

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Бізнес-моделювання

господарської діяльності підприємства

(на матеріалах ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»)

Виконала: здобувачка першого рівня вищої освіти, групи 5ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Ляшенко С.Ю.

Керівник: Кулакова С.Ю.

Рецензент: Крекотень І.М.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

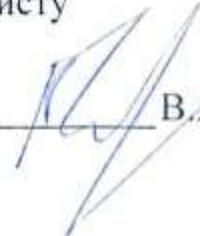
07 . 06 . 2021 р.  В.В.Биба

Здобувач: 18 . 06 . 2021 р.  С.Ю.Ляшенко

Керівник роботи 18 . 06 . 2021 р.  С.Ю.Кулакова

Нормоконтроль 18 . 06 . 2021 р.  С.Ю.Кулакова

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 22 . 06 . 2021 р.  В.Я.Чевганова

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

“ 3 ” 03 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ляшенко Сабіна Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Бізнес-моделювання господарської діяльності підприємства (на матеріалах Приватного акціонерного товариства «Охтирський пивоварний завод»)

керівник роботи Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158 фд

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Підприємство як форма організації економічної діяльності підприємства

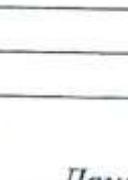
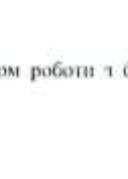
2. Організаційно-правові і економічні характеристики підприємства ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»

3. Шляхи покращення бізнес-моделі ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 51 аркушів представлений у Додатку

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Биба В.В., к.т.н., доцент	21.05.21 	07.05.21 

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач

(підпис)

Ляшенко С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кулакова С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Примітки

- 19 Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проєкту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
- 20 Розробляється керівником дипломного проєкту (роботи). Видается кафедрі (циклової комісії).
- 21 Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки

РЕФЕРАТ

Ляшенко С.Ю. «Бізнес-моделювання господарської діяльності (на матеріалах ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»). Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить 186 сторінок, 36 таблиць, 44 рисунки, 165 найменування використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління конкурентоспроможністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

Метою роботи є дослідження бізнес-моделі ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» і надання рекомендацій щодо її покращення відповідно до отриманих результатів.

У роботі розглянуто теоретичні основи дослідження бізнес-моделювання на підприємстві, здійснено дослідження стану, проблем та перспектив розвитку пивоварної промисловості в Україні, здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства, проведена діагностика стану, проблем та перспектив функціонування підприємства на ринку. Виконано дослідження бізнес-моделі функціонування підприємства й розроблено напрями її покращення.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі організації господарської діяльності.

Ключові слова: бізнес-моделювання, бізнес-процеси, управління, забезпечення якості.

ABSTRACT

Lyashenko S. «Business modeling of economic activity (based on materials of JSC «Akhtyrsky brewery»). Qualifying work of a bachelor to obtain the first level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities." - Poltava National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2021.

The work contains 186 pages, 36 tables, 44 figures, 165 titles of literature, 4 Appendices.

The object of the research is the JSC "Akhtyrskiy brewery", its production and economic activities, specific methods and mechanisms for managing the competitiveness of the enterprise, their effectiveness in the process of carrying out the economic activities of the enterprise.

The aim of the work is to study the business model of JSC «Akhtyrsky brewery» and provide recommendations for its improvement in accordance with the Obtaining results.

The paper considers the theoretical foundations of the study of business modeling at the enterprise, The study of the state, problems and prospects of development of the brewery industry in Ukraine is carried out, the organizational and economic characteristics of the enterprise are carried out, the analysis of economic and financial indicators in the activities of the enterprise is carried out, the diagnostics of the state, problems and prospects of the operation of the enterprise is carried out to the market. I will carry out a study of the business model of the functioning of the enterprise and develop directions for its improvement.

The results obtained can be vikoristani management of the enterprise in the process of organizing economic activities.

Key words: business modeling, business processes, management, quality assurance.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Економічна сутність бізнес-процесів та їх значення.....	12
1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства.....	23
1.3. Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств.....	26
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОРТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД».....	39
2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку пивоварної галузі в Україні.....	39
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	53
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	66
2.3 Стан охорони праці.....	98
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПрАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД».....	111
3.1. Дослідження якості бізнес-моделі діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	111
3.2. Напрямки покращення діючої бізнес-моделі ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	125
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів	137
ВИСНОВКИ.....	148

ГЛОСАРІЙ.....	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	168
Додаток А. Фінансова звітність ПрАТ «Ортирський пивоварний завод» за 2017 рік.....	187
Додаток Б. Фінансова звітність ПрАТ «Ортирський пивоварний завод» за 2018 рік	203
Додаток В. Фінансова звітність ПрАТ «Ортирський пивоварний завод» за 2019 рік	243
Додаток Г. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи	284

ВСТУП

Загальною тенденцією сучасного розвитку ринку є активізація інноваційної діяльності ключових суб'єктів їх інфраструктури, насамперед – виробничих підприємств, з метою підвищення конкурентного потенціалу. Відповідно, актуалізується проблема вдосконалення та ефективного використання оптимізації бізнес-процесів у виробничих формуваннях для модернізації виробництва, диверсифікації її діяльності і підвищення рівня конкурентоспроможності на інноваційних засадах. Попри наявність численних науково-теоретичних публікацій і певного досвіду імплементації ідей реінжинірингу в практику суб'єктів підприємництва, вітчизняний досвід свідчить про недосконалість інструментарію реінжинірингу в бізнес-процесах підприємств та відсутність достатнього висвітлення питань з даної проблематики, що актуалізує дослідження та вдосконалення засад розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

Проблемам розробки стратегії та інноваційних проектів управління бізнес-процесами підприємств присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, Б. Андерсена, М. Безпарточного, О. Белея, О. Виноградової, Т. Давенпорта, Е. Демінга, Н. Ільченко, Р. Каплана, М. Портера, М. Робсона, Г. Ситника, Л. Таранюка, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Харрінгтона, Дж. Чампі, А. Череп, А. Шеєра, Л. Шемаєвої та ін. Проте, недостатньо опрацьованими залишаються питання розуміння сутності оптимізації бізнес-процесів, розроблення концептуальних засад моделювання бізнес-процесів підприємств за допомогою інструментарію бізнес-реінжинірингу та напрямів їх запровадження в виробничу, комерційну, організаційно-управлінську і логістичну діяльність підприємств. Це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та структуру.

Метою даної роботи є розгляд концептуальної категорії «бізнес-моделювання» в контексті трансформаційних процесів, нестабільності соціальних, політичних та економічних відносин в Україні.

В ході дослідження були поставлені наступні завдання:

- розглянути економічну сутність бізнес-процесів та їх значення
- систематизувати класифікацію бізнес-процесів підприємства
- розглянути підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств
- розкрити організаційно-правові основи підприємства;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники підприємства;
- дослідити якість діючої бізнес-моделі діяльності підприємства та визначити напрямки її покращення
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;
- зробити відповідні висновки та пропозиції.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Предметом дослідження є принципи, методи та засоби оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємства, наукові розробки та публікації на тему дослідження та звітність підприємства.

Методологія дослідження базується на наукових методах, заснованих на діалектичному методі пізнання та об'єктивних законах економіки. Теоретичні аспекти бухгалтерського обліку досліджувались із використанням методів індукції та дедукції, за допомогою яких визначалось місце конкурентоспроможності продукції у стратегічному управлінні підприємством, а також з'ясовувались ключові терміни.

Теоретичну основу дослідження складають законодавчі акти щодо управління конкуренцією, нормативні документи, наукові праці та публікації на тему дослідження.

Практичне значення отриманих результатів досліджень полягає в теоретичному узагальненні та науково-прикладному обґрунтуванні шляхів покращення існуючої бізнес-моделі діяльності підприємства.

При написанні даної роботи використовувались наступні методи дослідження: класифікація, аналіз та синтез для визначення сучасних підходів до формування програми обліку ризиків у діяльності підприємства; економіко-статистичний аналіз з метою вивчення господарської діяльності підприємства. Розрахунки проводились на ПЕОМ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1, 2,

1.1 Економічна сутність бізнес-процесів та їх значення

Дослідження щодо визначення поняття «бізнес-процес» проводиться на рівні міжнародного регулювання і стає предметом дискусій для обговорення на бізнес-форумах. Згідно з положеннями ISO, бізнес-процес – це «низка взаємопов'язаних видів діяльності, кінцевими цілями яких є створення цінних для зовнішніх та внутрішніх споживачів продуктів / послуг» [3, с. 26].

В економічній літературі виділено різні економічні моделі, котрі описують різноманітність функціонуючих підприємств, які різняться головним чином функціями і, як наслідок, якими бізнес-процесами вони користуються.

Існує багато наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до трактування самого поняття бізнес-процесу. Портер та В. Міллар [4, с. 153] зазначають: «Бізнес-процеси – це сукупність видів діяльності, які визначаються пунктами «входу» та «виходу» та використовують організаційні ресурси для створення вартості товарів / послуг для споживача». Зокрема, обмеження бізнес-процесу, зазначені М. Портером, слід трактувати як ділові процедури, результати яких витрачаються на «організаційні ресурси» та формують додану вартість. Отже, на думку М. Портера, кожне підприємство унікальне за складом бізнес-процесів, результатами господарської діяльності та методами формування вартості. Але такий підхід, на наш погляд, не дозволяє виділити на практиці стандартні бізнес-процеси.

Досить оригінальний підхід до розкриття сутності бізнес-процесу застосував Дж. Мартін, замінивши дане поняття на потік цінностей. Науковець

відзначає, що «потік цінностей – це множина узгоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, яка має споживчі цінності для клієнта» [5]. Даний підхід до розкриття сутності бізнес-процесу підтримує Х. Біннер, який у своїх наукових доробках відображає останній як «...систему взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів» [6, с. 76].

Провідні економісти М. Хаммер і Дж. Чампі трактують бізнес- процес «...як сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача» [7, с. 174]. Дане визначення ґрунтується на застосуванні функціонального підходу, відповідно до якого бізнес-процес слід розглядати як «механізм», що перетворює «вхідні» ресурси у «результати» на виході. З огляду на це, рівень ефективності «вихідних» результатів знаходиться в прямій залежності від ступеня досягнення ефекту синергії бізнес-процесів усередині підприємства. За такого підходу вважаємо доцільним виокремлювати систематизованість і взаємопов'язаність процесів. Заслуговує на особливу увагу запропоноване А.-В. Шеєром визначення: «Бізнес-процеси – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами» [8, с. 39]. На наш погляд, таке тлумачення бізнес-процесів в цілому надає правильне розуміння сутності процесу, хоча й містить окремі недоліки, а саме: 1) результатами впровадження та управління бізнес-процесами має бути формування доданої вартості, а наслідком виконання окремого процесу повинні стати результати, які є «входом» для наступного процесу та мають розглядатися як остаточний результат ланцюга створення вартості; 2) «входами» бізнес-процесів можуть бути матеріальні, інформаційні потоки, а також інші види ресурсів підприємства. Вважаємо, що даний підхід до трактування бізнес-процесів є технічно орієнтованим, тому не відтворює можливості їх

реінжинірингу під нові умови та потреби.

Разом з тим, висвітлення механізмів функціонування бізнес-процесів відіграє важливе значення у процесі реінжинірингу.

Наукові підходи до визначення дефініції бізнес-процесу вчених Е. Г. Ойхмана та Є. М. Попова частково пов'язані з трактуванням А.-В. Шеєра, проте, мають більшу соціально-економічну спрямованість. У своїй науковій праці вони визначають БП «...як множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше “входів” і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості» [9, с. 27].

Вважаємо, що тлумачення бізнес-процесу, яке запропонували у своїх наукових працях М. Робсон та Ф. Уллах, «Бізнес-процес – це потік роботи, який переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах – від одного відділу до іншого» [10, с. 59], ґрунтується виключно на функціональному підході до управління бізнес-процесами і є більш прикладним. Оскільки автори не виділяють функціональні особливості бізнес-процесів для підприємств окремої галузі, вважаємо, що це визначення є узагальненим.

На думку Є. Демінга, «бізнес-процеси – це будь-які види дій у функціонуванні організації» [11, с. 31]. Враховуючи те, що кожна дія (операція) в діяльності підприємства є складовою бізнес-процесів, вважаємо дане трактування надто загальним.

Згідно з визначенням дослідників Т. Дейвенпорта та Дж. Шорта, бізнес-процесом слід вважати «набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності» [12]. У процесі дослідження механізму формування та оптимізації інноваційних бізнес-процесів наведено більш деталізоване тлумачення: бізнес-процес – «це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку». Якщо перший підхід відображає виключно технічну спрямованість процесу, то другий – є більш вдалим та визначає соціально- економічну природу бізнес-процесів.

Значний вклад у теорію бізнес-процесів внесли вчені Д. Харрінгтон та К. Есселінг. Згідно з їх науковими результатами, БП – “це сукупність логічно пов’язаних завдань, що використовують ресурси підприємства для отримання результатів відповідно цілям, які було поставлено” [13, с. 139]. Значимість цих наукових доробок полягає у структуризації ієрархії бізнес- процесів із виокремленням: 1) основного бізнес-процесу, що об’єднує сукупність функцій у межах конкретного підприємства (організаційної структури); 2) підпроцесу (складова основного процесу, яка виконує специфічні завдання у діяльності підприємства); 3) заходів (операції, що виконуються в межах підпроцесу). На наш погляд, таке відображення ієрархії бізнес-процесів має вагоме значення для розуміння загальних принципів їх функціонування. Проте, наведене трактування не розкриває у повній мірі сутності основних компонентів та елементів структури бізнес- процесів, тобто є узагальнюючим.

У своїх наукових працях Л. І. Чорнобай та О. І. Дума трактують бізнес-процес як систему “...безперервних, взаємопов’язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства” [14, с. 127]. Це трактування спрямоване на виробничі процеси підприємства та не відображає особливості формування бізнес-процесів підприємств.

Вітчизняні дослідники [15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22 та інші] розрізняють значну кількість бізнес-процесів (до декількох сотень), які з врахуванням виду діяльності групуються у ключові блоки: виробництво, маркетинг, збут, товаропостачання, сервіс, логістика, маркетинг тощо.

Так, О.В. Виноградова визначає бізнес-процеси як “...процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні ланцюги, які

взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи”.

Ще більш узагальнене визначення бізнес-процесів підприємства торгівлі наводить Г. В. Ситник. Дослідник виокремлює їх із сукупності торгово-технологічних процесів та характеризує як “...ті, що впливають на характер та споживчу цінність для підприємства, споживача та стейкхолдерів” [23, с. 55]. Вважаємо, що даний підхід не акцентує увагу на специфіці сутності бізнес-процесів.

Слід зазначити, що у науковій літературі використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесу. Зокрема, Б. Андерсен під бізнес- процесом пропонує розглядати “...структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності” [24, с. 93]. Деякі автори розглядають бізнес-процеси як множину внутрішніх видів діяльності зі створення продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача. Узагальнення підходів до визначення бізнес-процесів згруповані та наведені у табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «бізнес-процес»

Автори	Зміст поняття	Джерело
Андерсен Б.	Бізнес-процес – структурована послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності.	[24, с. 93]
Біннер Х.	Бізнес-процеси – система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/ послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.	[6, с. 76]
Виноградова О.	Бізнес-процеси – це процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи.	[31, с. 264]
Вишняков О., Крохин В.	Бізнес-процес – це процес, що починається поза підприємством (з ринкової потреби) і закінчується поза підприємством (задоволенням цієї потреби).	[25, с. 22]
Дайвенпорт Т., Шорт Дж.	Бізнес-процес – набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного “виходу” бізнес-діяльності.	[26, с. 104]

Автори	Зміст поняття	Джерело
	Бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку.	
Демінг Є.	Бізнес-процес – будь-які види дій у функціонуванні організації.	[27, с. 31]
Евдокиєнко В.	Бізнес-процес – це реалізація функції в часі, спосіб рішення бізнес-завдання. Бізнес-процес описує, як функція виконується, у якій послідовності й у яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою в роботі компанії.	[28, с. 34]
Ивлєв К.	Бізнес-процес – це горизонтальна ієрархія внутрішніх та взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції.	[29]
Льченко Н.	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої “на вході” використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності “на виході” створюється продукт, що має цінність для споживача.	[30, с. 149]
Кутєлев П.	Бізнес-процесом називаються згруповані функції господарської діяльності, що взаємодіють, орієнтовані на конкретного користувача	[31, с. 25]
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх та залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів. Бізнес-процес – це операції зі зміни стану нематеріальних активів, матеріальних цінностей та фінансових потоків.	[32, с. 308]
Мартін Дж.	Потік цінностей – це множина закінчених узгоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, яка має споживчі цінності для клієнта.	[79]
Ойхман Е., Попов Є.	Бізнес-процес – це множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного чи більше входів та закінчуються створенням необхідної клієнту продукції.	[36, с. 27]
Олексин С.	Бізнес-процес – це сукупність торгово-технологічних процесів (підпроцесів, операцій) комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності, в межах якої “на вході” впроваджується один або кілька видів товарних потоків, і, таким чином, на “виході” створюються товарна партія та послуги, котрі представляють цінність для покупця.	[59, с. 80]
Портер М.	Бізнес-процес – це сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси й організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги / товару	[5, с. 308]
Портер М., Міллар В.	Бізнес-процес – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками “входу” і “виходу” та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача.	[5, с. 153]
Регламентация ISO/IEC TR 15504-CMM	Бізнес-процес – це ряд взаємопов’язаних видів діяльності, які перетворюються у “входи” і “виходи” процесу.	[89, с. 9]

Автори	Зміст поняття	Джерело
Репін В.	Бізнес-процес – це логічні послідовності взаємопов’язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.	[92, с. 53]
Рітген П.	Бізнес-процес – це сукупність видів діяльності (бізнес-функцій), що існують на підприємстві, які в комплексі дають результат, що має цінність для споживача, клієнта або замовника.	[83, с. 316]
Робсона М., Уллаха Ф.	Бізнес-процес – це потік роботи, який переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах – від одного відділу до іншого.	[95, с. 59]
Рубцов С. В.	Бізнес-процес – це операція, включена в систему операцій, метою якої є виробництво і постачання послуг/товарів операціям, що входять у систему, а також іншим системам.	[198, с. 52]
Ситник Г.	Бізнес-процеси – це процеси, що впливають на характер та споживчу цінність для підприємства, споживача, стейкхолдерів	[23, с. 55]
Спецификация Коалиции по управлению workflow	Бізнес-процес – це функції або дії, що формують результат, який має цінність для користувача, в результаті яких здійснюється певна група продуктів та послуг.	[21]
Стандарт ISO 9000:2000	Бізнес-процес – це ряд взаємопов’язаних і взаємодіючих видів діяльності кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів	[24]
Тупкало В. М.	Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «планування, контроль, аналіз, вплив (PDCA).	[26, с. 23]
Хаммером М., Чампі Дж.	Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача	[64, с. 274]
Харрінгтон Дж., Есселінг К.	Бізнес-процеси – це сукупність логічно пов’язаних завдань, що використовують ресурси підприємства для отримання результатів відповідно цілям, які було поставлено.	[32, с. 139]
Чорнобай Л., Дума О. І.	Бізнес-процес – це система безперервних, взаємопов’язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення ефективності організації в цілому і забезпечення донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.	[40, с. 127]
Шеєр А.	Бізнес-процес – це пов’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із	[46, с. 109]

Автори	Зміст поняття	Джерело
	заздалегідь встановленими правилами.	
Ямпурин А., Абашкин Ю.	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, причому на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті на виході створюється продукт, що становить цінність для споживача.	[52, с. 58]

Стосовно до об'єкта нашого дослідження, бізнес-процес підприємства слід розглядати як сукупність виробничо-технологічних процесів (підпроцесів, операцій) виробничої, комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності, в межах якої “на вході” впроваджується один або кілька видів потоків, і, таким чином, на “виході” створюються товарна партія та послуги, що представляють цінність для покупця.

У даному трактуванні бізнес-процес – це циклічна сукупність внутрішніх виробничих, комерційних, організаційно-управлінських, логістичних операцій, які потребують конкретні товарні потоки (матеріальні ресурси) та розпочинаються з 1-го або ж більше “входів” і на “виході” завершуються створенням товарної партії та системи виробничо-торговельних послуг. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати покупцю (внутрішньому або зовнішньому споживачеві ефективних БП) товар та послугу, що задовольняє його за ціною, якістю, логістичним та сервісним обслуговуванням тощо. Отже, для кожного бізнес-процесу встановлюють межі, визначають постачальників та покупців, а також інтерфейси між ними. Це дає підстави для твердження, що бізнес-процес підприємства має: 1) власні межі; 2) кінцевого споживача (інший бізнес-процес або оптовий покупець); 3) свого керівника (розробника).

Проведений аналіз теоретичних підходів до розкриття сутності бізнес-процесів дає підстави констатувати, що бізнес-процес слід розглядати як горизонтальну ієрархію внутрішніх, взаємопов'язаних функціональних дій (виробничих, комерційних, організаційно-управлінських, логістичних та інших операцій), які включають: процеси виробництва, товарообігу, планування та управління, ресурсні процеси, процеси перетворення структури, технологій

тощо.

Функціонально-орієнтований підхід передбачає закріплення за торговельним працівником сукупності функціональних обов'язків, визначення меж прийняття рішень та обсягів відповідальності, визначення критеріїв продуктивності праці. За такого підходу горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами (торговельними одиницями, філіями) є мінімальним. Натомість вертикальний зв'язок "керівник – підлеглий" є досить сильним. Торговельний працівник (комірник, вантажник тощо), який працює в такій системі, відповідає лише за ті функції, які на нього покладає керівник (завідувач складу тощо). За результати виключно своєї праці він несе одноосібну відповідальність виключно перед безпосереднім керівником.

У наукових працях вчених [7; 11; 33; 64; 79 тощо] відзначено відмінність між функціонально- та процесно-орієнтованими підходами до управління. Застосування процесно-орієнтованого підходу передбачає виконання виробничо-технологічних операцій конкретних бізнес-процесів кожним працівником. Його обов'язки, межі відповідальності та критерії продуктивності праці визначені відносно конкретної виробничо-технологічної операції або бізнес-процесу. При цьому значно посилюється горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами (одиницями) та зменшується вплив вертикального, а також збільшується відповідальність торговельного працівника, адже він відповідає за весь бізнес-процес, а не за окремі функціональні обов'язки. Функції та результати діяльності паралельних структурних підрозділів для нього мають важливе значення.

Це дозволяє виокремити характерні ознаки бізнес-процесів підприємства:

- 1) упорядкована сукупність-технологічних операцій, які спрямовані на перетворення вхідних інформаційних чи матеріальних потоків у вихідні товари чи логістичні послуги, що представляють цінність для покупця;
- 2) сукупність комерційних операцій, які призводять до вирішення певного завдання торговельного підприємства.

Наголосимо, що кожне підприємство в залежності від ринкової

скерованості виробничої та комерційної діяльності, асортиментної політики, спеціалізації, форм та методів продажу, розміру складських площ тощо має притаманний тільки йому набір бізнес-процесів.

Враховуючи концепцію М. Портера, який у складі ланцюга створення (нарощування) цінності виділив первинні та підтримуючі (допоміжні) види діяльності [5, с. 110], підтримуємо доцільність виокремлення основних, допоміжних та управлінських процесів (рис. 1.1).

Основні бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, опиняються на шляху руху продукції (послуги) і відповідають основним етапам її життєвого циклу: від створення до реалізації. Уперше такий поділ процесів був запропонований М. Портером у сформульованій ним моделі ланцюга створення цінності. Він зауважив: "...підприємство створює цінність, за яку споживачі готові платити" [5, с. 273]. Тому для визначення конкурентних переваг необхідно досліджувати послідовність процесу створення цієї цінності.

Допоміжні (обслуговуючі) процеси безпосередньо не генерують доданої вартості, а забезпечують здійснення основних процесів. Як правило, вони пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням устаткування тощо. Крім основних та допоміжних процесів, виділених М. Портером, сучасні науковці [5; 8] пропонують виокремлювати процеси управління, що, на нашу думку, є слушним з огляду на їх специфічні результати й важливий вплив на досягнення стратегічних цілей діяльності.

Проте, враховуючи те, що управлінські процеси не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості, тобто прямо не пов'язані з основною діяльністю підприємства, бачимо за доцільне віднесення їх до блоку допоміжних процесів. За цим підходом управлінські процеси, з одного боку, забезпечують виконання основних процесів, а, з іншого, спрямовані на задоволення інтересів основних зацікавлених груп (стейкхолдерів: власників, постачальників, споживачів, персоналу, держави, кредиторів) та пов'язані з управлінням персоналом, фінансовим управлінням тощо.

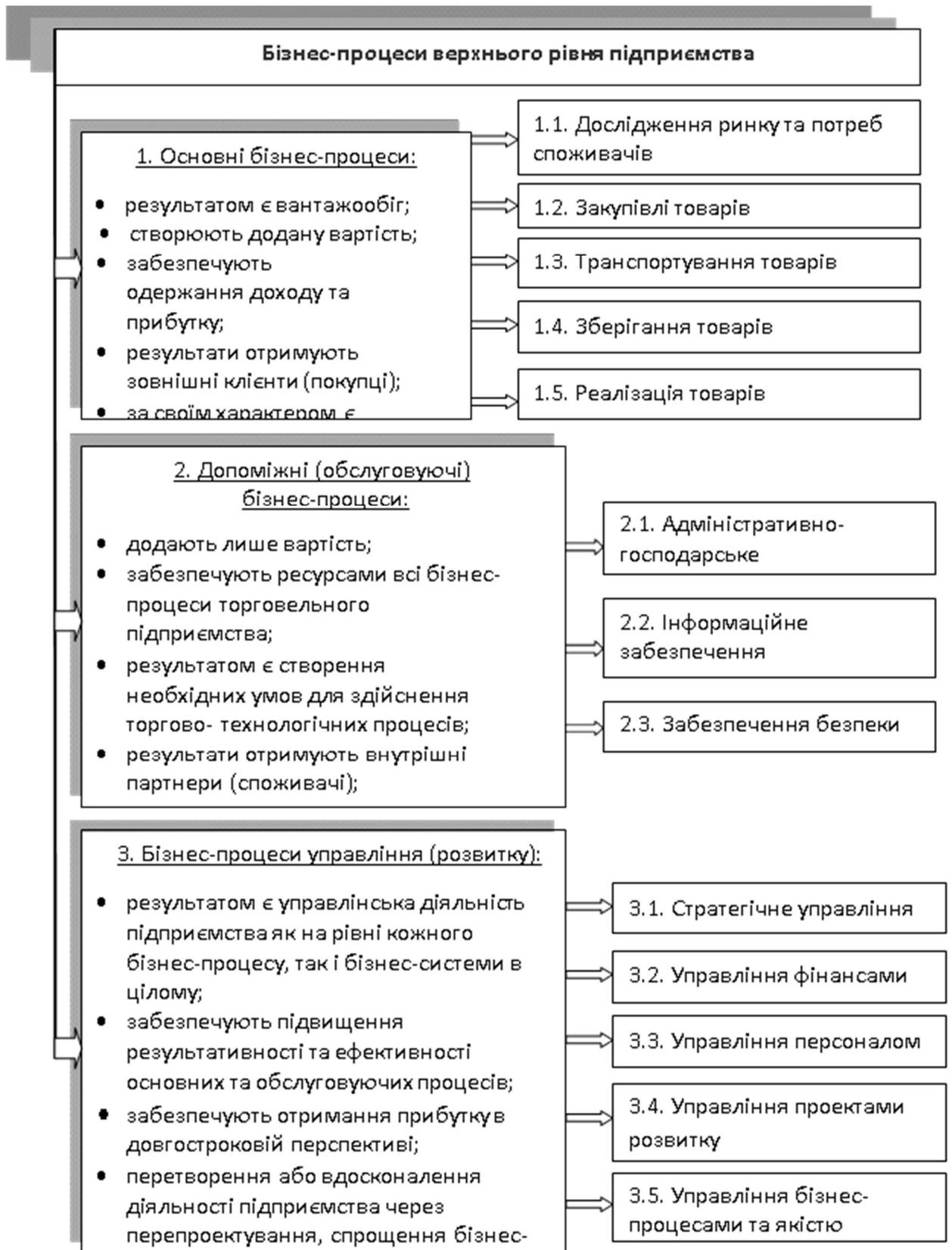


Рисунок 1.1 – Базові критерії бізнес-процесів підприємства

На основі узагальнення літературних джерел вважаємо справедливим висновок про те, що з усієї сукупності категорій бізнес-процесів для

підприємств доцільно обрати наступні: 1) процеси, що безпосередньо забезпечують виробничу та закупівельно-збутову діяльність, продаж товарів; 2) процеси планування й управління; 3) ресурсні процеси; 4) процеси перетворення.

1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

За рівнем деталізації в сучасній науковій літературі виділяють процеси верхнього рівня, підпроцеси (або субпроцеси) та операції. Цілковито правильно відзначає Б. М. Мізюк, що “...процеси верхнього рівня являють собою достатньо складну сукупність взаємопов’язаних робіт, здійснюваних у певній послідовності, що може бути деталізована на підпроцеси – процеси нижнього рівня, які, у свою чергу, складаються з окремих взаємопов’язаних операцій, що не підлягають подальшій деталізації” [124, с. 97].

Автор дослідження підтримує наукові погляди про те, що ідентифікація бізнес-процесів верхнього рівня, їх деталізація на підпроцеси декількох рівнів й окремих операцій є неодмінною умовою налагодження процесу їх моделювання та ефективного управління на основі процесного підходу. На думку дослідника, система взаємопов’язаних і деталізованих до рівня операцій бізнес-процесів являє собою сукупність організаційно- управлінських, комерційних, торгово-технологічних та логістичних процесів підприємства.

За характером перебігу в часі Г. В. Ситник [207, с. 57] пропонує розрізняти: 1) циклічні; 2) періодичні; 3) однократні (разові) бізнес-процеси. Загальновідомо, що циклічні бізнес-процеси – процеси, що носять безперервний характер і постійно повторюються на підприємстві. На підприємствах основними циклічними бізнес-процесами є процеси закупівлі сировини, виробництва й реалізації товарів. Періодичні бізнес-процеси повторюються час від часу з певною періодичністю. Вважаємо, що дані процеси є також характерними для підприємства, зокрема, аудит фінансового стану. Однократні бізнес- процеси являють собою процеси, що відбуваються

одноразово, без певної періодичності в часі і пов'язані з реалізацією різноманітних проектів.

Додамо, що характер перебігу процесів у часі є важливим фактором у формуванні системи їх моніторингу та контролю.

Залежно від функцій виконання виокремлюють [72, с. 119] міжфункціональні (наскрізні) і внутрішньофункціональні бізнес-процеси. Погоджуємося з твердженням В. Г. Еліферова, що міжфункціональні процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних робіт, у виконанні яких задіяний персонал із різних функціональних підрозділів, тоді як внутрішньофункціональні – реалізуються в межах окремого функціонального підрозділу підприємства [72, с. 121]. На нашу думку, поділ процесів за цією ознакою є важливим для моделювання бізнес- процесів, адже дозволяє визначити відповідальних осіб за виконання окремих видів процесів, окреслити коло їх учасників (виконавців), сформувати матрицю розподілу відповідальності за результати діяльності.

Важливою передумовою моделювання БПОТП є систематизація їх видів. На основі узагальнення та розвитку існуючих підходів до видового поділу процесів [32; 77; 81; 97; 128; 255; 256; 270; 272] пропонуємо наступний підхід до їх класифікації (табл. 1.2).

У теоретичних дослідженнях та прикладних розробках спостерігаються різні підходи до поділу процесів на окремі види й формування моделі процесів (табл. 1.2).

Зазначені моделі вважаються еталонними й використовуються як основа для побудови моделі БП конкретного підприємства, процес формування якої є індивідуальним.

У сучасній науковій літературі з проблем управління бізнес-процесами [3; 164; 167] фахівці виокремлюють “типові” та “референтні” бізнес-процеси. Підтримуємо їх погляди стосовно того, що типові бізнес- процеси – це їх базові види верхнього рівня умовного (абстрактного) підприємства.

Таблиця 1.2 – Систематизація бізнес-процесів оптового торговельного підприємства (доповнено автором за [32; 77; 81; 97; 128; 272])

Класифікаційна ознака	Види процесів, підпроцесів та операцій
Участь у створенні цінності	1) основні; 2) допоміжні (обслуговуючі); 3) управлінські
Рівень деталізації	1) процеси верхнього рівня; 2) підпроцеси; 3) операції
Характер перебігу в часі	1) циклічні (постійно повторюються); 2) періодичні; 3) однократні
Функції виконання	1) міжфункціональні (наскрізні); 2) внутрішньофункціональні
Види робіт, що становлять процес (визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності й управління)	1) виробничої діяльності; 2) комерційної діяльності; 3) організаційно-управлінської діяльності; 4) логістичної діяльності
Вид споживача	1) процеси для зовнішнього споживача (постачальників, покупців, стейкхолдерів); 2) процеси для внутрішнього споживача (торговельне підприємство)
Характер та споживач цінності	1) процеси, що створюють цінність для клієнта; 2) процеси, що створюють цінність для підприємства; 3) процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів; 4) процеси, що не створюють цінності (непродуктивні)
Вихід процесу	1) виробничі; 2) торговельні; 3) сервісні; 4) інформаційні
Відповідність встановленим параметрам	1) відповідні бажаним параметрам; 2) невідповідні бажаним параметрам
Відношення до конкретного підприємства	1) типові (еталонні); 2) галузеві (референтні); 3) індивідуальні; 4) конкурентні
Рівень інноваційності	1) традиційні (ординарні); 2) інноваційні
Можливість передачі на аутсорсинг	1) процеси, які доцільно передавати на аутсорсинг; 2) процеси, які недоцільно передавати на аутсорсинг

1.3. Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств

В результаті дослідження класифікації бізнес-процесів представимо розроблену автором процесно-структурну модель організації (рис. 1.2), яка має універсальний характер і може бути використана при впровадженні системи бізнес-процесів в діяльність вітчизняних підприємства. Специфіка кожного окремого підприємства безпосередньо полягає в тому, як ці бізнес-процеси влаштовані та впроваджені.

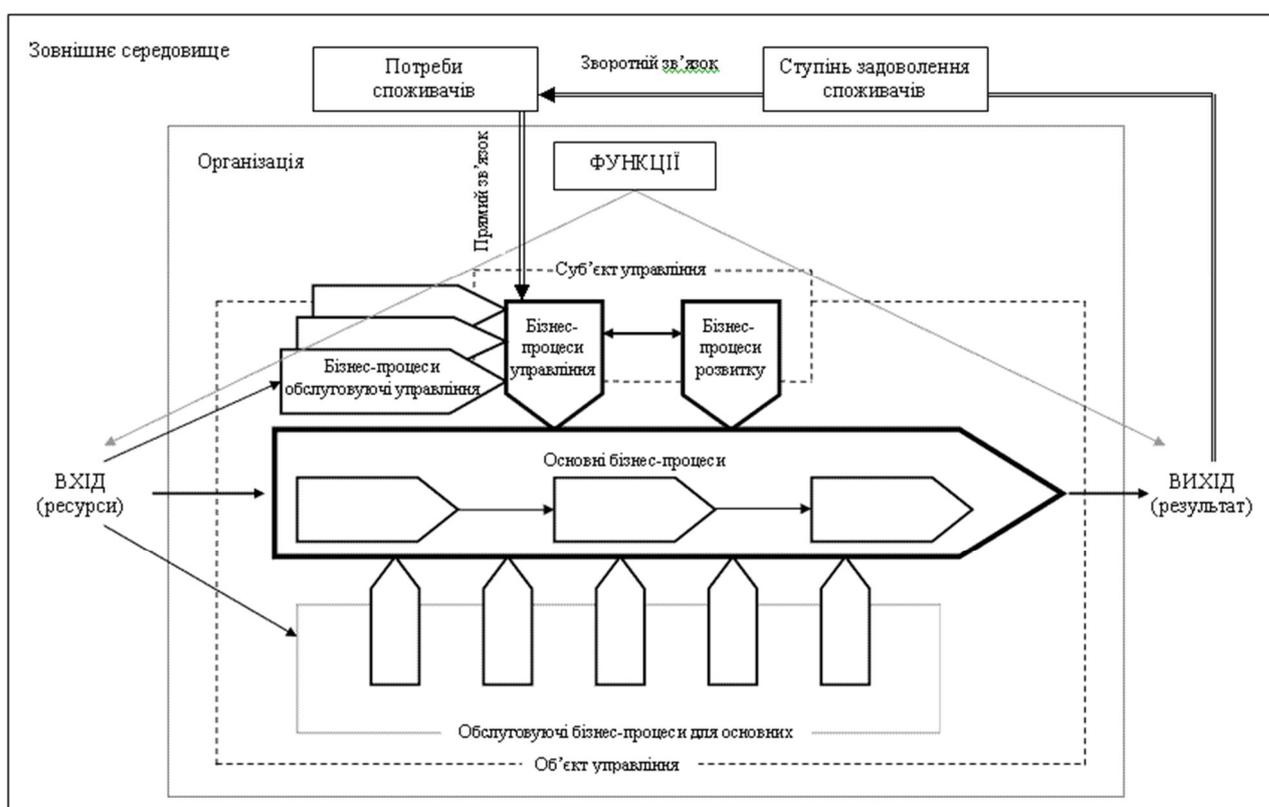


Рисунок 1.2 – Процесно-структурна модель підприємства

Відповідно до моделі, діяльність підприємства – це інтегрований набір процесів, спрямованих на задоволення вимог замовника. Модель відображає відкритий характер підприємства стосовно зовнішнього середовища. Важливим є зворотний зв'язок, який штовхає підприємства до постійного (безперервного) розвитку.

Вважаємо, що саме на основі типових процесів верхнього рівня, їх

горизонтальних і вертикальних зв'язків формуються еталонні та референтні моделі підприємства.

Моделювання бізнес-процесів підприємства є одним із найефективніших способів підвищення ефективності та якості компанії, що передбачає побудову логічних контактів між елементами шляхом встановлення взаємозв'язків між пов'язаними операціями. Основною метою моделювання є створення організаційної методології, яка поєднає базові знання про ключові операції в компанії, представлені у наочній та простій у використанні формі, в тому числі для проведення аналітичних досліджень та оптимізації роботи в різних підрозділах.

