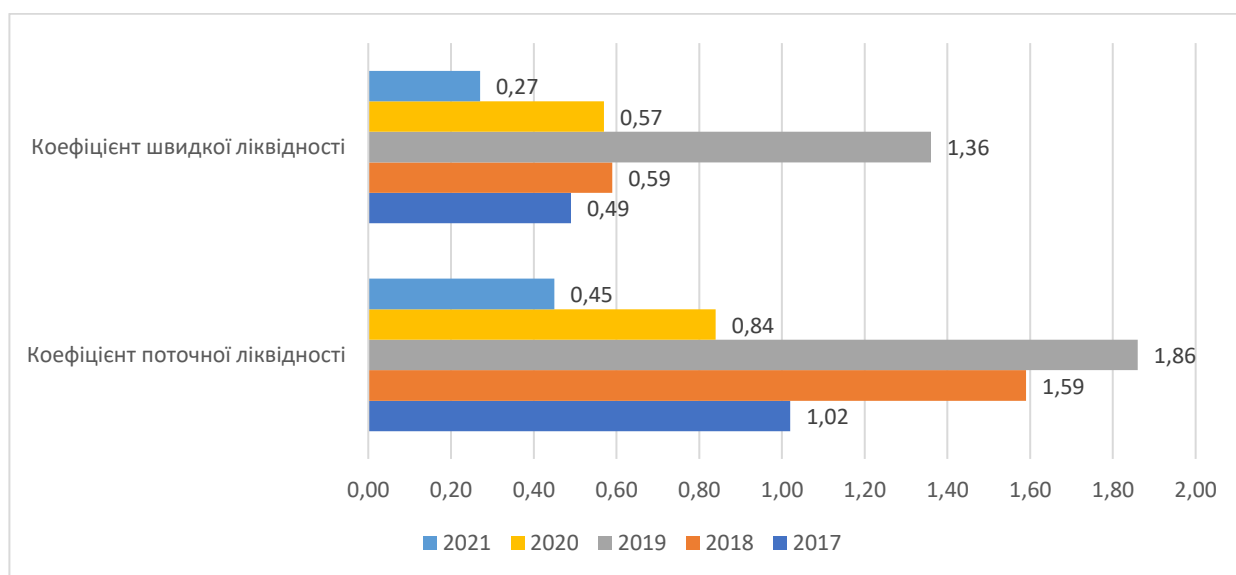


Рис. 2.4. – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр.

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З даних рис. 2.4 чітко видно, що показники ліквідності ПрАТ МЗМВ «Оскар» покращувалися у період 2017-2019 рр., проте надалі вони вказували тенденцію до зниження. Примітно, що вона фактично була синхронізована з активним нарощуванням боргового капіталу у структурі фінансування підприємства. Зауважимо, що зазначена ситуація зі зниженням ліквідності формує досить сильні загрози для подальшої діяльності підприємства. Відповідно, у разі прояву певних «зовнішніх шоків», які призведуть до

скорочення обсягів реалізації, підприємство може відчувати ускладнення з виконанням своїх поточних та довгострокових зобов'язань.

Ефективність збутового менеджменту та просування товарів можна охарактеризувати на основі багатьох критеріїв. Разом з тим, найбільш узагальнюючим показником є чистий дохід від реалізації продукції, робіт послуг, а також пов'язані з цим індикатором показники. На рис. 2.5 зображено динаміку чистого доходу досліджуваного підприємства.

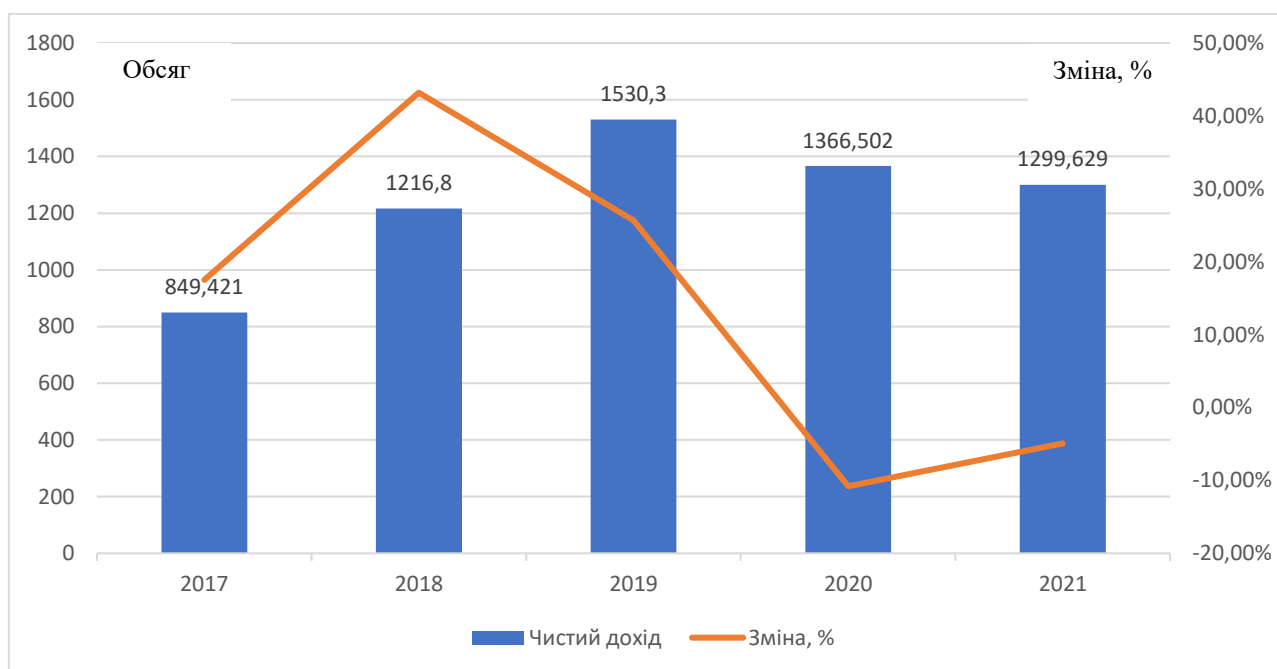


Рис. 2.4. – Динаміка чистого доходу ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр., млн. грн.

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані рис. 2.4 є яскравим свідченням певних проблем у діяльності підприємства, початок який припадає на 2019 рік. Вже у той період, хоча і був зафіксований приріст чистого доходу, але його показники були значно нижчими у порівнянні з 2017-2018 рр. Продовжилася тенденція у 2020-2021 рр., коли показники чистого доходу навіть знизилися у порівнянні з попередніми періодами. Так, приріст чистого доходу в період 2017-2020 склав +60,8 %, проте

вже у період 2019-2021 було зафіксоване падіння на рівні -15,1 %. В цьому випадку, аналізуючи зниження показників збуту можна посплатися на початок різноманітних обмежень, пов'язаних з COVID-19, проте не треба виключати і деструктивного впливу факторів, що пов'язані з відверто невдалими управлінськими рішеннями.

Підтверджується в цілому негативна динаміка і окремими показниками ділової активності (рис. 2.5).

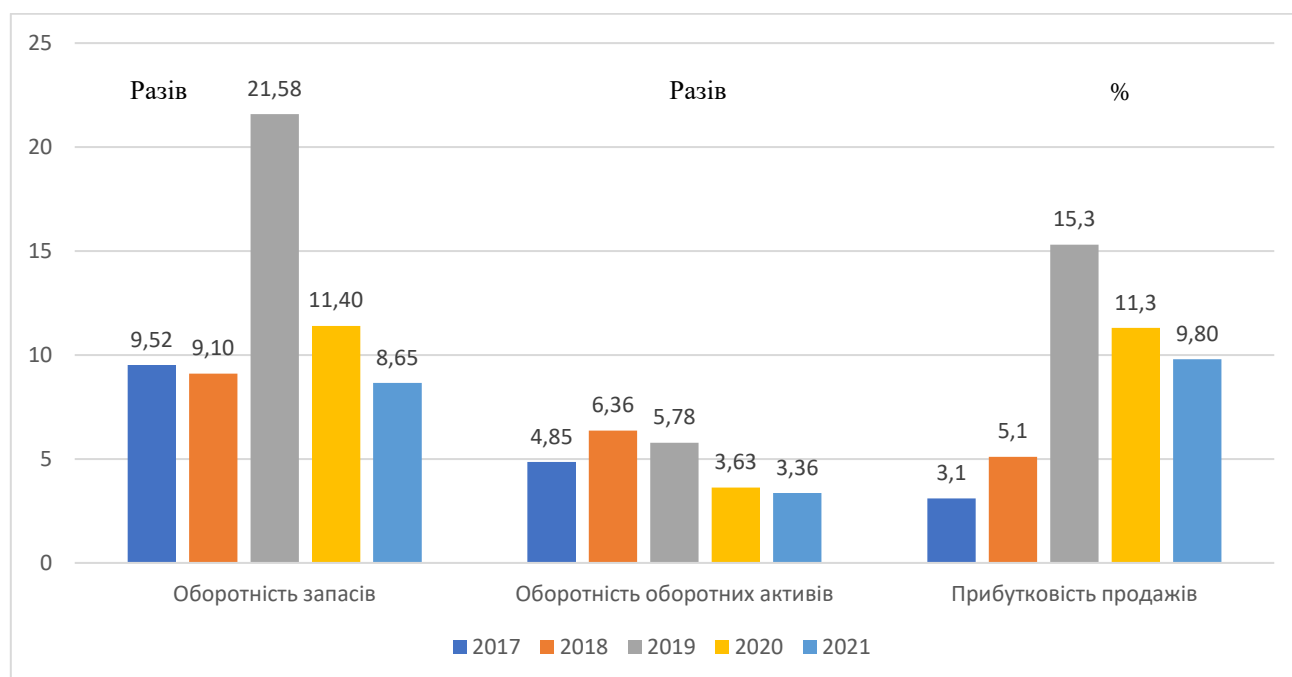


Рис. 2.5. – Динаміка коефіцієнтів ділової активності ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр., млн. грн.

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані рис. 2.5 формують чітке уявлення, що своїх пікових значень показники ділової активності досягли як правило у 2019 році (виключення – коефіцієнт оборотності оборотних активів, максимум якого був зафіксований у 2018 році). Надалі коефіцієнти ділової активності підприємства почали знижуватися, при цьому – коефіцієнт оборотності запасів та прибутковості продажів знижувалися досить різко. Так, коефіцієнт оборотності запасів у період 2019-2021 знизився з

21,5 до 6,6 раза. Відбулося зниження прибутковості продажів за аналогічний період з 15,3 % до 9,8 %.

Зауважимо, що зазначені тенденції в цілому корелюють з ситуацією що склалася на ринку мінеральної води та безалкогольних напоїв в Україні, що склалася у 2019-2020 рр. (рис. 2.6).