Побудова та розроблення моделі бізнес-процесів є початковим етапом впровадження системи ELMA BPM, що дозволяє складати типові схеми робочих інструментів компанії, відстежувати та контролювати хід кожного етапу роботи в управлінні підприємством.

Моделювання бізнес-процесів підприємства ставить кінцеву мету оптимізації роботи компанії завдяки оцінюванню її ефективності в процесі побудови моделей. Існує кілька ключових цілей моделювання:

- Опис моделі бізнес-процесу. Моделювання дозволяє простежити повний цикл ланцюжка операцій, від його початку до кінцевого етапу. Це дозволяє поглянути на роботу ззовні та, при необхідності, оптимізувати витрати на оплату праці.

- Вирівнювання операцій в організації за єдиною моделлю. Прикладом розробки та створення моделей є регулювання виконання операцій у компанії відповідно до заданих правил, реалізація яких дозволить досягти бажаних показників.

- Встановлення взаємозв'язків між процесами.

Вивчення типових бізнес-процесів, референтних моделей є основою для визначення індивідуальних бізнес-процесів – сукупності взаємопов'язаних робіт, характерних для конкретного оптового торговельного підприємства, особливостей його операційної діяльності та системи управління [150].

Таблиця 1.3 – Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств

Підхід	Види бізнес-процесів верхнього рівня
Модель М. Портера	Основні процеси: внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг і продажі, післяпродажне обслуговування, матеріально-технічне забезпечення. Допоміжні процеси: підтримка інфраструктури компанії, управління людськими ресурсами, розвиток технологій
Модель IBL (The International Business Language) компанії Price Waterhouse Coopers	Основні процеси: маркетинг, розробка продукту (послуги), виробництво продукту (послуги), постачання й розподіл, продаж та обслуговування клієнтів. Допоміжні процеси: удосконалення діяльності підприємства, управління захистом навколишнього середовища, управління зовнішніми зв'язками, управління корпоративними службами, управління фінансами, управління персоналом, управління юридичними послугами, планування й управління, постачання, розробка й супроводження систем і технологій
13-процесна модель Міжнародної бенчмаркінгової палати Американського центру продуктивності та якості (American Productivity & Quality Center – APQC)	Основні процеси: дослідження ринку та потреб споживачів; розробка тактики та стратегії; розробка продуктів та послуг; маркетинг та продажі; виробництво та поставка продуктів і послуг (виробничого підприємства); виробництво та поставка продуктів і послуг (підприємства сфери послуг); виставлення рахунків та сервісне обслуговування. Допоміжні та управлінські процеси: управління персоналом, його професійний та кар'єрний розвиток; управління інформаційними ресурсами й технологіями; управління фінансовими й матеріальними ресурсами; управління охороною навколишнього середовища; управління зовнішніми зв'язками; управління змінами
8-процесна модель BKG Profit Technology	Формування умов діяльності, відтворення трудових ресурсів, матеріально-технічне забезпечення, розроблення й модифікація продуктів; відтворення засобів виробництва, просування й продаж продукту, виробництво, фінансування діяльності й розрахунки за зобов'язаннями
Міжнародні стандарти якості серії ISO 9000	Процеси управлінської діяльності, процеси забезпечення ресурсами, процеси життєвого циклу продукції та процеси вимірювання, аналізу й поліпшення

Важливим аспектом у формуванні індивідуальних бізнес- процесів є вивчення аналогічного досвіду більш успішних підприємств. Бізнес-процеси більш успішних конкурентів слід визначати як конкурентні бізнес-процеси. Їх дослідження за допомогою технології бенчмаркінгу та внутрішнього аналізу індивідуальних процесів дозволяє окремому підприємству визначати можливі напрями їх удосконалення.

На основі узагальнення існуючих підходів до моделювання бізнес-процесів та враховуючи особливості діяльності підприємства, пропонуємо авторську класифікацію БПОТП з їх чітким поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси (табл. 1.4). Такий підхід до поділу бізнес-процесів може

розглядатися практикуючими фахівцями як референтна модель процесів для підприємства. Крім цього, вважаємо за доцільне дещо розширити класифікацію бізнес-процесів і ввести додаткові ознаки їх поділу.

Таблиця 1.4 – Бізнес-процеси виробничих підприємств із повним циклом виробництва

Процеси верхнього рівня	Підпроцеси
1	2
Основні бізнес-процеси	
1. Дослідження ринку та потреб споживачів	1.1. Визначення потреб споживачів; 1.2. Вимірювання рівня задоволеності споживачів; 1.3. Моніторинг змін на споживчому ринку; 1.4. Формування асортиментної політики; 1.5. Формування цінової політики; 1.6. Формування плану реалізації товарів.
2. Виробництва продукції	2.1. Формування плану виробництва товарів; 2.2. Контроль за дотриманням технології виробництва
3. Закупівлі сировини та матеріалів	6.3. Формування плану закупівель товарів; 6.4. Пошук постачальників; 6.5. Укладання договорів на постачання товарів; 6.6. Контроль за оформленням договорів; 6.7. Розміщення замовлення на постачання товарів.
4. Зберігання готової продукції	4.1. Організація зберігання товарів; 4.2. Забезпечення збереження товарів; 4.3. Контроль за станом складів.
5. Реалізація готової продукції	5.1. Передпродажна обробка готової продукції; 5.2. Розміщення товарів у торговельному залі; 5.3. Розрахункове обслуговування; 5.4. Надання інформації про реалізацію для оперативного обліку.
6. Транспортування готової продукції	6.1. Укладання договорів з оренди автомобілів; 6.2. Укладання договорів на транспортування товарів; 6.3. Підтримка транспорту на належному технічному рівні; 6.4. Надання інформації щодо транспорту для оперативного обліку; 6.5. Забезпечення збереження автотранспорту.
Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси	
1. Адміністративно-господарське забезпечення	1.1. Планування потреби в господарському забезпеченні; 1.2. Забезпечення прибирання; 1.3. Забезпечення малоцінних та швидкозношуваних предметів; 1.4. Закупівлі й забезпечення роботи устаткування; 1.5. Проведення поточних ремонтів устаткування; 1.6. Утримання приміщень і споруд; 1.7. Забезпечення теплом й електроенергією; 1.8. Забезпечення інформаційно-методичною мережею; 1.9. Ремонт автотранспорту.
2. Інформаційне забезпечення	2.1. Планування управління інформаційними ресурсами; 2.2. Розроблення та впровадження інформаційних систем підтримки підприємства; 2.3. Забезпечення зберігання та пошуку даних; 2.4. Забезпечення обміну інформацією; 2.5. Забезпечення доступу до інформації й комунікацій; 2.6. Оцінка й аудит якості інформації.
3. Забезпечення безпеки	3.1. Забезпечення фізичної безпеки персоналу; 3.2. Забезпечення інформаційної безпеки; 3.3. Забезпечення економічної безпеки.
Бізнес-процеси управління	
1. Стратегічне	1.1. Проведення стратегічного аналізу; 1.2. Розробка стратегії розвитку підприємства;

Процеси верхнього рівня	Підпроцеси
1	2
управління	1.3. Забезпечення реалізації стратегії; 1.4. Проведення стратегічного контролю й коригування.
2. Управління фінансами	2.1. Фінансовий аналіз; 2.2. Фінансове планування; 2.3. Управління фінансовими ресурсами; 2.4. Здійснення фінансових та облікових операцій; 2.5. Формування фінансової звітності; 2.6. Управління податками; 1.5. Внутрішній фінансовий контроль і аудит.
3. Управління персоналом	3.1. Підбір персоналу; 3.2. Ведення кадрового обліку; 3.3. Навчання та розвиток персоналу; 3.4. Оцінка персоналу; 3.5. Мотивація персоналу; 1.6. Формування корпоративної культури.
4. Управління проектами розвитку	4.1. Аналіз проектних ініціатив; 4.2. Ініціювання проекту; 4.3. Підбір менеджерів проекту; 4.4. Контроль реалізації проекту; 1.7. Формування звітності по реалізації проекту.
5. Управління бізнес-процесами та якістю	5.1. Визначення бізнес-процесів і відповідальних; 5.2. Формування ключових показників ефективності бізнес-процесів; 5.3. Регламентація бізнес-процесів; 5.4. Збір інформації про функціонування бізнес-процесів; 5.5. Аналіз інформації про функціонування бізнес-процесів; 5.6. Розробка рішень із покращення бізнес-процесів; 1.8. Забезпечення змін бізнес-процесів.

Так, залежно від споживача результатів процесу варто виокремити бізнес-процеси, результати яких призначені для зовнішнього споживача, і бізнес-процеси, результати яких формуються для внутрішнього споживача. На зовнішнього споживача спрямовані процеси, що безпосередньо пов'язані з реалізацією товарів. Переважна більшість інших процесів підприємства орієнтована на внутрішнього споживача. Але результати деяких процесів управління, що безпосередньо не пов'язані з формуванням доданої вартості (складання фінансової та податкової звітності, фінансових документів для одержання кредитів, тощо), призначаються для зовнішніх користувачів і, таким чином, опосередковано можуть впливати на ринкову вартість оптового торговельного підприємства.

На думку деяких фахівців [24; 26; 31; 41; 73; 265; 273; 285], важливим для оптимізації бізнес-процесів є розуміння характеру цінності, що генерує процес, та споживача даної цінності. В сучасних дослідженнях пропонується виділяти процеси, що генерують цінність безпосередньо для клієнта (такими вважаються

процеси, що відповідають життєвому циклу й етапам руху продукту (послуги)), та процеси, що генерують цінність для самого підприємства (як правило, це допоміжні та управлінські процеси). Підтримуємо ці наукові погляди, адже процеси інформаційного забезпечення, формування безпеки не створюють безпосередньо цінності для клієнта, але є необхідними для функціонування безпосередньо оптового підприємства, тобто формують цінність для нього.

Водночас, на нашу думку, доцільним буде виокремити процеси, що формують цінність для інших стейкхолдерів (крім клієнтів). Як правило, це процеси, що створюють цінність для підприємства, але результати їх окремих видів важливі для постачальників, кредиторів, персоналу тощо. Так, управління фінансовими ризиками, розрахунками з постачальниками безпосередньо не додає цінності для клієнта, але одночасно є важливим як для підприємства, так і для його контрагентів, що зацікавлені в його платоспроможності, вчасному погашенні позик. Розглянутий поділ процесів, на нашу думку, є надзвичайно корисним у формуванні показників фінансової ефективності бізнес-процесів, пошуку шляхів їх оптимізації. Зокрема, при дослідженні цінності, яку генерують окремі процеси, можна виявити їх непродуктивні види – процеси, що не генерують цінності, і, таким чином, ліквідувати їх.

Отже, необхідно продумати, наскільки широким або вузьким повинен бути опис бізнес-процесів для підприємства, адже у результаті його аналізу виявляються межі, споживачі та постачальники по кожному бізнес-процесу, а також інтерфейси між ними.

Беручи до уваги наукові погляди [83;106; 124; 128; 209; 220; 233; 242; 257], вважаємо, що закупівельно-збутову діяльність слід розглядати як інтегрування ключових логістичних операцій, що розпочинаються від кінцевого покупця та охоплюють всіх постачальників товарів, послуг та інформації, при цьому додаючи цінність для суб'єктів даного процесу.

Закупівельно-збутова діяльність як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів може бути описана в термінах операційних систем: "...з точки зору алгоритмів виконання робіт операційна система складається з трьох підсистем:

переробної підсистеми, підсистеми забезпечення, а також підсистеми планування та контролю” [128, с. 106]. Відповідно, основними бізнес-процесами закупівельно-збутової діяльності в термінах операційних систем також мають вважатися: 1) переробна підсистема; 2) підсистема забезпечення; 3) підсистема планування та контролю (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Бізнес-процеси закупівельно-збутової діяльності в термінах операційних систем

Вид підсистеми операційної системи бізнес-процесів	Функції	Операції
Переробна підсистема	Виконує збутову роботу	Товарне завантаження складів, приймання за кількістю та якістю товарів, організація їх зберігання та підготовка до споживання, товаропросування, допродажне та післяпродажне обслуговування
Підсистема забезпечення	Створює матеріально-речові, фінансові та трудові умови	Торговельне забезпечення збуту за замовленнями споживачів, матеріально-технічне забезпечення збутової діяльності до створення складів, транспортних, торговельних, інших комунікацій, фінансове забезпечення реалізації товарів (до фінансування рекламних кампаній), кадрове забезпечення збутових служб оптового підприємства (до професійного навчання торговельного персоналу)
Підсистема планування та контролю	Керуюча підсистема	Відповідно до “кібернетичної моделі” закупівельно-збутової діяльності розробляє плани, завдання, прогнози тощо для інших керованих підсистем, отримує інформацію про їх реагування на управлінський вплив (зворотний зв’язок) та вносить корективи у поведінку учасників збутової діяльності відповідно до обраних завдань та мети

Серед цих підсистем ключову роль відіграє переробна підсистема, комплекс процесів у якій забезпечується шляхом використання таких операційних систем управління розподілом товарів, як JiT (Just in Time), SDR (Secial Drawing Rights), SCM (Supply Chain Management), метод швидкого реагування (Quick Response Method), SCM (Supply Chain Management), APS (Advanced Planning and Scheduling), SFA (Sales Force Aulomalion), EC (Electronic Commerce), PDM (Product Data Management), CSRП (Customer Synchronized Resource Planning), тощо. На думку багатьох фахівців, для більш ефективного

управління бізнес-процесами у закупівель-но-збутовій діяльності перевагу слід надавати системі JiT та системі SDR.

Із урахуванням концептуальних основ логістики “...цільовою функцією закупівель та збуту є максимізація прибутку оптового торговельного підприємства за повного задоволення попиту споживачів” [120, с. 463] шляхом прийняття оптимальних рішень завдяки моделюванню відповідних процесів. Вважаємо, що моделювання бізнес-процесів у закупівельно-збутовій діяльності дозволить: 1) визначити оптимальну послідовність виконуваних логістичних операцій, що обумовить скорочення тривалості циклу постачання та продажу товарів, а також прискорення вантажообігу; 2) оптимізувати використання ресурсів за рахунок рівномірності надходження та використання коштів, що призведе до мінімізації витрат обігу; 3) розробити раціональні схеми взаємодії з партнерами на основі інтеграції бізнес-процесів, що прискорить виконання цільової функції.

У системі процесного управління в контексті побудови фінансового планування на його принципових положеннях доречною, на нашу думку, буде класифікація бізнес-процесів за ступенем (рівнем) їх відповідності цільовим фінансовим параметрам.

За цією ознакою ми виокремили процеси, що відповідають встановленим цільовим фінансовим параметрам, тобто дозволяють оптовому підприємству реалізовувати стратегічні фінансові цілі діяльності, і такі, що не відповідають таким параметрам, тобто не створюють передумов для досягнення стратегічних фінансових цілей і потребують корегування. Для ідентифікації масштабів невідповідності й визначення дій щодо зміни бізнес-процесів, на наш погляд, доречним буде запропонувати їх більш детальну класифікацію (табл. 1.6).

Важливою детермінантою інноваційного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоздатності є впровадження й реалізація інноваційних процесів. З огляду на це доцільно поділяти бізнес-процеси за здатністю генерувати інновації й виділити інноваційні бізнес-процеси, які генерують інновації або передбачають інноваційний підхід до виконання

Таблиця 1.6 – Класифікація бізнес-процесів оптового торговельного підприємства за рівнем відповідності цільовим фінансовим параметрам

Типи процесів	Характеристика	Бажаний діапазон змін
Повністю адекватні	Відповідність бізнес-процесів цільовим показникам їх ефективності	Пошук резервів удосконалення “на випередження”
Швидше адекватні	Нижчі за цільові, але наближені до верхньої межі стандарту	Несуттєві
Майже адекватні	Нижчі за цільові, але наближені до нижньої межі стандартів	Несуттєві
Мало адекватні	Нижчі за цільові, “виходять із коридору стандартів”	Суттєві
Неадекватні	Суттєво нижчі за цільові показники їх ефективності	Суттєві

певного виду робіт і забезпечують їх суттєве здешевлення, та традиційні, які не генерують інновацій і характеризуються ординарним (звичним для більшості оптових торговельних підприємств) способом виконання робіт.

Уперше Д. Нортон і Р. Каплан у сформульованій ними концепції збалансованої системи показників виділили інноваційні процеси як невід’ємну складову внутрішніх процесів підприємства й акцентували увагу на їх значущості й необхідності планування та оцінювання [90, с. 30-31]. Класифікація процесів за здатністю генерувати інновації є важливою під час формування системи їх фінансових параметрів, моніторингу й контролю, а також – моделювання.

Моделювання бізнес-процесів слід розглядати як інтегрування ключових комерційних, організаційно-управлінських та логістичних операцій, які розпочинаються від постачальників (виробників) продукції та охоплюють усіх покупців товарів, послуг та інформації, при цьому додаючи цінність для суб’єктів даного процесу. Моделювання бізнес-процесів має логічне завершення у вигляді створення ефективної бізнес-моделі.

Бізнес-процеси, що формуються оптовим торговельним підприємством, є неоднорідними. При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» автор дослідження виділяє два підходи:

– орієнтований на бізнес-процеси/мету. Перший підхід пов'язаний із розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований на внутрішню діяльність підприємства);

– орієнтований на цінність/клієнта. Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Це дозволило сформулювати ключові елементи бізнес-моделі для підприємства та виявити позитивний ефект для учасників (рис. 1.5).

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є:

– цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх товарів і послуг;

– система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюг створення цінності;

– активи, які підприємство використовує для створення цінності;

– фінансова модель підприємства, що визначає як структуру витрат, так і способи отримання прибутку.

Наголосимо, що при даному підході акцент доцільно здійснювати на таких бізнес-процесах, як управління попитом, закупівлями, матеріальними потоками, прибутком та взаємовідносинами з покупцями.

Бізнес-модель формується, виходячи з цілей розвитку оптового підприємства, що визначають склад базових компонентів бізнес-моделі (наскрізних бізнес-процесів). У сукупності базові компоненти складають певну методологічну платформу, що містить наступне:

1) бізнес-функції, які описують бізнес;

2) бізнес-процеси, що описують, як підприємство виконує свої бізнес-функції;

3) організаційну структуру, котра визначає, де виконуються бізнес-функції та бізнес-процеси;



Рисунок 1.3 – Ключові елементи бізнес-моделі для підприємства

- 4) фази, що визначають, у якій послідовності необхідно впроваджувати бізнес-функції;
- 5) завдання, що визначають виконавців бізнес-процесів;
- 6) правила, що визначають зв'язок між бізнес-операціями.

Варіанти застосування таких моделей для оптового торговельного підприємства наведено на рис. 1.4.

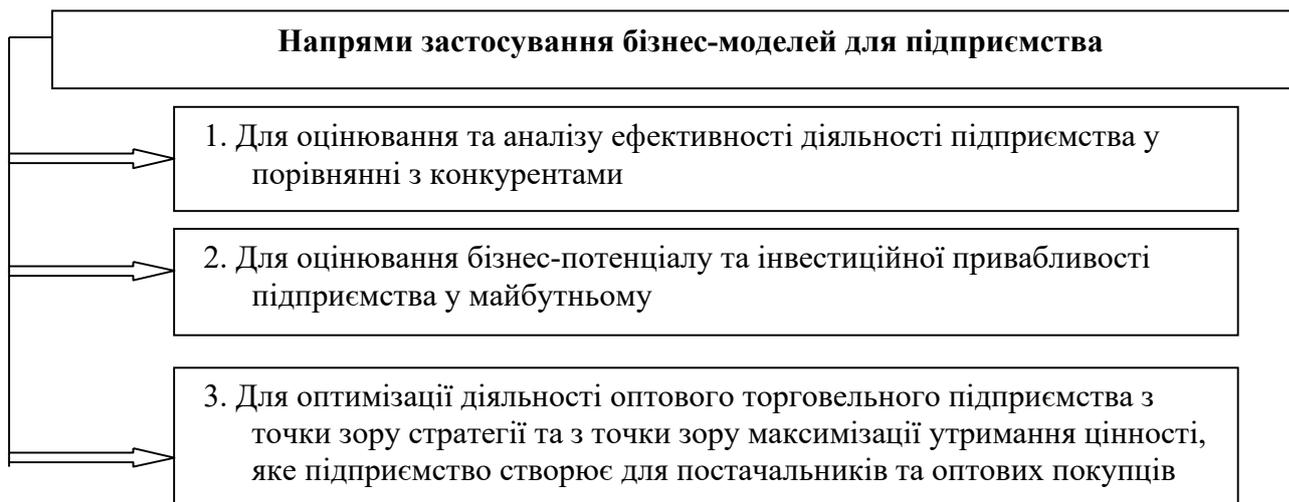


Рисунок 1.4 – Варіанти застосування бізнес-моделей для підприємства

Проведений аналіз літературних джерел дозволив виокремити наступні підходи до моделювання бізнес-процесів: 1) функціональний; 2) процесний. Підкреслимо, що наведені підходи слід застосовувати комплексно на основі методології структурного аналізу та проектування систем (надалі – SADT) та/або за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу. Концептуально можемо визначити, що функціонування будь-якого підпроцесу повинно оцінюватися в показниках його внеску в досягнення мети всієї системи, а не за його індивідуальною продуктивністю або прибутком й ні за яким іншим критерієм. У процесі ланцюжок виконавців розглядається як внутрішні постачальники і споживачі. Виконавець одночасно є постачальником для наступного виконавця й споживачем для попереднього. Тому метою роботи кожного виконавця має бути найкраще задоволення споживача результатом своєї діяльності.

При процесному підході виконавці наділяються більшими

повноваженнями, збільшується їхня роль, самостійність й, як наслідок – віддача, задоволеність працею. Керівники, у свою чергу, звільняються від поточних справ, оперативних питань і зосереджуються на стратегічних, системних питаннях.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОРТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку пивоварної галузі в Україні

Пивна промисловість є однією із найбільш динамічних і посідає важливе місце в переробній промисловості України. Водночас, порівняно з європейськими ринками, вітчизняний пивний ринок ще не достатньо розвинений. Пивна промисловість – одна з найбільш сучасних, оскільки виробники прагнуть підпорядковувати стандарти новітніми технологіями.

Пивна сфера є досить потужною складовою харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води.

Найбільш вживаним алкогольним напоєм в Україні є пиво (рис. 2.1).

Сьогодні в Україні виробляється 20 ліцензованих брендів пива та 400 видів пива [71, с. 21].

Внутрішній ринок пива є висококонсолідованим і має ознаки прихованої олігополії: найбільшими компаніями є ПАТ SUN InBev Ukraine (частка ринку станом на 2018 рік – 33%), ПАТ Карлсберг (31%), ПАТ «Оболонь» (26%). Частка ринку середніх та малих підприємств у 2018 році становила 10% (рис. 2.2). Всі дані компанії, крім «Оболонь», належать міжнародним холдингам.

В Україні 90% від загального обсягу пива в натуральному вираженні виробляється великими промисловими підприємствами, 9,5% займають регіональні пивоварні, а 0,5% – виробники Kraft.



Рисунок 2.1 – Структура споживання алкоголю в Україні в 2019 році

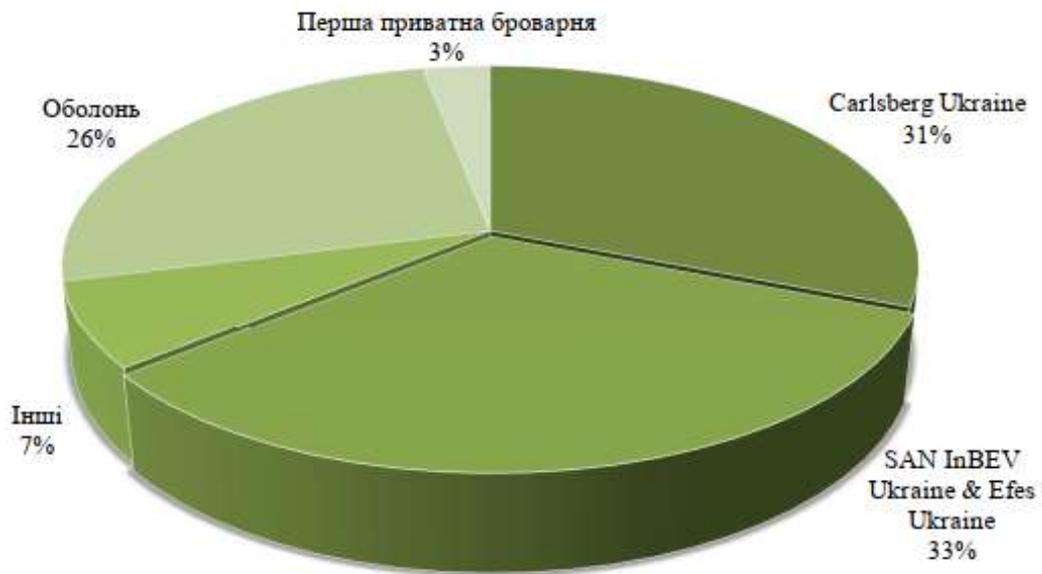


Рисунок 2.2 – Частка ринку пивоварних підприємств України (2018 рік), %

Проведені дослідження показують, що пивоварна галузь України перебуває у складній ситуації. На рис. 2.3 представлена динаміка обсягів виробництва пива в Україні у 2015-2018 рр.

Слід зазначити, що дані про обсяги виробництва в Україні різняться. Це пов'язано насамперед із різною методологією розрахунку показників обсягу виробництва. За даними Державного комітету статистики України, обсяги виробництва пива з 2015 року неухильно зменшуються до 2017 року, у 2018 році спостерігалось незначне збільшення виробництва цієї продукції. Зокрема, протягом 2015-2017 рр. обсяги виробництва пива зменшились із 197,5 млн. доларів США. у 182,8 млн. дол. у 2017 р. У 2018 р. відбулося зростання на 1,31%

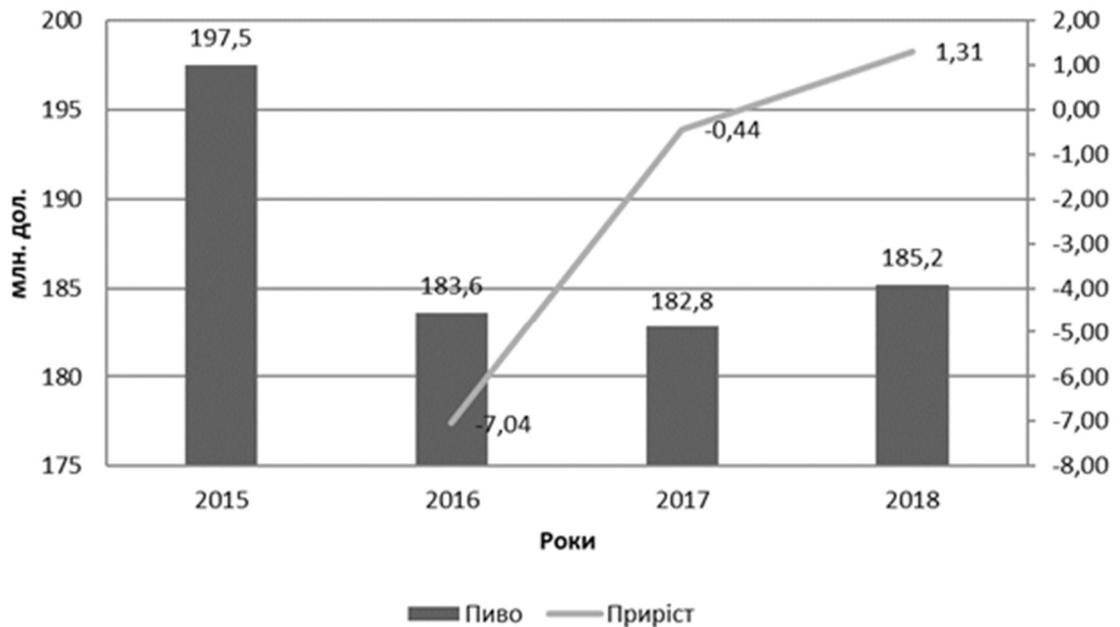


Рисунок 2.3 – Обсяги виробництва пива в Україні у 2015-2018 рр., млн. дол.

порівняно з попереднім роком, а обсяг виробництва пива склав 185,2 млн. дол. Це зростання незначне, і точна оцінка стану пивоварної галузі в Україні може бути дана після опублікованих офіційних даних за 2019 р.

Таке падіння протягом 2015-2017 рр. сталося в результаті різкого подорожчання пива через збільшення акцизу на нього. Це збільшення податків було дуже невдало накладено на зниження купівельної спроможності населення, спричинене початком світової економічної кризи, а згодом політичною кризою та військовими діями на сході країни. Лише в 2018 році розпочалося хитке зростання виробництва пива.

Зокрема, в результаті законодавчих ініціатив, в останні роки спостерігається посилений тиск на виробників пива. Зокрема, акциз збільшився з 0,78 грн. за літр у 2014 році до 2,78 грн за літр у 2018 році. В результаті виробники пива були змушені збільшити вартість пивних продуктів, у свою чергу споживачі не були готові. Адже їх реальний дохід та платоспроможність не зростали, а, навпаки, зменшувались.

В результаті кризи в Україні, що розпочалася в 2014 році з анексії Криму

та початку бойових дій на території України багато підприємств пивоварної галузі втратили виробничі потужності. Крім того, багато підприємств припинили співпрацю з Російською Федерацією. Усі ці події мали негативний вплив на діяльність підприємств пивоварної галузі.

Аналітики компанії Pro-Consulting стверджують, що більшість продуктів на українському ринку представлені іноземними компаніями, виробництво яких розташоване в Україні. Імпортне пиво займає 1-2% ринку, тоді як воно позиціонується як преміум-категорія. Хоча споживачі купують все більше імпортного пива. Дешеве пиво та пиво середньої ціни займають відповідно 40% та 30% ринку.

Слід зазначити, що пивоварна галузь в Україні завжди була орієнтована на зовнішньоекономічну діяльність. Тому доцільно проаналізувати обсяги експорту та імпорту пивної продукції. Для цього ми будемо використовувати офіційні дані Державної фіскальної служби України за 2015-2018 рр. На рис. 2.4 відображена динаміка обсягів експорту та імпорту за 2015-2018 рр.

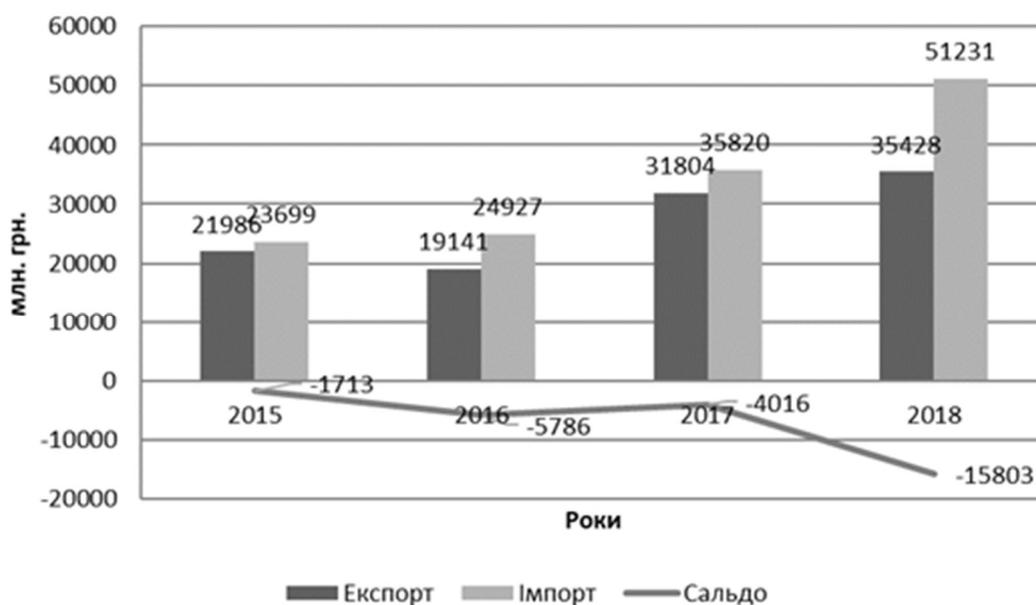


Рисунок 2.4 – Динаміка експорту та імпорту пива в Україні у 2015-2018 рр., млн. грн.

Експорт пива досяг свого максимального значення в 2018 році і склав

35428 млн грн., що майже вдвічі більше, ніж у 2015-2016 рр., зокрема через значне збільшення експорту до Алжиру. Імпорт пива продемонстрував значно більший приріст та значно випереджає експорт пива, що є негативним. Тож, склалося негативне сальдо. Бельгія була основним експортером пива в Україні в 2018 р.

Основні покупці українського пива – Алжир, Білорусь, Молдова. Найбільшу частку експорту займають компанії: «Оболонь», Carlsberg Ukraine, «Перша приватна броварня», «SUN InBev Ukraine». Імпортували пиво в 2017 році в основному Німеччина, Бельгія і Мексика.

Все частіше споживачі починали споживати пиво вищого сорту, тому частка цього пива в імпорті з кожним роком збільшується. У 2019 році, як і в наступних, ринок пива буде демонструвати позитивну динаміку, якщо держава не введе нових поправок, які можуть негативно вплинути на цей ринок.

Саме завдяки зростанню експорту пива, а не завдяки зростанню внутрішнього ринку, українські пивовари збільшили своє виробництво. За даними «Укрпива», у 2018 році українські пивоварні збільшили експорт пива на 49,4%, або на 3,3 мільйона декалітрів у натуральному вираженні, що дозволило поліпшити використання виробничих потужностей. Експорт українського пива традиційно значно перевищує імпорт – за всіма законами економіки пивоваріння можна назвати галуззю спеціалізації української економіки. Це не може не свідчити про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: АВ InBev (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.); Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.); «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Nike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське» і т.д.); Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkoporovický

Kozel»); Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін).

Слід зазначити, що такі фактори негативно вплинули на діяльність підприємств пивоварної галузі:

- втрата заводських потужностей на сході країни та в Криму;
- рішення уряду прирівняти пиво до міцних напоїв;
- заборона торгівлі з Російською Федерацією з 2014 року;
- падіння доходів населення;
- складна макроекономічна ситуація в країні;
- девальвація національної валюти;
- значне підвищення цін на сировину, яка використовується у виробництві пива;
- зниження купівельної спроможності населення.

Іншим суттєвим фактором, що впливає на зменшення обсягів виробництва, є введення додаткових законодавчих обмежень для виробників пива.

Проаналізувавши український ринок пива, можна виділити такі тенденції:

- поряд з погіршенням добробуту населення зменшується обсяг споживання пива;
- спостерігається поляризація споживчих переваг: споживання пива в середньому ціновому сегменті зменшується, тоді як спостерігається зростання продажів в преміальному та економічному сегментах. Великі пивоварні переорієнтуються на виробництво продукції супер-преміум та преміум класу;
- залишається жорстка конкуренція з виробниками міцного алкоголю (як на рівні лобювання їх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі);
- за останні 10 років культура споживання алкоголю в Україні поступово змінювалася. Таким чином, українці стали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю зросла на 25%), і менше вживати горілки (частка зменшилася на 18%);

– ринок безалкогольного пива залишається стабільним. За останні роки обсяг її виробництва суттєво не змінився і становить в середньому 5 млн. дал. впродовж року.

Ще одним вагомим фактором, що чинить вплив на зниження обсягів виробництва є введення додаткових законодавчих обмежень для виробників пива.

Проаналізувавши український ринок пива, можна виділити такі тенденції:

Беручи до уваги проблеми, які існують на ринку пива, виробникам потрібно грамотно вдосконалювати свою маркетингову політику, поступово насичувати вітчизняний ринок пива різними видами пива та марками. Крім того, українські виробники пива повинні вжити таких заходів для підвищення їх ефективності:

- створення позитивного іміджу товару та формування інтересу до нього з боку покупців;
- досягнення економії витрат за рахунок оптимізації виробничого процесу;
- активна рекламна політика;
- вихід на нові зовнішні ринки;
- збільшення виробництва сидру;
- нові точки продажу;
- розвиток міні-пивоварних заводів;
- розширення асортименту пивних марок.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє виділити можливості та загрози, які визначаються ключовими зацікавленими сторонами вітчизняних пивоварних підприємств (рис. 2.5, 2.6)

Отже, на цьому етапі пивна промисловість перебуває у важкому стані через значне зменшення обсягів споживання продукції на внутрішньому ринку. Перш за все, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності населення, нестабільною політичною ситуацією, що впливає на розвиток пивоварного бізнесу. Постійне збільшення

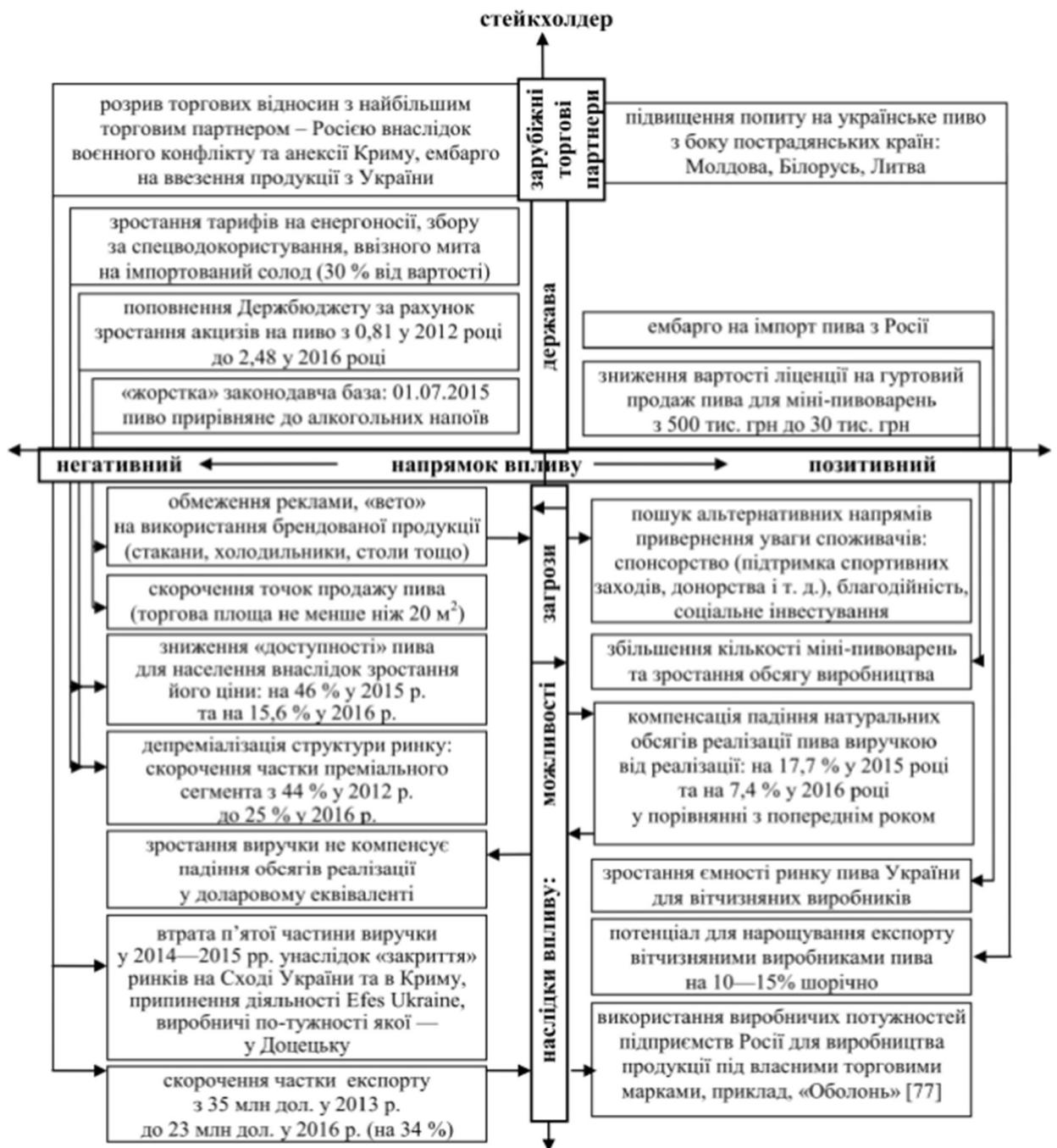


Рисунок 2.5 – Аналіз діяльності пивоварних компаній (макрорівень)

акцизного збору на пиво також має негативний вплив.