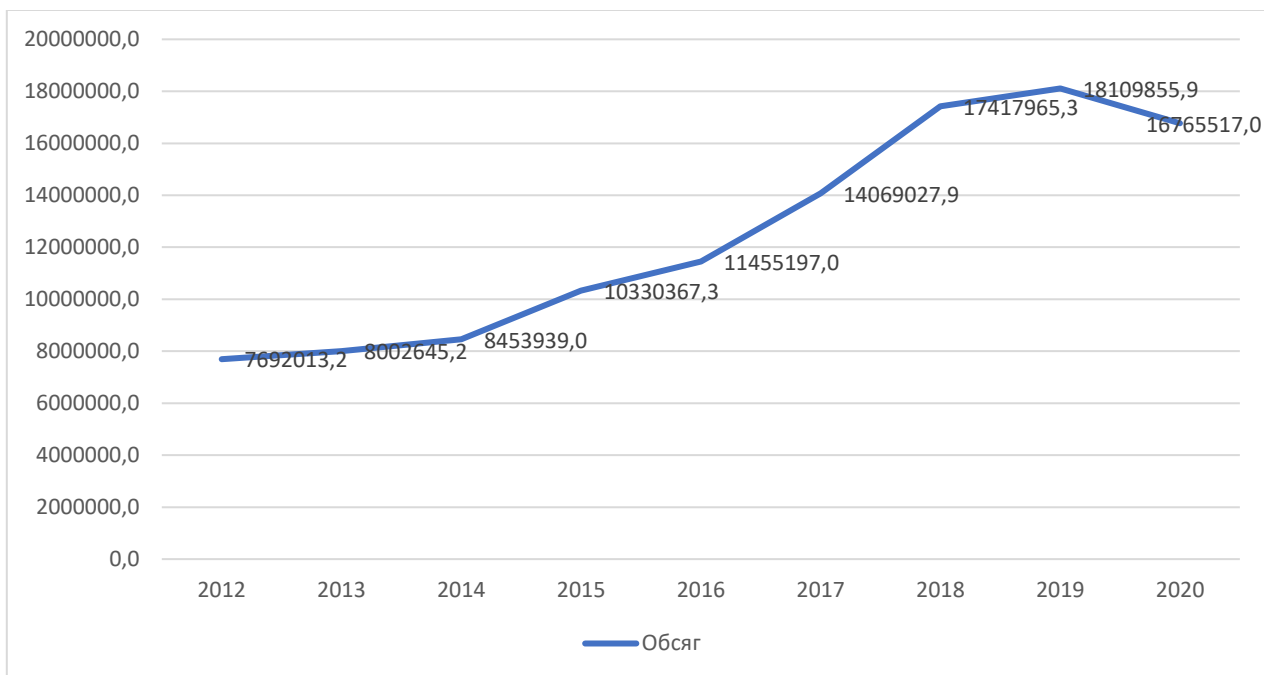


Рис. 2.6. – Обсяг виробленої продукції за видом економічної діяльності «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки» у 2012-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними Держслужби статистики України [32].

Як бачимо з рис. 2.6, на ринку мінеральної води та безалкогольних напоїв в Україні можна виділити період безпрецедентного зростання показників. Зокрема, у 2014-2018 рр. обсяг виробництва за цим видом економічної діяльності зріс у 2,06 раза. Проте вже у 2019 році було зафіксовано невеликий приріст у 3,9 %, який змінився падінням обсягів виробництва у 2020 році. В той же час, варто зазначити, що для ринку безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні характерне досить конкурентне середовище, в якому функціонують як крупні виробники, так і досить багато невеликих фізичних осіб-підприємців рис. 2.7.

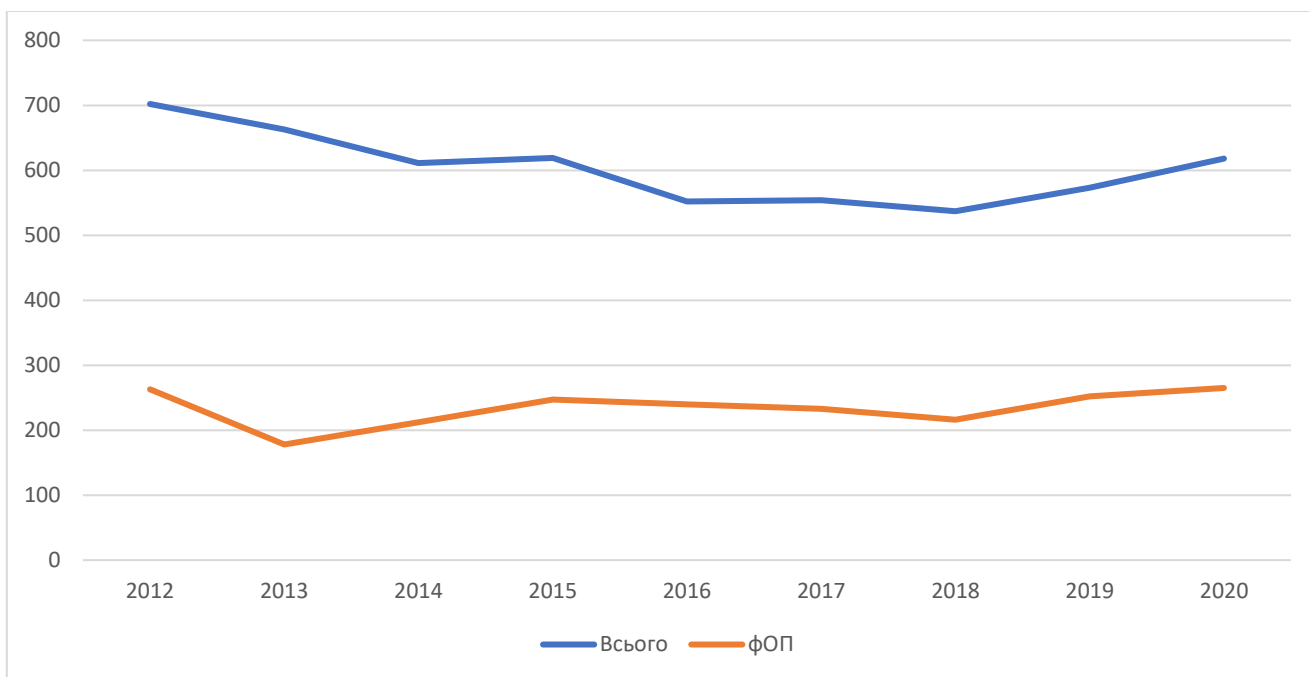


Рис. 2.7. – Кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки» у 2012-2020 рр., од.

Джерело: складено автором за даними Держслужби статистики України [32].

Складне конкурентне середовище з одного боку створює для ПрАТ МЗМВ «Оскар» певні перешкоди з точки зору діяльності, з іншого – стимулює використання ефективних управлінських технологій для розвитку бізнес-організації у стратегічній перспективі.

В процесі оцінки ринкової позиції ПрАТ МЗМВ «Оскар» необхідно враховувати кілька чинників: а) зазначене підприємство належить одному із найбільш потужних гравців ринку мінеральної води в Східній Європі - IDS (4042, Cyprus, Limassol, Panagioti Tsangari, 30, flat/Office 02). Відповідно, ця група володіє багатьма виробничими потужностями в зазначеному регіоні та відомими торговими марками (наприклад, Bordjomi). Приналежність до однієї із груп, що домінує на ринку мінеральної води України, очевидно, суттєво змінює конкурентний ландшафт для ПрАТ МЗМВ «Оскар». В цьому випадку говорити про конкуренцію на рівні підприємств (виробничих потужностей) не зовсім

коректно, скоріше треба говорити про конкуренцію торгових марок (зокрема, «Моршинська»). б) існуючі оцінки ринку мінеральної води України за 2015-2020 рр. [33] свідчать, що торгова марка «Моршинська» відноситься до національних лідерів, а її питома вага на українському ринку мінеральних вод коливається в межах 17-21 %.

Надалі побудуємо карту стратегічних груп в галузі. В процесі її побудови потрібно врахувати, що окремі торгові марки, представлені на вітчизняному ринку також належать IDS, відповідно, вважати їх конкурентами можна з певними застереженнями. Проте це необхідно врахувати і процесі вибору показників, які можуть використовуватися в якості основи для побудови карти стратегічних груп. З врахуванням зазначеного, доцільно використати наступний підхід в процесі побудови карти стратегічних груп – оцінка відбувається для торгових марок, а не для підприємств, ключовими параметрами є: по-перше, обсяги споживання, по-друге, ціна продукції. Карта стратегічних груп в галузі для ринку мінеральної води має наступний вигляд (рис. 2.8.).

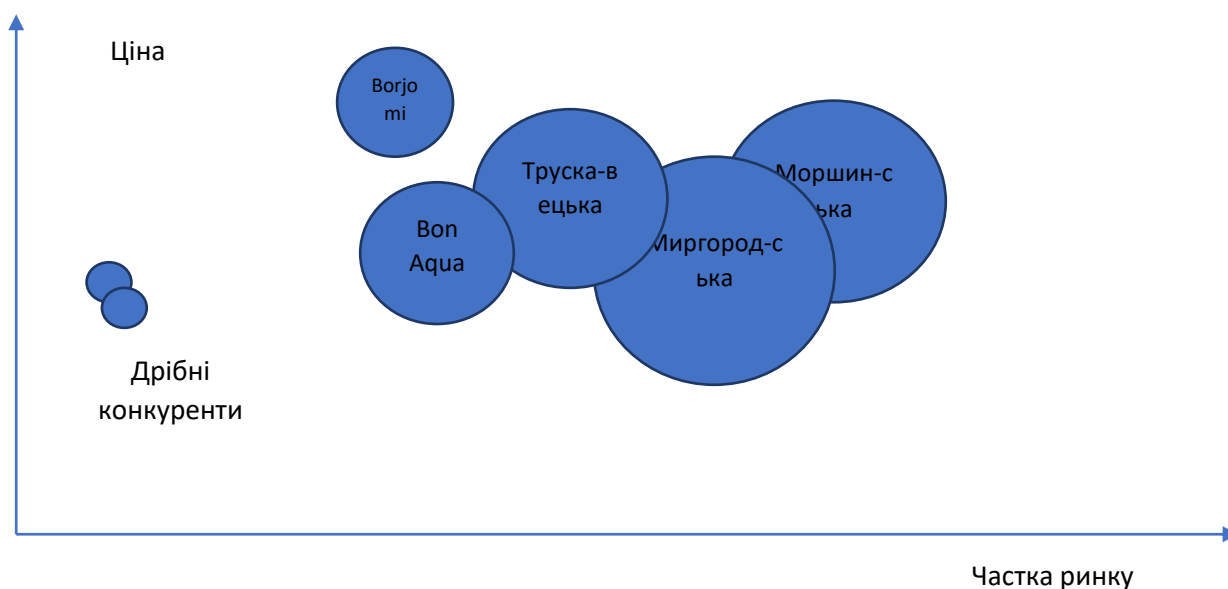


Рис. 2.8. – Карта стратегічних груп для ринку мінеральної води в Україні

Джерело: розроблено автором.

Карта стратегічних груп ринку мінеральної води України свідчить, що є 5 ключових гравців, представлених наступними торговими марками –

Миргородська, Моршинська, Трускавецька, Бон Аква, Боржомі. Усі інші виробники суттєво не впливають на ринок, адже частка домінуючої групи в залежності від періоду коливається в діапазоні 65-70 %. Відповідно, подальший аналіз сконцентруємо саме на вказаних торговельних марках та побудуємо профіль найближчих конкурентів (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. – Матриця конкурентного профілю торгових марок на ринку мінеральної води України**

Торгові марки-конкуренти и Показник	Вага показника	Миргородська		Трускавецька		Бон Аква		Боржомі		Моршинська	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
<b>Частка ринку</b>	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75	2	0,3
<b>Цінова стратегія</b>	0,25	1	0,25	3	0,75	2	0,5	3	0,75	3	0,75
<b>Логістика</b>	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	2	0,3	2	0,3
<b>Фінансовий стан</b>	0,25	2	0,5	5	1,25	1	0,25	2	0,5	2	0,5
<b>Якість</b>	0,2	2	0,4	2	0,4	5	1	1	0,2	2	0,4
<b>Сумарна оцінка</b>	1	1,6		3,3		2,5		2,5		2,25	

Джерело: розроблено автором з використанням [33-37].

Надамо деякі пояснення щодо наведених у табл. 2.2 даних. Як бачимо, найкращий рейтинг у ТМ «Миргородська». Ключові стратегічні переваги конкурентної позиції – вдала цінова стратегія, а також якість і налагоджена логістика. Також варто звернути увагу на близькість конкурентних позицій торговельних марок Боржомі, Моршинська та Бонаква. Разом з тим, кожна з цих торговельних марок характеризується певними особливостями конкурентної стратегії. Так, БонАква використовує фінансові потужності Соса-Сола та

розвинену логістичну мережу. В свою чергу, ключові переваги Боржомі – якість та фінансовий стан.

В загальному оцінка конкурентоспроможності ПрАТ МЗМВ «Оскар» свідчить, що досліджувана бізнес-організація займає стійкі лідируючі позиції на вітчизняному ринку мінеральної води. Багато в чому, такий рівень конкурентоспроможності визначений вдалою політикою у сфері оновлення основних фондів, інвестиціями в нові технології, стратегією управління збутом продукції. Проте 2020 рік визначив принципово нові виклики для підприємства (пандемія COVID-19), що призвело до суттєвого погіршення багатьох ключових показників діяльності.

В контексті проаналізованих показників конкурентного профілю ПрАТ МЗМВ «Оскар» (ТМ «Моршинська») необхідно звернути увагу на кілька важливих напрямків. По-перше, цінова стратегія. Особливо актуальним це завдання стає в контексті подій, що пов'язані з війною в Україні. Адже очевидно, що купівельна спроможність споживачів суттєво змінилася, і це необхідно врахувати в процесі цінової політики. По-друге, заслуговують на увагу і пропозиції, спрямовані на покращення фінансового стану досліджуваної бізнес-організації. Варто наголосити, що в процесі розробки заходів, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності ПрАТ МЗМВ «Оскар» також необхідно врахувати і той факт, що до квітня 2022 року ТМ «Воржомі», ТМ «Миргородська» та ТМ «Моршинська» належали одному власникові. Проте, внаслідок різноманітних санкцій, така ситуація може змінитися найближчим часом.

Відповідно, необхідно розробити комплекс управлінських заходів, спрямованих на покращення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

## 2.2. Аналіз управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Розробка різноманітних управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ МЗМВ «Оскар» повинна опиратися насамперед на достовірну оцінку тих переваг та недоліків, що притаманні управлінню конкурентоспроможності на сьогодні. Сучасна наука пропонує цілий ряд методичних підходів для та інструментів для такого дослідження, проте найбільш поширеним та адаптованим для українських реалій можна назвати SWOT-аналіз.

Вивчення стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар» можна здійснити за допомогою дає можливість зобразити результати SWOT-аналізу наступним чином (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 - **SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПрАТ МЗМВ «Оскар»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стійка ринкова позиція;</li> <li>• впізнаваність торгівельної марки «Моршинська»;</li> <li>• налагоджена регіональна система збуту;</li> <li>• значні інвестиції у основні фонди.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нарощування обсягів довгострокових та короткострокових зобов'язань;</li> <li>• різке зниження ліквідності активів;</li> <li>• низький рівень диверсифікації бізнесу;</li> <li>• погіршення показника маржі продажів в умовах стагнуючого ринку.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримання або покращення актуальної ринкової позиції за рахунок оновлення технологічної бази;</li> <li>• подальший розвиток регіональних мереж збуту продукції;</li> <li>• посилення експортної складової конкурентоспроможності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нарощування розміру фінансового ризику в умовах макроекономічної нестабільності;</li> <li>• подальше зниження ліквідності;</li> <li>• погіршення обсягу та прибутковості продажів;</li> <li>• скорочення попиту на мінеральну воду в Україні.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором.

В доповнення до наведеної вище інформації, деталізуємо чотири варіанти стратегічних дій для ПрАТ МЗМВ «Оскар»:

1. Квадрат «Слабкі сторони – Загрози». Стратегія має бути орієнтована на «пом'якшення» існуючого та ймовірного негативного впливу зовнішніх загроз. Для ПрАТ МЗМВ «Оскар» такими загрозами є – скорочення платоспроможного попиту на мінеральну воду, нестабільність фінансової системи України. Відповідно, як ймовірну реакцію можна розглянути певну продуктову диверсифікацію і запровадження ефективної системи ризик-менеджменту.

2. Квадрат «Слабкі сторони – Можливості». Необхідно максимально повно використати сформовані для підприємства можливості на рівні зовнішнього середовища для подолання негативного ефекту від існування слабких сторін. Одним із можливих стратегічних варіантів у цьому випадку для ПрАТ МЗМВ «Оскар» є активізація експортної діяльності, а також розвиток регіональних мереж збуту, що дозволить покращити динаміку показника маржі продажів для підприємства.

3. Квадрат «Сильні сторони – Загрози». В цьому випадку сильні сторони організації мають бути спрямовані на усунення загроз, які виникають у зовнішньому середовищі. Річке оновлення технологічної бази ПрАТ МЗМВ «Оскар» необхідно використати для підтримання існуючої конкурентної позиції навіть в умовах падіння ринку.

4. Квадрат «Сильні сторони – Можливості». Для цього напряму необхідно забезпечити, щоб активне використання сильних сторін ПрАТ МЗМВ «Оскар» створило умови для максимального використання тих можливостей, що існують на рівні зовнішнього середовища.

З врахуванням результатів проведеного аналізу, коло ключових проблем, які потрібно вирішити ПрАТ МЗМВ «Оскар», можна деталізувати та представити наступним чином, а також виділити окремі напрямки їх вирішення (рис. 2.9).

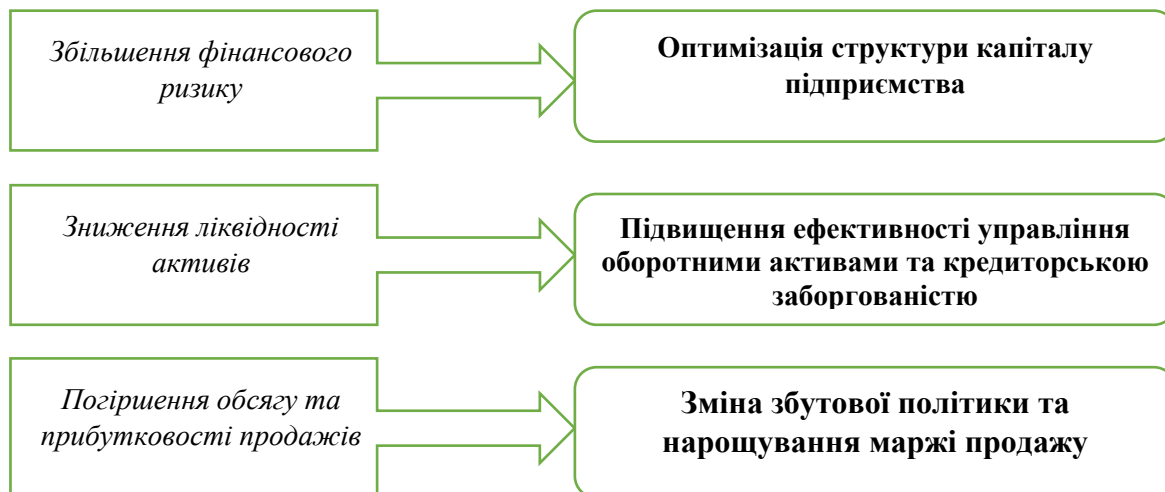


Рис. 2.9. – Ключові напрями підвищення рівня управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар»

Джерело: розроблено автором.

Усі виділені концептуальні підходи до покращення рівня управління конкурентоспроможністю ПрАТ МЗМВ «Оскар» мають базуватися на кількох основоположних фактах, що стосуються зовнішнього середовища бізнес-організації: а) з початку 2020 року спостерігається певна стагнація ринку мінеральної води в Україні та скорочення її виробництва у фізичному та вартісному вираженні; б) з початком війни в Україні нашу державу покинуло мільйони вимушених переселенців, що стало також додатковим фактором тиску на попит на продукцію підприємства; в) виробничі потужності бізнес-організації знаходяться в регіоні де немає прямого військового зіткнення, тому пряма загроза пошкодження виробничої інфраструктури мінімальна. Все зазначене тільки зайвий раз підкреслює гостроту проблем, що склалися на підприємстві та потребують нагальних заходів. Деталізовано, запропоновані управлінські технології можна представити наступним чином.

*Зниження рівня фінансового ризику через оптимізацію структури капіталу.*  
Вище вже говорилося, що у 2019 році сталося різке зростання частки боргового

капіталу. Його питома вага у фінансуванні ПрАТ МЗМВ «Оскар» сягнула майже 90 %, що є надзвичайно високим показником для виробничих підприємств. Станом на кінець з кварталу 2021 року вдалося знизити значення коефіцієнта боргу до рівня у 58 %, проте навіть це не дозволило зняти напругу щодо рівня фінансового ризику. З метою обґрунтування певних управлінських рішень проведемо аналіз довгострокових зобов'язань, які складаються з переважно з довгострокових кредитів банків (частка цієї статті в довгострокових зобов'язаннях – 99,4 %) (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4 – Характеристика довгострокових кредитів банків, що надані ПрАТ МЗМВ «Оскар», станом на 30.09.2021**

<b>Правова основа</b>	<b>Дата надання</b>	<b>Обсяг, млн. грн.</b>	<b>Відсоткова ставка</b>	<b>Дата погашення</b>
Кредитний Договір №1 цільовий, придбання обладнання	27.11.2019	99,56	2,35 %	30.04.2025
Кредитні договори №2	21.04.2020	38,6	2,35 %	30.04.2025
Кредитний договір 54/20	03.08.2020	105,6	11,5 %	30.05.2025

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Довгострокові кредити ПрАТ МЗМВ «Оскар» можна оцінити за кількома параметри шляхом порівняння з ринковими умовами кредитування, що склалися на момент запозичення:

1. Термін залучення: складає від 4,5 до 5,5 років, що є досить привабливим для українського ринку банківського кредитування. Так, за даними Національного банку України питома вага кредитів нефінансовим корпораціям більше 5 років станом на вересень 2021 року становить лише 12,9 % [38].