Перспективи українського ринку пива залежать від рівня платоспроможності населення, впровадження у виробництво новітніх енергозберігаючих технологій, що дозволить знизити вартість готової продукції, а також розширити асортимент завдяки створенню та виробництву оригінальних видів пива.

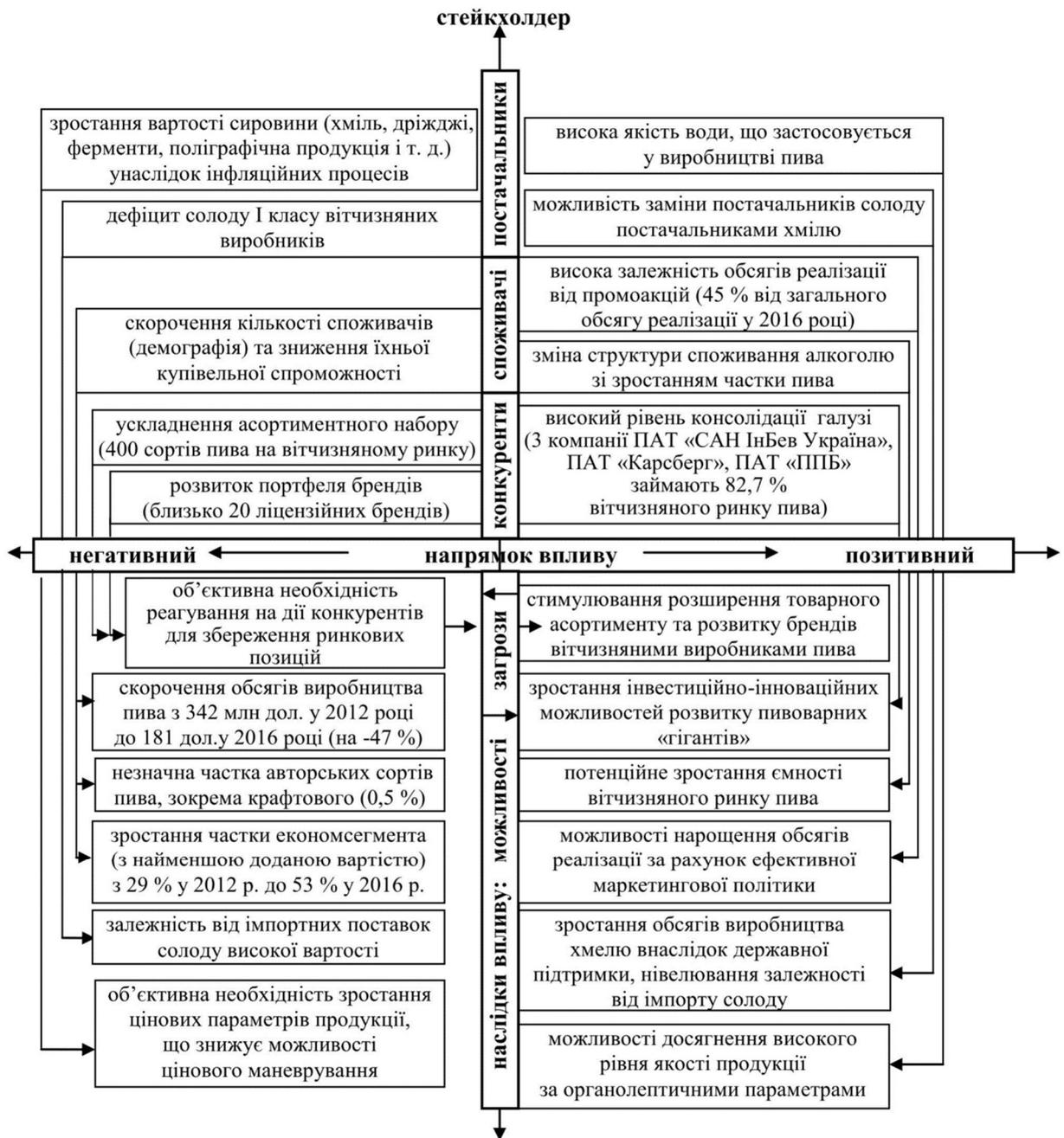


Рисунок 2.6 – Аналіз діяльності пивоварних компаній (мезорівень)

Серед усіх алкогольних продуктів пиво посідає перше місце у продажах і становить 46,1% у сегменті алкогольних напоїв. Близько 61% українського населення споживає пивні напої. З них чоловіча частина населення становить 76% і, відповідно, 24% – жінок (пиво споживають 68% всіх чоловіків та 38% жінок). Слід зазначити, що ця тенденція також зберігається відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напоїв молода. Приблизно 71% пива

споживають люди у віці 21-29 років. У той же час найбільш стриманий сегмент споживачів включає населення у віці 51-59 років - лише 3% з них [71].

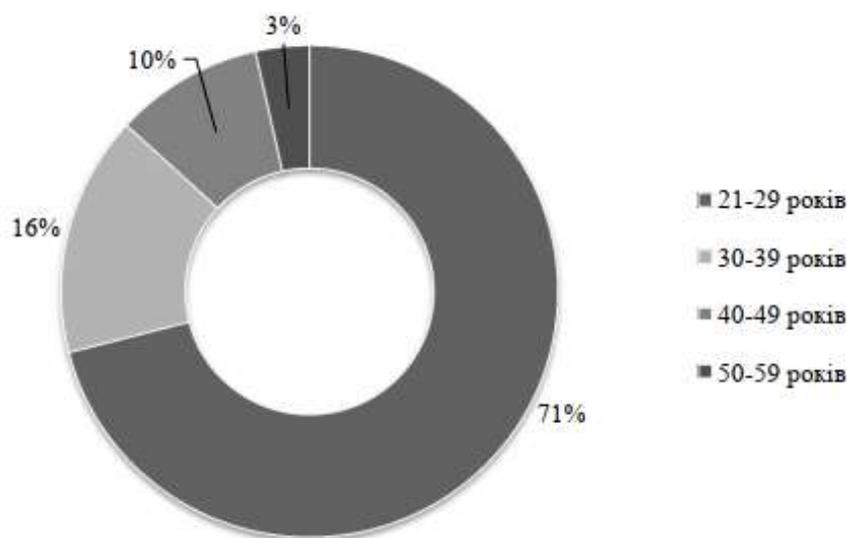


Рисунок 2.7 – Вікова структура споживачів пивних напоїв в Україні (2018 р.)

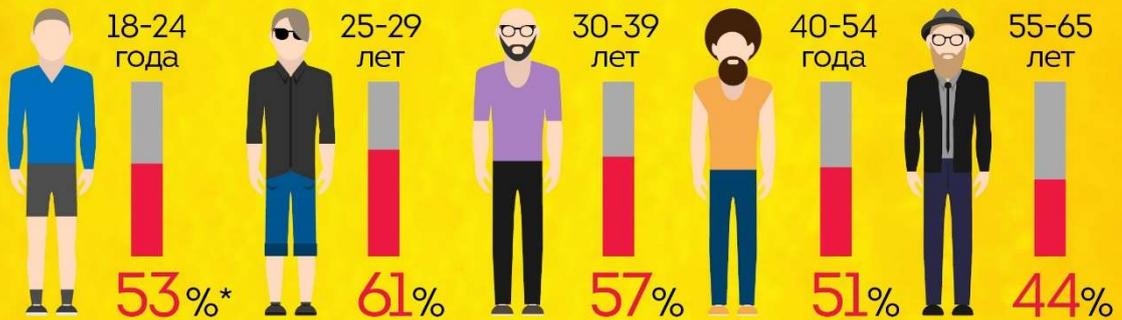
Більше двох третин покупців мають доходи вище середнього: «Зараз ми можемо купувати велику побутову техніку, але не новий автомобіль». Лише один із 25 українців п'є його щодня, інші вживають рідше, двічі на тиждень або рідше.

На відміну від Європи з її традиціями барів, пабів та пабів, в Україні переважна більшість любителів пива п'ють його вдома (73%), і лише деякі з них насолоджуються напоєм у спеціально створених місцях (14% – у барі та кафе), тоді як інші п'ють в інших місцях (13%). За споживанням пива на душу населення Україна знаходиться на одинадцятому місці в Європі (54 літри). Тоді як у Чехії цей показник сягає 147 літрів, у Німеччині – 114 літрів, у Польщі - 100 літрів (рис. 2.9).

В Україні пиво дорожче в Європі. Це показує індекс доступності пива, він показує, скільки хвилин потрібно людині із середньою зарплатою, щоб заробити 1 літр пива. Так, у Німеччині потрібно працювати 8 хвилин, у Чехії – 16 хвилин, у Литві – 18 хвилин, у Великобританії – 22 хвилини, у Латвії – 23 хвилини, у Білорусі – 27 хвилин, у Росії – 33 хвилини, а в Україні – 49 хвилини.

ВСЕ ВОЗРАСТЫ (И КОШЕЛЬКИ) ПОКОРНЫ

Пиво в Украине примерно одинаково популярно у всех возрастов и у людей с разным уровнем достатка. В каждой группе отношение к пиву – приблизительно 50/50.



* – % от всего количества представителей каждой возрастной группы



* – % от всех потребителей пива с определенным уровнем достатка

Рисунок 2.8 – Структура споживання пивних напоїв за віком та матеріальним становищем, %

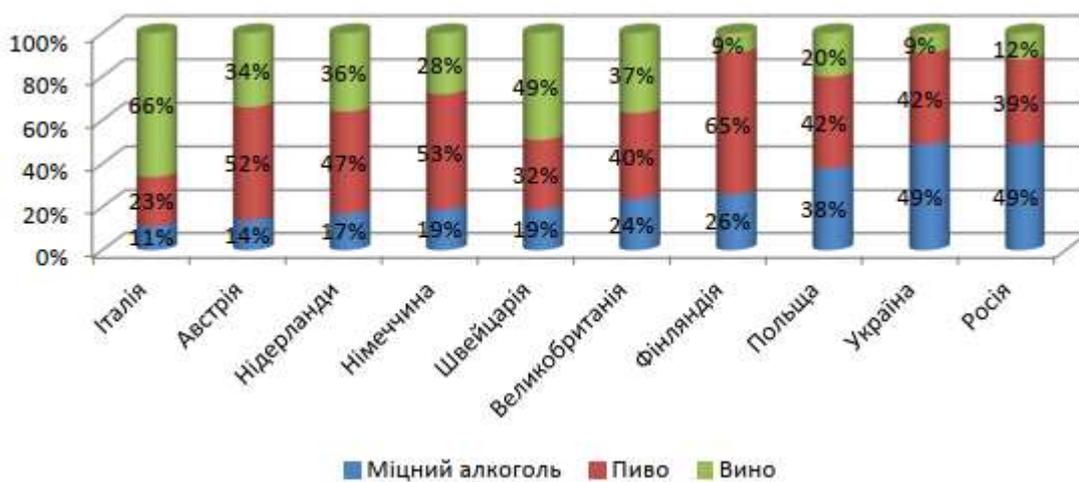


Рисунок 2.9 – Відсоткове співвідношення споживання алкоголю

Більше 40% продажів припадає на пиво в низькому ціновому сегменті. Майже половина всього пива, яке виробляється в Україні, розливається в тару з ПЕТ. Минулого року українці переважно віддавали перевагу пиву First Private

Brewery, а серед імпортного пива Leffe.

SUN InBev Ukraine – безперечний лідер українського пивного ринку. Компанія постійно випускає новинки, оновлює упаковку, впроваджує інновації. Компанія систематично оновлює виробничі потужності та розширює асортимент. У той же час особлива увага продовжує приділятися флагманській національній торговій марці «Чернігівське», яка в даний час є найбільш поширеною на українському ринку пива. Серед міжнародних брендів американський бренд «BUD» отримав позитивний відгук від споживачів, і його доля постійно зростала з квітня 2012 р. Протягом 2016-2017 рр. компанія випустила 10 нових продуктів: Чернігівське «Сіверське»; Баварське пиво в преміум-сегменті Taller Mainbock; Яблучний сидр «Стелла Артуа»; Чернігівський «Білий Radler»; безалкогольний BUD; CHILL; крафтове пиво «Хмелевус»; Cubanisto; Hoegaarden Radler Kiwi & Mint; St. Pauli Girl – традиційний сорт із Німеччини.

Ключовою перевагою ПАТ «SUN InBev Ukraine» є найбільший вибір пивних продуктів серед конкурентів. Продуктовий портфель компанії включає понад 50 видів пива. Завдяки такій широкій диференціації вартості та смаків компанія тривалий час займає лідируючі позиції. Ще однією ключовою перевагою компанії є висока соціальна та екологічна відповідальність: велика увага приділяється енергозбереженню. SUN InBev Ukraine, як частина глобальної компанії AB InBev, визнає важливу роль, яку міжнародний бізнес відіграє у вирішенні глобальних екологічних проблем, таких як дефіцит води та зміна клімату.

Реального прогресу можна досягти лише за допомогою колективної співпраці компаній, урядів, неурядових організацій, громад та інших зацікавлених сторін. Саме тому компанія приймає участь у таких ініціативах, як Глобальний договір ООН, Програма ООН з навколишнього середовища та інші міжнародні проекти з метою пошуку вирішення ключових екологічних проблем людства. Зокрема, він приєднується до попередніх зобов'язань, прийнятих для сприяння реалізації Цілей розвитку тисячоліття, сформульованих на Саміті

тисячоліття у 2000 році та схвалених Генеральною Асамблеєю ООН, одним з яких є забезпечення екологічної стабільності шляхом зменшення використання природних ресурсів.

Компанія докладас всіх зусиль для підвищення ефективності та зменшення впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, ставлячи вісім екологічних цілей у 2017 році. Для досягнення цих цілей використовується централізована система екологічного управління та створений зовнішній дорадчий комітет.

Ще однією ключовою перевагою компанії є лояльність клієнтів до продукції компанії. Найвідоміший бренд компанії «Чернігівське» в 2014 році посів перше місце в рейтингу системи моніторингу згадувань у соціальних мережах YouScan у номінації «За лояльність». А в 2017 році Чернігівське «Біла ніч» обрана найкращим темним пивом за версією споживачів (дані порталу www.favor.com.ua). Також споживачі високо оцінили пиво BUD – 3 місце у номінації «Легке пиво» та Hoegaarden – 2 місце у номінації «Пшеничне пиво» (дані порталу www.favor.com.ua).

2 місце на ринку пива займає впевнено Carlsberg Ukraine. У 2016-2017 роках компанія розширила асортимент своїх товарів новими продуктами: бельгійське пиво Robert Doms; Содсбі з грушевим сидром; S&R Garage – новий освіжаючий напій; «Квас Тарас» темний сорт; обмежений сорт «Львівське Різдвяне» до Різдвяних свят; новий сорт – American style Ale; Somersby зі смаком чорниці.

Ключовою перевагою компанії, крім стабільного фінансового стану, є інновації. Carlsberg інвестує значні кошти в інновації та переоснащення для покращення якості продукції. Зокрема у 2016 році були замінені теплообмінники та їх пластини, встановлені лічильники кисню в потоці на лініях розливу, встановлений автоматичний пробовідбірник зерна, і продовжується розроблення біорозкладаних пляшок з деревного волокна.

Також нарівні з SUN InBev Ukraine Carlsberg приділяє багато уваги енергозбереженню. Замінюючи обладнання на більш прогресивне, компанія

щороку зменшує використання вуглекислого газу, електроенергії та тепла, води та збільшує обсяг перероблених скляних пляшок.

Загалом, порівняти таких гігантів, як SUN InBev та Carlsberg, дуже важко. У пошуках лідерства обидві компанії активно розвиваються у всіх можливих напрямках (покращення якості продукції, соціальна та екологічна відповідальність), часто випускають нові продукти, завжди намагаються бути «почутими» (беруть участь у різних заходах, беруть участь у партнерських відносинах, інвестують значні кошти в рекламу).

Третім лідером є ПрАТ «Оболонь», компанія, яка щороку покращує свій фінансовий стан. У 2016-2017 рр. компанія намагалася поліпшити своє фінансове становище, випустивши на ринок велику кількість нових продуктів: Старокіївський білий квас; «Десант ектраміцне»; безалкогольне пиво «0»; Zibert Keller; новий продукт у категорії «міцний напій» – Hardmix Citrus; нове пиво в категорії суперпреміум – Keten Brug Blanche, Keten Brug Blonde, Keten Brug Brune; Тархун і Байкал; вода «Іванка»; Siber Журавлина і Siber Квіти бузини; Zibert Keller; Оболонь Солодове.

Ключова перевага компанії – нижчі ціни, ніж встановлені конкурентами. Проте, як ми знаємо, це перевага нижнього порядку, однак на даний момент компанія не може виділитися серед конкурентів жодним іншим чином. Через удари, які зазнав український ринок пива за останні роки, компанія значно погіршила свій фінансовий стан. Втрата традиційного ринку збуту, збитки від військових дій, податків, встановлення акцизів та зменшення купівельної спроможності населення значно підкосили становище колись процвітаючої компанії. Однак слід зазначити, що попри все це, ПрАТ «Оболонь» поступово виходить із кризи, покращуючи свій фінансовий стан і міцно утримуючи свої позиції, і все це самостійно. Компанія також приділяє велику увагу соціальній та екологічній відповідальності, енерго- та водозбереженню, випуску нових продуктів, партнерству та участі у різноманітних заходах. На жаль, у компанії мало коштів на рекламу, тому результати діяльності ПрАТ «Оболонь» не відомі широкому загалу. На мій погляд, навіть після виходу з кризи компанія навряд

чи зробить такий прорив, який дозволив би їй обійти SUN InBev та Carlsberg, але вона має всі можливості зберегти свої існуючі позиції та збільшити експорт.

Проаналізувавши ситуацію на українському ринку пива за останні роки, ми можемо зробити наступні висновки. Політична, правова та економічна нестабільність, запровадження акцизного податку з невеликих продажів та нерівномірне збільшення акцизного збору на пиво (порівняно із міцним алкоголем) призвели до зменшення виробництва та реалізації продукції, а також експорту та імпорту, відповідно. Великі виробники зазнали значних збитків і всіляко намагаються вивести свої компанії з кризи; деякі компанії, не маючи можливості компенсувати збитки, припинили свою діяльність. Власники міні-пивоварних підприємств закривають свій бізнес по одному, оскільки не можуть отримати всі необхідні сертифікати для продовження своєї діяльності. Пивна галузь терміново потребує дерегуляції. У європейській практиці прийнято відокремлювати оборот пива та вина від міцного алкоголю, оскільки насправді це два абсолютно різних типи продуктів, котрі суттєво відрізняються один від одного. Виведення з ринку всього брендового комерційного обладнання, включаючи склянки, підстаканники тощо, впливає на зменшення як «цивілізованих» каналів продажу пива, так і кількості робочих місць у сегменті HoReCa (готелі, ресторани, кафе), що значною мірою залежить від інвестицій виробників пива. Також необхідно зменшити вартість ліцензій, це був би крок до малого бізнесу. Це нормальна європейська практика, коли вартість ліцензії відображає витрати на пов'язані з цим адміністративні послуги. Поки держава не зустрінеться з виробниками пива, не слід очікувати значних поліпшень. Самі виробники можуть лише шукати нові ринки збуту, знижувати собівартість продукції і всіляко привертати увагу споживачів.

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Практичною основою для написання кваліфікаційної роботи є приватне акціонерне товариство «Охтирський пивоварний завод».

Повна назва підприємства: приватне акціонерне товариство «Охтирський пивоварний завод».

Скорочена назва даного підприємства – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Місцезнаходження підприємства: вулиця Батюка, 23, Охтирка, Сумська область, 42700.

25 березня 1996 р. Державне комунальне підприємство Охтирського пивоварного заводу було приватизовано створенням відкритого акціонерного товариства «Охтирський пивоварний завод», яке виробляло продукцію для продажу на ринку Сумської області поблизу Охтирки.

Новим етапом в історії пивоварні стало придбання в 1998 році контрольного пакету акцій Охтирського пивоварного заводу одним з лідерів української пивоварної галузі ПрАТ «Оболонь».

Підприємство отримувало інвестиційні ресурси, технічну та технологічну допомогу, що дозволило йому забезпечити прискорений розвиток виробництва. На початку 2000-х обсяги виробництва пива в Охтирці зростали кілька разів щороку. Продукція надходила на ринки сусідніх Полтавської та Харківської областей.

Підприємство є юридичною особою від дати державної реєстрації – 25.03.1996, має відокремлене майно, що знаходиться у господарському віданні підприємства і відображається у самотійному балансі.

Статутний капітал підприємства становить 1504 тис. грн.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є самотійним господарчим суб'єктом. Товариство має самотійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, печатки, штампи і бланки зі своїм найменуванням, зареєстрований згідно з чинним законодавством знак для товарів та послуг та інші реквізити.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» здійснює свою діяльність на комерційній основі на території України та за її межами. Товариство у своїй діяльності керується Цивільним кодексом України, Господарським кодексом

України, іншими актами чинного законодавства України, Статутом, внутрішніми документами Товариства.

Метою діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і статутом.

Предметом діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є:

- виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабоградусних сильногазованих напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (концентратів), питної газованої води, гірких настоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського та іншої продукції;

- створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;

- організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, «святках пива» та інших масових заходах;

- організація, проведення та прийняття участі у конференціях, симпозіумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з громадськістю, обміну досвідом;

- організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;

- участь в діяльності об'єднань підприємств, зокрема асоціаціях, концернах, корпораціях, консорціумах, інших об'єднаннях підприємств;

- розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

- здійснення маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг та інше.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» здійснює діяльність, для якої передбачено законодавством обов'язкове одержання спеціальних дозволів (ліцензій), після їх отримання у порядку, встановленому чинним законодавством України. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» має право здійснювати інші види діяльності у межах чинного законодавства через допущені при його створенні порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, встановлених законом.

Продукцію ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» представлена в Сумській, Харківській, Полтавській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Чернігівській, Київській та інших областях. На ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» інтегрована система управління згідно вимог стандартів ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001, що дає реалізовувати продукцію на міжнародних ринках.

Місією ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є забезпечення конкурентоспроможності товариства і вихід на європейський ринок, з метою забезпечення населення високоякісним пивом, за рахунок використання якісних сучасних технологій виробництва продукції і висококваліфікованих фахівців.

Основним видом діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є виробництво пива. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» здійснює збут продукції через дистрибуторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні та локальні мережі, лінійний роздріб – це фасована продукція. Продукція в кег-тарі реалізується через кафе, бари та ресторани. Продукція продається в гіпермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках тощо.

До особливостей стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» відноситься перенасичення ринку виробниками та товарами. Тому ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» має велику кількість конкурентів, головними з яких є такі: «САН ІнБев Україна» («Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Staropramen», «Bud»), «Carlsberg Ukraine» («Львівське», «Балтика»), «Anadolu Efes Ukraine» («Сармат»,

«Жигулівське», «Добрий Шубін»), «Перша приватна броварня» («Stare Misto», «Національне») та інші виробники пива.

Проблеми, які впливають на діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»:

- нестача обігових коштів;
- постійні зміни у податковій політиці країни;
- зниження платоспроможності населення;
- висока ціна сировини.

Ступінь залежності від законодавчих (економічних) обмежень велика, оскільки відбуваються часті зміни у законодавстві та у податковій політиці країни, мають місце високі відсотки, жорсткі вимоги та не вигідні умови на отримання банківських кредитів. Зазначені фактори не дозволяють досліджуваному товариству у повній мірі використовувати свій потенціал та розвиватись. Також ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є досить залежним від споживача. Тому постійно проводити активну маркетингову діяльність для стабільних обсягів продажу.

Проведемо аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 до 2017		2019 до 2018	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
Пиво	78137	89,70	103164	91,03	100473	88,59	22336	-1,11	-2691	-2,44
Безалкогольні напої	8972	10,30	8205	7,24	10332	9,11	1360	-1,19	2127	1,87
Квас			1961	1,73	2608	2,30	2608	2,30	647	0,57
Разом	87109	100	113330	100	113413	100	26304	х	83	х

З табл. 2.1 видно, що головним продуктом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є пиво, обсяги реалізації якого щорічно зростають. Обсяги реалізації пива зросли з 78137 тис. грн. у 2017 р. до 100473 тис. грн. у 2019 р. Це свідчить про зростання попиту на пиво виробництва ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». У першу чергу цьому сприяє висока якість продукції та відносно невисока ціна. Графічно структура виробництва продукції товариства наведена на рис. 2.9.

Обсяги реалізації безалкогольних напоїв та квасу на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» мають тенденцію до зростання. Так, обсяги реалізації безалкогольних напоїв у 2019 р. склали 10332 тис. грн., що на 1360 тис. грн. більше за 2017 р. та на 2127 тис. грн. більше від 2018 р. Одночасно зростають й обсяги реалізації квасу, які в 2019 р. склали 2608 тис. грн., що на 647 тис. грн. більше за 2018 р. У 2017 р. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» квас не виробляв й не реалізовував.

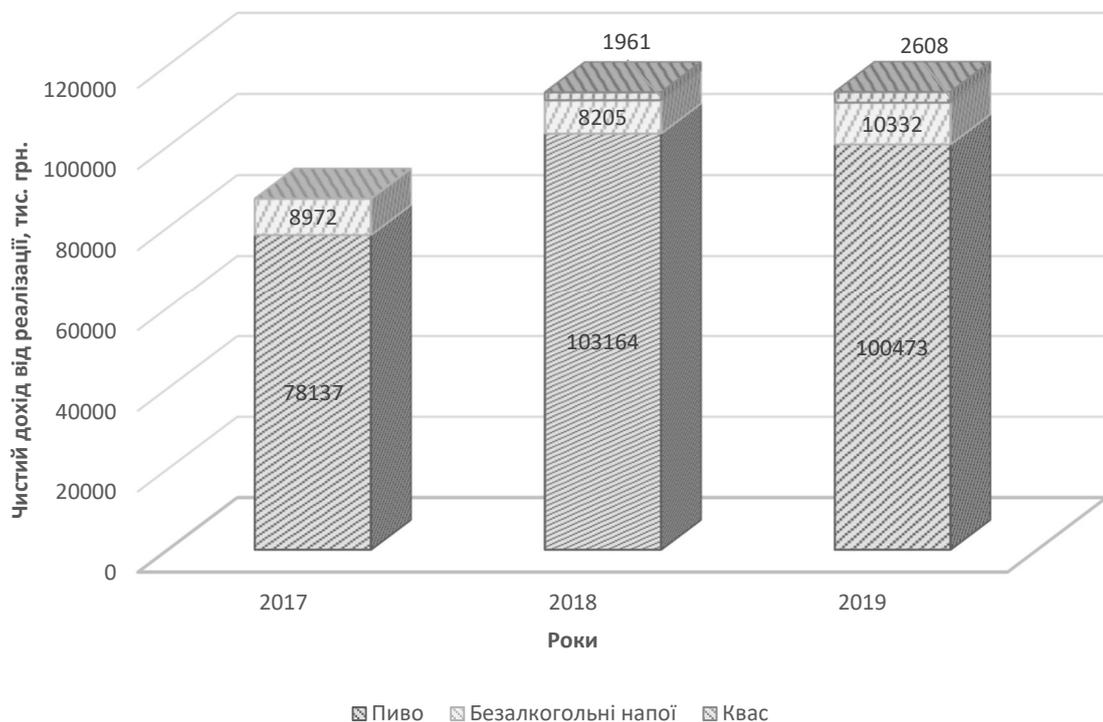


Рисунок 2.9 – Структура реалізованої продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр.

Загальні обсяги реалізації продукції на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» зросли у 2019 р. на 22336 тис. грн. відносно 2017 р., проте на 2691 тис. грн. є меншими порівняно з 2018 р. Проте загальна тенденція є позитивною та свідчить про зростання попиту на продукцію досліджуваного товариства.

Таким чином, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є потужним вітчизняним виробником пива.

На даний час ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є досить конкурентоспроможним, основна увага керівництвом підприємства приділяється забезпеченню високої якості продукції. З метою підвищення ефективності господарської діяльності на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» щорічно розробляються заходи щодо зростання доходів та зниженню витрат. Стратегія подальшої діяльності щонайменше на рік не передбачає розширення виробництва або реконструкції. Для поліпшення фінансового стану планується здійснити заходи із розширення ринків збуту, збільшення потужності підприємства, запровадження нових видів продукції. Щомісяця проводяться відповідні заходи економії витрат.

Управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» здійснює його керівник – директор. Директор в силу своєї компетенції несе повну відповідальність за стан та діяльність товариства; розпоряджається коштами та майном товариства відповідно до статуту; відповідає за формування та виконання фінансових планів; без довіреностей діє від імені товариства, представляє її інтереси на підприємствах, установах і організаціях як на Україні так і за її межами; видає довіреності, відкриває в банках рахунки; самостійно укладає договори і контакти; приймає і звільняє працівників з роботи, а також вчиняє інші дії, необхідні для господарсько-фінансової роботи товариства.

Структура управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» представляє організацію як сукупність взаємозалежних елементів. Кожен елемент має свої цілі і завдання. Директор керує своїми прямими підлеглими, маючи при цьому уявлення про дії підлеглих, які знаходяться на нижчому рівні управління, організаційна структура ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» лінійно-функціональна (рис. 2.10).

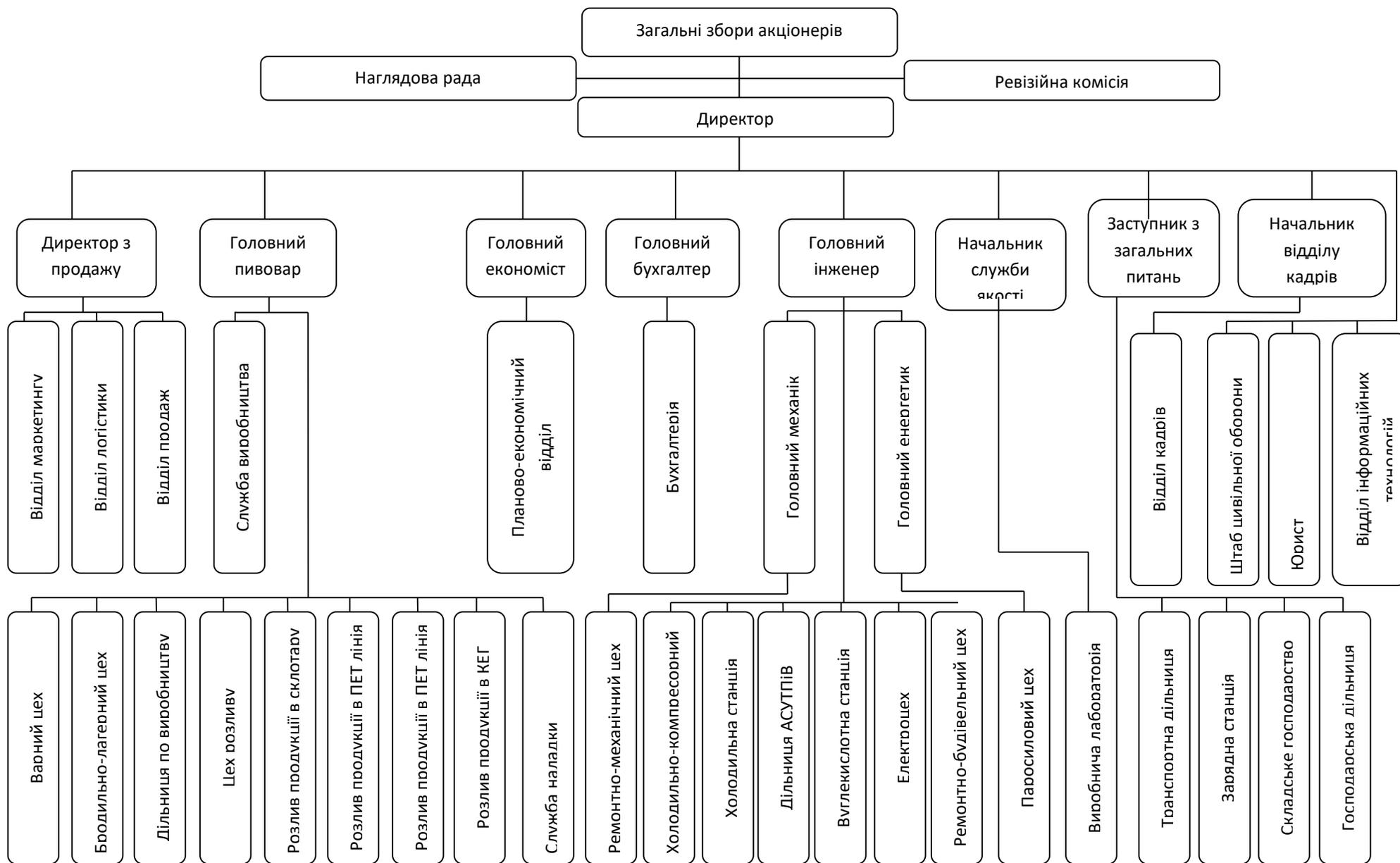


Рисунок 2.10 – Організаційна структура управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Ця структура передбачає, що вищі служби одержують повноваження керування службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. При цьому всю повноту влади бере на себе директор. Організаційна структура ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» затверджується загальними зборами акціонерів.

Структура управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» має ряд переваг:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- розвантаження вищого керівництва;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства.

Є й недоліки, такі як недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань, складність взаємодії лінійних і функціональних керівників, ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки, перевантаження керівників в умовах реорганізації.

Як видно з організаційної структури управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», вищим органом товариства є загальні збори акціонерів, які мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, у тому числі й з тих, що передані до компетенції виконавчого органу (директора).

Загальні збори акціонерів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є повноважними, якщо на них присутні учасники, що володіють у сукупності більше як 60 % голосів. Рішення зборів приймається простою більшістю від числа присутніх учасників.

Основними завданнями загальних зборів акціонерів на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є:

- визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів та звітів виконання;
- внесення змін до статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу;
- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутків та збитків товариства;

- прийняття будь-яких інших рішень з питань діяльності товариства тощо.

Виконавчим органом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», який здійснює управління поточною діяльністю товариства є директор. Він вирішує усі питання діяльності товариства, крім тих, які віднесені до компетенції загальних зборів акціонерів. Він підзвітний загальним зборам акціонерів і організує виконання їх рішень.

Директор вправі:

- без достовірності здійснювати дії від імені товариства;
- самостійно укладати договори;
- приймати та звільняти працівників;
- давати довіреності та доручення, відкривати та використовувати рахунки товариства в установах банків та інше.

В свою чергу контроль за діяльністю директора товариства здійснюється Ревізійною комісією. Головним завданням ревізійної комісії є контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу (директора) товариства.

Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб товариства подання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів, особистих пояснень. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах, доповідає результати проведених нею перевірок загальним зборам учасників товариства.

Загалом, аналізуючи організаційну структуру управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можна зробити висновок про те, що кожен підрозділ має чітко окреслені межі своєї діяльності та точно визначені функції. Організаційна структура товариства спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації,

розподілу між ними прав і відповідальності. Далі дослідимо структуру виробництва ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Виробнича структура (підприємства) – це просторова форма організації виробничого процесу, яка включає склад і розміри виробничих підрозділів підприємства, форми їх взаємозв'язків між собою, співвідношення підрозділів за потужністю (пропускною спроможністю устаткування) та чисельністю працівників, а також розташування підрозділів на території підприємства.

Виробнича структура на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» представлена основними цехами, обслуговуючими цехами, а також обслуговуючим господарством.

До основних цехів відносяться варний цех, бродильно-лагерний цех, дільниця виробництва безалкогольних напоїв та квасу, цех розливу, розлив продукції в склотару, розлив продукції в ПЕТ Лінія №1, розлив продукції в ПЕТ Лінія №2 та розлив продукції в КЕГ.

До допоміжних слід віднести такі цехи: ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний цех, вуглекислотна станція, паросиловий цех, електроцех, дільниця АСУТПіВ, ремонтно-будівельний цех, служба наладки обладнання.

Обслуговуюче господарство найменш широке, воно представлене матеріальним складом, складським господарством та транспортною дільницею.

Схематично зображення виробничої структури ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» наведено на рис. 2.11.