2. Відсоткова ставка: від 2,35 % до 11,5 % - що у порівнянні з середніми ставками на ринку виглядає досить конкурентно, адже, за даними Національного банку України ставка за довгостроковими кредитами банків нефінансовим

корпораціям станом на 30.09.2021 року становила 17,4 %. Разом з тим, в цілому позитивно оцінюючи умови запозичення в банків, які отримані ПрАТ МЗМВ «Оскар», варто звернути увагу на показники, що характеризують вартість капіталу. Для визначення привабливості використання боргового капіталу діє простий принцип: «Вартість запозичень повинна бути меншою ніж прибутковість активів корпорації». Загалом, показники прибутковості ПрАТ МЗМВ «Оскар» демонструють негативну динаміку (Рис. 2.10).

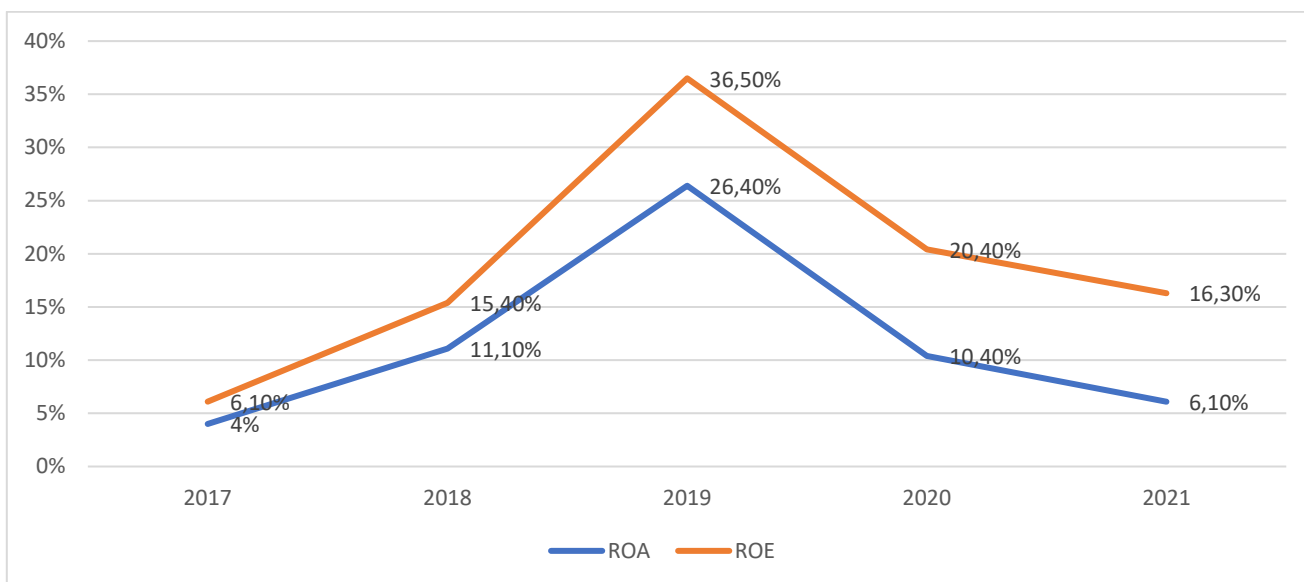


Рис. 2.10. – Прибутковість активів та власного капіталу ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр.

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Варто звернути на той факт, що за даними 2021 року показник ROA для досліджуваного підприємства становить лише 6,1 %, що нижче ніж вартість банківських запозичень, які здійснені у 2020 році. Виходячи з даних, наведених у табл. 2.2, можна розрахувати середньозважену вартість запозичень:

$$\begin{aligned} \text{Середньозважена \%} &= (99,56/243,76)*0,0235 + (38,6/243,76)*0,0235 + (105,6/243,76)*0,115 \\ &= 0,95 + 0,37 + 4,98 = 6,3 \%. \end{aligned}$$

Таким чином, середньозважена відсоткова ставка за банківськими кредитами для ПрАТ МЗМВ «Оскар» становить 6,3 %, що на 0,2 п.п. перевищує

доходність активів. Проте ще треба врахувати існування т.з. «податкового щита», який знижує ставку за борговим капіталом на розмір ставки прибуткового оподаткування. Таким чином, з врахуванням податкового фактору, вартість запозичень для ПрАТ МЗМВ «Оскар» складатиме

$$K_d = 6,3 * (1 - 0,18) = 4,53 \%$$

Хоча розрахунковий показник і дещо менше можливого критичного значення у 6,1 %, але досить близько до нього, тому необхідна розробка певних рішень, спрямованих на зниження фінансового ризику. Зважаючи на той факт, що умови банківських договорів є фіксованими, управління фінансовим ризиком ПрАТ МЗМВ «Оскар» може здійснюватися у наступних варіантах:

1. Переговори з банківською установою-кредитором підприємства про зниження відсоткової ставки за кредитним договором 54/20 зважаючи на форс-мажорні обставини – початок війни в Україні (за умови, що така можливість передбачена умовами кредитного договору).
2. Формування системи управління фінансовим ризиком досліджуваного підприємства.
3. Нарощування прибутковості продажів, щоб забезпечити рівень доходності, що значно перевищуватиме витрати, пов'язані з запозиченнями (буде розглянуто згодом).

Зазначимо, що розраховувати на перегляд ставки кредитування за договором надзвичайно складно, оскільки в актуальних умовах банківські установи не мають достатньо резервів для покриття цього виду кредитного ризику [38]. Відповідно, на сьогодні одним із найбільш ймовірних варіантів зниження фінансового ризику для ПрАТ МЗМВ «Оскар» є формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту (далі – СРМ). Зазначимо, що аналіз річних та аудиторських звітів досліджуваного підприємства свідчить, що на сьогодні така система практично відсутня. Фактично, в оприлюднених документах підкреслюється існування кількох видів

ризиків та описуються певні управлінські підходи для управління ними. На наш погляд, такий підхід є недостатнім і для ПрАТ МЗМВ «Оскар» можна запропонувати наступні заходи (рис. 2.11).

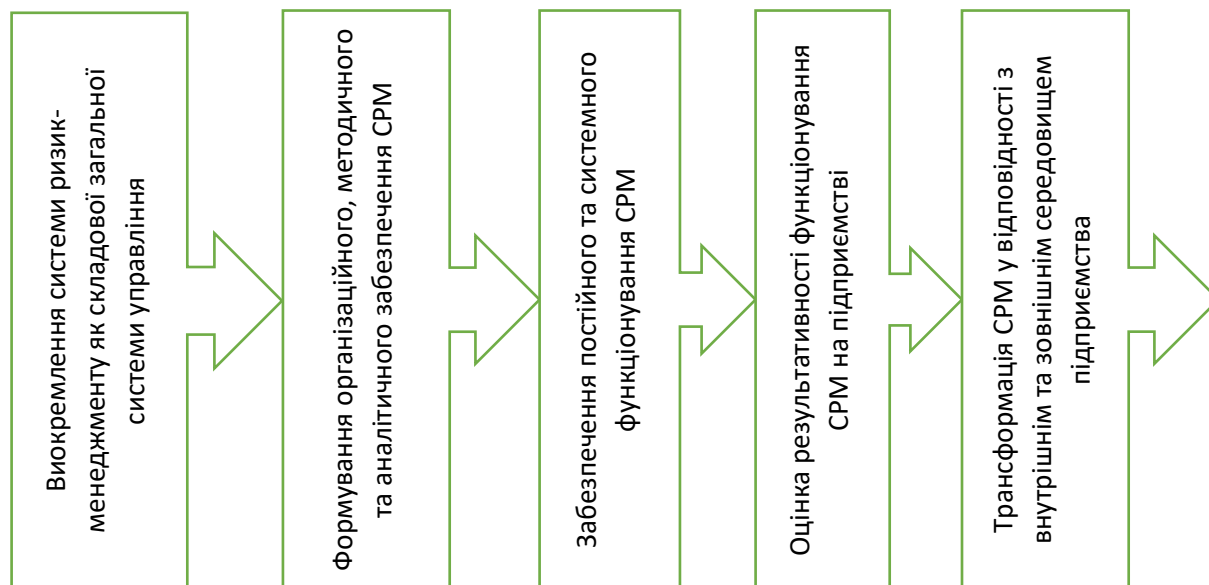


Рис. 2.11. – Концептуальні підходи до формування системи управління ризиками ПрАТ МЗМВ «Оскар»

Джерело: розроблено автором на основі [39-40].

Практичне наповнення запропонованих заходів щодо формування CRM для ПрАТ МЗМВ «Оскар» та їх потенційний вплив на конкурентоспроможність підприємства будуть досліджені у п.п. 2.3.

*Управлінські підходи до зростання ліквідності ПрАТ МЗМВ «Оскар».* Безпосередньо пов'язаною з питанням фінансових ризиків є і проблема ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства. Аналіз фахової літератури засвідчує, що управлінські рішення у цій царині мають бути сконцентровані на двох напрямках: оптимізація складу та структури поточних зобов'язань підприємства, насамперед, кредиторської заборгованості; оптимізація складу та структури оборотних активів підприємства.

Загалом, з точки зору зобов'язань підприємства, необхідно звернути увагу на той факт, що у їх структурі домінують якраз поточні зобов'язання, зокрема

поточна кредиторська заборгованість (далі – ПКЗ). Зокрема, за даними фінансової звітності підприємства видно, що питома вага поточних зобов'язань коливається в діапазоні 80-95 %, що цілком зрозуміло формує особливі вимоги до ліквідності. Структура поточних зобов'язань виглядає наступним чином (рис. 2.12).



Рис. 2.12. – Структура поточних зобов'язань ПрАТ МЗМВ «Оскар», млн. грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Усі поточні зобов'язання можна розглянути з позиції певних ризиків ліквідності, адже (особливо, цей висновок актуальний для кредиторської заборгованості) вимоги, що визначені різними видами поточних зобов'язань, суттєво різняться. З метою аналізу найбільших статей поточних зобов'язань ПрАТ МЗМВ «Оскар» наведемо наступну табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – Аналітична оцінка найбільших статей поточних зобов'язань ПрАТ МЗМВ «Оскар» станом на 30.09.2021 р.

№ з.п.	Стаття поточних зобов'язань	Зміст статті	Оцінка впливу на ризик ліквідності (за шкалою 1-5)

1.	ПКЗ за внутрішніми розрахунками	Заборгованість підприємства пов'язаним сторонам та кредиторська заборгованість з внутрішніх розрахунків, зокрема між учасниками групи тощо.	Не несуть значного фінансового ризику для підприємств, оскільки відображають заборгованість всередині групи пов'язаних підприємств та відносини з учасниками. <b>1</b>
2.	ПКЗ за розрахунками з учасниками	Заборгованість підприємства його учасникам (засновникам), пов'язана з розподілом прибутку і капіталу	
3.	ПКЗ за товари, роботи, послуги	Заборгованості постачальникам і підрядникам за матеріальні цінності, виконані роботи й отримані послуги	Помірний ризик, диференційований у відповідності з договорами про постачання товарів та послуг <b>3</b>
4.	ПКЗ за довгостроковими зобов'язаннями	Сума довгострокових зобов'язань, яка підлягає погашенню протягом 12 місяців	Високий рівень ризику, можливість вилучення заставного майна та застосування інших санкцій <b>4</b>
5.	ПКЗ за розрахунками з бюджетом	Заборгованість підприємства за всіма видами платежів до бюджету	Генерування надзвичайно високого рівня фінансового ризику, можливість штрафних санкцій з боку держави <b>5</b>

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо з даних табл. 2.5 найбільші фінансові ризики для ПрАТ МЗМВ «Оскар» формуються у зв'язку з існуванням наступних видів кредиторської заборгованості – за товари, роботи, послуги; за довгостроковими зобов'язаннями, за розрахунками з бюджетом. Зважаючи на різну природу цієї кредиторської заборгованості можна запропонувати наступні управлінські заходи, спрямовані на зниження фінансового ризику та ризику ліквідності (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 – Напрями удосконалення управління кредиторською заборгованістю ПрАТ МЗМВ «Оскар»**

№	Вид ПКЗ	Управлінські технології <sup>1</sup>
---	---------	--------------------------------------

З.П.		
1	ПКЗ за товари, роботи, послуги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження аналітичного підходу до управління цим видом ПКЗ.</li> <li>2. Диференціація ПКЗ за якістю та термінами утворення.</li> <li>3. Управління показником оборотності цього виду ПКЗ</li> </ol>
2	ПКЗ за довгостроковими зобов'язаннями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чітке дотримання графіку платежів за кредитними договорами.</li> <li>2. Контроль за генеруванням необхідних коштів на рахунку для своєчасного погашення основної суми боргу та нарахованих відсотків.</li> <li>3. Формування та імплементація в загальну модель корпоративного управління CRM.</li> </ol>
3	ПКЗ за розрахунками з бюджетом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оскарження суми нарахованих платежів до бюджету у судовому порядку.</li> <li>2. Негайне погашення цього виду ПКЗ для уникнення штрафних санкцій з боку відповідних державних органів</li> </ol>

Джерело: розроблено автором.

Примітка. 1. Конкретний зміст та результативність заходів будуть розглянуті у п.п. 2.3.

На наш погляд, саме використання таких управлінських технологій дасть можливість суттєво знизити рівень фінансового ризику та позитивно вплине на показники ліквідності ПрАТ МЗМВ «Оскар».

Надзвичайно складним завданням є збільшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції, а також зростання показника маржі продажу. На наш погляд, для більш детального аналізу цього питання потрібно порівняти відносну динаміку показників чистого доходу та собівартості. Оскільки дані за 2021 є виключно за 3 квартали, для релевантності розрахунків розглянемо 2017-2020 роки (рис. 2.13).

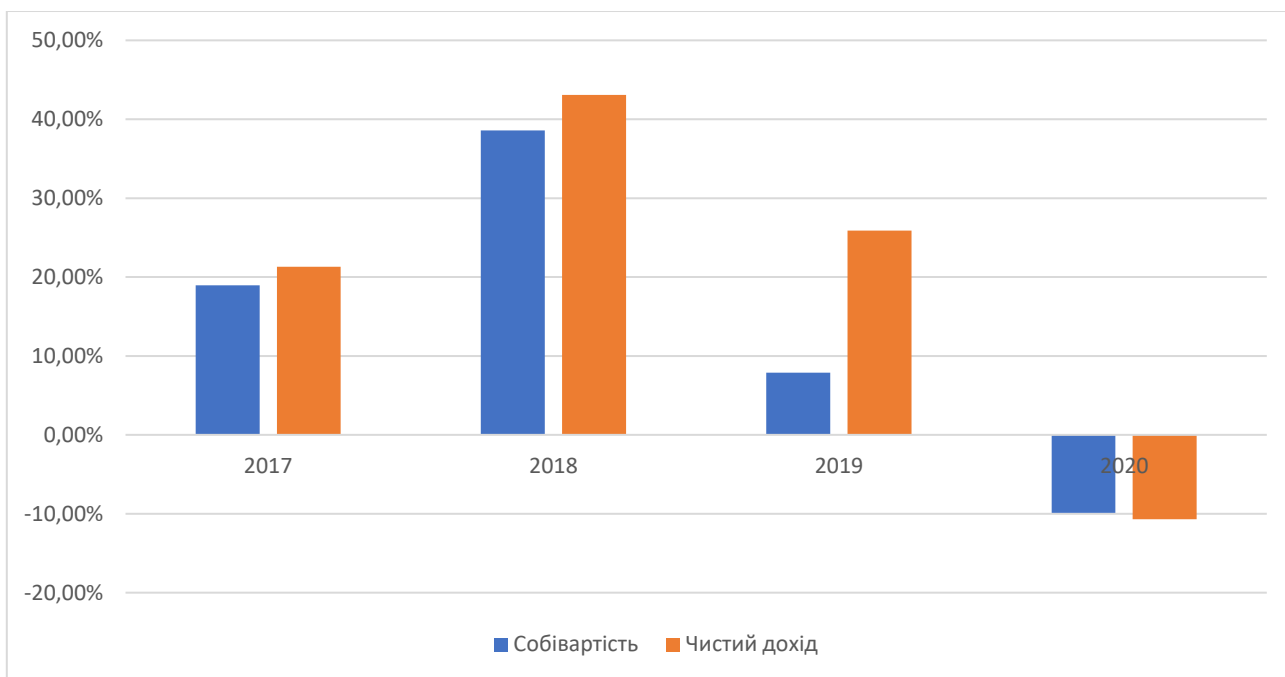


Рис. 2.13. – Відносна зміна показників чистого доходу та собівартості ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2020 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З даних рис. 2.13 можна зробити висновок, що ключові проблеми, які визначають зниження маржі прибутку досліджуваного прибутку – не виправдане збільшення собівартості продукції. Ця тенденція яскраво виражена у 2020 році, і можна припустити, що вона збережеться і в подальшому, якщо менеджмент підприємства проігнорує її та не прийме відповідних управлінських заходів. При цьому, треба врахувати той факт, що з початком війни у лютому 2022 року можна прогнозувати скорочення попиту на мінеральну поду (навіть внаслідок виїзду мільйонів громадян України за кордон).

З нашої точки зору, для оптимізації структури собівартості ПрАТ МЗМВ «Оскар» можна запропонувати цілий ряд заходів та управлінських технологій. Формалізовано їх можна представити наступним чином (рис. 2.14).

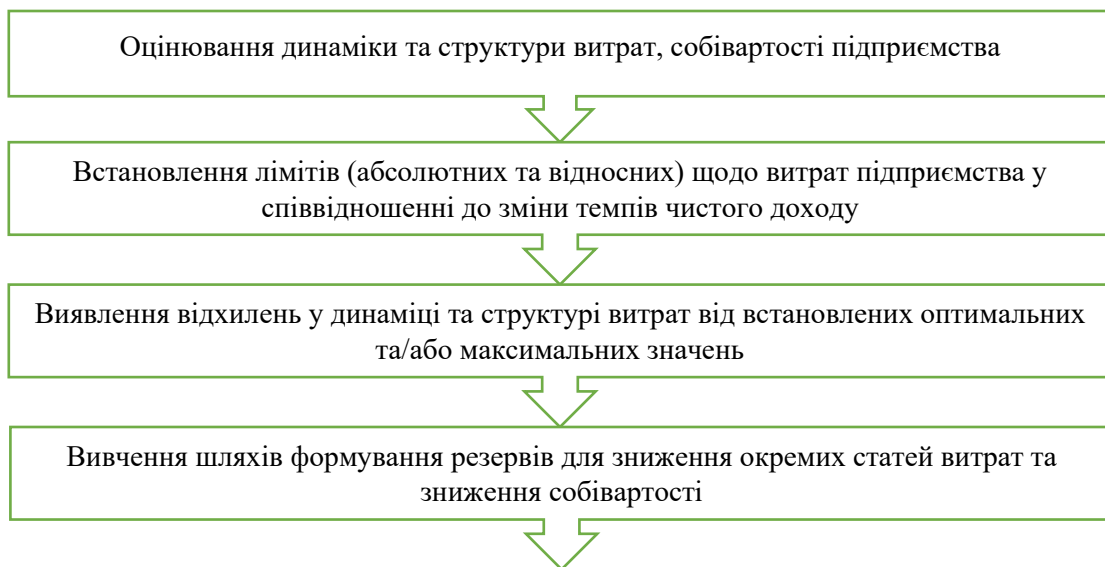


Рис. 2.14. – Управлінський підхід до оптимізації рівня собівартості продукції ПрАТ МЗМВ «Оскар»

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, менеджменту підприємства першочергово необхідно провести аналіз динаміки та структури витрат. Наступний етап – встановлення певних лімітів (як абсолютних, так і відносних) щодо витрат підприємства. При цьому треба враховувати темпи зміни чистого прибутку та собівартості у досліджуваному періоді. Після аналізу зазначених показників можна виділити певні відхилення та визначити причини таких відхилень. Насамкінець, доцільно визначити резерви зниження окремих статей собівартості та реалізувати відповідні заходи. На наш погляд, використання зазначених управлінських технологій на рівнях: а) фінансовий ризик; б) ліквідність; в) маржа продажів матиме позитивний вплив на функціонування досліджуваного підприємства.

Разом з тим, запровадження заходів має відбуватися на ретельному аналізові їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Тільки такий підхід дасть можливість дещо відкоригувати вплив загрозливих тенденцій на конкурентну позицію підприємства.

### **2.3. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації та організаційне забезпечення цих заходів**

В цілому, вивчення впливу запропонованих у п.п. 2.2 заходів на конкурентоспроможність та в цілому на діяльність ПрАТ МЗМВ «Оскар» варто проводити з врахуванням кількох важливих чинників. По-перше, будь-які управлінські технології реалізуються в певному внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Тому навіть найбільш прораховані та продумані заходи можуть не принести бажаного ефекту. По-друге, результативність та ефективність заходів можуть бути певною мірою детерміновані кількісно, але це не виключає того факту, частина позитивних змін мають якісний характер і може бути представлена відповідним чином. По-третє, динамічність сучасної економіки та війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, очевидно деструктивним чином впливатимуть на розвиток ПрАТ МЗМВ «Оскар» у стратегічній перспективі.

*Впровадження CRM та її імплементація в загальну систему управління ПрАТ МЗМВ «Оскар».* Насамперед, треба зазначити, що розробка та імплементація заходів, спрямованих на функціонування CRM на досліджуваному підприємстві зараз може бути скоріше оцінена за допомогою певних якісних критеріїв, а не кількісних. Проте, вже сам факт її функціонування на ПрАТ МЗМВ «Оскар» може свідчити про перехід корпоративного управління на підприємстві на принципово інший рівень. Зазначимо, що в Україні на нормативно-правовому рівні затверджені вимоги щодо функціонування системи ризик-менеджменту для бізнес-організацій, які здійснюють свою діяльність у певних сферах. Насамперед, мова йде про банки та інші види фінансових посередників [43-44], для підприємств реального сектору приватної форми власності такі вимоги відсутні. Проте, на міжнародному рівні затверджені

численні стандарти управління ризиками, які можуть бути використані і фахівцями ПрАТ МЗМВ «Оскар»:

- ISO Guide 73:2009 Risk management — Vocabulary;
- ISO/IEC 31000:2009 Risk management — Principles and guidelines;
- ISO/IEC 31010:2009 Risk management — Risk assessment techniques.

З врахуванням зазначених у цих документах рекомендацій і може бути розбудована СРМ досліджуваної бізнес-організації. В свою чергу, запровадження ефективної СРМ стане вагомим базисом для збільшення рівня конкурентоспроможності ПрАТ МЗМВ «Оскар». Магістральні напрямки такого впливу будуть наступними (рис. 2.15).