Найбільш важлива роль відводиться основним цехам, саме в них відбувається безпосередньо виробництво продукції. Допоміжні цехи також відіграють важливу роль для забезпечення безперебійної роботи основних цехів. Допоміжні цехи забезпечують справність обладнання та своєчасне постачання сировини та ресурсів для подальшої її обробки та виробництва з неї продукції. Обслуговуючі цехи забезпечують нормальну роботу основних та допоміжних цехів.



Рисунок 2.11 – Виробнича структура ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Ефективність своєї діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» може підвищити за рахунок оптимізації виробничої структури. Правильно розподілені задачі між складовими моделі дозволить раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал. Застосування перспективного планування на рівні сільськогосподарського підприємства визначає цілі розвитку виробництва, якими повинен керуватися виробничий підрозділ. Дотримання такого напрямку діяльності дозволить підвищити економічну ефективність виробництва, при якій підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції повністю відшкодує витрати на виробництво.

Далі доцільно провести оцінку стану економічної та аналітичної роботи на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Центральне місце серед усіх структурних підрозділів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» займає планово-економічний відділ, який знаходиться у підпорядкуванні головного економіста.

Основними завданнями планово-економічного відділу на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є формування єдиної економічної політики товариства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану товариства, формування цінової політики товариства.

У обов'язки планово-економічного відділу на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» також входить розробка колективних договорів і преміальних положень, які затверджуються на зборах трудового колективу. Одним з головних завдань планово-економічного відділу на досліджуваному товаристві є здійснення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та контролю за виконанням планових завдань його підрозділами з метою прискорення темпів зростання продуктивності праці, ефективному використанню виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищенню рентабельності виробництва.

Загалом зазначимо, що на планово-економічний відділ ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» покладено головні функції та завдання щодо ведення фінансово-економічної роботи. Від ефективності роботи планово-економічного відділу залежать кінцеві результати ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

На ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» приділяється належна увага питанню забезпечення персоналу інструктивними, нормативними та методичними матеріалами з метою виконання ними своїх обов'язків та функцій. Так, інструктивні матеріали на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» створені з метою роз'яснення певної вимоги окремій категорії працівників.

За допомогою інструктивних матеріалів відбувається більш досконале виконання виробничим та управлінським персоналом своїх безпосередніх обов'язків. Інструктивні матеріали на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» не є обов'язковими для виконання, але вони допомагають співробітнику та служать у вигляді інструкції для виконання певної операції. Крім того, на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» розроблено, затверджено та введено в дію низку інструкцій для фахівців досліджуваного товариства. Відповідно до посадових інструкцій співробітники ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» виконують безпосередньо свої основні функції.

Нормативні матеріали на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» визначають різні норми для виконання співробітниками товариства та досягнення ними поставлених цілей і завдань. Також на товаристві розроблені

нормативні матеріали для виробничого устаткування. Нормативні матеріали в цьому випадку регламентують параметри режимів роботи обладнання, затрат праці та часу перерв в роботі, що встановлюються залежно від різних виробничих факторів і призначаються для багатократного використання при проектуванні конкретних норм праці на виробничі роботи. Методичні матеріали представлені безкоштовним забезпеченням працівників різними журналами, посібниками, які містять інформацію щодо виконання тих чи інших виробничих операцій. Кожен із співробітників товариства може з ними ознайомитись за потреби. Зазначене сприяє розвитку персоналу на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Аналіз економічних та фінансових показників – це оцінювання фінансово-господарської діяльності та стану матеріально-технічної бази підприємства за визначений термін за окремими економічними показниками із застосуванням методів статистичної обробки інформації.

В даній роботі розроблені фінансово-економічні показники для трьох порівнюваних років: 2017, 2018 та 2019 рр. Джерелами інформації для визначення таких показників є:

1. Фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр. у складі:
 - Балансу (Звіту про фінансовий стан) підприємства станом на 31 грудня (форма №1);
 - Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2);
 - Звіту про рух грошових коштів (форма №3);
 - Звіту про власний капітал (форма №4);
 - Приміток до річної фінансової звітності (форма №5) та
2. Статистична звітність підприємства за 2017-2019 рр. у складі:
 - Звіту з праці за січень – грудень (форма №1-ПВ, річна);

- Звіту про основні показники діяльності підприємства (форма 1-підприємництво, річна).

На першому етапі оцінювання економічного та фінансового стану проведемо аналіз динаміки та джерел формування його майна.

Активи – загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формі, які авансовані у підприємства. Як свідчать отримані дані (табл. 2.3), протягом 2017-2019 рр. вартість активів підприємства постійно зростала (рис. 2.14).

Темп зростання становив 108,1% у 2017 році, 111,7% 2018 р. та 102,2% у 2019 р. по відношенню до аналогічного значення на початок періоду.

Таблиця 2.3 – Динаміка вартості активів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	Значення на початок року			
	2017	2018	2019	2020
Валюта балансу, тис. грн.	39 891,00	43 129,00	48 159,00	49 222,00
Абсолютний приріст показника по відношенню до попереднього періоду, тис. грн.	x	3 238,00	5 030,00	1 063,00
Абсолютний приріст показника по відношенню до початку 2017 року, тис. грн.	x	3 238,00	8 268,00	9 331,00
Темп росту показника по відношенню до попереднього періоду, %	x	108,1	111,7	102,2
Темп росту показника по відношенню до початку 2017 року, %	x	108,1	120,7	123,4
Темп приросту показника по відношенню до попереднього періоду, %	x	8,1	11,7	2,2
Темп приросту показника по відношенню до початку 2017 року, %	x	8,1	20,7	23,4

Темп зростання, що перевищує 100%, що свідчить про позитивне збільшення балансу та розширення підприємницького господарського обороту, котре відбулося за рахунок покращення використання коштів на підприємстві, збільшення оборотних засобів підприємства на 6713 тис. грн. та 595 тис. грн. відповідно у період 2017-2018 рр. та 2018-2019 рр.

Таблиця 2.2 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019

рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, 2018/2017		Відхилення, 2019/2018	
		2017	2018	2019	Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
1. Капітал та ресурси підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн.	41510,0	45644,0	48690,5	4134,0	1,100	3046,5	1,067
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис.грн.	31039,0	31073,0	30985,5	34,0	1,001	-87,5	0,997
1.3. Основні засоби:								
1.3.1. за первинною вартістю на кінець року	тис.грн.	55088,0	56256,0	59346,0	1168,0	1,021	3090,0	1,055
1.3.2. за залишковою вартістю на кінець року	тис.грн.	19422,0	17740,0	18081,0	-1682,0	0,913	341,0	1,019
1.3.3. знос на кінець року	тис.грн.	35666,0	38516,0	41265,0	2850,0	1,080	2749,0	1,071
1.3.4. середня вартість основних засобів	тис.грн.	53359,5	55672,0	57801,0	2312,5	1,043	2129,0	1,038
1.4. Нематеріальні активи:								
1.4.1. за первинною вартістю на кінець року	тис.грн.	632,0	631,0	611,0	-1,0	0,998	-20,0	0,968
1.4.2. за залишковою вартістю на кінець року	тис.грн.	437,0	402,0	370,0	-35,0	0,920	-32,0	0,920
1.4.3. знос на кінець року	тис.грн.	195,0	229,0	241,0	34,0	1,174	12,0	1,052
1.4.4. середня вартість	тис.грн.	455,5	419,5	386,0	-36,0	0,921	-33,5	0,920
1.5. Оборотні активи:								
1.5.1. усього на кінець року	тис.грн.	23216	29929	30524	6713,0	1,289	595,0	1,020
1.5.2. запаси на кінець року	тис.грн.	19234	18450	22058	-784,0	0,959	3608,0	1,196
1.5.3. дебіторська заборгованість на кінець року	тис.грн.	3464	11000	7639	7536,0	3,176	-3361,0	0,694
1.5.4. грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис.грн.	241	195	539	-46,0	0,809	344,0	2,764
1.5.5. середні залишки оборотних активів	тис.грн.	21845	26572,5	30226,5	4727,5	1,216	3654,0	1,138
1.6. Середньооблікова чисельність:								
1.6.1. працівників	осіб	221	220	224	-1,0	0,995	4,0	1,018
1.6.2. робітників	осіб	165	173	179	8,0	1,048	6,0	1,035

Продовження табл. 2.2

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, 2018/2017		Відхилення, 2019/2018	
		2017	2018	2019	Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
2. Економічні та фінансові результати								
2.1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн.	87109,0	113330,0	113413,0	26221,0	1,301	83,0	1,001
2.2 Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	87109,0	113330,0	113413,0	26221,0	1,301	83,0	1,001
2.3 Обсяг виробництва продукції	тис.грн.	87109,0	113330,0	113413,0	26221,0	1,301	83,0	1,001
2.4. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	63435,0	83244,0	83616,0	19809,0	1,312	372,0	1,004
2.5. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн.	23674,0	30086,0	29797,0	6412,0	1,271	-289,0	0,990
2.6. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн.	763,0	778,0	812,0	15,0	1,020	34,0	1,044
2.7. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	481,0	324,0	243,0	-157,0	0,674	-81,0	0,750
2.8. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	340,0	143,0	96,0	-197,0	0,421	-47,0	0,671
2.9 Фонд оплати праці усіх працівників	тис.грн.	14943,0	19336,0	21265,0	4393,0	1,294	1929,0	1,100
2.10 Фонд робочого часу	люд.-години	385070,0	383328,0	390297,0	-1742,0	0,995	6969,0	1,018
3. Показники ефективності використання ресурсів								
3.1. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особу	394,16	515,14	506,31	120,978	1,307	-8,828	0,983
3.2. Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особу	527,93	655,09	633,59	127,153	1,241	-21,495	0,967
3.3. Рівень оплати праці за 1 людино-годину	грн. / люд-год	38,81	50,44	54,48	11,637	1,300	4,042	1,080
3.4. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн.	5,63	7,32	7,91	1,690	1,300	0,587	1,080

Закінчення табл. 2.2

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, 2018/2017		Відхилення, 2019/2018	
		2017	2018	2019	Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
3.5. Коефіцієнт зносу основних засобів		0,647	0,685	0,695	0,037	1,057	0,011	1,016
3.6. Коефіцієнт оновлення основних засобів	%	82,44	14,46	48,02	-68,0	0,175	33,6	3,322
3.7. Коефіцієнт вибуття основних засобів	%	2,96	68,71	2,92	65,8	23,188	-65,8	0,042
3.8. Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн.	1,632	2,036	1,962	0,403	1,247	-0,074	0,964
3.9. Фондоозброєність праці	тис. грн./особу	241,446	253,055	258,040	11,609	1,048	4,986	1,020
3.10. Коефіцієнт обіговості оборотних активів	оборотів	3,988	4,265	3,752	0,277	1,070	-0,513	0,880
3.11. Середній період обороту оборотних активів	днів	90,280	84,409	95,946	-5,871	0,935	11,537	1,137
3.12. Коефіцієнт обіговості активів	днів	2,099	2,483	2,329	0,384	1,183	-0,154	0,938
3.13. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги	оборотів	30,225	17,571	13,821	-12,655	0,581	-3,750	0,787
3.14. Середній період обороту дебіторської заборгованості	днів	11,911	20,489	26,048	8,578	1,720	5,559	1,271
3.15. Коефіцієнт обіговості запасів	оборотів	4,900	6,015	5,600	1,115	1,228	-0,415	0,931
3.15. Середній період зберігання запасів	днів	73,476	59,853	64,291	-13,623	0,815	4,438	1,074
3.16. Тривалість операційного циклу	днів	85,387	80,342	90,339	-5,045	0,941	9,997	1,124
4. Показники рентабельності (збитковості) підприємства								
4.1 Рентабельність (збитковість) продажу	%	0,6%	0,3%	0,2%	-0,3%	0,518	-0,1%	0,749
4.2 Рентабельність (збитковість) активів	%	1,2%	0,7%	0,5%	-0,4%	0,613	-0,2%	0,703
4.3 Рентабельність (збитковість) власного капіталу	%	1,1%	0,5%	0,3%	-0,6%	0,420	-0,2%	0,673

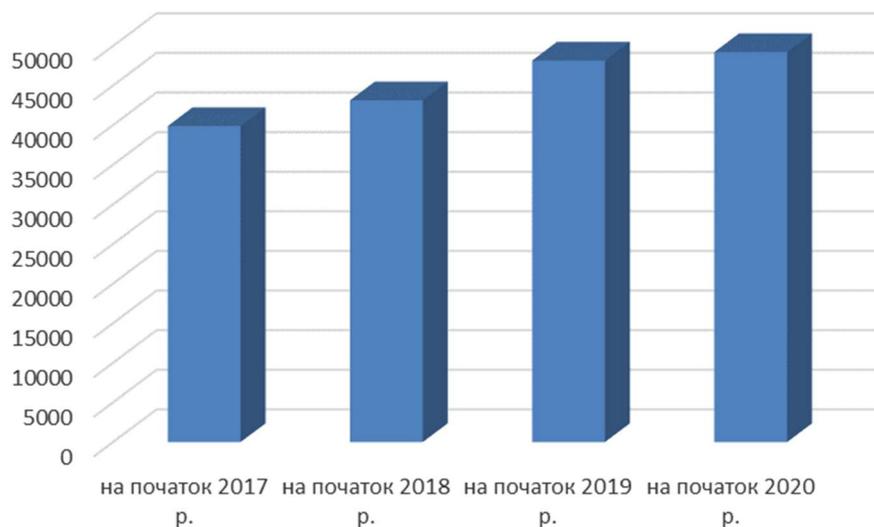


Рисунок 2.12 – Динаміка вартості активів

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр., тис. грн.

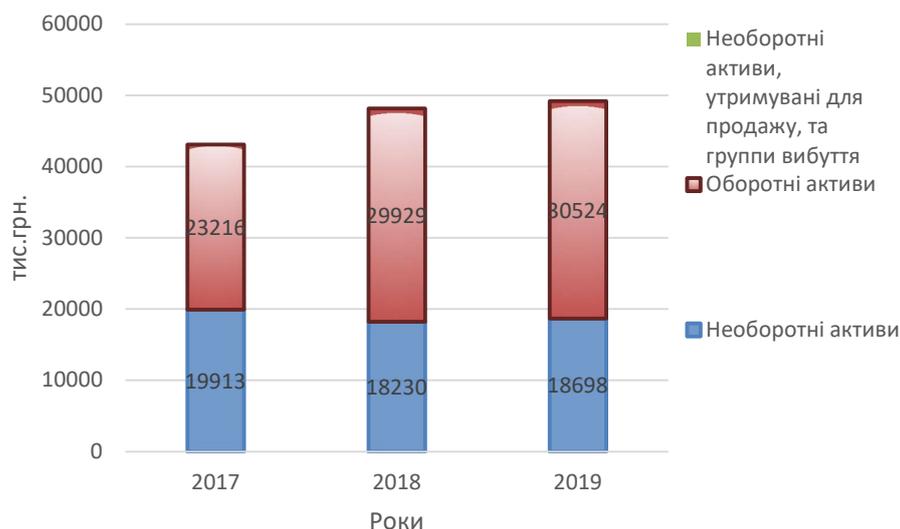


Рисунок 2.13 – Характеристика майна ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Спостерігається незначне зменшення вартості необоротних активів за досліджуванні періоди (див. рис. 2.13). Так, у 2018 р. порівняно із 2017 р. вона зменшилась на 1683 тис. грн., а в порівнянні 2019 з 2017 роком – зменшення вартості майна склало 1215 тис. грн. Темп зростання становив 91,5% у 2017-2018 рр. та 102,6% – у 2018-2019 рр. від аналогічного значення на початок періоду..

Таблиця 2.4 – Агрегований баланс ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	2017 рік		2018 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2018 рік		2019 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
АКТИВ														
1. Необоротні активи (1095)	19913	46,17	18230	37,85	-1683	-8,32	91,5	18230	37,85	18698	37,99	468	0,13	102,6
1.1. Основні засоби і нематеріальні активи (1000+...+1020)	19913	46,17	18230	37,85	-1683	-8,32	91,5	18230	37,85	18698	37,99	468	0,13	102,6
1.2. Довгострокові фінансові інвестиції (1030+1035)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1.3. Відстрочені податкові активи (1045)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1.4. Інші необоротні активи і довгострокова дебіторська заборгованість (1040+1050+...+1090)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотні активи (1195)	23216	53,83	29929	62,15	6713	8,32	128,9	29929	62,15	30524	62,01	595	-0,13	102,0
2.1. Запаси (1100+1110)	19234	44,60	18450	38,31	-784	-6,29	95,9	18450	38,31	22058	44,81	3608	6,50	119,6
2.2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	3464	8,03	11000	22,84	7536	14,81	317,6	11000	22,84	7639	15,52	-3361	-7,32	69,4
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти (1160+1165)	241	0,56	195	0,40	-46	-0,15	80,9	195	0,40	539	1,10	344	0,69	276,4
2.4. Витрати майбутніх періодів	256	0,59	264	0,55	8	-0,05	103,1	264	0,55	270	0,55	6	0,00	102,3

Найменування показника	2017 рік		2018 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2018 рік		2019 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
(1170)														
2.5. Інші оборотні активи (1180+1190)	21	0,05	20	0,04	-1	-0,01	95,2	20	0,04	18	0,04	-2	0,00	90,0
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (1200)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього майна (1300)	43129	100,00	48159	100,00	5030	x	111,7	48159	100,00	49222	100,00	1063	0,00	102,2
ПАСИВ														
1. Власний капітал (1495)	31209	72,36	30937	64,24	-272	-8,12	99,1	30937	64,24	31034	63,05	97	-1,19	100,3
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)	194	0,45	162	0,34	-32	-0,11	83,5	162	0,34	164	0,33	2	0,00	101,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення (1695)	11726	27,19	17060	35,42	5334	8,24	145,5	17060	35,42	18024	36,62	964	1,19	105,7
3.1. Короткострокові кредити банків (1600)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2. Кредиторська заборгованість (1605+...+1650)	11665	27,05	16474	34,21	4809	7,16	141,2	16474	34,21	17898	36,36	1424	2,15	108,6
3.3. Інші поточні зобов'язання (1660+...+1690)	61	0,14	86	0,18	25	0,04	141,0	86	0,18	126	0,26	40	0,08	146,5
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Найменування показника	2017 рік		2018 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2018 рік		2019 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
продажу, та групами вибуття (1700)														
Всього капіталу (1900)	43129	100,00	48159	100,00	5030	х	111,7	48159	100,00	49222	100,00	1063	х	102,2

Також спостерігається збільшення оборотних активів у період 2017-2018 рр. на 6713 тис. грн. або на 28,9%, питома вага яких склала 53,83% та 62,15% відповідно у 2017 та 2018 роках відповідно, а у період 2018-2019 рр. – збільшення на 595 тис. грн. або на 2,0%, а питома вага в 2019 році оборотних активів у загальній частці майна становить 62,01%.

Щодо структури і динаміки пасиву підприємства, то у 2018 р. вартість джерел формування капіталу збільшилася на 5030 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком, а в порівнянні 2019 з 2018 роком – відбулося збільшення капіталу на 1063 тис. грн. Темп зростання становив 111,7% в 2017-2018 рр., а в порівнянні з 2018-2019 рр. він зменшився і становив 102,2%.

У структурі загальної суми капіталу за 2017-2019 рр. мають місце власний капітал та поточні зобов'язання. В структурі балансу власний капітал має достатньо велике значення: 31209 тис. грн або 72,36% у 2017 році, 30937 тис. грн. або 64,24% у 2018 р. та 31024 тис. грн. або 63,05% у 2019 році. Зменшення питомої ваги власного капіталу протягом досліджуваного періоду спричинено зростанням кредиторської заборгованості підприємства в даному періоді. Водночас динаміка даного показника не є загрозливою (абсолютне значення зростає досить повільно). Проте для банків та інших інвесторів така ситуація є абсолютно прийнятною, оскільки свідчить про незначний рівень фінансового ризику неповернення боргів.

Судячи з табл. 2.4, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовує у своїй діяльності також поточні позикові кошти. У період 2017-2018 рр. поточні зобов'язання збільшилися та склали 17060 тис. грн. проти 11726 тис. грн. на початок періоду. У період 2017-2018 рр. тенденція до зростання даного показника продовжилась: поточні зобов'язання збільшились ще на 964 тис. грн. (на 5,7% відносно значення у 2018 році). Взагалі тенденція зростання поточних зобов'язань є негативною, але даному підприємству не варто на даному показнику зациклюватись, адже підприємство справно сплачує по своїм рахункам, темп зростання даного показника є досить незначним.

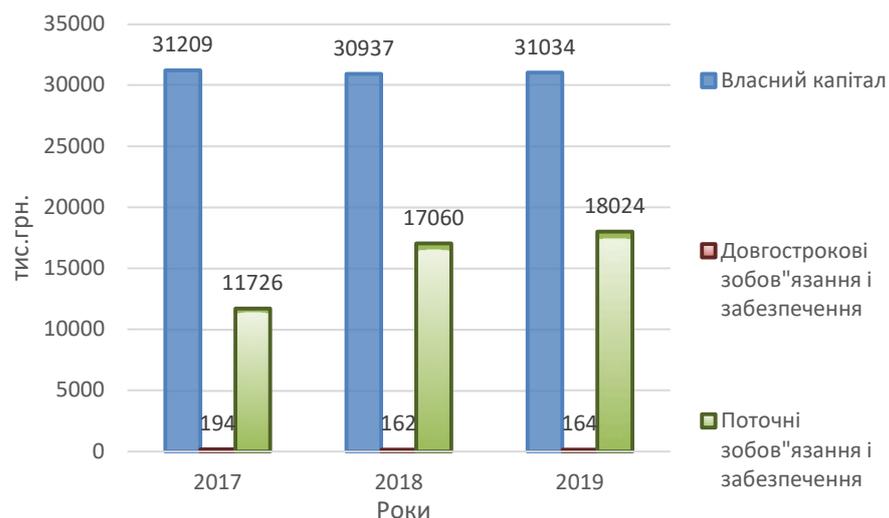


Рисунок 2.14 – Загальна динаміка капіталу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Необоротні активи будь-якого суб'єкта господарювання є надзвичайно важливою складовою його функціонування, тому слід здійснити оцінювання їх складу, стану та ефективності їх використання.

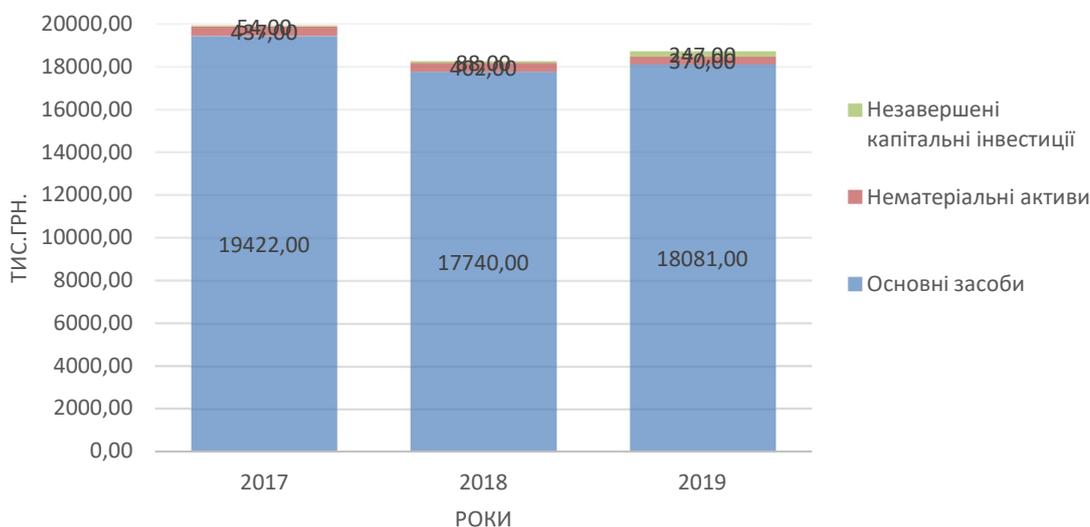


Рисунок 2.15 – Динаміка вартості необоротних активів за їх видами ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

У складі необоротних активів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» перебувають основні засоби та нематеріальні активи, причому питома вага останніх є досить незначною (близько 2,5%).

Як свідчать отримані результати (табл. 2.5), первісна вартість основних фондів має тенденцію до зростання. Так її величина складала 55088 тис. грн. у 2017 році, 56256 тис. грн. – у 2018 році та 59346 тис. грн. у 2019 році. В результаті зазначених змін сумарний приріст складав 4258 тис. грн. або 7,7% від відповідного значення на початок періоду. Залишкова вартість основних засобів на кінець 2019 року становить 18081 тис. грн., що на 341 тис. грн. більше (або на 1,92%), ніж у попередньому році та на 1341 тис. грн. менше (або на 6,9%) ніж на аналогічну дату 2017 року.

Таблиця 2.5 – Аналіз стану та руху основних засобів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	Роки:			2018 – 2017		2019 - 2018	
	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	55088	56256	59346	+1168	+2,12	+3090	+5,49
2. Знос основних засобів, тис. грн.	35666	38516	41265	+2850	+7,99	2749,0	+7,14
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	19422	17740	18081	-1682,0	-8,66	341,0	+1,92
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	1067	1602	3612	+535	+50,14	2010,0	+125,47
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	382	434	522	+52,0	+13,61	88,0	+20,28
6. Коефіцієнт зносу	0,647	0,685	0,695	+0,037	+5,75	0,011	+1,56
7. Коефіцієнт придатності	0,353	0,315	0,305	-0,037	-10,56	-0,011	-3,38
8. Коефіцієнт оновлення	0,019	0,028	0,061	+0,009	+47,02	0,032	+113,73
9. Коефіцієнт вибуття	0,007	0,008	0,009	+0,001	+6,48	0,001	+17,78

Окрему увагу слід звернути на оновлення основних засобів підприємства, оскільки це впливає на технічний стан засобів праці та їх продуктивність.

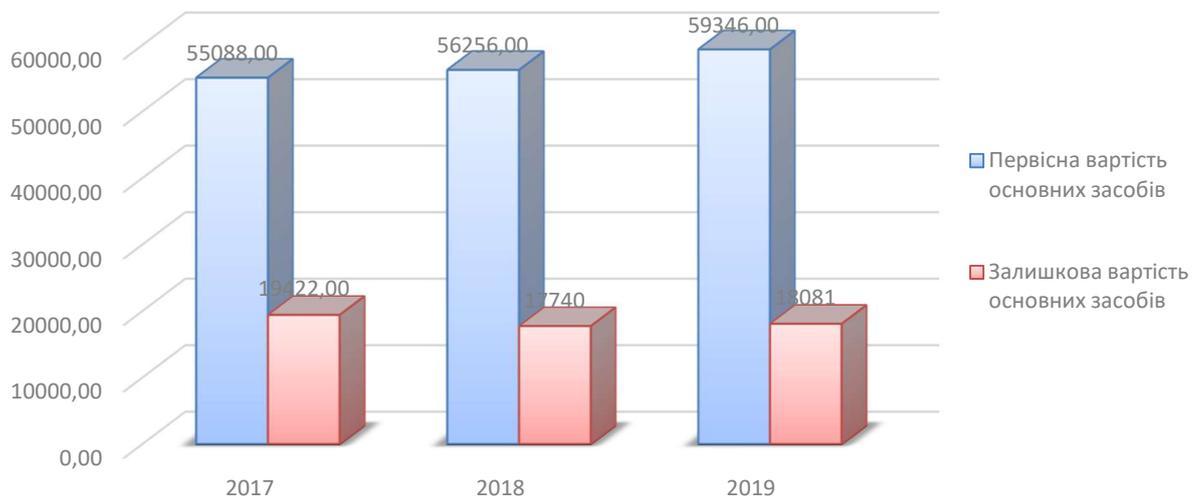


Рисунок 2.15 – Динаміка вартості основних засобів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Технічний стан основних фондів оцінює коефіцієнт зносу основних фондів, який характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Тенденція до зменшення цього показника позитивно впливає на діяльність підприємства. Проте для даного підприємства зношеність технічних засобів є критичною та поступово зростає (рис. 2.18).

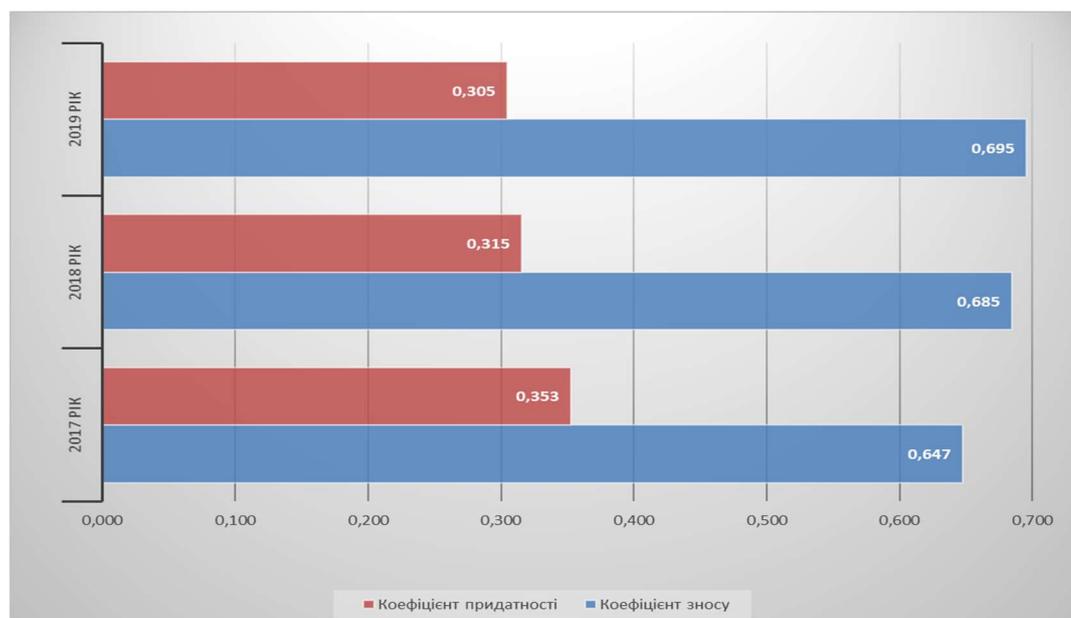


Рисунок 2.16 – Динаміка показників стану основних засобів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Так, у 2019 році коефіцієнт зносу становив 69,5%, що більше значення цього показника у 2018 році (на 1,1 пункти) та на 4,7 п.п. більше від коефіцієнту зносу 2017 року. Така ситуація пояснюється тим, що основні засоби втрачають свою вартість швидше, ніж оновлюються. Це негативно відзначається на технічному станові основних засобів та їх продуктивності.

Динаміка коефіцієнта придатності підтверджує зроблені вище висновки: спостерігається повільна тенденція до зниження його значення, тобто з кожним роком діяльності підприємства устаткування все менш придатне до використання. Середньорічний темп зменшення коефіцієнту придатності основних фондів складає 93%.

Значення коефіцієнта оновлення основних засобів протягом 2017-2019 років свідчить про досить повільний темп заміни застарілого обладнання на підприємстві, що з кожним роком все більш виходить з строю і оновлюється. Коефіцієнт оновлення протягом аналізованого періоду хоч і збільшився з 0,019 грн./грн. до 0,016 грн./грн., проте його значення залишається на досить низькому рівні, не забезпечуючи своєчасне оновлення фізично спрацьованих основних фондів. Даний висновок підтверджується при вивченні динаміки коефіцієнту вибуття, розмір якого хоч і збільшився з 0,007 грн./грн. до 0,009 грн./грн., що свідчить про прискорення вибуття застарілого обладнання та процесу оновлення устаткування, проте все ще залишається на дуже низькому рівні, зважаючи на дуже високий ступінь зношеності основних засобів підприємства.

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах, є підвищення ефективності використання основних засобів. Ступінь вирішення цього завдання оцінюється шляхом вивчення в динаміці показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.6)

На підприємстві спостерігається зростання основних засобів. Так, середньорічна вартість основних засобів визначена за первісною вартістю, зросла на 4,33% (на +2312,5 тис. грн.) з 53359,5 тис. грн. у 2017 році до 55672 тис. грн. у 2018 році. Ця ж тенденція продовжилась і в 2019 році:

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання основних засобів
 ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	Роки:			2018 – 2017		2019 – 2018	
	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	87109	113330	113413	26221	30,10	83	0,07
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	763	778	812	15	1,97	34	4,37
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	53359,5	55672,0	57801	2312,5	4,33	2129,00	3,82
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	221	220	224	-1	-0,45	4	1,82
5. Фондовіддача, грн./грн.	1,632	2,036	1,962	0,403	24,70	-0,074	-3,61
6. Фондомісткість, грн./грн.	0,613	0,491	0,510	-0,121	-19,81	0,018	3,75
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	241,45	253,05	258,04	11,61	4,81	4,99	1,97
8. Рентабельність основних засобів, %	1,43	1,40	1,40	-0,03	-2,27	0,01	0,53

значення даного показника збільшилось ще на 2129 тис. грн. (або на +3,82%) відносно 2018 році, в результаті чого середньорічна вартість основних фондів складала вже 57801 тис. грн.

Проведені розрахунки показали, що загальна фондовіддача, яка характеризує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди та рівень використання технічних засобів, перебуває на незадовільному рівні. За 2019 рік на одну вкладену гривню в основні засоби було вироблено продукції, товарів, робіт, послуг лише на 1,962 грн., що на 0,33 грн. більше ніж у 2017 році, але на 0,074 грн. менше, а ніж у 2018 році (рис. 2.19). Найвищий рівень ефективності використання основних фондів спостерігається у 2018 році.

Даний висновок підтверджується при аналізі динаміки показника фондомісткості продукції. Так у 2017 році вона складала 0,613 грн./грн. Це означає, що для виробництва 1 грн. продукції підприємство використало основних виробничих фондів вартістю 0,613 грн. У 2018 році фондомісткість зменшилась у 1,25 рази, в результаті чого складала 0,491 грн. Проте у 2019 році

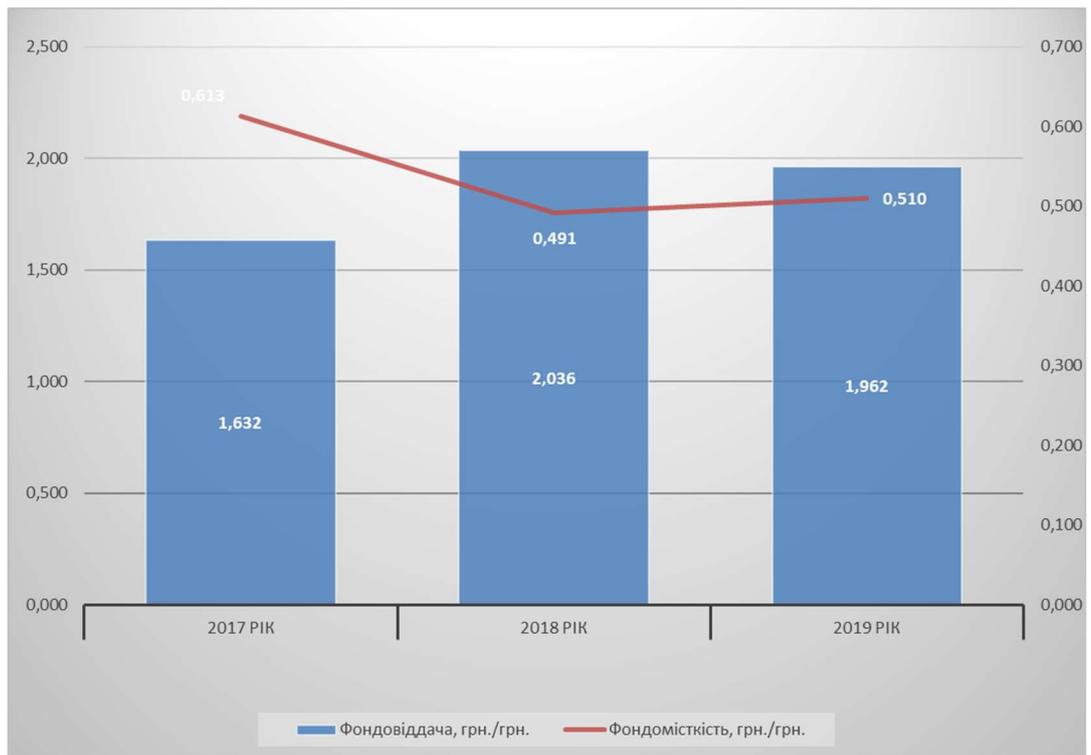


Рисунок 2.17 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

її рівень збільшився на 3,75%, в результаті чого склав 0,51 грн./грн. Середньорічний темп зростання становив приблизно 91,2%. Дана тенденція позитивно відображається на діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Фондоозброєність характеризує забезпеченість фондами персоналу підприємства і залежить від специфіки діяльності підприємства. Вона в 2017 році складала 241,45 тис. грн./особу. У 2018 році ефективність використання основних виробничих засобів за даним показником покращується: фондоозброєність збільшується на 4,81% і складає 253,05 тис. грн./особу. Станом на 2019 рік фондоозброєність збільшилась ще на 1,97% і становила 258,04 тис.грн./особу.

Відносно фондovіддачі підприємства, то спостерігається тенденція до погіршення використання основних фондів. Так, у 2016-2017 рр. спостерігається різке зниження даного показника з 1,497 грн./грн. до 0,154 грн./грн. відповідно, а в 2017-2018 рр. з'являється тенденція до зростання, в результаті чого рівень фондovіддачі збільшився до 1,183 грн./грн. Це свідчить

про покращення використання виробничих фондів у 2018 році, що тягне за собою збільшення обсягів виробництва.

В період 2016-2018 рр. коефіцієнт рентабельності зменшився з 77,67% до +8,81%. В 2017 році його значення складало -8,82%. Це свідчить про той факт, що діяльність підприємства була прибутковою лише у 2016 та 2018 рр., а в 2017 р. відбулося одержання збитку при одночасному зростанні вартості основних фондів, що означає що підприємство нерационально та неефективно здійснює свою діяльність.

Наступним етапом є здійснення аналізу змін складу, структури та динаміки оборотних засобів підприємства (табл. 2.7).

Як свідчать отримані результати (рис. 2.18), протягом 2018 року вартість оборотних активів підприємства збільшилась з 23216 тис. грн. до 29929 тис. грн., тобто на 6713 тис. грн. (що складає 28,9% від вартості оборотних активів у 2017 році).

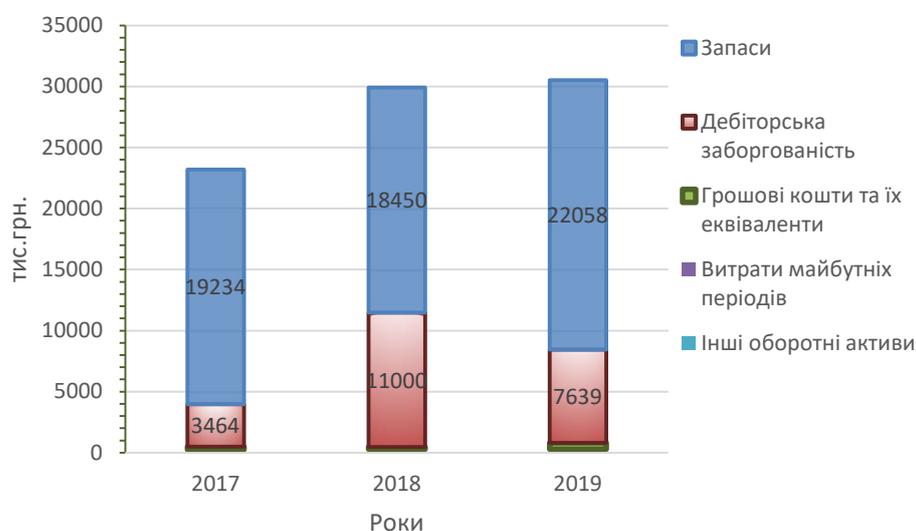


Рисунок 2.18 – Динаміка показників вартості оборотних активів за їх видами
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Таке значне зростання суми поточних активів значною мірою обумовлено збільшенням суми дебіторської заборгованості підприємства: так залишки обігових коштів у дебіторській заборгованості за товари, роботи та послуги

Таблиця 2.7 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	2017		2018		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2018		2019		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
Оборотні активи, всього	23216	100,00	29929	100,00	+6713	x	128,9	29929	100,00	30524	100,00	+595	x	102,0
1. Запаси	19234	82,85	18450	61,65	-784	-21,20	95,9	18450	61,65	22058	72,26	+3608	+10,62	119,6
виробничі запаси	15320	65,99	13328	44,53	-1992	-21,46	87,0	13328	44,53	17617	57,72	+4289	+13,18	132,2
незавершене виробництво	1469	6,33	1791	5,98	+322	-0,34	121,9	1791	5,98	1935	6,34	+144	+0,36	108,0
готова продукція	1639	7,06	2459	8,22	+820	+1,16	150,0	2459	8,22	1332	4,36	-1127	-3,85	54,2
товари	806	3,47	872	2,91	+66	-0,56	108,2	872	2,91	1174	3,85	+302	+0,93	134,6
2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	3464	14,92	11000	36,75	+7536	21,83	317,6	11000	36,75	7639	25,03	-3361	-11,73	69,4
за товари, роботи та послуги	2802	12,07	10098	33,74	+7296	+21,67	360,4	10098	33,74	6314	20,69	-3784	-13,05	62,5
за виданими авансами	355	1,53	396	1,32	+41	-0,21	111,5	396	1,32	968	3,17	+572	1,85	244,4
з бюджетом	292	1,26	485	1,62	+193	+0,36	166,1	485	1,62	339	1,11	-146	-0,51	69,9
інша поточна дебіторська заборгованість	15	0,06	21	0,07	+6	+0,01	140,0	21	0,07	18	0,06	-3	-0,01	85,7
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	241	1,04	195	0,65	-46	-0,39	80,9	195	0,65	539	1,77	+344	+1,11	276,4
4. Витрати майбутніх періодів	256	1,10	264	0,88	+8	-0,22	103,1	264	0,88	270	0,88	+6	0,00	102,3
5. Інші оборотні активи	21	0,09	20	0,07	-1	-0,02	95,2	20	0,07	18	0,06	-2	-0,01	90,0

зросли з 2802 тис. грн. до 10098 тис. грн.(тобто майже в 3,2 рази). Таке зростання не є позитивним, оскільки фактично означає надання покупцям безвідсоткового товарного кредиту та відволікання оборотних коштів на обслуговування даного виду заборгованості. В результаті зазначених структура оборотних активів суттєво змінилась: якщо на початок періоду запаси склали 82,85% від загальної вартості оборотних активів, то вже у 2018 році – лише 61,65%. Водночас питома вага дебіторської заборгованості збільшилась з 14,92% до 36,75%. Питома вага інших елементів оборотних активів є несуттєвою та складає приблизно 1% (рис. 2.19).

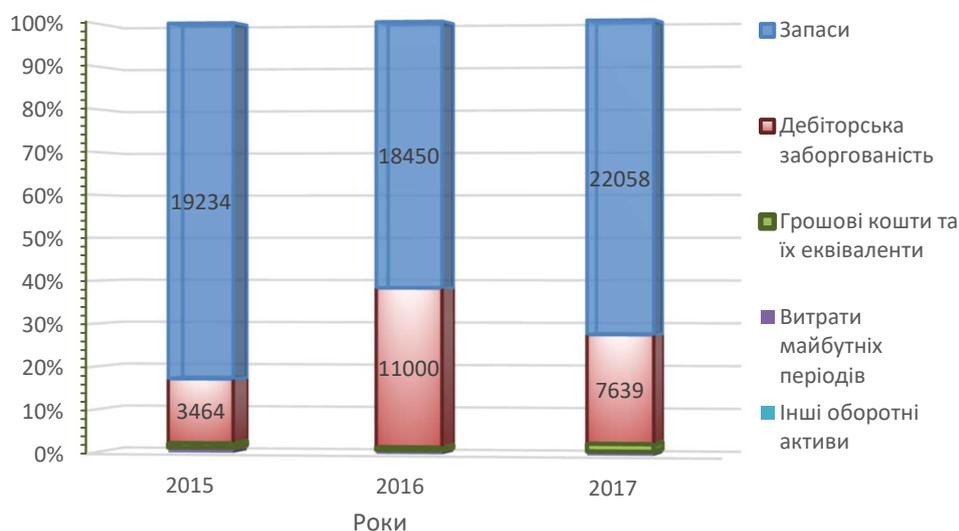


Рисунок 2.19 – Структура оборотних активів за їх видами
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Протягом наступного 2019 року вартість оборотних активів підприємства збільшилась з 29929 тис. грн. до 30524 тис. грн., тобто на 595 тис. грн. (що складає 2% від вартості оборотних активів у 2018 році). Серед найбільш суттєвих змін можна відмітити зменшення суми дебіторської заборгованості за надані виготовлену продукцію – на 3784 тис. грн. при одночасному зростанні залишків запасів на 3608 тис. грн. В результаті зазначених змін питома вага запасів підприємства зросла з 61,65% до 72,26%, а дебіторської заборгованості – зменшилась із 36,75% до 25,03%.

На наступному етапі проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства (табл. 2.8).

Таким чином, розраховані показники обіговості свідчать про погіршення ефективності використання оборотних засобів на підприємстві: значення коефіцієнту обіговості за 2017 рік склало 3,99 обороти за рік, але вже в 2019 році рівень цього показника зменшився на 5,9% та складав вже 3,75 оберти на рік.

Як наслідок, тривалість одного оборту оборотних активів зростає з 90,28 днів до 95,95 днів (тобто приріст склав +5,67 дні або +6,28%).

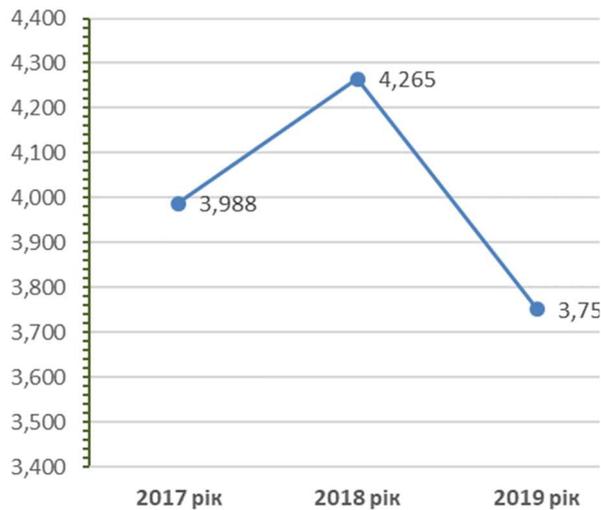
Слід водночас відмітити, що підприємство мало певні позитивні результати щодо підвищення ефективності використання оборотних засобів у 2018 році (рис. 2.20). Так, в наслідок системи заходів вдалось скоротити тривалість перебування оборотних засобів у запасах на 13,62 днів та у грошових коштах на 0,26 дні при одночасному уповільненні обіговості коштів у розрахунках на 8,01 днів. В результаті зазначених змін відбулось прискорення обіговості оборотних активів на 5,87 днів, в результаті чого кількість оборотів, що здійснюється ними за рік, збільшилась з 3,99 обертів у 2017 році до 4,26 обертів у 2018 році (або на 6,69%). Зазначені зміни дозволили підприємству умовно вивільнити з обороту майже 1,85 млн. грн.

Проте у наступному 2019 році ситуація змінилась: тривалість перебування оборотних активів на всіх стадіях кругообороту збільшилась. Так, тривалість одного обороту грошових коштів та їх еквівалентів збільшилась із 0,69 днів у 2018 році до 1,16 днів у 2019 році, коштів у розрахунках – із 23,86 днів до 30,49 днів, запасів – із 59,85 днів до 64,29 днів відповідно. В результаті зазначених змін відбулось уповільнення обіговості оборотних засобів на +5,67 дні (або +6,28% порівняно із значенням 2018 року), що спричинило додаткове залучення в оборот більш ніж 3,6 млн. грн.

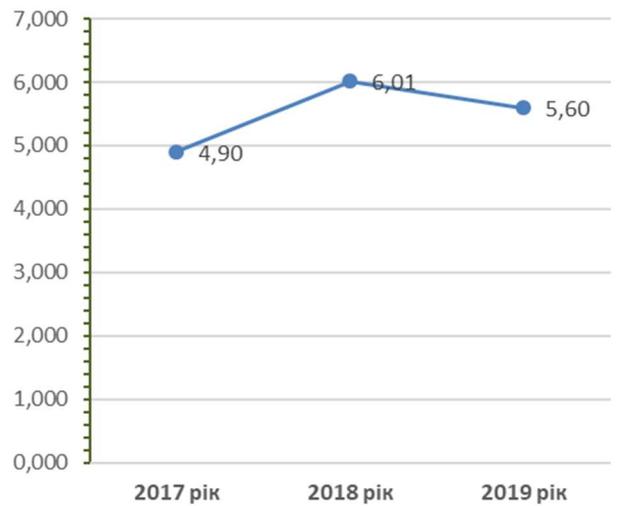
Про погіршення ефективності використання оборотних засобів підприємства свідчить відповідна динаміка показника рентабельності оборотних активів, значення якого протягом всього досліджуваного періоду

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр.

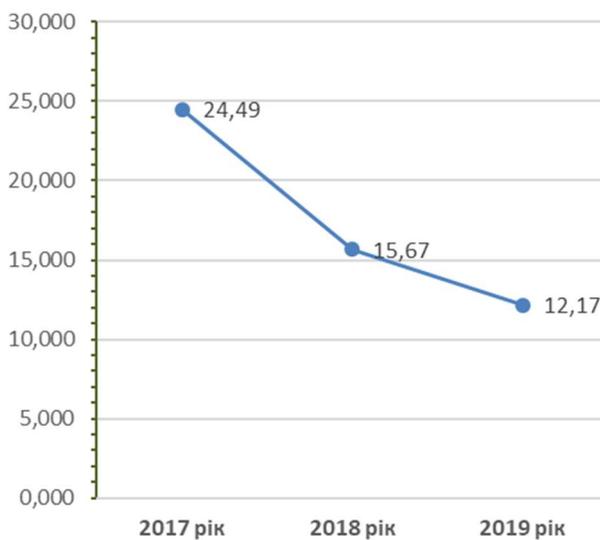
Найменування показника	2017	2018	2018 - 2017		2018	2019	2019 - 2018		2019 - 2017	
			абс. (+ / -)	відносне (%)			абс. (+ / -)	відносне (%)	абс. (+ / -)	відносне (%)
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	21845,00	26573	4727,50	121,64	26572,5	30226,5	3654,00	113,75	8381,50	138,37
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	229,5	218	-11,50	94,99	218,0	367,0	149,00	168,35	137,50	159,91
1.2. Коштів у розрахунках	3836,50	7512,50	3676,00	195,82	7512,5	9605,5	2093,00	127,86	5769,00	250,37
1.3. Запасів	17779,00	18842	1063,00	105,98	18842,0	20254,0	1412,00	107,49	2475,00	113,92
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	87109	113330	26221,00	130,10	113330	113413	83,00	100,07	26304,00	130,20
2.1. Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.	241,97	314,81	72,84	130,10	314,81	315,04	0,23	100,07	73,07	130,20
3. Оборотність оборотних активів, днів	90,28	84,41	-5,87	93,50	84,41	95,95	11,54	113,67	5,67	106,28
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	0,95	0,69	-0,26	73,01	0,69	1,16	0,47	168,23	0,22	122,82
3.2. Коштів у розрахунках	15,86	23,86	8,01	150,51	23,86	30,49	6,63	127,77	14,63	192,30
3.3. Запасів	73,48	59,85	-13,62	81,46	59,85	64,29	4,44	107,42	-9,19	87,50
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів:	3,99	4,26	0,28	106,96	4,26	3,75	-0,51	87,98	-0,24	94,09
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	379,56	519,86	140,30	136,96	519,86	309,03	-210,84	59,44	-70,53	81,42
4.2. Коштів у розрахунках	22,71	15,09	-7,62	66,44	15,09	11,81	-3,28	78,27	-10,90	52,00
4.3. Запасів	4,90	6,01	1,12	122,76	6,01	5,60	-0,42	93,10	0,70	114,29
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, тис. грн.	x	-1848,14	x	x	x	+3634,54	x	x	x	x
6. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	763	778	15,00	101,97	778	812	34,00	104,37	49,00	106,42
7. Рентабельність оборотних активів, %	3,49	2,93	-0,56	83,83	2,93	2,69	-0,24	91,75	-0,81	76,91



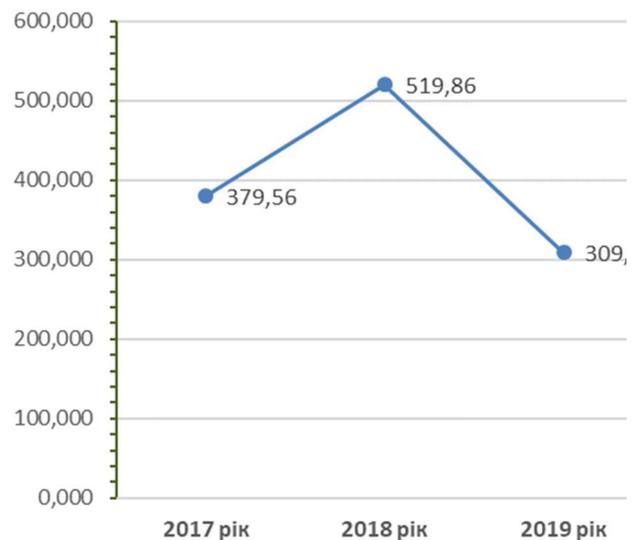
а) всього оборотних активів



б) запасів



в) коштів у розрахунках



г) грошових коштів та їх еквівалентів

Рисунок 2.20 – Динаміка обіговості оборотних активів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр., обертів за рік

зменшувалось. Якщо на початок періоду, у 2017 році вона складала 3,49%, то у 2018 році –2,93% (темп зростання = 83,83%), а у 2019 році – вже 2,69% (темп приросту = 76,91%).

На наступному етапі оцінювання фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу і платоспроможності.

У залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства поділяються на такі групи:– найбільш ліквідні активи (*A1*) – суми за всіма статтями коштів, що можуть бути використані

для виконання поточних розрахунків негайно. У цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

– активи, що швидко реалізуються (A2) – активи, для перетворення яких у грошові кошти потрібний певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

– активи, що повільно реалізуються (A3) – найменш ліквідні активи – це запаси, та інші оборотні активи.

– активи, що важко реалізуються (A4) – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом відносно тривалого періоду часу.

Пасиви балансу за ступенем зростання термінів погашення зобов'язань групуються так:

– найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші поточні зобов'язання.

– короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

– довгострокові пасиви (П3) – довгострокові позики та інші довгострокові пасиви – статті розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

– постійні пасиви (П4) – статті першого розділу пасиву балансу, доходи майбутніх періодів, забезпечення майбутніх витрат і платежів.

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів – дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$\{A1 \geq P1\}; \{A2 \geq P2\}; \{A3 \geq P3\}; \{A4 \leq P4\}$$

Зіставлення першої та другої груп активів із першими двома групами пасивів дозволяє оцінити поточну ліквідність, яка свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий час. Порівняння активів (А3), що повільно реалізуються з довгостроковими пасивами (П3) відображає перспективну ліквідність – прогноз платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів. Баланс ліквідності підприємства відобразимо на наступній таблиці (табл. 2.9).

В цілому слід відзначити, що при співставленні першої групи активів із першою групою пасивів характерне домінування пасивної частини протягом всього періоду, що досліджується, що демонструє неліквідність підприємства за даною групою в останні три роки. Це є негативна риса в діяльності підприємства, оскільки погіршується здатність платоспроможності підприємства в найближчий час. При співставленні другої та третьої групи активів з другою та третьою групою пасивів, домінуючими вже є активи. Це свідчить про наявність можливості погашення поточних зобов'язань за рахунок власних швидколіквідних активів. Проте, які свідчать дані табл. 2.10, власних ліквідних активів, на жаль, у підприємства недостатньо, щоб відновити свою ліквідність у короткостроковій та довгостроковій перспективі, в наслідок чого його фінансовий стан можна охарактеризувати як передкризовий.

Достатнє забезпечення підприємств робітниками, що володіють необхідними знаннями та навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, обсяг і своєчасність усіх робіт, ступінь використання обладнання, машин і, як результат, обсяг виробництва, його собівартість, прибуток та інші економічні показники залежать від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності балансі ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр.

Група	Найменування показника	Роки			Група	Найменування показника	Роки			Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А - П)		
		2017	2018	2019			2017	2018	2019	2017	2018	2019
A1	Найбільш ліквідні активи	241,0	195,0	539,0	П1	Найбільш строкові зобов'язання	11726,0	16560,0	18024,0	-11485,0	-16365,0	-17485,0
A2	Активи, які реалізуються	5380,0	11872,0	9259,0	П2	Короткострокові зобов'язання	0,0	500,0	0,0	5380,0	11372,0	9259,0
A3	Активи, які повільно реалізуються	17595,0	17862,0	20726,0	П3	Довгострокові зобов'язання	194,0	162,0	164,0	17401,0	17700,0	20562,0
A4	Активи, що важко реалізуються	19913,0	18230,0	18698,0	П4	Постійні пасиви	31209,0	30937,0	31034,0	-11296,0	-12707,0	-12336,0
	Разом	43129,0	48159,0	49222,0		Разом	43129,0	48159,0	49222,0	x	x	x

Таблиця 2.10 – Класифікація типів фінансової стійкості, виходячи із ступеня ліквідності обігових засобів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

2017 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq P1$		$A1 \geq P1 + P2$		$A1 \geq P1 + P2 + P3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq P1$		$A1 + A2 \geq P1 + P2$		$A1 + A2 \geq P1 + P2 + P3$	
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq P1$	1	$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2$	1	$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2 + P3$	1
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq P1$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2 + P3$	
2018 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq P1$		$A1 \geq P1 + P2$		$A1 \geq P1 + P2 + P3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq P1$		$A1 + A2 \geq P1 + P2$		$A1 + A2 \geq P1 + P2 + P3$	
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq P1$	1	$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2$	1	$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2 + P3$	1
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq P1$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2 + P3$	
2019 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq P1$		$A1 \geq P1 + P2$		$A1 \geq P1 + P2 + P3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq P1$		$A1 + A2 \geq P1 + P2$		$A1 + A2 \geq P1 + P2 + P3$	
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq P1$	1	$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2$	1	$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2 + P3$	1
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq P1$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2 + P3$	

Ефективність використання трудових ресурсів відображається на показниках продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягу виробництва (надання послуг), головним фактором економічного зростання. Іншими словами, під продуктивністю праці розуміють продуктивність праці або здатність людини виробляти певну кількість продукції за одиницю робочого часу.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний обсяг виробництва одного працівника (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			2019 – 2017	
		2017	2018	2019	+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	87109	113330	113413	26304	30,2
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	221	220	224	3	1,4
3. Середньоспискова чисельність робітників	осіб	176	176	179	3	1,7
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	79,64	80,00	79,91	0,27	0,3
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	14943	19336	21265	6322	42,3
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./особу					
- одного працівника		394,16	515,14	506,31	112,15	28,5
- одного робітника		494,94	643,92	633,59	138,66	28,0
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5634,62	7324,24	7911,09	2276,47	40,4

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Середньооблікова чисельність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр. відзначалась постійністю: протягом 2017-2019 рр. її величина збільшилась із 221 особи до 224, тобто приріст склав лише +1,4%. При чому слід відмітити, що зазначені зміни відбулись за рахунок відповідних змін у чисельності робітників, чисельність яких

збільшилась із 176 осіб у 2017 році до 179 осіб у 2019 р. (тобто приріст склав +3 особи або +1,7%) (рис. 2.12).



Рисунок 2.21 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2015-2017 рр., осіб

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Виробіток на одного штатного працівника протягом досліджуваного періоду складає 394,16 тис. грн./особу у 2017 році, 515,14 тис.грн./ особу – у 2018 році та 506,31 тис. грн. – у 2019 році, що на 112,51 тис. грн./особу більше від значення 2017 року (на 28,5%). Виробіток одного робітника змінювався аналогічним чином: протягом досліджуваного періоду його рівень збільшився з 494,94 тис. грн. у 2017 році до 643,92 тис. грн. у 2018 році та 633,59 тис. грн. у 2019 році. Протягом 2017-2019 рр. продуктивність праці одного робітника збільшилась на 138,66 тис. грн., що складає +28,0% від значення на початку періоду.



Рисунок 2.22 – Динаміка продуктивності праці

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр., тис. грн./особу

Прибуток є одним з основних показників підприємства в ринкових умовах господарювання та є його стратегічною метою, реалізація якої є обов'язковою для забезпечення нормальних умов функціонування підприємства.

Тому проаналізуємо динаміку формування чистого прибутку підприємства за останні три роки (табл. 2.12).

За результатами аналізу формування та розподілу прибутку підприємства за досліджуваний період діяльності головною особливістю є наявність мінливої тенденції у динаміці показників прибутку.

Так, прибуток від операційної діяльності у 2017 році склав 763 тис. грн. Протягом наступного року його величина збільшилась на 15 тис. грн., в результаті чого підприємство отримало прибутку у розмірі 778 тис. грн. У 2019 році величина прибутку від операційної діяльності збільшилась ще на 34 тис. грн. та складала вже 812 тис. грн.

Таблиця 2.12 – Аналіз формування та розподілу прибутку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	2018 – 2017	2019 – 2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87109	113330	113413	+26221	+83
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	63435	83244	83616	+19809	+372
3	Валовий прибуток	23674	30086	29797	+6412	-289
4	Інші операційні доходи	2375	1533	1443	-842	-90
5	Сумарні операційні доходи	89484	114863	114856	+25379	-7
6	Адміністративні витрати	6373	7967	7938	+1594	-29
7	Витрати на збут	14474	19139	18723	+4665	-416
8	Інші операційні витрати	4439	3735	3767	-704	+32
9	Сумарні операційні витрати	88721	114085	114044	+25364	-41
10	Прибуток від операційної діяльності	763	778	812	+15	+34
11	Дохід від інвестиційної та фінансової діяльності	–	–	29	–	+29
12	Витрати від інвестиційної і фінансової діяльності	282	454	598	+172	144
13	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	481	324	243	-157	-81
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	141	181	147	-40	+34
15	Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	340	143	96	-197	-47
16	Інший сукупний дохід після оподаткування	–	–	–	–	–
17	Сукупний дохід	340	143	96	-197	-47

Проте інша динаміка простежується при дослідженні фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування. Так, у 2017 році його величина складала 481 тис. грн. Протягом наступного року величина даного показника зменшилась на 157 тис. грн. (або на 32,6%), в результаті чого досягла значення у 324 тис. грн. У 2019 році величина прибутку від звичайної діяльності до оподаткування зменшилась на 81 тис. грн. (або 25% від значення 2018 року) та складала вже 243 тис. грн. прибутку. Середньорічний темп падіння прибутку від звичайної діяльності до оподаткування складає 71,1%.

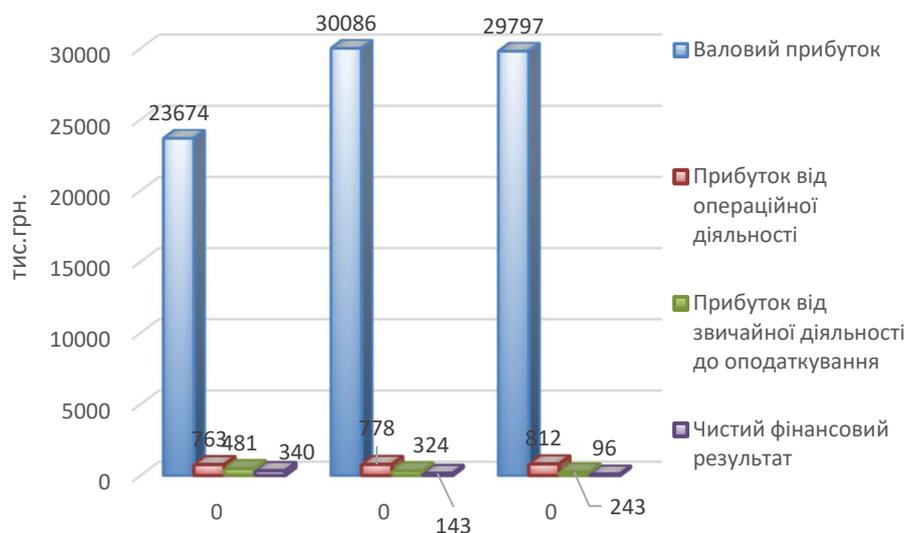


Рисунок 2.23 – Динаміка показників прибутку
 ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

Аналогічним чином змінювалось значення чистого фінансового результату. Так, у 2017 році його величина складала 340 тис. грн. Протягом наступного року величина даного показника зменшилась на 197 тис. грн. (або на 57,9%, тобто більше ніж в 2 рази), в результаті чого досягла значення у 143 тис. грн. У 2019 році величина чистого прибутку зменшилась ще на 47 тис. грн. (або на 32,9% від значення 2018 р.) та складала вже 96 тис. грн. прибутку. Чистий прибуток виступає показником, що формує мету діяльності підприємства і забезпечення його зростання є надзвичайно важливим. Проте на даному підприємстві середньорічний темп падіння чистого прибутку складає 53,1%, тобто кожного року його розмір скорочується в середньому вдвічі.

В структурі витрат підприємства наявні витрати від операційної діяльності так і від фінансової та інвестиційної діяльності за досліджуваний період. Це свідчить як про додаткове залучення необоротних активів підприємства, так і про здійснювані операції на фінансовому ринку.

Загалом за показниками прибутковості діяльності підприємства (табл. 2.13) потрібно відмітити, що зменшення чистого прибутку підприємства призвело до падіння рівня більшості показників ефективності

Таблиця 2.13 – Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2017-2019 рр.

№	Показник	Роки:			Відхилення			
		2017	2018	2019	2018-2017		2019-2018	
					+ / -	Темп зрост., %	+ / -	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	41510,00	45644,00	48690,50	4134,0	110,0	3046,5	106,7
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	31039,00	31073,00	30985,50	34,0	100,1	-87,5	99,7
3	Валовий прибуток, тис. грн.	23674	30086	29797	6412,0	127,1	-289,0	99,0
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	481	324	243	-157,0	67,4	-81,0	75,0
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	340	143	96	-197,0	42,1	-47,0	67,1
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	763	778	812	15,0	102,0	34,0	104,4
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	63435	83244	83616	19809,0	131,2	372,0	100,4
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	87109	113330	113413	26221,0	130,1	83,0	100,1
9	Рентабельність капіталу, % (п.4 : п.1 × 100)	1,16	0,71	0,50	-0,45	61,3	-0,21	70,3
10	Рентабельність власного капіталу, % (п.5 : п.2 × 100)	1,10	0,46	0,31	-0,64	42,0	-0,15	67,3
11	Рентабельність продукції, % (п.6 : п.7 × 100)	1,20	0,93	0,97	-0,27	77,7	0,04	103,9
12	Валова рентабельність продажу, % (п.3 : п.8 × 100)	27,18	26,55	26,27	-0,63	97,7	-0,27	99,0
13	Чиста рентабельність продажу, % (п.5 : п.8 × 100)	0,39	0,13	0,08	-0,26	32,3	-0,04	67,1

діяльності підприємства (рис. 2.24). Зокрема зниження прибутковості спостерігається за всіма показниками рентабельності, починаючи із рентабельності капіталу, і закінчуючи чистою рентабельністю продаж. Така ситуація лише підтверджує зроблені вище висновки щодо погіршення ефективності діяльності підприємства та накопичуванні проблем у фінансовій сфері, що потребує негайного впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації.

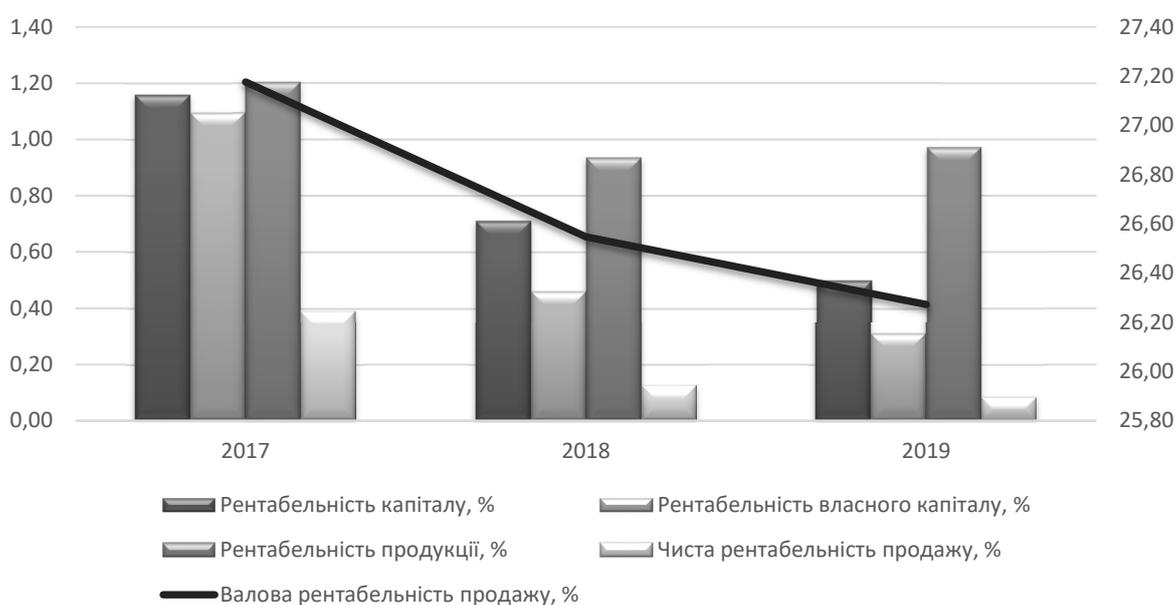


Рисунок 2.24 – Динаміка показників прибутковості
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 рр.

2.3 Стан охорони праці

Система управління охорони праці на підприємстві ПрАТ «Охтирського пивоварного заводу».

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є прогресуючим підприємством, яке постійно й невпинно нарощує темпи виробництва своєї продукції, впроваджує її нові види та намагається впевнено йти до своєї головної мети: задоволення потреб споживачів, дослідження їх вподобань та завоювання нових секторів ринку як в Україні, так і за її межами.

Кожного року ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» проводить навчання для своїх співробітників та проводить перевірку знань. За 2017 рік на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» виконано інженерно-технічних та організаційних заходів, що спрямовані на охорону праці, на суму 62,748 тис. грн. Проведено атестацію 141 робочого місця, а також навчання та перевірку знань у 240 працівників.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» - український виробник пива, слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, мінеральної води та солоду. Воно випускає більше 10 найменувань пива, 8 найменувань безалкогольних напоїв, 7 найменувань слабоалкогольних напоїв, 4 найменування мінеральної води та на 70% забезпечує себе власним солодом.

На ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» діє інтегрована система управління, яка забезпечує відповідальність компанії перед персоналом, споживачами, суспільством та державою. На заводі працює близько 100 робітників і частка ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в українському експорті пива становить 80%. У 2017 році підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» випустили 96,1 млн. дал пива, 14,8 млн. дал безалкогольних напоїв, 2,4 млн. дал слабо алкогольних напоїв і 8,3 млн. дал мінеральної води. Такі обсяги виробництва дозволяють ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» бути одним із лідерів на всіх ринках, де представлена продукція корпорації.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» позиціонує себе як національна компанія, яка гідно представляє Україну в світі. Цим обумовлене відповідальне ставлення до свого продукту, споживачів, персоналу і партнерів. Корпоративна відповідальність компанії полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством.

У разі виникнення на підприємстві надзвичайних ситуацій і нещасних випадків власник зобов'язаний ужити термінових заходів для допомоги потерпілим, залучити при необхідності аварійно-рятувальні формування.

Працівник зобов'язаний:

– знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуваннями та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

– додержуватися зобов'язань щодо охорони праці, передбачених колективним договором (угодою, трудовим договором) та правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи, організації;

– проходити у встановленому порядку попередні та періодичні медичні огляди;

Таблиця 2.14 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ПрАТ «Охтирського пивоварного заводу». у 2017-2019 рр.

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2015	12549,6	62 748
2016	13128,3	65 6415
2017	14515,3	72 5765

Тобто витрати на охорону праці у період 2017-2018 рік збільшились на:

$$\frac{65,6415-62,748}{62,748} \times 100 = 4,6\%$$

Витрати на охорону праці в період 2018-2019 рік збільшились на:

$$\frac{72,5765-65,6415}{65,6415} \times 100 = 10,56\%$$

На підприємстві ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» служба охорони праці забезпечує безпеку технологічних процесів, обладнання, будівель, споруд, а також забезпечує працюючих засобами індивідуального та колективного захисту, проводить профпідготовку та підвищення кваліфікації працюючих з питань охорони праці, забезпечує оптимальні режими праці та відпочинок працівників.

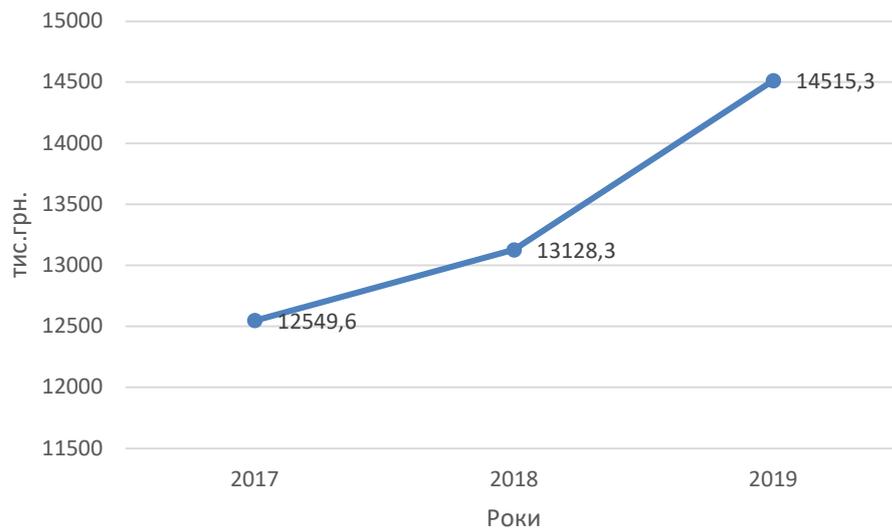


Рисунок 2.25 – Динаміка фінансування охорони праці на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Організацією охорони праці на підприємстві займається інженер з охорони праці, що керується чинними законами України:

1. Конституція України;
2. Закон України «Про охорону праці»;
3. Кодекс законів про працю;
4. Державні нормативні акти з охорони праці;
5. Закону «Про пожежну безпеку».

Власник підприємства аналізує причини нещасних випадків, розробляє і здійснює заходи по попередженню виробничого травматизму і професійних захворювань.

Заходи до запобігання виробничого травматизму включають якісне проведення інструктажу та навчання робітників, залучення їх до роботи за спеціальністю, здійснення постійного керівництва та нагляду за роботою; організація раціонального режиму праці і відпочинку; забезпечення спецодягом, особистими засобами захисту і навчання правилами їх користування; виконання правил експлуатації обладнання; раціональне архітектурно-планувальне рішення при проектуванні та будівництві

виробничих будівель у відповідності із санітарними, будівельними і протипожежними нормами і правилами; створення безпечного технологічного і допоміжного обладнання; правильний вибір і компонування обладнання у виробничих відповідно із нормами і правилами техніки безпеки і виробничої санітарії; проведення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, створення надійних технічних засобів запобігання аваріям, вибухам і пожежам на виробництві; розробка нових технологій, які виключають утворення шкідливих і небезпечних факторів.

Аналіз динаміки нещасних випадків на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за останні 3 роки було визнано недостатньою. Про це йшлося на нараді, яка відбулася на підприємстві після позапланової перевірки Держгірпромнагляду. Під час перевірки виявлено 62 порушення вимог безпеки, заборонено експлуатацію 16 одиниць обладнання. До адміністративної відповідальності притягнуто 7 посадових осіб, у тому числі генерального директора. На підприємстві відсутні дозволи Держгірпромнагляду на експлуатацію деяких видів машин, устаткування підвищеної небезпеки, неузгоджені з наглядовим органом правила технічної експлуатації родовищ прісних підземних вод, не проведена діагностика трансформаторній підстанції, яка відпрацювала нормативний строк, та посудинам, що працюють під тиском тощо. Керівництву також рекомендовано організувати навчання працівників з питань охорони праці.