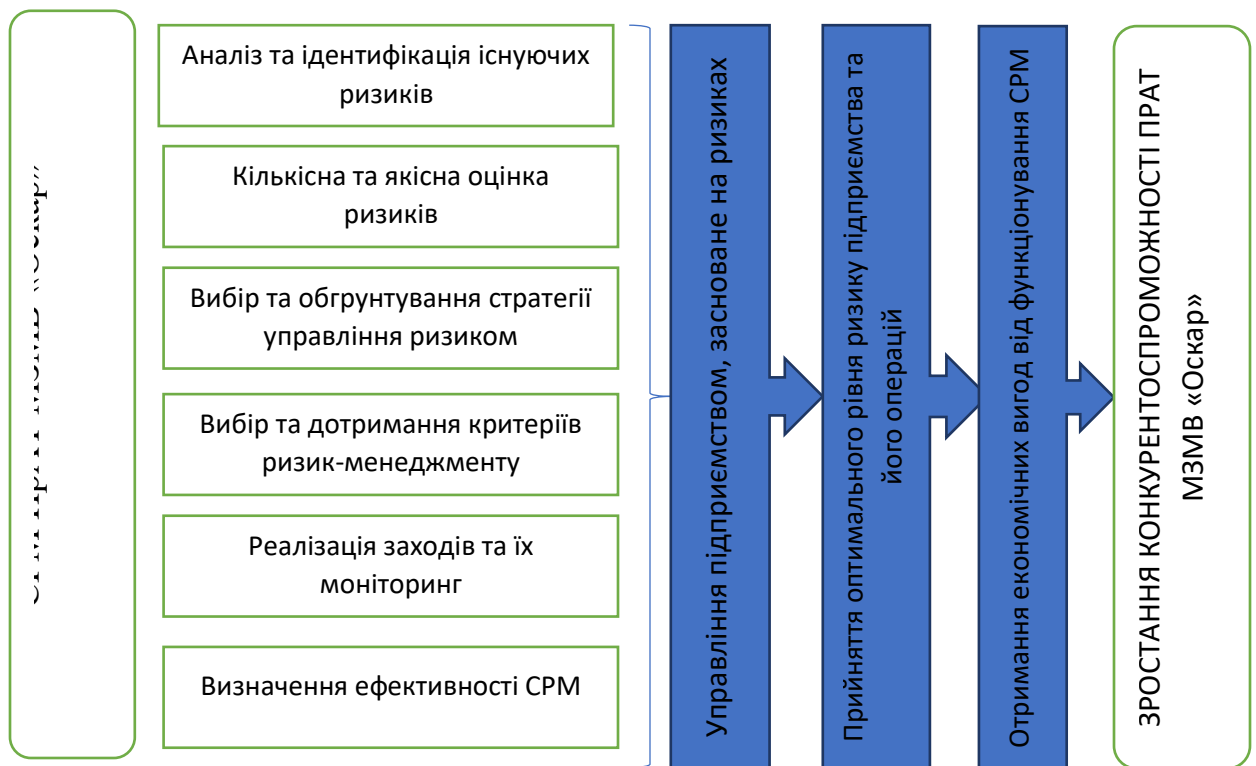


Рис. 2.15. – Вплив запровадження системи ризик-менеджменту на конкурентоспроможність ПрАТ МЗМВ «Оскар»

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо з рис. 2.15, СРМ ПрАТ МЗМВ «Оскар» орієнтована на виконання складних та багатоваріантних задач, ціллю яких є управління підприємством,

засноване на ризиках. Зважаючи на активне використання підприємством у своїй фінансовій діяльності боргового капіталу, а також волатильність обсягу продажів можна загальні цілі та завдання певною мірою деталізувати та представити наступним чином (рис. 2.16).



Рис. 2.16. – Алгоритм використання CRM у економічній діяльності ПрАТ МЗМВ «Оскар»

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, якісні оцінки запровадження CRM на досліджуваному підприємстві дають можливість зробити висновок про можливість за рахунок запровадження зазначених управлінських технологій подолати існуючі дисбаланси на рівні структури капіталу, ліквідності та волатильності продажів. В кінцевому підсумку це покращить конкурентну позицію ПрАТ МЗМЗ «Оскар» в стратегічній перспективі.

*Аналіз потенційного впливу заходів, пов'язаних з управлінням ліквідністю.*  
Сучасна економічна наука та практичні рекомендації закликають надзвичайно

обережно ставитися до скорочення кредиторської заборгованості, адже фактично мова йде про необхідність у цьому випадку залучення додаткового фінансування [45]. Відповідно, необхідно визначити оптимальний рівень кредиторської заборгованості в розрізі окремих статей.

Зокрема, у табл. 2.4 наведена інформація, яка дозволяє висновок щодо необхідності забезпечення ефективності управлінських рішень в трьох площинах:

1. Беззастережне погашення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Звернемо увагу, що станом на 30.09.2021 року цей вид поточних зобов'язань складає 30,7 млн. грн. Також варто звернути увагу на той факт, що тільки за 9 місяців 2021 року зростання зазначеного показника склало 3,13 раза. Така ситуація загрожує додатковими штрафними санкціями з боку державних органів. Відповідно, необхідно повністю погасити зазначені поточні зобов'язання, хоча це вимагатиме і пошуку відповідних джерел фінансування.

2. Обсяг поточних зобов'язань, що виникають у зв'язку з активним використанням банківських кредитів, - суми відсотків та основної суми боргу щорічно буде зменшуватися до повного погашення банківських кредитів у 2025 році. При цьому, зменшуватиметься пропорційно з наближенням строку закінчення кредитних договорів, адже саме їх умовами передбачено поетапне погашення основної суми боргу.

Зокрема, можна навести наступні розрахунки для 2022 року з врахуванням того факту, що у 2021 році певна частина основного боргу буде погашена (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7 – Розрахунок поточної кредиторської заборгованості за довгостроковим зобов'язаннями ПрАТ МЗМВ «Оскар», станом на 30.06.2022**

Вид довгострокових зобов'язань	Обсяг непогашених зобов'язань на 1.01.2022	%, що будуть нараховані за 2022 рік	Основна сума боргу, що підлягатиме погашенню	Обсяг кредиторської заборгованості за довгостроковими
--------------------------------	--	-------------------------------------	--	---

				<b>зобов'язаннями</b>
Кредитні договори	235,4 млн.грн.	14,8 млн.грн.	37,7 млн. грн.	52,5 млн. грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Звернемо увагу на той факт, що станом на 30.09.2022 року стаття балансу «Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями» складає 92,75 млн. грн. Відповідно, скорочення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями складатиме 40,25 млн. грн. А з врахуванням погашення ПКЗ за розрахунками з бюджетом, зменшення поточних зобов'язань складатиме 70,95 млн. грн. Це однозначно позитивно вплине на рівень ліквідності досліджуваного підприємства.

Для деталізації та визначення управлінських заходів щодо поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги необхідно насамперед провести її аналіз з позиції термінів та параметрів договору, який передбачає можливість перенесення термінів оплати порівняно з постачанням певних товарів і/або послуг. Зазначена класифікація поточної кредиторської заборгованості дасть можливість виділити дві її ключові складові частини: а) по перше, кредиторську заборгованість, використання якої не несе для підприємства додаткових фінансових витрат; б) кредиторську заборгованість, терміни погашення якої практично не акумулюють для бізнес-організації значних фінансових ризиків. Відповідно, подальші управлінські ризики спрямовані на пошук розумного балансу між різними видами поточної кредиторської заборгованості.

Дані такого аналізу наведені у наступній аналітичній табл. 2.8.

**Таблиця 2.7 – Характеристики поточної кредиторської заборгованості за товари роботи послуги ПрАТ МЗМВ «Оскар», станом на 30.09.2021 р.**

№ з.п.	Характеристика	Від 1 до 20 днів	Від 20 до 40 днів	Від 40-60 днів	Більше 60 днів
1	Термін	74,3	15,7	5,5	4,5

	погашення, питома вага, %				
2	Розмір цінової премії за використання принципу «оплата після поставки», %	0	0,5	1,0	2,0

Джерело: розрахунки автора за даними підприємства.

З даних табл. 2.8 можна зробити кілька важливих висновків щодо ключових характеристик поточної кредиторської заборгованості та її потенційного впливу на конкурентоспроможність ПрАТ МЗМЗ «Оскар»:

- найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість з терміном погашення від 1 до 20 днів, при цьому, за таких умов, контрагенти не вимагають «цінової премії». Тобто ціна товару така ж, якби використовувався принцип «поставка проти оплати». На наш погляд, з точки зору управління цією частиною поточної кредиторської заборгованості, головне завдання – забезпечити чітку платіжну дисципліну;

- інші частини кредиторської заборгованості займають лише 25,4 % від її загальної кількості, а цінова премія складає від 0,5 до 2,0 %, що значно нижче вартості ресурсів, які використовує ПрАТ МЗМЗ «Оскар».

В підсумку, можна стверджувати, що завдяки запропонованим заходам поточні зобов'язання можуть потенційно зменшитися на 70,95 млн. грн., що призведе до суттєвого зниження показників ліквідності ПрАТ МЗМЗ «Оскар». Наприклад, за умови, що обсяг оборотних активів суттєво не зміниться, коефіцієнт поточної ліквідності покращиться з 0,45 до 0,55.

*Оцінка впливу на конкурентоспроможність управлінських заходів у сфері управління витратами та собівартістю.* З метою такого аналізу варто навести

структуру собівартості реалізованої продукції ПрАТ МЗМЗ «Оскар» (середнє значення за 2017-2021 рр.) (рис. 2.17).

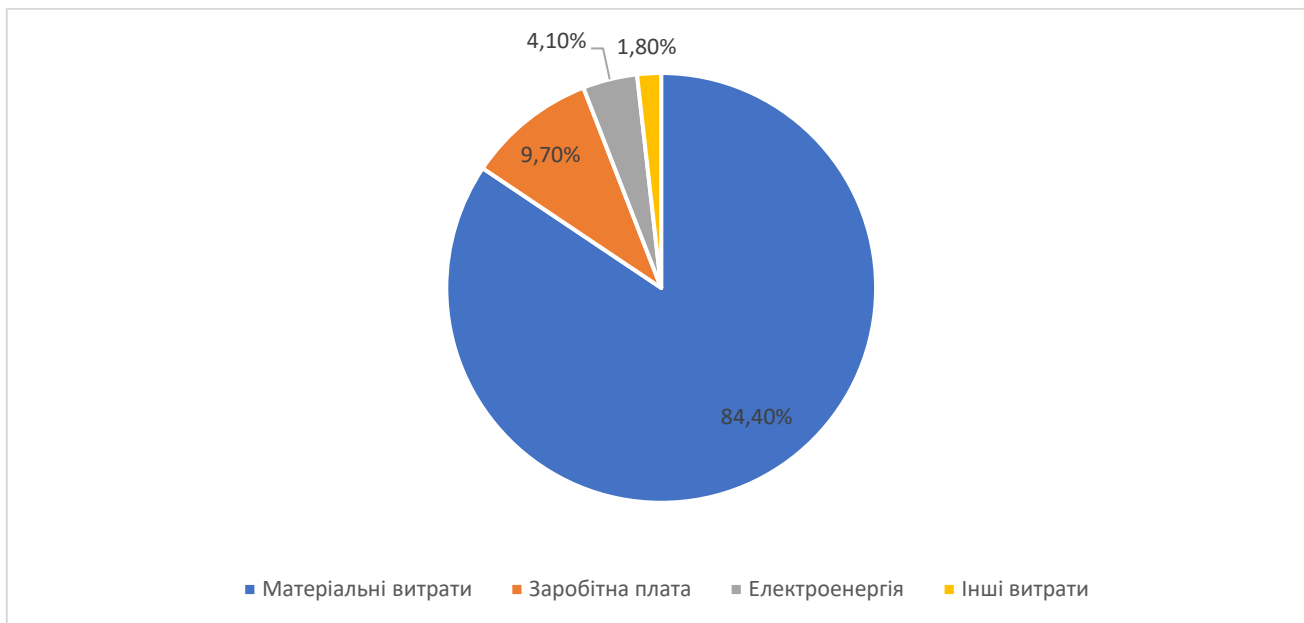


Рис. 2.17. – Структура собівартості продукції ПрАТ МЗМЗ «Оскар», середнє 2017-2021 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як чітко видно з даних рис. 2.17, чи не єдиним резервом скорочення собівартості продукції є зменшення матеріальних витрат, усі інші статті собівартості не відіграють значної ролі. Так, питома вага електроенергії – близько 4 %. Для демонстрації ролі зниження собівартості у формуванні прибутку досліджуваного підприємства проведемо аналіз кореляційного зв'язку між її значеннями та наступними показниками діяльності підприємства: валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток (рис. 2.18).