У 2017 році на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» сталося 4 нещасних випадків, у 2019 році – 2, один з них зі смертельним наслідком.

В ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» працює більш ніж 50 робітників, тому організована служба охорони праці (рисунок 2.26).

Так як на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» середньооблікова чисельність працівників склала:

- у 2017 році – 221 особа;
- у 2018 році – 220 осіб;
- у 2019 році – 224 особи.



Рисунок 2.26 – Схема відділу охорони праці

Працівники служби охорони праці мають право:

- представляти підприємство в державних і суспільних установах при розгляді питань охорони праці;
- безперешкодно у будь-який час відвідувати структурні підрозділи підприємства, зупиняти роботу виробництв у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих; одержувати від посадовців необхідні документи і пояснення з питань охорони праці;
- перевіряти стан безпеки, гігієни праці на об'єктах підприємства, видавати керівникам перевіреного об'єкта обов'язкове для виконання розпорядження, яке складається в 2 примірниках: один видається керівникові об'єкта, а другий зберігається в службі охорони праці протягом 5 років;
- вимагати від посадовців усунення від роботи працівників, які не пройшли медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань з питань охорони праці, не мають допуску до відповідних робіт або порушують нормативні акти з охорони праці;
- надсилати керівнику підприємства подання про залучення до відповідальності працівників, які порушують вимоги охорони праці.

Працівники служби охорони праці несуть персональну відповідальність за:

- невідповідність ухвалених ними рішень вимогам чинного законодавства з охорони праці;
- невиконання своїх функціональних обов'язків;
- невчасність підготовки і недостовірність статистичних звітів з охорони праці;
- низьку якість проведеного ними розслідування нещасних випадків на виробництві.

Мікроклімат, або метеорологічні умови виробничих приміщень, характеризуються такими параметрами: температурою повітря у приміщенні, °С; відносною вологістю повітря, %; швидкістю руху повітря, м/с; тепловим випромінюванням, Вт/м².

Всі параметри впливають на фізіологічну функцію організму - його терморегуляцію і визначають самопочуття, тому у виробничих цехах підтримують мікроклімат, відповідний .Мікроклімат виробничих приміщень нормується в залежності від теплових характеристик виробничого приміщення, категорій робіт по важкості і періоду року. Основні нормативні документи, де наводяться норми мікроклімату, - це санітарні норми та стандарти безпеки праці.

В приміщенні відділу температура повітря у холодний період року становить 20-23°С, у теплий до 24 °С. Відносна вологість повітря не більше 75%, а швидкість руху повітря 0,2м/с.

У відділі маркетингу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» немає надмірних виділень пилу і запиленість відповідає гранично допустимим концентраціям.

Шум є одним із найбільш розповсюджених негативних факторів, які впливають на людину. Він завдає великої шкоди здоров'ю та виробничій діяльності людини. В результаті втоми, що виникає під дією шуму,

збільшується кількість помилок при роботі, підвищується загроза виникнення травм, знижується продуктивність праці.

Зниження шуму від системи кондиціонування та вентиляції вдається домогтися за рахунок своєчасного догляду за обладнанням, його ремонтом та обслуговуванням.

1. Вібрація - це механічні коливання машин, механізмів та їх елементів. Гігієнічне нормування вібрації передбачає встановлення допустимих рівнів віброшвидкості в м/с відповідно до вимог .

Приміщення бухгалтерії знаходиться в головному корпусі, яке має адміністративне призначення.

В приміщенні відділу обліку основних засобів є система сучасної автоматичної пожежної сигналізації з димовими пожежними сповіщувачами та переносними вуглекислотними вогнегасниками з розрахунку 4 шт. на кожні 38,5 м² площі приміщення. Дана сигналізація ґрунтується на зміні інтенсивності світла при проходженні його через дим. У вимірювальній камері сповіщувача навпаки один одного на деякій відстані розташовано джерело світла і фотоприймач. За відсутності диму в камері сповіщувача випромінювання, що передається джерелом світла, практично повністю досягає фотоприймача, який виробляє деякий сигнал S1, відповідний черговому станом сповіщувача. Якщо димові частинки проникають в вимірювальну камеру сповіщувача і потрапляють між джерелом світла і фотоприймачем, то що вимірюється сигнал зменшується до відповідного значення S2, яке фіксується і оцінюється блоком обробки сигналу для ухвалення рішення про видачу тривожного стану.

Вогнегасники повинні експлуатуватися в умовах помірного клімату в діапазоні температур від мінус 40 до плюс 50 ° С. Не допускається попадання прямих сонячних променів на балон вогнегасника. Також вогнегасники розміщені у легкодоступних і помітних місцях, а також поблизу місць, де найбільш імовірна поява осередків пожежі.

Серед персоналу проводяться навчання та інструктажі щодо правил пожежної безпеки, а також кожні 3 років вони здають екзамени з охорони праці.

Слід зазначити, що після закінчення роботи працівники повинні впорядкувати робочі місця, зачинити вікна й вимкнути електроживлення приладів та обладнання, яким вони користувалися. Відповідальний за пожежну безпеку після закінчення роботи зобов'язаний оглянути приміщення, пересвідчитись у тому, що немає порушень, які можуть призвести до пожежі, перевірити відключення електроприладів, обладнання, освітлення.

Оцінка економічної ефективності СУОП

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 240 осіб на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 9, після проведення заходів 7;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 6, після 5;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 4, після 1;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 29, після 13;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів, після 2;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \%$$

$$\Delta K = \frac{9 - 7}{120} \times 100 = 1,66\% \%$$

де P_1, P_2 - кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3 = N/2 = 240/2 = 120$ - загальна кількість робочих місць (працюють у дві зміни, так як на $P_1 = 17$ припадає $N_1 = 34$ чол.

Визначасмо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta \mathcal{C} = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100 \%$$

$$\Delta \mathcal{C} = \frac{6 - 5}{240} \times 100 = 0,41 \%$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{\mathcal{C}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100 \%$$

$$\Delta K_{\mathcal{C}} = \frac{4 - 1}{240} \times 100 = 1.25 \%$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta \mathcal{C}_n = \frac{3_1 - 3_2}{N} \times 100 \%$$

$$\Delta \mathcal{C}_n = \frac{4 - 2}{240} \times 100 = 0.83 \%$$

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 2357, після 2247;

- річна середньооблікова чисельність робітників 163, чоловік;

- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 330, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 451, млн. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу , чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника $Z_p=2147$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $Z=185$ грн.

Розв'язання:

- Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times Ч_з \text{ люд.-днів.}$$

$$\Delta D = \frac{2357 - 2247}{100} \times 366 = 403 \text{ люд.-днів}$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів

- Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_e}{P_n} \times 100\%$$

$$\Delta W = \frac{403 \times 221}{45100000} \times 100\% = 0,19\%$$

де Z_e – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

- Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{cp} \text{ грн.}$$

$$E_z = \frac{0,19 \times 2147}{100} \times 350 = 12,75 \text{ грн}$$

де Чср – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

Зр – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

- Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times \Pi_d, \text{ грн.}$$

$$E_{cc} = 403 \times 185 = 74555 \text{ грн}$$

де Пд – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

- Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E_z + E_c + E_{cc}, \text{ грн.}$$

$$E_{pz(t)} = 1427,75 + 74555 = 75982,75 \text{ грн}$$

Провівши розрахунки та проаналізувавши діяльність ПрАТ «Охтирського пивоварного заводу» можемо зробити наступні висновки:

- 1) На підприємстві створена і ефективно функціонує система управління охороною праці;
- 2) У службу з охорони праці на підприємстві входить один фаховий спеціаліст;
- 3) За період з 2017 по 2019 роки витрати на працюохоронні заходи збільшились на 6,87%
- 4) нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено 4, 2 з них смертельні;

5) Можна відзначити, що у структурі планово-економічних відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – комерційне підприємство яке здійснює діяльність у сфері пивоваріння. Підприємство здійснює діяльність у складних економічних умовах, що характеризуються зниженням платоспроможного попиту ТА суттєвими обмеженнями з боку держави. Політична, правова та економічна нестабільність, запровадження акцизного податку з невеликих продажів та нерівномірне збільшення акцизного збору на пиво (порівняно із міцним алкоголем) призвели до зменшення виробництва та реалізації продукції, а також експорту та імпорту, відповідно. В той самий час підприємство входить до складу ПрАТ «Оболонь», яке є одним із трьох лідерів української пивоварної галузі.

Підприємство є юридичною особою від дати державної реєстрації – 25 березня 1996 р. Статутний капітал підприємства становить 1504 тис. грн. Основною діяльністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є виробництво, розлив, реалізація пива, солоду, хлібного квасу, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабоградусних сильногазованих напоїв та іншої продукції. Проте, підприємство надає й інші види послуг.

Економічна діяльність за 2017-2019 рр. характеризується відносною стабільністю. Однак, низький рівень рентабельності не дозволяє підприємству здійснювати інвестиції. Одним із основних напрямів економічної роботи на підприємстві має стати збільшення рівня прибутковості господарської діяльності.

Фінансовий стан підприємства у 2019 році визначено як нестабільним із неліквідним балансом. Економічна служба ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» повинна дбати про підвищення ліквідності своїх активів.

Діяльність підприємства можна оцінити як доцільну у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПрАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Дослідження якості бізнес-моделі діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Для системи якості характерним є розгляд всіх елементів бізнес- процесів як процесу, “...що має своїх споживачів і постачальників, свої входи й виходи” [100, с. 385]. Через те, що вхідні та вихідні параметри оцінки, факторні ознаки, результативні ознаки та параметри комерційного ризику для різних типів підприємств будуть відносно різними, то передбачити використання уніфікованого методу для оцінки рівня функціональності бізнес-процесу досить складно. Проте, на нашу думку, загальна схема проведення виміру впливу оптимізації бізнес-моделі на ефективність та якість бізнес-процесу має бути стандартною (рис. 3.1).

У сучасних дослідженнях під якістю бізнес-процесу розуміють якість його результатів, причому витрати на процес повинні бути рівними доданій цінності продукту для споживача [204; 229]. Таким чином, якість бізнес-процесу характеризується його результативністю, ефективністю і гнучкістю.

При цьому слід врахувати, що до показників якості результату бізнес-процесу належать результативність та задоволеність споживача, а до показників якості процесу – коефіцієнти актуалізації, зосередження, функціональних можливостей (гнучкості), сумісності [229, с.185].

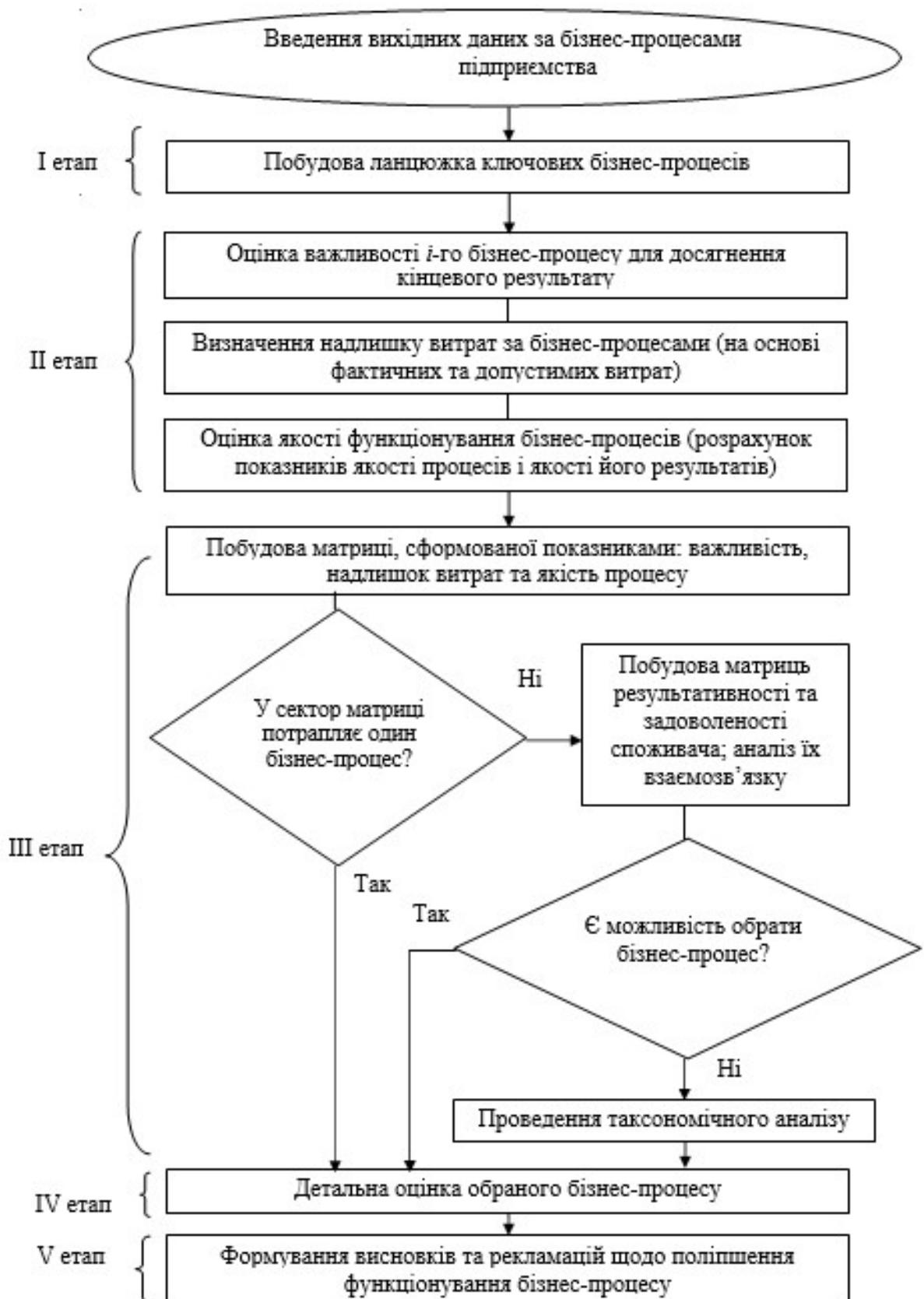


Рисунок 3.1 – Схема оцінювання впливу оптимізації бізнес-моделі на ефективність та якість бізнес-процесів підприємства

Для вивчення думок покупців та визначення ступеня задоволеності споживачів продукцією виробників пива на сумському ринку з березня по травень 2021 року було проведено маркетингові дослідження у формі анкетування для отримання первинних даних, під час яких було опитано 300 осіб. В якості досліджуваних сегментів були обрані три групи респондентів, визначені за віком: 1-й – 17-25 років; 2-й – 26-40 років; 3-й – старше 40 років. Цей поділ зумовлений різними потребами та фінансовими можливостями, усталеними традиціями споживання, рекламою вищезазначених груп і проводився з метою отримання більш точних результатів досліджень.

В ході дослідження було встановлено, що пиво є популярним напоєм серед жителів Сум: пиво вживають 96,7% респондентів, з них 78,1% респондентів є активними покупцями пива (вони купують пиво раз на тиждень і частіше); 3,3% не вживають пива. Значна частка респондентів (67,2%) віддає перевагу вітчизняному пиву, іноземному пиву – 12,8%, а респонденти, які відповіли «байдуже», становлять 20% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз смаків споживачів пива в розрізі вікових груп, %

Найменування продукту	Вікова група споживачів			В загальній виборці
	17-25 років	26-40 років	старше 40 років	
пиво вітчизняних виробників	62,3	69,1	72,7	67,2
пиво іноземного виробництва	5,8	10,3	19,7	12,8
байдуже	31,9	20,6	7,6	20

Пиво вітчизняних виробників майже однаково віддають перевагу представники всіх трьох вікових груп: для груп 1, 2 та 3 це відповідно 62,3%, 69,1% та 72,7%. Частка споживачів, які віддають перевагу пиву іноземних виробників, зростає із збільшенням вікової категорії (5,8%; 10,3%; 19,7%), а частка споживачів, для яких не має значення, хто є виробником, навпаки, зменшується (31,9%; 20,6%; 7,6%).



Рисунок 3.2 – Структура споживання пива в розрізі вікових груп споживачів, %

Одне з завдань проведеного опитування – вивчити ставлення жителів Сум до місцевих виробників пива. Серед респондентів пиво від місцевих виробників споживають 81,8%, і їх частка дещо коливається залежно від вікової групи респондентів: 1-й – 76,8%; 2-й – 82,4; 3-й – 86,4%.

При вивченні критеріїв, що впливають на вибір пива місцевих виробників, було встановлено, що основним є якість, а потім ціна, впізнаваність бренду, упаковка.

Зростаюча конкуренція між пивоварними заводами змушує їх приділяти пильну увагу покращенню якості своєї продукції, щоб найкращим чином задовольнити вподобання споживачів. Сьогодні вже недостатньо просто виробляти пиво в суворій відповідності з ГОСТом і ТУ. Щоб підвищити свою конкурентоспроможність, пиво також повинно мати ряд характеристик, що мають важливе значення для споживача, і тому в анкеті було задано запитання щодо роз'яснення важливих характеристик вітчизняного пива з точки зору споживачів.

На запитання анкети: «Які показники, крім якості, ви враховуєте при виборі пива?» думки споживачів розподілялись наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Які показники, крім якості, ви враховуєте при виборі пива?»

Характеристики	Кількість респондентів, які відповіли «виключно важливо», «дуже важливо», «досить важливо», %			
	В цілому по всім групам	В тому числі		
		17-25 років	26-40 років	Старше 40 років
Передпродажне обслуговування (охолодження)	79,3	86,9	80,9	69,7
Якість пакування	77,8	88,4	67,6	77,4
Вміст алкоголю, об.%	72,9	76,8	75,0	66,7
Кількість інформації на пакуванні	67,9	78,3	63,2	62,1
Ціна	67,0	69,6	69,1	62,1
Відомість торгівельної марки	57,6	62,3	58,8	51,5
Місце продажу	51,7	60,9	47,0	48,5
Дизайн пакування	47,2	53,6	50,0	37,9
Вплив реклами	26,6	33,3	27,9	18,2

За даними табл. 3.2 можна простежити значення вищевказаних показників для різних груп споживачів. Найважливішою характеристикою (крім якості) при виборі пива для споживачів є передпродажне обслуговування (79,3% респондентів проголосували таким чином). Важливість передпродажного обслуговування зменшується залежно від вікової групи споживачів, що, швидше за все, пов'язано з особливостями споживання пива (наприклад, молоді люди воліють пити пиво на вулиці, у відкритих кафе, отже, воно повинно бути охолодженим при покупці). Важливість показника «якість упаковки» при купівлі пива відзначили 77,8% респондентів, тоді як для молоді (17–25 років) цей показник зростає до 88,4%.

Подібна тенденція відзначається з такими характеристиками, як «вміст алкоголю», «кількість інформації на упаковці», «впізнаваність бренду» та «дизайн упаковки». Незважаючи на те, що ціна не на першому місці за значимістю серед характеристик пива, на думку споживачів, вона не повинна перевищувати певного рівня: 67% респондентів відзначили важливість ціни. Аналіз показав, що частка споживачів, готових заплатити 25-30 грн за 1 літр пива, становить 27,5%; 15-20 грн. – 21,2%; 20-25 грн. – 19,7%; 30-50 грн. – 15,8%; менше 15 грн – 5,9%; частка споживачів, які відповіли, що їм байдуже,

скільки коштує пиво, становить 9,9%. Підсумовуючи отримані результати, можна відзначити, що пиво за ціною від 20 до 30 грн. за 1 літр готові придбати близько половини респондентів (47,2%). Відповіді на питання про ціну залежать від середньомісячного доходу на одну особу: 31,5% респондентів відповіли, що мають дохід 4000-5000 грн; 27,1% – 5000-7500 грн; 19,5% – понад 7500 грн; 18,6% - 3000-5000 грн. на людину на місяць. Лише 3,3% респондентів відповіли, що вони мають середньомісячний дохід 2500-3000 грн. для однієї людини.

В результаті роботи було встановлено, що реклама впливає на вибір пива, і це відзначили 33,3% представників вікової групи 17-25 років. Споживачі у віці 26-40 років (27,9%) та старше 40 років (18,2%) менш схильні до впливу реклами, що свідчить про вплив реклами переважно на молодь. Серед споживачів пива, які відзначили важливість місця продажу (51,7%), найбільша кількість респондентів віддає перевагу супермаркетам та супермаркетам (по 40%), кіоску (14%) та оптовому ринку (6%).

Основою для формування бази порівняння досліджуваних зразків пива за споживчими та економічними параметрами були сформовані критерії, визначені під час аналізу результатів опитування: обізнаність про торгову марку та уподобання споживачів. Тому з багатьох марок пива, що є на ринку Сум, було обрано лише марки, позначені більшістю респондентів. З урахуванням цих умов для оцінювання конкурентоспроможності було обрано пиво від восьми виробників, серед яких є місцеві виробники: два пивоварні, розташовані в Сумському регіоні (ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та ТОВ «Еко-продукт»).

Пивоварні, що виробляють пиво за межами Сумської області, також були відібрані відповідно до уподобань споживачів, визначених в результаті опитування, а назви – відповідно до уподобань споживачів щодо вмісту алкоголю (світле пиво з алкоголем вміст 3-4,5 об.%, отримав 57,6% голосів респондентів). Сюди увійшли ПрАТ «Чернігівський пивкомбінат «Десна» (м. Чернігів), ПАТ «Рогань» (Омськ), ПрАТ «Оболонь» (м.Київ), ТОВ «Перша приватна browарня» (м. Львів).

Для оцінювання конкурентоспроможності були відібрані зразки пива, розливаного у скляні пляшки місткістю 0,5 л, з початковим екстрактом сусла 11-12%, вмістом спирту від 4,0 до 4,8 об.%, по одному товару від сьомі аналізованих виробників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вихідні дані щодо виробників та марок пива, обраних для порівняння

Виробник	Марка пива	Алкоголь, об%	Ціна, грн. за 0,5 л
Перша приватна броварня	«Закарпатське Оригінальне світле»	4,8	19,20
Київський пивоварний завод «Славутич»	«Славутич»	4,6	15,00
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	«Охтирське світле»	4,4	17,60
Пивзавод «Рогань»	«Рогань традиційне світле»	4,6	17,40
Пивзавод «Янтар»	«Янтар Світле»	4,3	12,50
Чернігівський пивзавод «Десна»	«Чернігівське світле»	4,6	13,98
Фастіський пивзавод	«Зіберт світле»	4,9	18,20

Слід зазначити, що причиною обрання в якості об'єкту дослідження саме пива у скляних пляшках місткістю 0,5 л є той факт, що саме ця продукція є найбільш затребуваною на українському ринку пива (рис. 3.3).

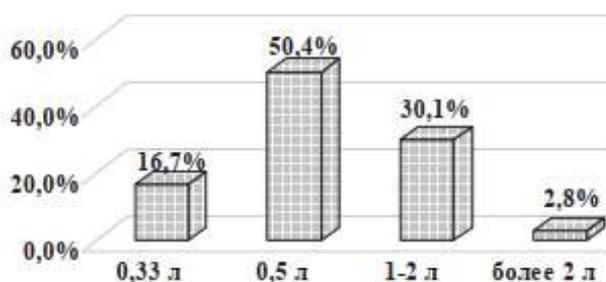


Рисунок 3.3 – Структура споживання пива в Україні в розрізі місткості тари в 2018 році

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних зразків пива за споживчими параметрами ми розробили бальну шкалу (табл. 3.4), яка включає показники, що формують переваги споживачів при виборі пива. За основні приймаються органолептичні показники: смак, прозорість, колір, аромат, піноутворення. Критерії, що характеризують якість та дизайн упаковки, а також обсяг інформації, представленої на ній, включаються в показники «інформація про маркування» та «інформаційна виразність упаковки».

Органолептичну оцінку досліджуваних зразків проводили в лабораторії кафедри харчових технологій Сумського аграрного університету. До групи з 15 осіб увійшли спеціалісти – викладачі кафедри та запрошені активні споживачі та поціновувачі пива, які відповіли на анкету. Результати оцінювання конкурентоспроможності досліджуваних зразків пива за споживчими параметрами наведені в табл. 3.5. Також в лабораторії були проведені мікробіологічні дослідження зразків світлого пива (див. табл. 3.6). Результати мікробіологічних досліджень засвідчують відповідність отриманих результатів ДсанПіН 4.4.4.065-00 за всіма аналізованими показниками. Це означає, що зразки світлого пива є безпечними та можуть реалізовуватись в роздрібній торгівлі без обмежень в межах встановлених термінів придатності.

Найкращим із зразків за споживчими параметрами виявилось пиво «Зібер світле» (Фастівський пивзавод), яке має загальний бал для споживчих параметрів, рівний 4,769, тобто він максимально наближений до стандарту. Друге місце посідає пиво «Чернігівське світле» (Чернігівського пивзаводу «Десна»), яке має комплексний показник за споживчими параметрами 0,939. Цей зразок поступається пиву «Зіберт світле» за «ароматом», «смаком» та «піноутворенням».

Наступне місце посідає пиво «Янтар світле» (пивзаводу «Янтар»), яке має комплексний показник для споживчих параметрів, рівний 0,936. Цей зразок, хоча і перевершує «Чернігівське світле» за смаком, поступається пиву «Зіберт світле» за «ароматом», «піноутворенням» та «інформативністю маркування».

Таблиця 3.4 – Бальна шкала показників якості пива.

Найменування показника	Коефіцієнт вагомості	Бал «2»	Бал «3»	Бал «4»	Бал «5»
Прозорість	0,15	Сильно опалесцентний, мутний	Опалесцентний	Прозорий без блиску, одиничні мілкі суспензії	Прозоре з блиском
Колір	0,1	Не відповідає типу пива. Світліше або темніше встановленого стандартом рівня	Відповідає типу пива. Максимально допустимий для даного типу пива	Відповідає типу пива. Знаходиться на середньому рівні	Відповідає типу пива. Знаходиться на мінімально встановленому рівні для даного типу пива. Чистий, бурштиновий колір
Аромат	0,1	Виразні сторонні тони в ароматі: фруктовий, кислуватий, дріжджовий, аромат молодого пива	В ароматі помітні сторонні відтінки злегка сирого, фруктового, дуже виражений солодовий тон	Відповідає типу пива, але не достатньо виражений	Відповідає типу пива. Чистий, свіжий, виражений
Смак	0,3	Пустий смак, сторонні присмаки: дріжджовий, фруктовий, гострий, кислуватий	Не дуже чистий смак, незрілий, присмак молодого пива, смак пустуватий, слабо виражений	Хороший чистий смак, що відповідає даному типу пива, але не дуже гармонійний	Відмінний, повний, чистий, без сторонніх присмаків, гармонійний смак, що відповідає даному типу пива. Смак солодовий
Піноутворення	0,1	Піна висотою менш 20 мм та стійкістю менш 2 хвилини	Піна висотою не менш 20 мм та стійкістю не менш 2 хвилини	Компактна, стійка піна висотою не менш 30 мм та стійкістю не менш 3 хвилини при рідкому та швидкому зникаючому виділенні бульбашок	Рясна, компактна, стійка, піна, що добре липне, висотою не менш 40 мм та стійкістю не менш 4 хвилини, при рясному та повільному виділенні бульбашок газу

Найменування показника	Коефіцієнт вагомості	Бал «2»	Бал «3»	Бал «4»	Бал «5»
Інформативність маркування	0,2	Не відповідає Закону України «Про захист прав споживачів». Оцінюється як нормативний показник, що дорівнює 0	Повна відповідність нормативним документам та Закону України «Про захист прав споживачів»	Повна відповідність нормативним документам та Закону України «Про захист прав споживачів». Наявність інформації про конкурентні переваги товару	Повна відповідність нормативним документам та Закону України «Про захист прав споживачів», а також наявність інформації про конкурентні переваги товару та рекламних слоганів
Інформативна виразність упаковки	0,05	Погане поліграфічне виконання етикетки, нечіткий шрифт. Етикетка з пошкодженнями	Погане поліграфічне виконання етикетки, нечіткий шрифт, блідний колір або негармонійне поєднання кольорів	Звичайний вигляд етикетки, що не привертає уваги, добре поліграфічне виконання етикетки	Привабливий зовнішній вигляд упаковки, чітко оформлена етикетка з яскравими кольорами в гармонійному поєднанні

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика якісних параметрів продукції різних торгових марок головних виробників пива в Україні

Найменування показника конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	«Закарпатське Оригінальне світле»	«Славутич»	«Охтирське світле»	«Рогань традиційне світле»	«Янтар Світле»	«Чернігівське світле»	«Зіберт світле»
Прозорість	0,15	4,5	4,75	5	4,75	5	5	5
Колір	0,1	2	2	3	3	5	5	5
Аромат	0,1	3,4	4,6	4,6	4,5	4,75	4,5	4,8
Смак	0,3	3,3	3,98	4,13	3,6	4,63	4,1	4,63
Піноутворення	0,1	2	3	3	3	3	3	4
Інформативність маркування	0,2	3	4	5	5	4	5	5
Інформативна виразність упаковки	0,05	3	4	4	3	5	5	5

Таблиця 3.6 – Мікробіологічні показники продукції різних торгових марок головних виробників пива в Україні

Найменування показника	Норма за ДсанПіН 4.4.4.065-00	«Закарпатське Оригінальне світле»	«Славутич»	«Охтирське світле»	«Рогань традиційне світле»	«Янтар Світле»	«Чернігівське світле»	«Зіберт світле»
БГКП (коліформи)	не допускається в 10 см ³ напою	Не виявлено						
Патогенні, в т.ч. сальмонели	не допускається в 10 см ³ напою	Не виявлено						

Таблиця 3.7 – Розрахунок комплексного показника якісних параметрів продукції різних торгових марок головних виробників пива в Україні

Найменування показника конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Цінність факторів конкурентоспроможності						
		«Закарпатське Оригінальне світле»	«Славутич»	«Охтирське світле»	«Рогань традиційне світле»	«Янтар Світле»	«Чернігівське світле»	«Зіберт світле»
Прозорість	0,15	0,675	0,7125	0,75	0,7125	0,75	0,75	0,75
Колір	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5
Аромат	0,1	0,34	0,46	0,46	0,45	0,475	0,45	0,48
Смак	0,3	0,99	1,194	1,239	1,08	1,389	1,23	1,389
Піноутворення	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
Інформативність маркування	0,2	0,6	0,8	1	1	0,8	1	1
Інформативна виразність упаковки	0,05	0,15	0,2	0,2	0,15	0,25	0,25	0,25
Загальний бал		3,155	3,867	4,249	3,993	4,464	4,48	4,769
Комплексний показник за споживчими характеристиками		0,662	0,811	0,891	0,837	0,936	0,939	1,000

Продукція ПрАТ «Охтирський пивзавод» посідає четверте місце серед досліджуваних зразків, маючи значення комплексного показника за споживчими характеристиками, рівним 0,891. Він «програє» лідеру за такими показниками, як «колір», «аромат», «смак», «піноутворення» та «інформативна виразність упаковки». Однак пиво «

Слід відмітити, що «Чернігівське світле» отримало 5 балів за маркування інформаційного наповнення, оскільки марка, крім того, що регулюється законом, містила інформацію про конкурентні переваги: нагороди, отримані на різних виставках, наявність рекламного слогану: «Вірю означає можу!».

На наступному етапі проведемо оцінювання за економічними показниками. Вихідними даними для розрахунку є середні роздрібні ціни на досліджувані зразки у торговельних мережах м. Суми (табл. 3.8).

Як свідчать дані роздрібних мереж, ціни за 0,5 л пива коливаються в межах 12,5 – 19,20 грн., тобто розмах варіації досить значний. Причому найдешевшим є пиво «Янтар Світле» (1-ше місце в рейтингу конкурентоспроможності за ціною), а найдорожче – «Закарпатське оригінальне світле». Пиво ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» посідає 4-те місце в рейтингу.

На основі проведених розрахунків був визначений інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваних зразків пива. Виходячи з отриманих результатів, пиво «Охтирське світле» є неконкурентоспроможним по відношенню до пива «Янтар світле», «Чернігівське світле», «Славутич» та «Зіберт світле», але конкурентоспроможним щодо пива «Рогань» та «Закарпатське оригінальне світле».

Однак пиво «Охтирське світле» є найкращим серед досліджуваних зразків пива місцевих виробників.

Таким чином, можна стверджувати, що ринок пива в Україні насичений, існує висока конкуренція брендів. За таких умов підприємствам для забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку доцільно реалізовувати ефективну маркетингову стратегію продукту, а саме застосовувати

Таблиця 3.8 – Порівняльна характеристика економічних параметрів продукції різних торгових марок головних виробників пива в Україні

Найменування показника конкурентоспроможності	«Закарпатське Оригінальне світле»	«Славутич»	«Охтирське світле»	«Рогань традиційне світле»	«Янтар Світле»	«Чернігівське світле»	«Зіберт світле»
Ціна, грн. за 0,5 л	19,20	15,00	17,60	17,40	12,50	13,98	18,20
Комплексний показник за економічним параметром	0,651	0,833	0,710	0,718	1,000	0,894	0,687

Таблиця 3.9 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції різних торгових марок головних виробників пива в Україні

Найменування показника конкурентоспроможності	Цінність факторів конкурентоспроможності						
	«Закарпатське Оригінальне світле»	«Славутич»	«Охтирське світле»	«Рогань традиційне світле»	«Янтар Світле»	«Чернігівське світле»	«Зіберт світле»
Комплексний показник за споживчими характеристиками	0,662	0,811	0,891	0,837	0,936	0,939	1
Комплексний показник за економічним параметром	0,651	0,833	0,71	0,718	1	0,894	0,687
Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,431	0,676	0,633	0,601	0,936	0,839	0,687
Місце зразка в рейтингу конкурентоспроможності	7	4	5	6	1	2	3

диференційований маркетинг. Введення інноваційного продукту дозволить задовольнити потреби споживачів у більшому обсязі, тим самим розширивши цільову аудиторію покупців, зайнявши нову нішу на ринку, що загалом призведе до збільшення результатів діяльності підприємства.

3.2. Напрямки покращення діючої бізнес-моделі ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Сьогодні, в умовах високої конкуренції на ринку, підприємства, основний напрям діяльності яких виробництво та реалізація товарів, здійснюють цілий ряд заходів, серед яких найважливішими є вибір ринкової ніші та формування маркетинг-міксу, де найбільш суттєвою складовою є товар. Як наслідок, вибір маркетингової товарної стратегії становить частину змісту діяльності підприємства.

Маркетингова товарна стратегія є генеральною програмою дій із постійного підвищення результативності діяльності підприємства у довгостроковий та короткостроковий періоду часу, чим забезпечує стійкість його позицій.

Визначення бізнес-стратегії підприємства на практиці відбувається з використанням матричних інструментів, основними параметрами для побудови яких виступають чинники маркетингового середовища.

Проаналізувавши практику вибору маркетингової товарної стратегії на підприємстві [33, 34, 35, 36, 37, 38], було виокремлено методичні інструменти, що зображені на рис. 3.4.

Згідно рис. 3.4 виділяють дві групи інструментів. Першу формують матричні інструменти.

До групи інструментів, що застосовуються для визначення напрямку діяльності підприємства, які головним чином передбачають зміни у товарній стратегії, входять матриця «Мак-Кінзі – Дженерал Електрик», матриця Shell/DPM; матриця Ч.Хофера, Д.Шендела; матриця ADL/LC; метод SPACE-аналізу.

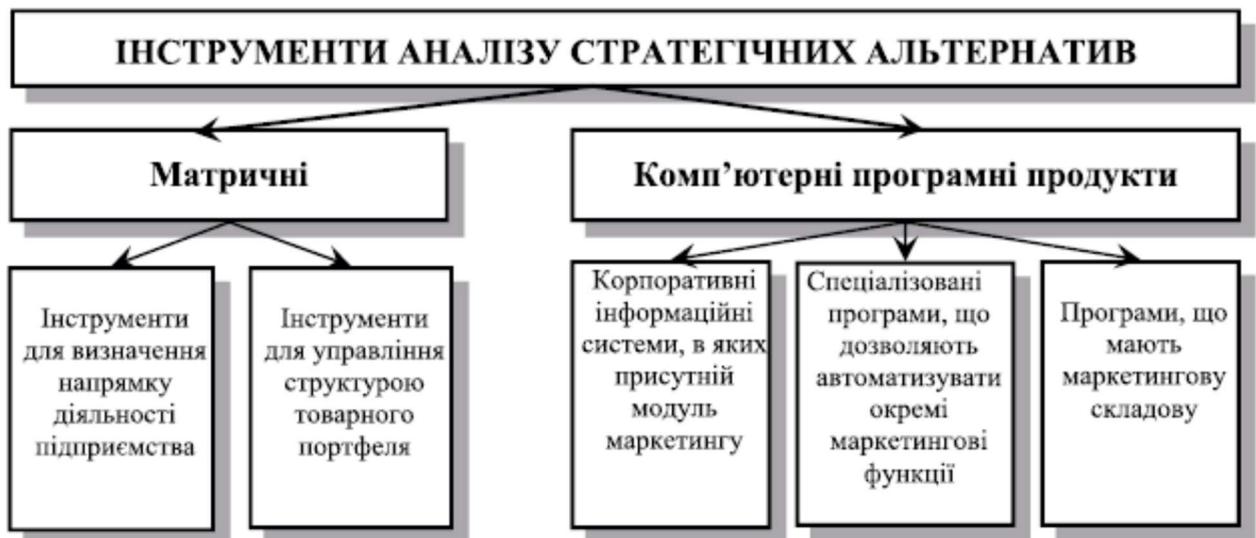


Рисунок 3.4– Методичний інструментарій аналізу стратегічних альтернатив

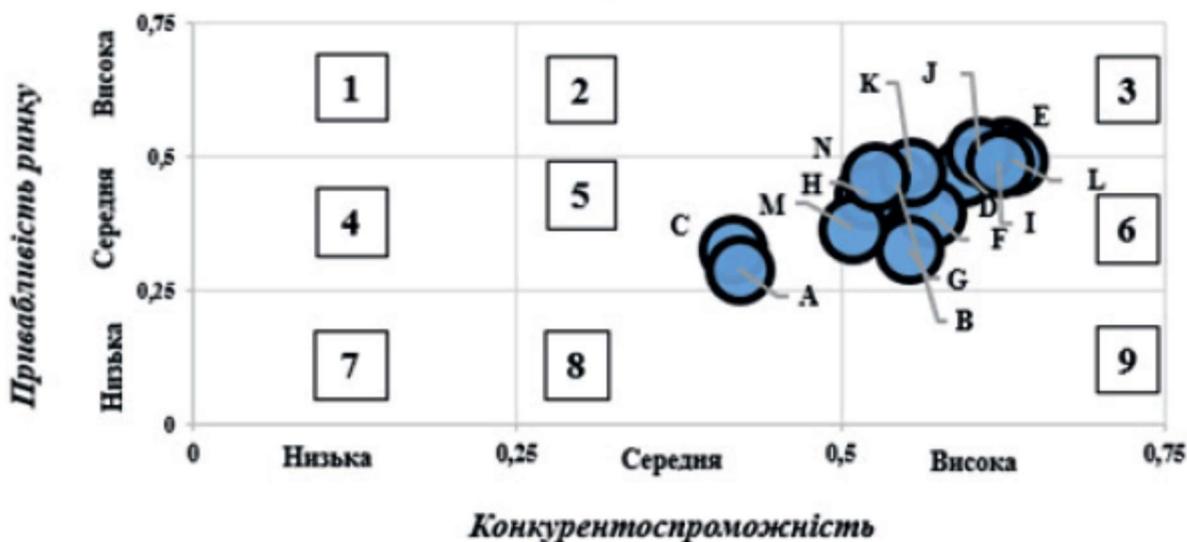
Інструменти, що дозволяють прийняти рішення відносно структури товарного портфеля підприємства, слід віднести такі матриці: матриця Т.Фітцроя; матриця БКГ; матриця Ансоффа; матриця Д.Абеля; матриця Р.Купера.

Побудова матриць здійснюється у такі послідовності [74, с. 15-16]:

1. Формування показників за відповідними факторами;
2. Визначення коефіцієнтів вагомості показників експертним шляхом;
3. Встановлення рангів (оцінки) для кожного показника у межах від 1 до 5 експертним шляхом;
4. Визначення інтегрального показника шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг;
5. Побудова матриці на основі проведених розрахунків.

У залежності від наявної інформації і цілей стратегічного аналізу можуть використовуватися різні матричні інструменти. Матриці можуть бути побудовані на основі будь-якої пари показників, що характеризують стратегічний вибір. Найбільш істотними є: темпи зростання галузі, частка ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку товару або ринку.

З метою визначення стратегічної позиції та визначення подальшого напрямку розвитку товарної стратегії підприємств на підприємстві використовують багатовимірну матрицю «Мак-Кінзі – Дженерал Електрик». На рис. 3.5 побудовано матрицю для підприємств-виробників пивоварної промисловості.



Умовні позначення: «Луцький пивзавод» – А, ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич» – В, «Уманьпиво» – С, ТОВ «Перша приватна броварня» – D, ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь» – Е, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – F, Пивзавод «Рогань» – G, Львівська пивоварня – Н, ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» – І, ПрАТ «Ефес Україна» – J, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – K, Київський пивоварний завод «Славутич» – L, Пивкомбінат «Десна» (Чернігів) – M, Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв) – N.

Рисунок 3.5 – Матриця «Мак-Кінзі – Дженерал Електрик» підприємств пивоварної промисловості

Згідно з рис. 3.5 підприємства розподілені серед чотирьох стратегічних зон. Групі, що з E, D, I, J, L рекомендовано обрати стратегію, що полягає в активному інвестуванні в діяльність підприємства, тому що вони знаходяться у стратегічній зоні зростання. Підприємства B, F, G, N, K також знаходяться у стратегічній зоні зростання, однак їх рекомендовано обрати стратегію селективного інвестування. При підприємства – M, H, C – знаходяться у зоні вибіркового зростання, тому рекомендовано обрати стратегію захисту конкурентних позицій, що полягає в обмеженні інвестицій. Підприємство А

знаходиться у зоні збирання врожаю, тому доцільною є стратегія «збору врожаю», тобто отримання доходу від найбільш привабливих сегментів.

Для визначення оптимальної траєкторії розвитку підприємства в залежності від його конкурентоспроможності та перспектив галузі та у вітчизняній практиці на підприємствах використовують побудову двофакторної матриці Shell/DPM (рис. 3.6).

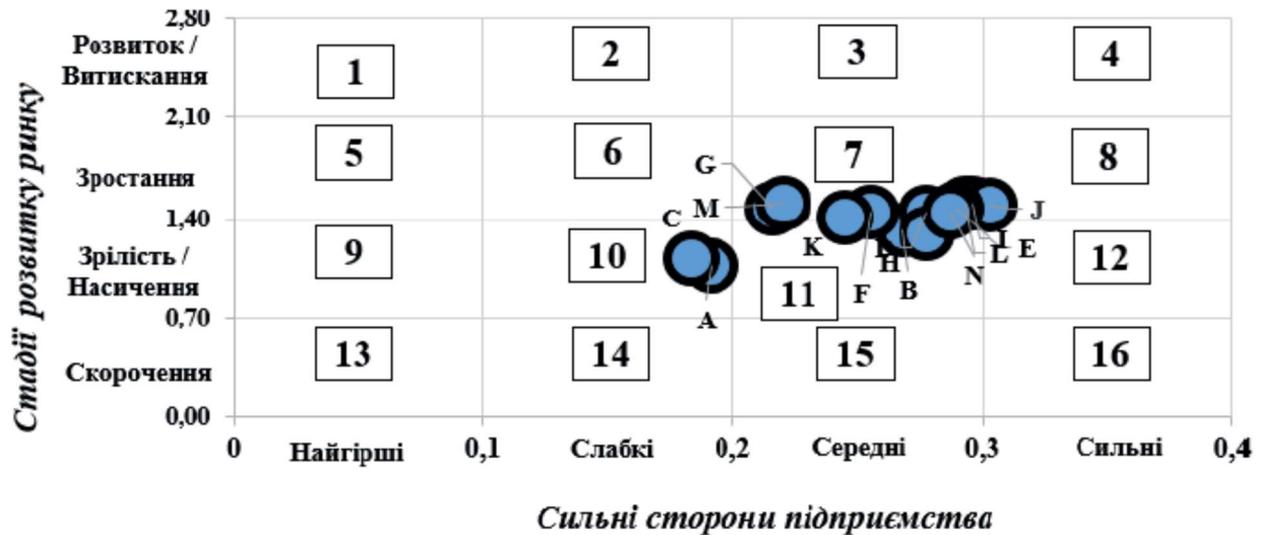


Умовні позначення: «Луцький пивзавод» – А, ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич» – В, «Уманьпиво» – С, ТОВ «Перша приватна броварня» – D, ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь» – Е, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – F, Пивзавод «Рогань» – G, Львівська пивоварня – Н, ДП ПрАТ «Пивоварня Зібєрта» – I, ПрАТ «Ефес Україна» – J, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – K, Київський пивоварний завод «Славутич» – L, Пивкомбінат «Десна» (Чернігів) – M, Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв) – N.

Рисунок 3.6 – Матриця Shell/DPM підприємств пивоварної промисловості

Згідно рис. 3.6 підприємства були розміщені у трьох квадрантах. Так, підприємства А, С, G, H, М знаходяться у квадранті 5, тому їх доцільно реалізувати стратегію продовження бізнесу з обережністю. Групі підприємств В, D, F, K, N, що розміщені у квадранті 6, необхідно слідувати стратегії зростання. Група, що включає підприємства Е, I, J, L, є лідером на ринку, тому головна її мета на цьому етапі розвитку має полягати у розширенні меж фінансування.

Для визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства в залежності від стадії його життєвого циклу на підприємствах використовують матрицю Ч.Хофера, Д.Шендела (рис. 3.7), що складається з 16 квадрантів.



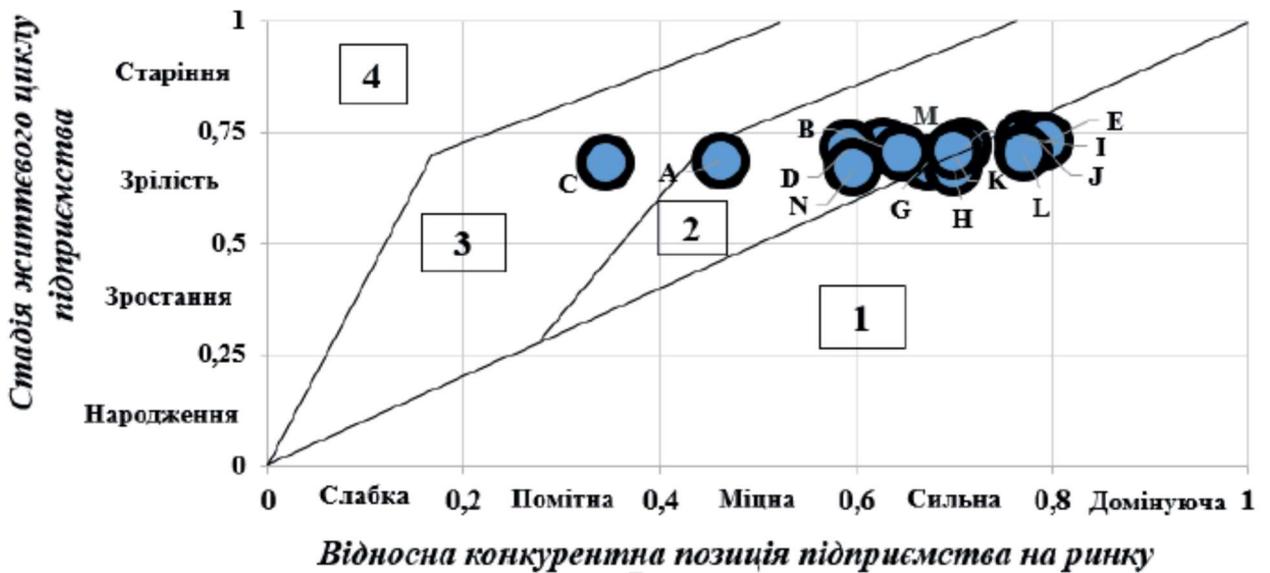
Умовні позначення: «Луцький пивзавод» – А, ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич» – В, «Уманьпиво» – С, ТОВ «Перша приватна броварня» – D, ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь» – Е, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – F, Пивзавод «Рогань» – G, Львівська пивоварня – Н, ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» – I, ПрАТ «Ефес Україна» – J, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – K, Київський пивоварний завод «Славутич» – L, Пивкомбінат «Десна» (Чернігів) – M, Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв) – N.

Рисунок 3.7 – Матриця Ч.Хофера, Д.Шендела підприємств пивоварної промисловості

Згідно рис. 3.7 підприємства розміщені у чотирьох квадрантах матриці. Так, підприємствам А, С відповідає квадрант 10, тому їм рекомендовано впроваджувати стратегію концентрації на своєму ринку. Групі підприємств Е, I, J, L як і тій групі, до складу якої входять D, F, G, M, N, рекомендовано реалізувати стратегію зростання. Підприємствам В, К, Н згідно з розміщенням у квадранті 11 матриці відповідає стратегія збільшення прибутку.

Інакші результати відображає матриця ADL/LC, розмірність якої становить 4x5. Відповідне розміщення в певній області матриці характеризує подальший стратегічний напрямок розвитку підприємства в залежності від конкурентної позиції підприємства та стадії його життєвого циклу (рис.3.7).

Згідно рис. 3.8 підприємства розміщені у чотирьох квадрантах. Полю 3, де знаходяться позиції підприємств А, С відповідає стратегія доказу життєздатності. Стратегія підприємств Е, I, J, L має полягати у природньому розвитку, на відміну від групи підприємств В, D, F, G, H, K, M, N, що



Умовні позначення: «Луцький пивзавод» – А, ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич» – В, «Уманьпиво» – С, ТОВ «Перша приватна броварня» – D, ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь» – Е, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – F, Пивзавод «Рогань» – G, Львівська пивоварня – H, ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» – I, ПрАТ «Ефес Україна» – J, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – K, Київський пивоварний завод «Славутич» – L, Пивкомбінат «Десна» (Чернігів) – M, Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв) – N.

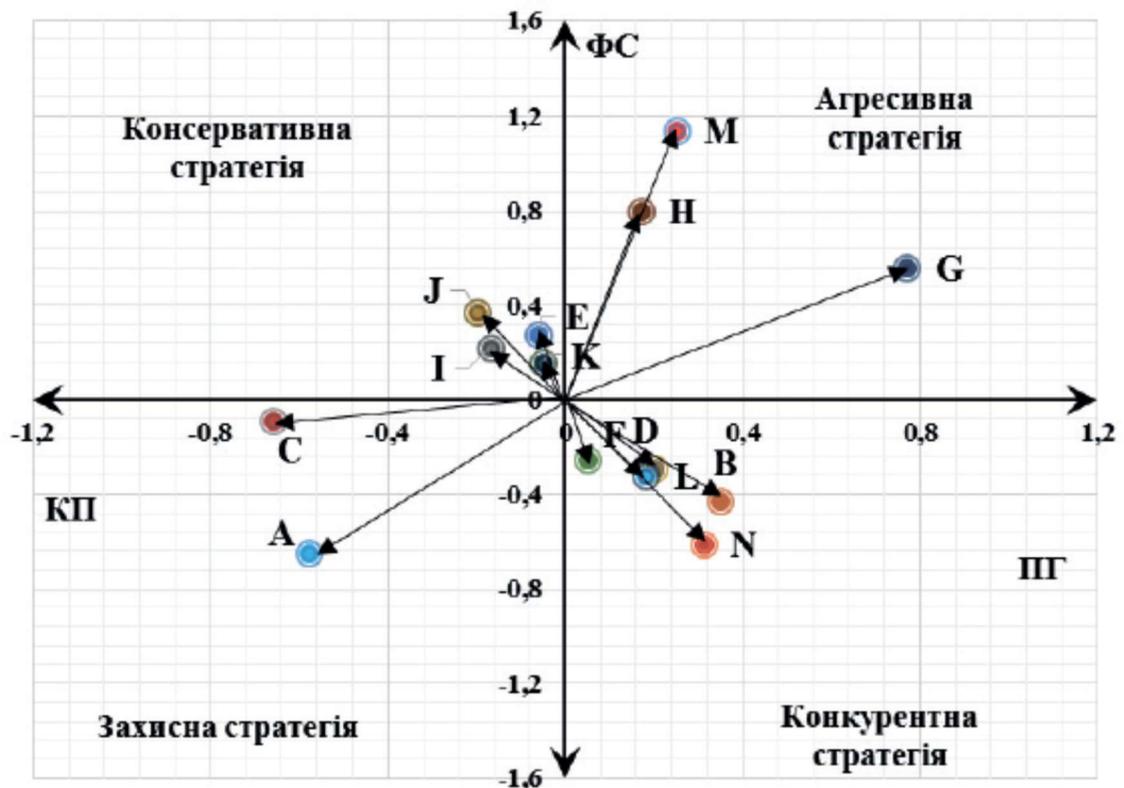
Рисунок 3.8 – Матриця ADL/LC підприємств пивоварної промисловості

розміщені у полі 2. Їхній діяльності відповідає стратегія вибіркового розвитку.

Напрями стратегічного розвитку підприємств, що були отримані у результаті використання матричного інструменту методу SPACE-аналізу, відображено на рис. 3.9.

Згідно з рис. 3.9 підприємствам А, С відповідає вектор, що відображає напрям реалізації захисної стратегії. Вектор консервативної стратегії вказує напрям реалізації стратегії підприємствам Е, I, J, L. Для підприємств G, H, M напрям вектору відображає необхідність реалізації агресивної стратегії. Групі підприємств, до складу якої входять В, D, F, K, N, вектор рекомендованої стратегії має назву конкурентна стратегія.

Отже, провівши дослідження стратегічних напрямів розвитку підприємств пивоварної промисловості, було побудовано консолідовану таблицю рекомендованих стратегій для кожного підприємства (табл. 3.10) та встановлено, що кожна матриця має свої критерії для побудови, а отже має свій перелік рекомендованих стратегій. Тобто не має базової матриці, щоб



Умовні позначення: «Луцький пивзавод» – А, ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич» – В, «Уманьпиво» – С, ТОВ «Перша приватна броварня» – D, ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь» – Е, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – F, Пивзавод «Рогань» – G, Львівська пивоварня – Н, ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» – I, ПрАТ «Ефес Україна» – J, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – К, Київський пивоварний завод «Славутич» – L, Пивкомбінат «Десна» (Чернігів) – М, Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв) – N.

Рисунок 3.9 – Матриця SPACE-аналізу підприємств пивоварної промисловості

враховувала ринкову ситуацію, ефективність діяльності підприємства та давала узагальнену відповідь стосовно подальшого напрямку реалізації стратегії.

Тому для вибору бізнес-стратегії підприємства пропонуємо використовувати матрицю, що визначатиме модель дій підприємства по відношенню до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Матриця є двофакторною, вісь абсцис відображає силу ринкового впливу на підприємство, а вісь ординат – конкурентну позицію підприємства. Така матриця відрізняється тим, що враховує всі чинники внутрішнього та зовнішнього впливу на підприємство.

Матриця містить шість квадрантів, кожний із яких характеризує певний вид бізнес-стратегії підприємства (рис. 3.10).

Таблиця 3.10 – Порівняльна характеристика рекомендованих стратегій для підприємств відповідно до різних матриць

№	Підприємство	Рекомендовані стратегії				
		Матриця «Мак – Кінзі – Дженерал Електрик»	Матриця Shell / DPM	Матриця Ч.Хофера, Д.Шендела	Матриця ADL/LC	Метод SPACE-аналізу
1	«Луцький пивзавод»	«Збір врожаю» (отримання дозоду від найбільш прибуткових сегментів)	Стратегія продовження бізнесу з обережністю	Стратегія концентрації на своєму ринку	Доказ життєздатності	Захисна стратегія
2	ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич»	Стратегія селективного інвестування (зона зростання)	Стратегія зростання	Стратегія збільшення прибутку	Вибірковий розвиток	Конкурентна стратегія
3	«Уманьпиво»	Обмеження інвестицій (захист конкурентних позицій)	Стратегія продовження бізнесу з обережністю	Стратегія концентрації на своєму ринку	Доказ життєздатності	Захисна стратегія
4	ТОВ «Перша приватна броварня»	Активне інвестування у розвиток (зона зростання)	Стратегія зростання	Стратегія зростання	Вибірковий розвиток	Конкурентна стратегія
5	ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь»	Активне інвестування у розвиток (зона зростання)	Лідер ринку	Стратегія зростання	Природний розвиток	Консервативна стратегія
6	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	Стратегія селективного інвестування (зона зростання)	Стратегія зростання	Стратегія зростання	Вибірковий розвиток	Конкурентна стратегія
7	Пивзавод «Рогань»	Стратегія селективного інвестування (зона зростання)	Стратегія продовження бізнесу з обережністю	Стратегія зростання	Вибірковий розвиток	Агресивна стратегія
8	Львівська пивоварня	Обмеження інвестицій (захист конкурентних позицій)	Стратегія продовження бізнесу з обережністю	Стратегія збільшення прибутку	Вибірковий розвиток	Агресивна стратегія
9	ДП ПрАТ «Пивоварня Зібєрта»	Активне інвестування у розвиток (зона зростання)	Лідер ринку	Стратегія зростання	Природний розвиток	Консервативна стратегія
10	ПрАТ «Ефес Україна»	Активне інвестування у розвиток (зона зростання)	Лідер ринку	Стратегія зростання	Природний розвиток	Конкурентна стратегія
11	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Стратегія селективного інвестування (зона зростання)	Стратегія зростання	Стратегія збільшення прибутку	Вибірковий розвиток	Конкурентна стратегія
12	Київський пивоварний завод «Славутич»	Активне інвестування у розвиток (зона зростання)	Лідер ринку	Стратегія зростання	Природний розвиток	Консервативна стратегія
13	Пивкомбінат «Десна» (Чернігів)	Обмеження інвестицій (захист конкурентних позицій)	Стратегія продовження бізнесу з обережністю	Стратегія зростання	Вибірковий розвиток	Агресивна стратегія
14	Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв)	Стратегія селективного інвестування (зона зростання)	Стратегія зростання	Стратегія зростання	Вибірковий розвиток	Конкурентна стратегія

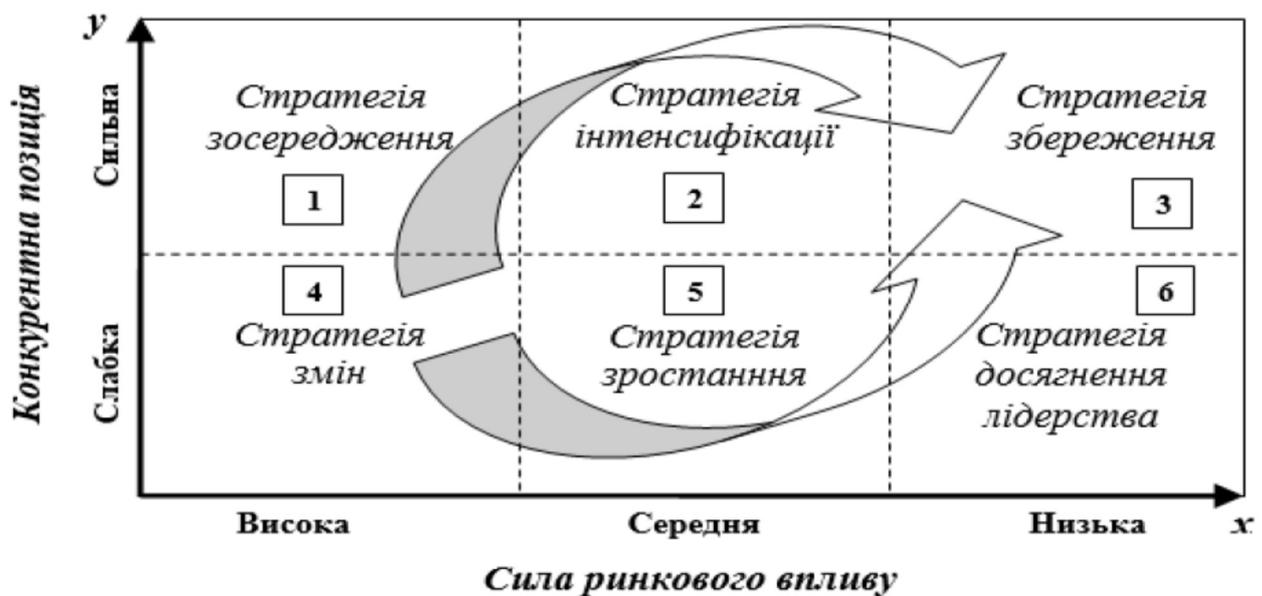


Рисунок 3.10 – Матриця бізнес-стратегій підприємства

Перший, другий та третій квадранти відображають бізнес-стратегії зосередження, інтенсифікації та збереження відповідно. Зазначені стратегії призначені підприємствам з сильною конкурентною позицією на ринку, відмінність між ними полягає у рівні сили ринкового впливу на діяльність підприємства.

Бізнес-стратегії змін, зростання та досягнення лідерства знаходяться у квадрантах 4, 5, 6 відповідно. Такі стратегії призначені для підприємств, на кожне з яких по-різному впливає ринок, однак конкурентна позиція в них слабка.

Визначення конкретного виду бізнес-стратегії підприємства (S_b) пропонується здійснювати на основі зв'язку інтегрального показника сили ринкового впливу (I_R) та інтегрального показника конкурентної позиції (I_K), тобто обґрунтування бізнес-стратегії може бути визначено залежністю:

$$S = F(I_K, I_R) \quad (3.1)$$

Зважаючи на те, що на підприємство впливають різні чинники маркетингового середовища, які діють за межами підприємства і впливають із

різною силою на результати його діяльності, можна поділити чинники на три групи: контрольовані, неконтрольовані та слабоконтрольовані підприємством.

Чинники, що є неконтрольовані та слабоконтрольовані підприємством, запропоновано враховувати при знаходженні значення координати абсцис (x), що відображає силу ринкового впливу (I_R). Натомість контрольовані підприємством чинники відобразатимуть координату ординат (y), що має назву конкурентна позиція (I_K).

Такий поділ чинників на групи пов'язаний із тим, що конкурентоспроможність формується на рівні підприємства, тобто воно може адаптуватися до певних умов та самостійно покращити власні позиції на ринку.

Чинники маркетингового макросередовища та безпосереднього оточення здійснюють свій вплив незалежно від внутрішнього стану підприємства.

Однак слід зауважити: якщо чинники макросередовища впливають на ринок на всі підприємства однаково, то чинники, що відображають ступінь безпосереднього оточення, індивідуальні для кожного підприємства галузі, адже кожне підприємство по-своєму реагує на певну групу факторів у залежності від масштабів діяльності, прямих та опосередкованих конкурентів та інших особливостей ведення бізнесу.

Перелік заходів, які включає в себе кожна бізнес-стратегія, наведено у таблиці 3.11.

На основі проведених аналітичних розрахунків, відповідно до отриманих значень інтегрального показника сили ринкового впливу та інтегрального показника, який відображає конкурентну позицію підприємства, визначено стратегії на рівні ведення бізнесу підприємств, що займаються виробництвом пива на території України (рис. 3.11).

Згідно з рис. 3.10 ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь», ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта», ПрАТ «Ефес Україна», Київський пивоварний завод «Славутич» займають позиції лідера. Вони мають високу конкурентну позицію і, разом з тим, низький вплив ринку. Головна їх задача на цьому етапі розвитку –

Таблиця 3.11 – Характеристика бізнес-стратегій підприємства відповідно до матриці

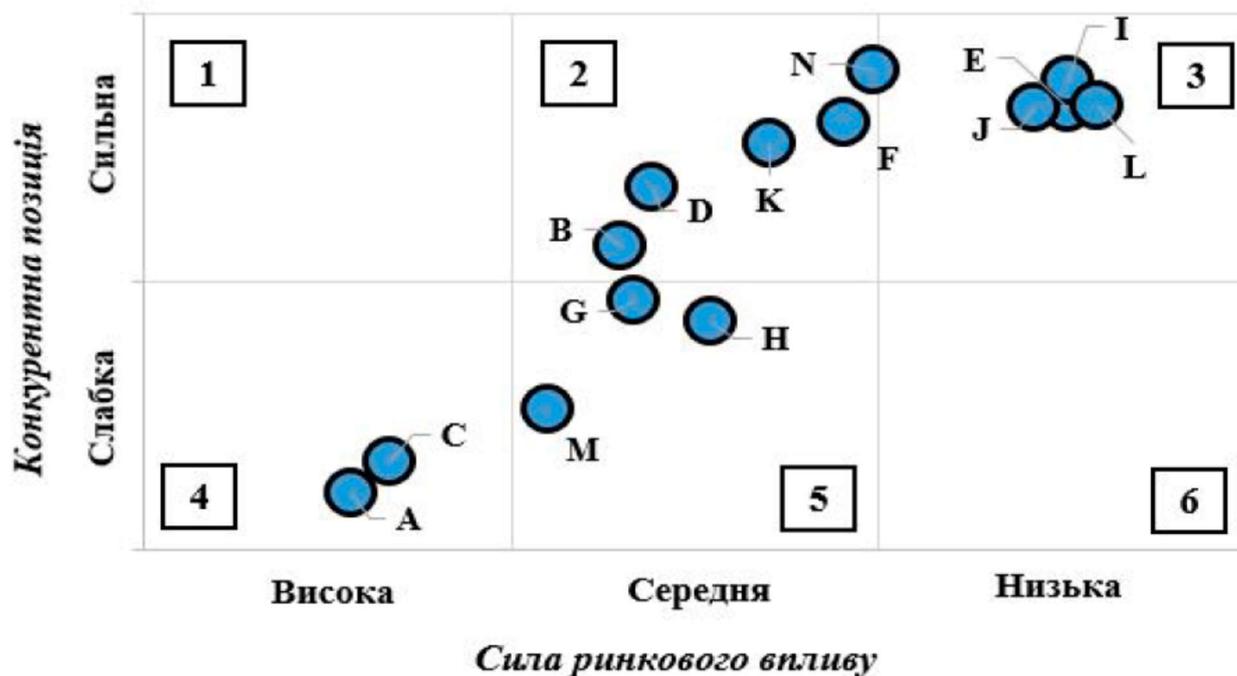
№	Назва бізнес-стратегії	Характеристика бізнес-стратегії
1	Стратегія зосередження	Вибір ринкової ніші, що максимально відповідає вимогам підприємства та здійснення діяльності, що спрямована на максимальну відповідність до вимог цільової аудиторії. Селективне інвестування
2	Стратегія інтенсифікації	Збільшення обсягів продажу, розширення меж ринку за рахунок використання існуючої бізнес-моделі підприємства. Активне інвестування
3	Стратегія збереження	Підтримка позицій лідера на ринку, моніторинг споживчих потреб. Максимізація прибутку. Селективне інвестування
4	Стратегія змін	Адаптація підприємства до умов ринку та вимог споживачів, оптимізація діяльності, зміна цільової аудиторії. Інвестування у розвиток або селективне інвестування
5	Стратегія зростання	Масштабування діяльності підприємства. Вихід підприємства на нові ринки. Активне інвестування
6	Стратегія досягнення лідерства	Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом перегляду особливостей ості або пошук нових рішень. Розширення меж цільового інвестування

зберегти свої поточні позиції на ринку, тому в матриці їм відповідає бізнес-стратегія збереження.

Що стосується ПрАТ «Охтирський пивоварний завод, то його положення відповідає квадранту, що характеризується сильними конкурентними позиціями при середній силі ринкового впливу. В якості стратегії розвитку для даного підприємства рекомендоване збільшення обсягів продажу, розширення меж ринку за рахунок використання існуючої бізнес-моделі підприємства та активне інвестування.

З метою покращення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» необхідним є впровадження заходів, спрямованих як на підвищення споживчих характеристик товару, так і сприяючих зниженню собівартості продукції, оскільки, як засвідчив попередній аналіз на фоні досить пристойних якісних характеристик продукція підприємства відрізняється доволі високою ціною порівняно із аналогами.

Покращенню якості продукції із забезпеченням невеликої собівартості



Умовні позначення: «Луцький пивзавод» – А, ПрАТ «Пивобезалкогольний завод «Славутич» – В, «Уманьпиво» – С, ТОВ «Перша приватна броварня» – D, ПрАТ «Київський пивоварний завод «Оболонь» – Е, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – F, Пивзавод «Рогань» – G, Львівська пивоварня – Н, ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» – I, ПрАТ «Ефес Україна» – J, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – K, Київський пивоварний завод «Славутич» – L, Пивкомбінат «Десна» (Чернігів) – М, Пивкомбінат «Янтар» (Миколаїв) – N.

Рисунок 3.11 – Матриця бізнес-стратегій виробників пива

сприятимуть такі фактори:

- застосування новітніх ферментних препаратів, що передбачають різке зменшення потреб у солоді;
- використання концентратів сусла (екстрактів, сиропів, композицій);
- підвищення стійкості, стабілізація пива за всіма показниками якості як смакового продукту;
- економія хмелю шляхом оптимізації вирощування потрібних його сортів, виробництва і технології перероблення хмелевих препаратів;
- використання автоматизованих варильних агрегатів із засипом 20 т і більше;
- впровадження новітніх технологій подрібнення зернопродуктів, приготування і розділення заторів, кип'ятіння сусла;

- розроблення й удосконалення безперервних і циклічних процесів приготування суслу та його зброджування;
- створення і широке впровадження нових видів тари, упаковки, роботів, високоефективних ліній розливу;
- модернізація фільтрів і технологій фільтрування з допоміжними засобами (намивними порошками);
- розроблення мембранних технологій оброблення пива;
- раціональне використання відходів основного виробництва як цінної вторинної сировини.

Водночас, в якості заходу, спрямованого на зниження собівартості продукції підприємства без шкоди якості основного продукту, пропонуємо відмову від пакування пива у скляну тару 0,5 л та заміну її на ПЕТ-тару аналогічної місткості. За попередніми розрахунками цей захід дозволить на 1/3 знизити вартість пива підприємства, що, безумовно, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів

Визначимо, яким чином впливають складові стратегій конкурентоспроможності на загальний її рівень для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Вихідні дані для проведення аналізу наведені в табл. 3.12.

На початку аналізу дослідимо, яким чином на конкурентоспроможність пивзаводу впливає пакування продукції у ПЕТ-пляшку (x_1): даний чинник був визначений експертами, як найвпливовіший.

Побудований за вихідними даними графік кореляційного поля залежності індексу конкурентоспроможності від пакування продукції у ПЕТ має такий вигляд (див. рис. 3.12).

Розміщення точок на цьому графіку свідчить про можливість використання нелінійного рівняння:

Таблиця 3.12 – Вихідні дані для проведення аналізу впливу чинників конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на загальний рівень його конкурентоспроможності

Номер спостереження	Індекс конкурентоспроможності (y)	Пакування продукції в ПЕТ-тару (x ₁)	Рівень цін (x ₂)	Розширення асортименту продукції (x ₃)
1	0,651	8,143	9,66	8,857
2	0,712	8,571	7,95	8,429
3	0,703	8,857	7,95	8,714
4	0,748	9,429	11,65	8,429
5	0,633	9,429	8,24	9,286
6	0,718	9,286	10,80	6,571
7	0,745	9,424	11,36	8,143
8	0,662	8	12,50	8,286
9	0,744	9,286	10,80	6,571
10	0,707	8,429	10,80	6,714

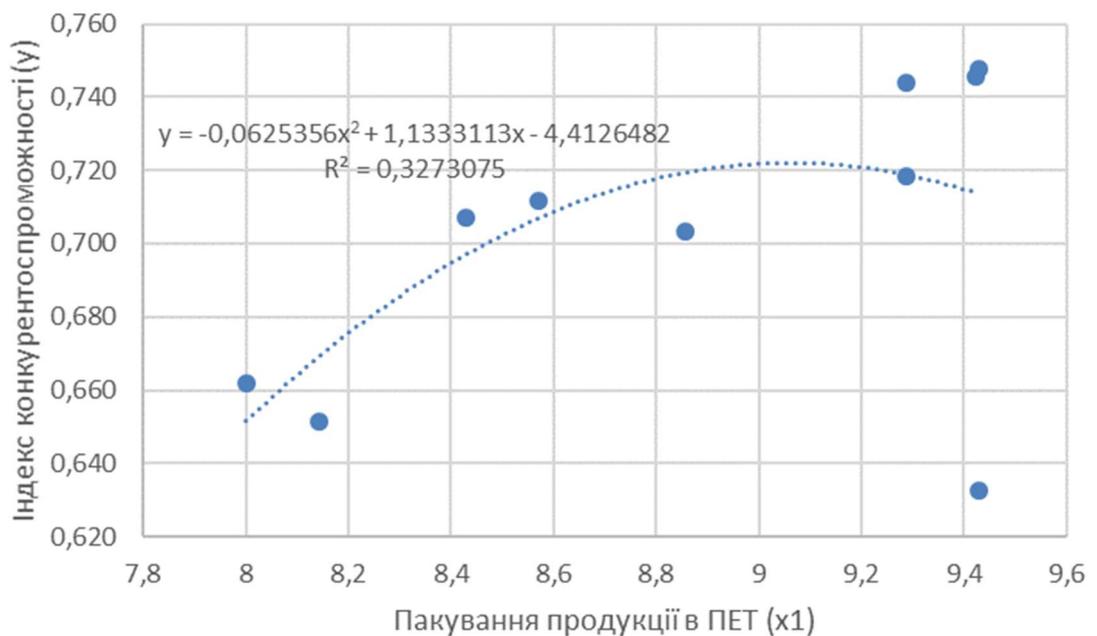


Рисунок 3.12 – Кореляційне поле залежності індексу конкурентоспроможності продукції від пакування продукції у ПЕТ-тару

$$Y = a + bx_1 + cx_1^2, \quad (3.2)$$

де Y, x_1 – відповідно результативна і факторна ознаки;
 a, b, c – параметри рівняння.

На етапі оцінки лінії регресії визначаємо параметри обраного рівняння методом найменших квадратів. Основа цього методу полягає у мінімізації суми квадратів відхилень емпіричних значень у від теоретичних Y :

$$\sum (y - Y)^2 = \min$$

Це дає можливість отримати найкращі оцінки параметрів a , b і c . Для їх обчислення треба скласти і розв'язати систему нормальних рівнянь. Нелінійній моделі (4.2) відповідає система рівнянь з трьома невідомими:

$$\begin{cases} \sum y = na + b\sum x + c\sum x^2; \\ \sum xy = n\sum x + b\sum x^2 + c\sum x^3; \\ \sum x^2 y = n\sum x^2 + b\sum x^3 + c\sum x^4. \end{cases} \quad (3.3)$$

Розрахункові суми для складання системи нормальних рівнянь залежності конкурентоспроможності торгової марки від пакування продукції у склотару наведені в табл. 4.8.

Таким чином,

$$\begin{cases} 7,023 = 10a + 88.854b + 792.348c; \\ 62,502 = 88.854a + 792.348b + 7090.269c; \\ 558,209 = 792.348a + 7090.269b + 63658.407c. \end{cases}$$

Розв'язок цієї системи має наступний вигляд:

$$\begin{cases} a = -4,413 \\ b = +1,133 \\ c = -0,0625 \end{cases}$$

Тобто нелінійне рівняння зв'язку між конкурентоспроможністю торгівельної марки та пакуванням продукції у склотару має такий вигляд:

$$\tilde{Y} = -4,413 + 1,133x - 0,0625x^2.$$

Визначимо тісноту зв'язку у визначеній нелінійній кореляційно-регресивній залежності. При нелінійній залежності тісноту зв'язку визначають за допомогою індексу кореляції:

Таблиця 3.13 – Допоміжні розрахунки для визначення параметрів рівняння регресії $Y = a + bx_1 + cx_1^2$

Номер спостереження	Індекс конкурентоспроможності (y)	Пакування продукції в ПЕТ-тару (x_1)	x_1^2	x_1^3	x_1^4	x_1y	x_1^2y	Теоретичне значення
1	0,651	8,143	66,308	539,950	4396,810	5,304	43,191	0,6693
2	0,712	8,571	73,462	629,643	5396,671	6,099	52,271	0,7070
3	0,703	8,857	78,446	694,800	6153,845	6,228	55,162	0,7194
4	0,748	9,429	88,906	838,295	7904,284	7,050	66,474	0,7136
5	0,633	9,429	88,906	838,295	7904,284	5,965	56,243	0,7136
6	0,718	9,286	86,230	800,730	7435,578	6,670	61,935	0,7188
7	0,745	9,424	88,812	836,962	7887,532	7,025	66,201	0,7138
8	0,662	8,000	64,000	512,000	4096,000	5,295	42,360	0,6516
9	0,744	9,286	86,230	800,730	7435,578	6,907	64,142	0,7188
10	0,707	8,429	71,048	598,864	5047,824	5,959	50,230	0,6970
Сума	7,023	88,854	792,348	7090,269	63658,407	62,502	558,209	7,023

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (Y_i - \tilde{Y}_i)^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}}, \quad (3.4)$$

де Y_i – фактичне значення результативної ознаки;

\bar{Y} – середнє значення результативної ознаки;

\tilde{Y}_i – теоретичне (вирівняне) значення результативної ознаки.