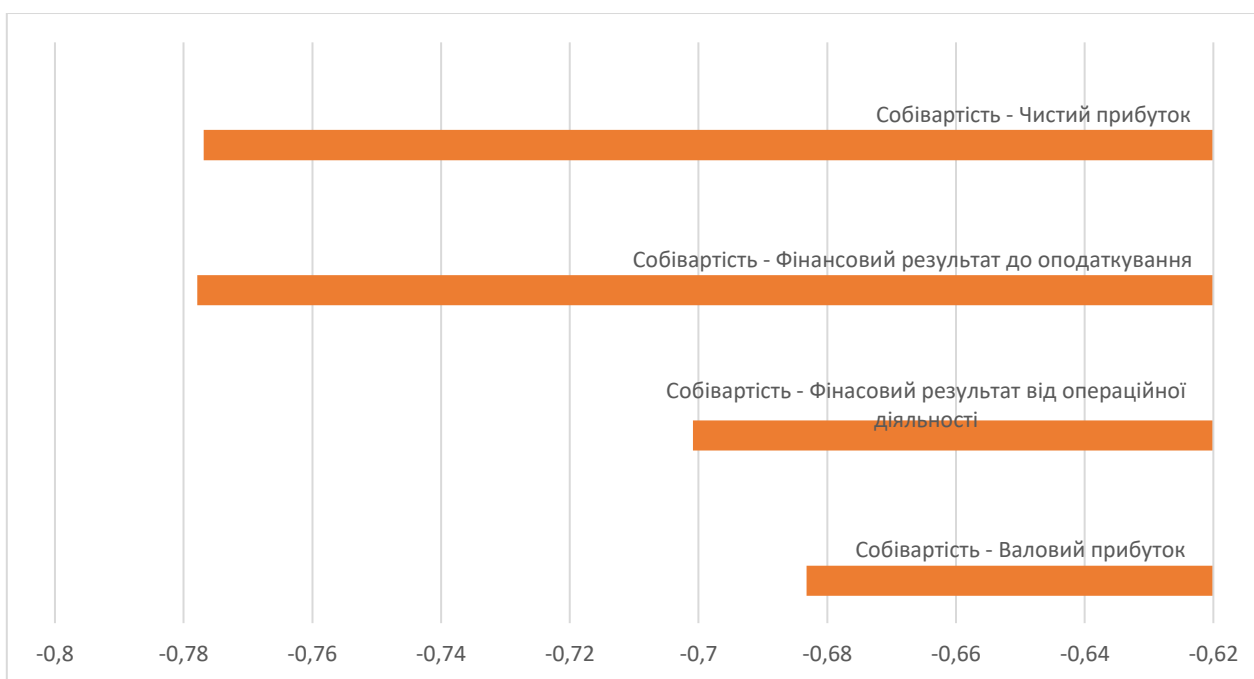


Рис. 2.18. – Показники коефіцієнта кореляції Пірсона між собівартістю та окремими показниками доходності та прибутковості ПрАТ МЗМЗ «Оскар»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

В контексті аналізу змісту та ефективності управлінських заходів щодо витрат та собівартості продукції необхідно звернути увагу на надзвичайно високий рівень кореляційного зв'язку між динамікою собівартості та показниками доходу та чистого прибутку. Зокрема, рівень кореляції між собівартістю та чистим прибутком становить  $-0,776$ . Це означає, що при зростанні собівартості на 1 п.п., чистий прибуток знижується на  $0,77$  п.п. Також варто звернути увагу на той факт, що немає суттєвої різниці між показниками собівартості для пари «собівартість – валовий прибуток» і пари «собівартість – фінансовий результат від операційної діяльності». Це означає, що статті «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» не відіграють значної ролі у формуванні рівня прибутковості досліджуваної бізнес-організації. Таким чином, можна зробити висновок, що ключове завдання – зниження рівня матеріальних витрат. Кількісна оцінка такого завдання повинна

враховувати існуючий рівень прибутковості активів та власного капіталу, а також кореляцію між собівартістю та показниками чистого прибутку.

Вище вже говорилося, що мінімальна ставка доходності активів ПрАТ МЗМЗ «Оскар» з врахуванням вартості боргового капіталу становить: 6,3 % без врахування «податкового щита»; 4,3 % - з врахуванням податкового щита. Поточний рівень прибутковості активів – 6,1 %. З врахуванням існуючого фінансово-господарського стану підприємства необхідно, щоб рівень прибутковості активів коливався в діапазоні 8,5-9,0 %.

Для досягнення такого рівня доцільно знизити собівартість продукції:

$$\begin{aligned} \text{Оптимальний рівень зниження собівартості продукції} &= (8,5 \% - 6,1 \%) / 0,776 \\ &= 3,1 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Максимальний рівень зниження собівартості продукції} &= (9,0 \% - 6,1 \\ \%)/0,776 &= 3,7 \% \end{aligned}$$

Ключовий шлях запланованого зниження собівартості – встановлення чітких лімітів витрат та їх дотримання.

## ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ПрАТ МЗМЗ «Оскар») дав можливість зробити такі висновки та обґрунтувати наступні рекомендації:

1. Конкурентоспроможність бізнес-організації є багатограним поняттям, в якому відображаються і стан внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-організації, і цілі ключових груп її стейкхолдерів. Конкурентоспроможність бізнес-організації характеризує її здатність досягати цілей та місії в умовах викликів, що сформовані зовнішнім середовищем. Для конкурентоспроможності бізнес-організації характерні наступні ознаки: відповідність позиції на певному ринку товарів та послуг; динамічний характер, чіткий зв'язок зі стратегічними цілями, можливість кількісної та якісної оцінки; вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Кожна методика оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації має як свої переваги, так і недоліки. До основних принципів використання методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести: системність та комплексний характер, динамічність та безперервність, оптимальність, об'єктивність оцінки, науковість, інформаційне забезпечення. Застосування зазначених принципів дає можливість забезпечити ефективність методики оцінки конкурентоспроможності.

3. Прагматичний характер конкурентоспроможності, її роль у розвитку сучасних підприємств визначили необхідність ідентифікації окремого складника стратегічного корпоративного менеджменту – управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації є невід'ємною складовою менеджменту, яка спрямована на досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності як з точки зору внутрішнього, так і з позиції зовнішнього середовища підприємства.

4. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ МЗМВ «Оскар» засвідчила, що бізнес-організація займає стійкі лідируючі позиції на вітчизняному ринку мінеральної води. Такий рівень конкурентоспроможності визначений вдалою політикою у сфері оновлення основних фондів, інвестиціями в нові технології, стратегією управління збутом продукції. Проте в період 2020-2022 рр. проявилися принципово нові виклики для підприємства, які вже призвели до суттєвого погіршення багатьох ключових показників діяльності. ПрАТ МЗМВ «Оскар» (ТМ «Моршинська») необхідно звернути увагу на кілька важливих напрямків: цінова стратегія; покращення фінансового стану (з точки зору фінансового ризику).

5. Управління фінансовим ризиком ПрАТ МЗМВ «Оскар» має здійснюватися шляхом: формування системи управління фінансовим ризиком підприємства; нарощування прибутковості продажів, щоб забезпечити рівень доходності, що значно перевищуватиме витрати, пов'язані з запозиченнями. Менеджменту підприємства першочергово необхідно провести аналіз динаміки та структури витрат. Наступний етап – встановлення певних лімітів (як абсолютних, так і відносних) щодо витрат підприємства. При цьому треба враховувати темпи зміни чистого прибутку та собівартості у досліджуваному періоді. Після аналізу зазначених показників можна виділити певні відхилення та визначити причини таких відхилень. Насамкінець, доцільно визначити резерви зниження окремих статей собівартості та реалізувати відповідні заходи.

6. Система ризик-менеджменту ПрАТ МЗМВ «Оскар» має бути орієнтована на виконання складних та багатоваріантних задач, ціллю яких є управління підприємством, засноване на ризиках. Доцільно забезпечити безумовне погашення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Існуюча ситуація загрожує додатковими штрафними санкціями з боку державних органів. Відповідно, необхідно повністю погасити зазначені поточні зобов'язання, хоча це вимагатиме і пошуку відповідних джерел фінансування.

Важливим резервом скорочення собівартості продукції є зменшення матеріальних витрат, усі інші статті собівартості (статті «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати») не відіграють значної ролі у формуванні рівня прибутковості досліджуваної бізнес-організації. не відіграють значної ролі. Треба врахувати, що: мінімальна ставка доходності активів ПрАТ МЗМЗ «Оскар» з врахуванням вартості боргового капіталу становить 6,3 % без врахування «податкового щита»; 4,3 % - з врахуванням податкового щита. Поточний рівень прибутковості активів – 6,1 %. Тому необхідно, щоб рівень прибутковості активів коливався в діапазоні 8,5-9,0 %. Для досягнення такого рівня доцільно знизити собівартість продукції на 3,1 % (оптимальний рівень). Максимальний рівень зниження собівартості продукції – 3,7 %. Ключовий шлях запланованого зниження собівартості – встановлення чітких лімітів витрат та їх дотримання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корецький Б., Хопчан М. Засади побудови алгоритму методики оцінки конкурентних позицій суб'єкта господарювання у транзитивній економіці. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 5. С. 39–44.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 2006. 296 с.
3. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Воронкова А. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. Економіка промисловості. 2009. № 3. С. 133–137.
6. Новікова Н., Зубко Т. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 3. С. 64–81.
7. Ярошенко С. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. Регіональні перспективи. 2008. № 1(2). С. 37-39.
8. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.
9. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.
10. Тарнавська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
11. Кваско А. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2017. № 1. С. 111–118.
12. Клименко С., Дубова О., Барабась Д., Омеляненко Т. Управління конкурентоспроможністю підприємства К: КНЕУ, 2006. 527 с.
13. Кухарук А.Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Проблеми системного

підходу в економіці. № 1. 2011. URL.:  
[http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_1/Kuharuk\\_111.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/Kuharuk_111.htm)

14. Рибницький Д., Городня Т. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.

15. Швед Т., Біла С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-410.

16. Жовновач Р. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2011. – № 19. – С. 106-114.

17. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.

18. Галелюк М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15–21.

19. Солов'янчик А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2005. № 4(182), С. 48–54.

20. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 52–60.

21. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник КНТЕУ. 2009. № 1. С. 62-66.

22. Гавриш О. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

23. Романишин С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.12. С. 56-65.
24. Павлова В., Губарєв Р. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2014. № 2. С. 168–176.
25. Добрянська Н., Варгатюк М. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 84-87.
26. Положення Про розкриття інформації емітентами цінних паперів. Рішення НКЦПФР №2826 від 3.12.2013 р.
27. Терещенко О. О. Діагностика фінансового стану підприємства. К. : В КНЕУ, 2008. 268 с.
28. Поддєрьогін А. М., Наумова Л. Ю. Фінансова стійкість підприємств в економіці України : [монографія] К.: КНЕУ, 2011. 184 с.
29. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // Amer. Econ. Rev. 1958. June. P. 261-297.
30. Weiss L. A. Bankruptcy resolution: Direct costs and violation of priority of claims// Journal of Financial Economics, Vol. 27, 1990, pp. 255–311.
31. Вовк Є. До питання впливу прямих іноземних інвестицій на корпоративне управління в Україні. *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку*: Зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конференції [Електронний ресурс]. — К. : КНЕУ, 2017. С. 391-394.
32. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL.: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).
33. Анализ рынка минеральной воды Украины в 2020 году. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-mineralnoi-vody-2020.html>.
34. Миргородський завод мінеральних вод. Офіційний сайт. URL.: <https://www.mzmv.com.ua/>.

35. IDS Borjomi Ukraine. URL.: <https://www.borjomi.com/ua/contacts/>.
36. Coca-Cola. Наші бренди. URL.: <https://www.coca-cola.ua/our-brands/bonaqua>
37. Трускавецька. Офіційний сайт. URL.: <https://truskavetska.ua>.
38. Статистика. Національний банк України. URL.: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>.
39. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288-298.
40. Черчик Л. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові / Л. Черчик, І. Івашкевич, С. Бегун // Економічний форум. 2017. № 1. С. 178–184.
41. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Постанова Правління Національного банку України 02.08.2004 №361.
42. Про затвердження Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками. Рішення НКЦПФР від 01.10.2015 №1597.
43. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Постанова Правління Національного банку України 02.08.2004 №361.
44. Про затвердження Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками. Рішення НКЦПФР від 01.10.2015 №1597.
45. Гончарук Р. Сутність та класифікація кредиторської заборгованості: колізії наукових підходів. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. №. 1(59), Ч. 1.

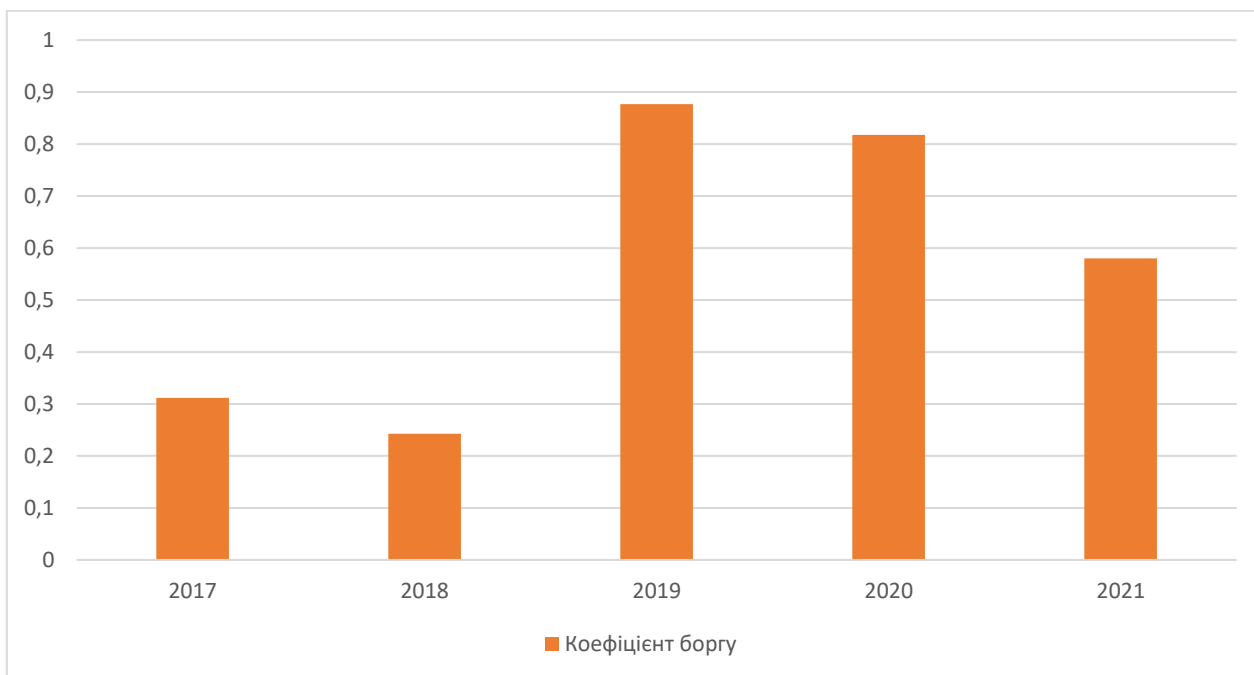


Рис. А.1. – Динаміка коефіцієнта боргу ПрАТ МЗМВ «Оскар» у 2017-2021 рр., %

Примітка. 1. Дані за 2021 рік станом на кінець 3 кв.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

## Фінансова звітність ПрАТ МЗМВ «Оскар», станом на кінець 3 кв. 2021 р.

		Дата	КОДИ
<b>Підприємство</b>	Приватне акціонерне товариство "Моршинський завод мінеральних вод "Оскар"	за ЄДРПОУ	01.10.2021 22415322
<b>Територія</b>	Львівська область, Львівська область/м.Львів	за КОАТУУ	4600000000
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Приватне підприємство	за КОПФГ	120
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	за КВЕД	11.07

Середня кількість працівників: 658

Адреса, телефон: 82482 м. Моршин, вул.Геологів,12 а, (03260) 6-22-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**

на р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	12 433	11 866
первісна вартість	1001	23 447	23 792
накопичена амортизація	1002	( 11 014 )	( 11 926 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	387 255	604 117
Основні засоби	1010	684 083	833 836
первісна вартість	1011	1 112 955	1 355 598
знос	1012	( 428 872 )	( 521 762 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	89	89
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	10 044
Відстрочені податкові активи	1045	10 919	10 663
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних	1065	0	0

фондах			
Інші необоротні активи	1090	33 442	29 725
Усього за розділом I	1095	1 128 221	1 500 340
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	119 815	150 116
Виробничі запаси	1101	111 976	135 960
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	7 618	12 777
Товари	1104	221	1 379
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	868	509
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	23 260	12 613
з бюджетом	1135	14 742	8 486
у тому числі з податку на прибуток	1136	714	0
з нарахованих доходів	1140	2	5
із внутрішніх розрахунків	1145	9 004	9 005
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 549	343
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	206 305	205 203
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	206 305	20 503
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	375 545	386 280
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 503 766	1 886 620

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 800	8 800
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	654	654
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 320	1 320
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	773 113	779 962
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )

Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	783 887	790 736
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	269 080	243 814
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 000	1 698
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	273 080	245 512
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	53 706	92 755
товари, роботи, послуги	1615	144 509	113 986
розрахунками з бюджетом	1620	9 813	30 791
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	11 719
розрахунками зі страхування	1625	1 262	1 025
розрахунками з оплати праці	1630	4 459	4 042
одержаними авансами	1635	456	1 157
розрахунками з учасниками	1640	0	120 000
із внутрішніх розрахунків	1645	213 962	468 169
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 100	10 514
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 532	7 933
Усього за розділом III	1695	446 799	850 372
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 503 766	1 886 620

Примітки: д/в

Керівник

Баган Ю.М.

Головний бухгалтер

Макота Л.Б.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство  
"Моршинський завод мінеральних вод  
"Оскар"

Дата  
за ЄДРНОУ

КОДІ
01.10.2021
22415322

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за дев'ять місяців 2021 року  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 299 629	1 103 748
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 081 545 )	( 818 576 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	218 084	285 172
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 522	30 638
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 32 371 )	( 30 808 )
Витрати на збут	2150	( 33 518 )	( 30 630 )
Інші операційні витрати	2180	( 16 684 )	( 20 266 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	137 033	234 106
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

**метадані**

Заголовок

Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій.docx

Автор

Чернявська Дар'я Вікторівна

Науковий керівник

Прохорова Єлена Вікторівна

Ідентифікатор

кафедра менеджменту

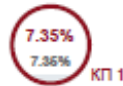
**Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом**

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спробою на зміну результатів аналізу. Незвидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздрукованій чи файльній формі, вони впливають на фрази, порівнявані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати заповнення, а також підкреслити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		12
Інтервали		0
Мікропробіли		14
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		28

**Обсяг знайдених подібностей**

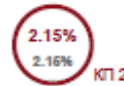
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

**25**

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

**10786**

Кількість слів



КЦ

**87478**

Кількість символів

**Подібності за списком джерел**

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланнями "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

**10 найдовших фраз**

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://dspace.puif.edu.ua/bitstream/123456789/6026/1/%D0%A1%D0%B0%D1%84%D0%BF%D0%BD%D0%BE%D0%B2_%D0%94%D0%A0_.pdf">http://dspace.puif.edu.ua/bitstream/123456789/6026/1/%D0%A1%D0%B0%D1%84%D0%BF%D0%BD%D0%BE%D0%B2_%D0%94%D0%A0_.pdf</a>	43	0.40 %
2	<a href="https://knowledge.alibest.ru/economy/3c0a65625a3bc79bd443b689421216d36_0.html">https://knowledge.alibest.ru/economy/3c0a65625a3bc79bd443b689421216d36_0.html</a>	39	0.36 %
3	<a href="http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/17887/1/%D0%96%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%BE.pdf">http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/17887/1/%D0%96%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%BE.pdf</a>	36	0.33 %
4	«Оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу» (за матеріалами СК«БрокБізнес») 1/22/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)	31	0.29 %

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Чернявська Дар'я Вікторівна

**Назва:** Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

**Координатор:** Прохорова Єлена Вікторівна

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності 1:** 7,3

**Коефіцієнт подібності 2:** 2,15

**Тривога:** 0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

■ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.

Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

**Обґрунтування:**

Аналіз звіту подібності свідчить, що виділені у звіті словосполучення і текст є назвами підприємств, про які йдеться в кваліфікаційній роботі; належним чином оформлені цитати на першоджерела; стійкі словосполучення в економічній літературі (наприклад, «сильні сторони – загрози») і т. п.

Дата 30 травня 2022 р.