Всі необхідні дані для обчислення коефіцієнта кореляції розраховуємо у табл. 3.14.

За отриманими результатами:

$$R = \sqrt{1 - \frac{0,01015}{0,01509}} = 0.572$$

У літературі пропонуються різні оцінки коефіцієнта кореляції, але найчастіше застосовують такі оцінки:

$r = 0$ зв'язок відсутній;

$r = 0,1 - 0,3$ зв'язок слабкий;

Таблиця 3.14 – Допоміжні розрахунки для визначення індексу кореляції

$$\tilde{Y} = -4,413 + 1,133x - 0,0625x^2$$

Номер спостереження	Пакування продукції у ПЕТ-тару (x_1)	Індекс конкурентоспроможності продукції (y)	Теоретичне значення	$(Y_i - \bar{Y})^2$	$(Y_i - \tilde{Y}_i)^2$
1	8,143	0,651	0,669	0,0025923	0,0003206
2	8,571	0,712	0,707	0,0000859	0,0000209
3	8,857	0,703	0,719	0,0000008	0,0002629
4	9,429	0,748	0,714	0,0020622	0,0011653
5	9,429	0,633	0,714	0,0048534	0,0065515
6	9,286	0,718	0,719	0,0002554	0,0000003
7	9,424	0,745	0,714	0,0018602	0,0010003
8	8,000	0,662	0,652	0,0016320	0,0001064
9	9,286	0,744	0,719	0,0017286	0,0006252
10	8,429	0,707	0,697	0,0000222	0,0000996
Сума	88,854	7,023	7,023	0,01509	0,01015

$r = 0,3 - 0,5$ зв'язок помірний;

$r = 0,5 - 0,7$ зв'язок суттєвий (середній);

$r = 0,7 - 0,9$ зв'язок тісний (високий);

$r = 1$ зв'язок функціональний.

За наведеною оцінкою зв'язок між конкурентоспроможністю торгівельної марки та пакуванням олії у склотару, виражений рівнянням $\tilde{Y} = -4,413 + 1,133x - 0,0625x^2$ є суттєвий (середній)

Визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0.572^2 = 0,327$$

Це означає, що зміна конкурентоспроможності на 32,7% визначається пакуванням олії у ПЕТ-тару.

Одержана залежність свідчить, що чим кращою є якість тари пакування продукції, тим вищою є конкурентоспроможність пива. Дане твердження є цілком справедливим лише для меж $x_1 \in [5,667; 9,064]$ (точка $x_1 = 9,064$ відповідає екстремуму функції $\tilde{Y} = -4,413 + 1,133x - 0,0625x^2$, яка при даному значенні x_1 досягає максимального значення). Тобто прогресивне прагнення власників підприємства покращити захист продукції від впливу зовнішнього середовища,

покращивши якісні характеристики пакування продукції, матимуть позитивні наслідки.

Водночас для інтервалу $x_1 \in [9,064;10]$ ситуація є оберненою: збільшення кількості упакованої у ПЕТ продукції негативним чином відображається на конкурентоспроможності продукції. Це означає, що збільшення фінансування на технічне оснащення і забезпечення матеріальних ресурсів для організації даного заходу буде марно використаний: зростання витрат в даному напрямки не принесе відповідного зростання доходу та прибутку підприємству.

Тобто, максимальний рівень конкурентоспроможності пива підприємства складатиме:

$$\tilde{Y}_{x=9,064} = -4,413 + 1,133 \times 9,064 - 0,0625 \times 9,064^2 = 0,722$$

Зростання ж витрат на напрям діяльності забезпечить зростання конкурентоспроможності продукції підприємства на $0,722 - 0,633 = +0,089$ або 14,1%.

На наступному етапі нами було досліджено вплив рівня цін на продукцію на конкурентоспроможність продукції підприємства. Отримані результати засвідчили відсутність визначеної залежності конкурентоспроможності від цінової політики підприємства. Так, безумовно, рівень цін є дуже важливим при купівлі того чи іншого товару. Але при виборі олії ціна не є визначальним чинником, який спонукає покупця здійснити вибір: першочерговим в даному випадку є імідж марки та якість пива.

Побудований за вихідними даними графік кореляційного поля залежності індексу конкурентоспроможності від можливості покупки продукції різного обсягу (1 л, 0,5 л, 0,33 л) має такий вигляд (див. рис. 3.13).

Розміщення точок на цьому графіку свідчить про можливість використання нелінійного рівняння:

$$Y = a + bx_1 + cx_1^2.$$

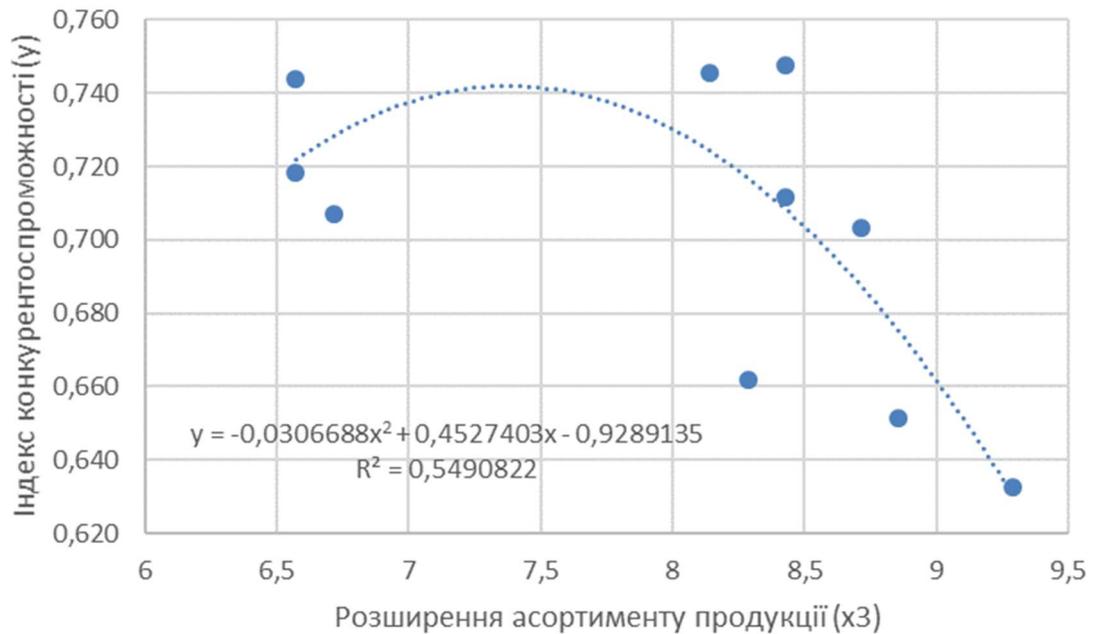


Рисунок 3.13 – Кореляційне поле залежності індексу конкурентоспроможності продукції підприємства від можливості покупки продукції різного об’єму

Аналогічним чином за наведеним вище алгоритмом визначаємо параметри рівняння.

Розрахункові суми для складання системи нормальних рівнянь залежності конкурентоспроможності продукції від можливості покупки в різних об’ємах наведені в табл. 3.15.

Таким чином,

$$\begin{cases} 7,023 = 10a + 80b + 649,106c; \\ 55,979 = 80a + 649,106b + 5333,891c; \\ 452,588 = 649,106a + 5333,891b + 44322,410c. \end{cases}$$

Розв’язок цієї системи має наступний вигляд:

$$\begin{cases} a = -0,9289 \\ b = +0,4527 \\ c = -0,0307 \end{cases}$$

Тобто нелінійне рівняння залежності конкурентоспроможності підприємства від можливості покупки продукції різного об’єму має такий вигляд:

$$\tilde{Y} = -0,9289 + 0,4527x - 0,0307x^2.$$

Таблиця 3.15 – Допоміжні розрахунки для визначення параметрів рівняння регресії $Y=a+bx_1+cx_1^2$.

Номер спостереження	Індекс конкурентоспроможності (y)	Розширення асортименту продукції (x ₃)	x ₃ ²	x ₃ ³	x ₃ ⁴	x ₃ y	x ₃ ² y	Теоретичне значення
1	0,651	8,857	78,446	694,800	6153,845	5,769	51,097	0,6751
2	0,712	8,429	71,048	598,864	5047,824	5,998	50,554	0,7083
3	0,703	8,714	75,934	661,687	5765,941	6,128	53,395	0,6875
4	0,748	8,429	71,048	598,864	5047,824	6,302	53,122	0,7083
5	0,633	9,286	86,230	800,730	7435,578	5,874	54,550	0,6307
6	0,718	6,571	43,178	283,723	1864,343	4,720	31,013	0,7218
7	0,745	8,143	66,308	539,950	4396,810	6,070	49,427	0,7242
8	0,662	8,286	68,658	568,898	4713,893	5,484	45,443	0,7168
9	0,744	6,571	43,178	283,723	1864,343	4,888	32,118	0,7218
10	0,707	6,714	45,078	302,652	2032,008	4,747	31,869	0,7283
Сума	7,023	80,000	649,106	5333,891	44322,410	55,979	452,588	7,023

Визначимо тісноту зв'язку у визначеній лінійній кореляційно-регресивній залежності (необхідні дані розраховані в табл.3.16):

$$R = \sqrt{1 - \frac{0,00681}{0,01509}} = 0.7407.$$

Тобто зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та можливістю покупки авто в кредит, виражений рівнянням $\tilde{Y} = -0,9289 + 0,4527x - 0,0307x^2$ є високим.

Визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,7407^2 = 0,5491$$

Це означає, що зміна конкурентоспроможності на 54,91% визначається можливістю придбання продукції різного обсягу.

Максимальний рівень конкурентоспроможності пива підприємства складатиме:

$$\tilde{Y}_{x=7,373} = -0,9289 + 0,4527 \times 7,373 - 0,0307 \times 7,373^2 = 0,74$$

Побудуємо модель залежності конкурентоспроможності продукції підприємства від наявності пакування у ПЕТ-тару та можливості придбання продукції у ємкості різних об'ємів:

Таблиця 3.16 – Допоміжні розрахунки для визначення індексу кореляції

$$\tilde{Y} = -0,9289 + 0,4527x - 0,0307x^2$$

Номер спостереження	Розширення асортименту продукції (x_3)	Індекс конкурентоспроможності продукції (y)	Теоретичне значення	$(Y_i - \bar{Y})^2$	$(Y_i - \tilde{Y}_i)^2$
1	8,857	0,651	0,719	0,0025923	0,0005658
2	8,429	0,712	0,697	0,0000859	0,0000107
3	8,714	0,703	0,714	0,0000008	0,0002469
4	8,429	0,748	0,697	0,0020622	0,0015532
5	9,286	0,633	0,719	0,0048534	0,0000038
6	6,571	0,718	0,334	0,0002554	0,0000127
7	8,143	0,745	0,669	0,0018602	0,0004518
8	8,286	0,662	0,684	0,0016320	0,0030209
9	6,571	0,744	0,334	0,0017286	0,0004852
10	6,714	0,707	0,377	0,0000222	0,0004546
Сума	80,000	7,023	5,946	0,01509	0,00681

$$\tilde{Y} = a_0 + a_2x_2 + a_4x_4.$$

Визначення параметрів рівняння виконуємо з використанням програмного пакета «StatSoft Statistica 10.0» [115] (рис. 3.14).

Statistic	Summary Statistics; DV: y (Spreadsheet1)	
	Value	
Multiple R	0,695439761	
Multiple R?	0,483636461	
Adjusted R?	0,336104022	
F(2,7)	3,2781703	
p	0,0989337489	
Std.Err. of Estimate	0,0333669334	

N=10	Regression Summary for Dependent Variable: y (Spreadsheet1) R= ,69543976 R?= ,48363646 Adjusted R?= ,33610402 F(2,7)=3,2782 p<,09893 Std.Error of estimate: ,03337					
	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(7)	p-value
Intercept			0,584252	0,207459	2,81623	0,025913
x1	0,432322	0,273463	0,031488	0,019918	1,58091	0,157910
x2	-0,496666	0,273463	-0,020220	0,011133	-1,81621	0,112191

Рисунок 3.14 – Результати розрахунку показників регресії

Таким чином, модель залежності конкурентоспроможності продукції підприємства від наявності пакування у ПЕТ-тару та можливості придбання продукції у ємкості різних об'ємів має наступний вигляд:

$$Y = 0,584252 + 0,031488x_1 - 0,020220x_3.$$

Визначимо тисноту зв'язку у визначеній кореляційно-регресивній залежності:

$$R = 0,6954$$

Тобто зв'язок між конкурентоспроможністю продукції підприємства від наявності пакування у склотару та можливості придбання продукції у ємкості різних об'ємів, виражений рівнянням $Y = 0,584252 + 0,031488x_1 - 0,020220x_3$ є високим.

Визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,4836.$$

Це означає, що зміна конкурентоспроможності на 48,36% визначається рівнем наявності пакування у склотару та можливості придбання продукції у ємкості різних об'ємів.

При базових значеннях показників (до впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності) індекс конкурентоспроможності складав:

$$Y = 0,633.$$

В разі впровадження стратегії № 1, спрямованої на впровадження пакування пива у ПЕТ-тару 0,5л:

$$\tilde{Y}_{x=9,064} = -4,413 + 1,133 \times 9,064 - 0,0625 \times 9,064^2 = 0,722.$$

В разі впровадження стратегії № 2, спрямованої на впровадження пакування пива у тару обсягом 0,33, 0,5 та 1 л:

$$\tilde{Y}_{x=7,373} = -0,9289 + 0,4527 \times 7,373 - 0,0307 \times 7,373^2 = 0,74$$

При одночасному впровадженні двох заходів:

$$Y = 0,584252 + 0,031488 \times 9,064 - 0,020220 \times 7,373 = 0,721$$

Таким чином, всі із запропонованих стратегій забезпечить ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» зростання конкурентних позицій приблизно до

однакового рівня, тому керівництву слід звернути увагу на витратність запропонованих рішень задля зменшення витрат та попередження недоотримання запланованого прибутку.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин однією з найважливіших проблем зовнішньої та вітчизняної економіки є управління конкурентоспроможністю підприємства. Її рішення визначає можливості створення сильних позицій не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку. За умови, що етапи життєвого циклу товару враховуються при управлінні конкурентоспроможністю, він може значно розширити його економічно вигідне існування та досягти підвищення рівня доходу на всіх стадіях розвитку. Ось чому ця тема є актуальною для подальших досліджень.

Сучасний стан української економіки, позиції, які більшість українських підприємств займають у абсолютно неформованому конкурентному середовищі, безпосередньо свідчать про існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і іноземних компаній. Очевидно, що ця тенденція посилиться, і тоді можливість перемогти у змаганні стає одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності. Впровадження механізму управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах є відносно новою, багатогранною та багатопрофільною проблемою. У різних сферах його прояви існують у маркетингу, інноваціях, виробництві, кадрах, фінансовому, правовому, стратегічному управлінні та економічних відносинах. Його рішення стимулює розвиток науки і техніки, сприяє міжнародному співробітництву, підвищує ефективність суспільного виробництва.

Щоб вижити, підприємствам потрібно постійно контролювати та реагувати на всі зміни, що відбуваються в їх конкурентному середовищі, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції, і, відповідно, підтримувати свою ринкову позицію. В умовах жорсткої конкуренції ринкове становище підприємства визначається його

конкурентними перевагами, і вони стають визначальним фактором його комерційного успіху.

Все це визначає надзвичайну актуальність теми підсумкової кваліфікаційної роботи бакалавра.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Ортирський пивоварний завод», його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління виробничою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

На першому етапі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження теоретичних засад дослідження бізнес-моделювання господарської діяльності підприємства (розглянуто наукові підходи до визначення сутності бізнес-процесів та їх значення, класифікацію бізнес-процесів та існуючі підходи до бізнес-моделювання господарської діяльності підприємства).

В економічній літературі виділено різні економічні моделі, котрі описують різноманітність функціонуючих підприємств, які різняться головним чином функціями і, як наслідок, якими бізнес-процесами вони користуються. На основі аналізу існуючих підходів до визначення сутності категорії «бізнес-процес» в роботі бізнес-процес підприємства розглядаємо як сукупність виробничо-технологічних процесів (підпроцесів, операцій) виробничої, комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності, в межах якої «на вході» впроваджується один або кілька видів потоків, і, таким чином, на «виході» створюються товарна партія та послуги, що представляють цінність для покупця.

Було визначено, що кожне підприємство в залежності від ринкової скерованості виробничої та комерційної діяльності, асортиментної політики, спеціалізації, форм та методів продажу, розміру складських площ тощо має притаманний тільки йому набір бізнес-процесів. Основні бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, опиняються на шляху руху продукції (послуги) і відповідають основним етапам її життєвого циклу: від створення до реалізації. Уперше такий поділ процесів був

запропонований М. Портером у сформульованій ним моделі ланцюга створення цінності. Допоміжні (обслуговуючі) процеси безпосередньо не генерують доданої вартості, а забезпечують здійснення основних процесів. Як правило, вони пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням устаткування тощо.

У теоретичних дослідженнях та прикладних розробках спостерігаються різні підходи до поділу процесів на окремі види й формування моделі процесів: за участю у створенні цінності, за рівнем деталізації, за характером перебугу в часі тощо.

В результаті дослідження класифікації бізнес-процесів сформована процесно-структурну модель організації, яка має універсальний характер і може бути використана при впровадженні системи бізнес-процесів в діяльність вітчизняних підприємства. Специфіка кожного окремого підприємства безпосередньо полягає в тому, як ці бізнес-процеси влаштовані та впроваджені.

Крім того було визначено, що моделювання бізнес-процесів підприємства є одним із найефективніших способів підвищення ефективності та якості компанії, що передбачає побудову логічних контактів між елементами шляхом встановлення взаємозв'язків між пов'язаними операціями. Основною метою моделювання є створення організаційної методології, яка поєднає базові знання про ключові операції в компанії, представлені у наочній та простій у використанні формі, в тому числі для проведення аналітичних досліджень та оптимізації роботи в різних підрозділах.

Важливою складовою роботи було дослідження діяльності підприємства, оскільки це дозволило практично ознайомитися з економічним станом підприємства та організаційними основами його діяльності.

У другому розділі дослідження цілей, завдань та принципів оцінювання конкурентоспроможності продукції, його методичне забезпечення та шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». З огляду на спеціалізацію досліджуваного підприємства проаналізовано стан та проблеми розвитку вітчизняного ринку пива. Пивна сфера є досить потужною складовою харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води. Нині в Україні спостерігається тенденція нарощування виробничих потужностей для виробництва пива, будуються нові заводи. З великою вірогідністю нові підприємства орієнтуватимуться на експорт продукції, оскільки внутрішній ринок збуту продукції характеризується певними ускладненнями, зокрема зниженням платоспроможного попиту.

Слід відмітити, що пивоварна галузь України протягом останніх років перебуває у складному становищі, що характеризується значним зменшенням обсягів реалізації продукції, яке сталося в результаті різкого подорожчання пива через збільшення акцизу на нього. Тому багато підприємств у своїй діяльності орієнтуються на експортний потенціал: основними покупцями українського пива є Алжир, Білорусь, Молдова.

Найбільшими гравцями на пивному ринку України є «Оболонь», Carlsberg Ukraine, «Перша приватна броварня», «SUN InBev Ukraine», які в сукупності контролюють майже 93% ринку.

Проаналізувавши український ринок пива, виділені такі тенденції:

- поряд з погіршенням добробуту населення зменшується обсяг споживання пива;
- спостерігається поляризація споживчих переваг: споживання пива в середньому ціновому сегменті зменшується, тоді як спостерігається зростання продажів в преміальному та економічному сегментах. Великі пивоварні переорієнтуються на виробництво продукції супер-преміум та преміум класу;
- залишається жорстка конкуренція з виробниками міцного алкоголю (як на рівні лобіювання їх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі);

- за останні 10 років культура споживання алкоголю в Україні поступово змінювалася. Таким чином, українці стали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю зросла на 25%), і менше вживати горілки (частка зменшилася на 18%);

- ринок безалкогольного пива залишається стабільним. За останні роки обсяг її виробництва суттєво не змінився і становить в середньому 5 млн. дал. впродовж року.

Вказавши основну мету та перелічивши основні види діяльності та зробивши загальну характеристику підприємства, в магістерській роботі були розраховані основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» .

Провівши аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2017-2019 рр., слід зазначити:

– вартість сукупного капіталу протягом всього досліджуваного періоду зростає. Так, на початок періоду її величина складала 39891,0 тис. грн., а на кінець періоду – вже 49222,00 тис. грн., що на 9331,0 тис. грн. більше або на +23,4%. Збільшення суми власного капіталу є одним з ключових цільових показників роботи будь-якого комерційного підприємства. На ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» розмір власного капіталу має майже стабільне значення, що може свідчити про ефективні дії менеджменту, продуману фінансову, комерційну, конкурентну, виробничу політику тощо;

– Обсяг виробленої продукції зростає з кожним роком, а саме на початок періоду він складав 87,1 млн. грн., а на кінець – вже 113,4 млн. грн. Причому більшу частину виробленої продукції (майже 90%) складає пиво. Аналогічним чином змінювався чистий дохід від реалізації продукції підприємства;

– В ході дослідження економічного та фінансового стану було з'ясовано, що ефективність використання ресурсів знаходиться в останні роки на невисокому рівні, що пов'язано перш за все із високим ступенем зношеності основних фондів, збільшенням часу їх перебування у позаплановому ремонті

та, як наслідок, збільшенні поточних витрат на експлуатація обладнання та зниженні його продуктивності.

– Остаточний результат діяльності підприємства можна виявити при дослідженні суми чистого прибутку підприємства. у 2017 році його величина складала 340 тис. грн. Протягом наступного року величина даного показника зменшилась на 197 тис. грн. (або на 57,9%, тобто більше ніж в 2 рази), в результаті чого досягла значення у 143 тис. грн. У 2019 році величина чистого прибутку зменшилась ще на 47 тис. грн. (або на 32,9% від значення 2018 р.) та складала вже 96 тис. грн. прибутку. Чистий прибуток виступає показником, що формує мету діяльності підприємства і забезпечення його зростання є надзвичайно важливим. Проте на даному підприємстві середньорічний темп падіння чистого прибутку складає 53,1%, тобто кожного року його розмір скорочується в середньому вдвічі.

– Дослідження показників фінансового стану (ліквідності та платоспроможності) свідчить про наявність певного кола проблем, пов'язаних із неліквідністю балансу та підвищенням ризику втрати платоспроможності. Так показники фінансової стійкості за останній рік не відповідають граничним нормам та мають тенденцію до погіршення, що свідчить про нестабільний фінансовий стан. що може при накопиченні та поглибленні даних проблем призвести до банкрутства підприємства.

– Що стосується показників рентабельності, то зниження прибутковості спостерігається за всіма показниками рентабельності, починаючи із рентабельності капіталу, і закінчуючи чистою рентабельністю продаж. Така ситуація лише підтверджує зроблені вище висновки щодо погіршення ефективності діяльності підприємства та накопичуванні проблем у фінансовій сфері, що потребує негайного впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було проведено дослідження поточної бізнес-моделі діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за критерієм ступеня задоволення споживачів.

Для визначення конкурентного середовища на ринку пива нами проведено аналіз споживацьких уподобань у м. Суми. В ході дослідження було встановлено, що пиво є популярним напоєм серед жителів Сум: пиво вживають 96,7% респондентів, з них 78,1% респондентів є активними покупцями пива (вони купують пиво раз на тиждень і частіше); 3,3% не вживають пива. Значна частка респондентів (67,2%) віддає перевагу вітчизняному пиву, іноземному пиву – 12,8%, а респонденти, які відповіли «байдуже», становлять 20%. Пиво вітчизняних виробників майже однаково віддають перевагу представники всіх трьох вікових груп: для груп 1, 2 та 3 це відповідно 62,3%, 69,1% та 72,7%. Частка споживачів, які віддають перевагу пиву іноземних виробників, зростає із збільшенням вікової категорії (5,8%; 10,3%; 19,7%), а частка споживачів, для яких не має значення, хто є виробником, навпаки, зменшується (31,9%; 20,6%; 7,6%).

При вивченні критеріїв, що впливають на вибір пива місцевих виробників, було встановлено, що основним є якість, а потім ціна, впізнаваність бренду, упаковка.

Найважливішою характеристикою (крім якості) при виборі пива для споживачів є передпродажне обслуговування (79,3% респондентів проголосували таким чином). Важливість передпродажного обслуговування зменшується залежно від вікової групи споживачів, що, швидше за все, пов'язано з особливостями споживання пива (наприклад, молоді люди воліють пити пиво на вулиці, у відкритих кафе, отже, воно повинно бути охолодженим при покупці). Важливість показника «якість упаковки» при купівлі пива відзначили 77,8% респондентів, тоді як для молоді (17–25 років) цей показник зростає до 88,4%.

В результаті роботи було встановлено, що реклама впливає на вибір пива, і це відзначили 33,3% представників вікової групи 17-25 років. Споживачі у віці 26-40 років (27,9%) та старше 40 років (18,2%) менш схильні до впливу реклами, що свідчить про вплив реклами переважно на молодь. Серед споживачів пива, які відзначили важливість місця продажу (51,7%), найбільша

кількість респондентів віддає перевагу супермаркетам та супермаркетам (по 40%), кіоску (14%) та оптовому ринку (6%).

Для оцінювання конкурентоспроможності були відібрані зразки пива, розливаного у скляні пляшки місткістю 0,5 л, з початковим екстрактом суслу 11-12%, вмістом спирту від 4,0 до 4,8 об.%, по одному товару від сьомі аналізованих виробників.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних зразків пива за споживчими параметрами ми розробили бальну шкалу (табл. 3.4), яка включає показники, що формують переваги споживачів при виборі пива. За основні приймаються органолептичні показники: смак, прозорість, колір, аромат, піноутворення. Критерії, що характеризують якість та дизайн упаковки, а також обсяг інформації, представленої на ній, включаються в показники «інформація про маркування» та «інформаційна виразність упаковки».

Органолептичну оцінку досліджуваних зразків проводили в лабораторії кафедри харчових технологій Сумського аграрного університету. До групи з 15 осіб увійшли спеціалісти – викладачі кафедри та запрошені активні споживачі та поціновувачі пива, які відповіли на анкету. Також в лабораторії були проведені мікробіологічні дослідження зразків світлого пива. Результати мікробіологічних досліджень засвідчують відповідність отриманих результатів ДсанПіН 4.4.4.065-00 за всіма аналізованим показникам. Це означає, що зразки світлого пива є безпечними та можуть реалізовуватись в роздрібній торгівлі без обмежень в межах встановлених термінів придатності.

На основі проведених розрахунків був визначений інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваних зразків пива. Виходячи з отриманих результатів, пиво «Охтирське світле» є неконкурентоспроможним по відношенню до пива «Янтар світле», «Чернігівське світле», «Славутич» та «Зіберт світле», але конкурентоспроможним щодо пива «Рогань» та «Закарпатське оригінальне світле».

В якості стратегії розвитку для даного підприємства рекомендоване збільшення обсягів продажу, розширення меж ринку за рахунок використання існуючої бізнес-моделі підприємства та активне інвестування.

З метою покращення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» необхідним є впровадження заходів, спрямованих як на підвищення споживчих характеристик товару, так і сприяючих зниженню собівартості продукції, оскільки, як засвідчив попередній аналіз на фоні досить пристойних якісних характеристик продукція підприємства відрізняється доволі високою ціною порівняно із аналогами.

Покращенню якості продукції із забезпеченням невеликої собівартості сприятимуть такі фактори:

- застосування новітніх ферментних препаратів, що передбачають різке зменшення потреб у солоді;
- використання концентратів сусла (екстрактів, сиропів, композицій);
- підвищення стійкості, стабілізація пива за всіма показниками якості як смакового продукту;
- економія хмелю шляхом оптимізації вирощування потрібних його сортів, виробництва і технології перероблення хмелевих препаратів;
- використання автоматизованих варильних агрегатів із засипом 20 т і більше;
- впровадження новітніх технологій подрібнення зернопродуктів, приготування і розділення заторів, кип'ятіння сусла;
- розроблення й удосконалення безперервних і циклічних процесів приготування сусла та його зброджування;
- створення і широке впровадження нових видів тари, упаковки, роботів, високоефективних ліній розливу;
- модернізація фільтрів і технологій фільтрування з допоміжними засобами (намивними порошками);
- розроблення мембранних технологій оброблення пива;

- раціональне використання відходів основного виробництва як цінної вторинної сировини.

Водночас, в якості заходу, спрямованого на зниження собівартості продукції підприємства без шкоди якості основного продукту, пропонуємо відмову від пакування пива у скляну тару 0,5 л та заміну її на ПЕТ-тару аналогічної місткості. За попередніми розрахунками цей захід дозволить на 1/3 знизити вартість пива підприємства, що, безумовно, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Таким чином, реалізація запропонованих даних заходів позитивно позначиться на діяльності підприємства, оскільки вона призведе до зростання його ключових показників, а також до підвищення задоволеності клієнтів і співробітників компанії.

ГЛОСАРІЙ

1. *Амортизаційні відрахування (амортизація)* – процес поступового перенесення вартості засобів виробництва (машин, обладнання, будівель і т.п.) у міру зносу на вироблений з їхньою участю продукт і включається у вартість і ціну виробленої продукції.

2. *Бізнес-модель* – концептуальний опис підприємницької діяльності

3. *Бізнес-моделювання* – діяльність щодо представлення процесів підприємства, що дозволяє аналізувати, покращувати і автоматизувати поточні бізнес-процеси.

2. *Бюджет* – баланс грошових доходів і витрат суб'єктів господарської діяльності – держави, республік, областей, підприємств, установ і т.п. на певний період часу; затверджується в законодавчому порядку.

3. *Валова продукція* – економічний показник, що характеризує обсяг продукції, виробленої в тій чи іншій галузі матеріального виробництва, у вартісному (грошовому) виразі. Розраховується в порівнянних і поточних цінах. Даний показник включає всі елементи вартості товарної продукції, а також продукції, що не є товаром (незавершене виробництво).

4. *Валовий внутрішній продукт (ВВП)* – узагальнюючий економічний показник статистики, виражає сукупну вартість кінцевих товарів і послуг, створених усередині країни в ринкових цінах.

5. *Валовий дохід* – новостворена вартість, яка включає заробітну плату і чистий дохід. Визначається як різниця між виручкою і матеріальними витратами реалізованої продукції.

6. *Витрати виробництва* – сукупні витрати живої і матеріалізованої праці на виробництво продукції (товарів). Витрати виробництва розглядаються частіше за все як собівартість, що включає в себе поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт і послуг).

7. *Витрати обігу* – витрати живої і матеріалізованої праці в грошовій формі, які включаються у роздрібні ціни. Витрати обігу поділяються на чисті та додаткові, і пов’язані з реалізацією товарів.

8. *Власний капітал* – це вартість всіх засобів фірми, які належать їй на правах власності і використовуються для формування частки активів. Їм господарюючий суб’єкт може оперувати при здійсненні операцій без будь-яких застережень.

9. *Готова продукція* – це продукція (виріб, напівфабрикат, робота, послуга), що повністю закінчена обробкою на даному підприємстві, пройшла всі стадії технічного випробування (якщо вимагають відповідні її особливості), відповідає технічним умовам і стандартам, не потребує подальшої обробки на цьому підприємстві і здана на склад.

10. *Економічні показники* — це джерела доходів та їх використання, майно домогосподарства, зайнятість членів домогосподарства.

11. *Ефективність діяльності підприємства* – комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

12. *Єдині оптові ціни* – оптові ціни, що встановлюються на однакові види промислової продукції – засоби виробництва і предмети споживання. Ціни, які регулюються урядом, міністерствами.

13. *Забезпечення конкурентоспроможності товару* – сукупність дій, спрямованих на попередження зниження заданого рівня конкурентоспроможності.

14. *Заробітна плата* – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

15. *Інвестиція* – господарська операція, яка передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно.

16. *Інвестований капітал* – це сума простих та привілейованих акцій за їхньою номінальною (об’явленою) вартістю, а також додатково вкладений капітал, який також може бути поділений за джерелами утворення.

17. *Інвестор* – суб’єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об’єкти інвестування.

18. *Кадрова політика* – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу.

19. *Кваліфікація* – це рівень знань та трудових навичок, необхідний для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю.

20. *Керівник* — це працівник, який очолює підприємство, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

21. *Комплексний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, що представляє сукупність характеристик товару, які його конкурентоспроможність.

22. *Конкурентна перевага* – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

23. *Конкурентне середовище* – це результат і умови взаємодії великої кількості суб’єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

24. *Конкурентоспроможне управлінське рішення* – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи управління.

25. *Конкурентоспроможність країни* – здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективного

використання ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства і забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення

26. *Конкурентоспроможність товарів і послуг* – це наявність переваг порівняно з аналогічними товарами і послугами інших виробників за техніко-економічними факторами.

27. *Конкурентоспроможність товару* – відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкурентному ринку.

28. *Конкурентоспроможність підприємства* – реальна і потенційна можливість суб'єкта господарювання в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для покупців порівняно з товарами їхніх конкурентів.

29. *Конкурентоспроможність* – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

30. *Конкуренційна стратегія* – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

31. *Конкуренція* – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи у природних умовах

32. *Контроль* – процес перевірки виконання прийнятих рішень та оцінки досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з очікуваним і поточне коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

33. *Критерій конкурентоспроможності товару* – кількісна і (або) якісна характеристика товару, використовувана для оцінки його конкурентоспроможності.

34. *Ліквідаційна вартість* – це сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство має отримати від реалізації (ліквідації) основних фондів після закінчення терміну їхнього корисного використання (експлуатації) за вирахуванням витрат, пов'язаних із реалізацією (ліквідацією).

35. *Маркетингова цінова політика* – це сукупність принципів та методів ціноутворення. Її сутність полягає у створенні оптимального рівня та структури цін по товарам і ринкам. Вона є складовою маркетингової політики, важливим інструментом комплексу маркетингу і діє у взаємозв'язку з товарною, збутовою та комунікативною політиками. Домінантою маркетингової цінової політики продавця є рівень цін, прийнятний для покупців.

36. *Методи забезпечення конкурентоспроможності товару* – сукупність прийомів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товару.

37. *Міжнародна економічна стратегія* – формування і реалізація довгострокової економічної політики, спрямованої на суттєве поліпшення соціально-економічних показників розвитку країни, стимулювання динамізму економічного розвитку на національному, регіональному та глобальному рівнях.

38. *Монопольна ціна* – різновид ринкової ціни товарів в умовах розвинутого капіталізму. Монопольна ціна включає в себе, як правило витрати виробництва і надприбуток.

39. *Мотивація* – процес стимулювання трудового колективу або окремого працівника до діяльності, що забезпечує досягнення найкращих її результатів.

40. *Нематеріальні активи* – права на об'єкти промислової та інтелектуальної власності.

41. *Нематеріальні ресурси* – частина потенціалу підприємства, здатна приносити економічну вигоду протягом тривалого часу, для якої характерні відсутність матеріальної основи та невизначеність розмірів майбутніх прибутків від її використання.

42. *Нормативна чиста продукція* – один з вартісних показників обсягу виробленої продукції, що характеризують внесок даного підприємства у виробництво знову створеної вартості. Елементами нормативної чистої продукції є нормативна зарплата і нормативний прибуток вироблених товарів і послуг.

43. *Обмежувальний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, заснований на характеристиках, що визначають можливість допуску об'єкта на ринок і до оцінки конкурентоспроможності.

44. *Оборотні засоби* – це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу.

45. *Оборотні фонди* – це частина засобів виробництва які одноразово беруть участь у виробничому процесі.

46. *Одиничний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, що представляє одну з простих (неподільних) характеристик товару, які сто конкурентоспроможність.

47. *Оплата праці* — це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

48. *Основні засоби* – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких становить більше одного року (або операційного циклу, якщо він триваліший за рік).

49. *Основні фонди* – це засоби праці, які приймають участь у виробничому процесі на протязі багатьох періодів, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, а їх вартість переноситься на вартість виготовленої продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

50. *Оціночний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, заснований на характеристиках, що визначають міру конкурентоспроможності та конкурентні переваги.

51. *Первісна вартість* – це історична (фактична) собівартість основних фондів у сумі грошових коштів або справедливої вартості інших активів, сплачених (переданих), витрачених для придбання (створення) основних фондів.

52. *Персонал підприємства* — це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність.

53. *Підприємництво* – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

54. *Планування* – визначення мети розвитку суб'єкта господарювання та засобів її досягнення, передбачення плану дій трудового колективу на певний період.

55. *Прибуток* — це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства.

56. *Продуктивність праці* – продуктивність виробничої діяльності людини, кількість продукції, яка виробляється за одиницю часу.

57. *Рентабельність* – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

58. *Ринок* – сфера дії сукупних економічних відносин, які створюються з приводу реалізації товару і послуг.

59. *Рівень конкурентоспроможності товару* – відносна характеристика товару, яка відображає у розглянутий період часу його відмінність від товару-конкурента як по ступені відповідності суспільним потребам, так і але витратам на їх задоволення.

60. *Робітники* – це категорія персоналу, яка безпосередньо зайнята у процесі створення матеріальних цінностей, виконання робіт та надання послуг.

61. *Розрахункова рентабельність* – один з показників ефективності роботи підприємства, об'єднання, що застосовуються при плануванні, оцінці виконання запланованих завдань цих підприємств. Визначається цей показник відношенням розрахункового прибутку до середньорічної вартості основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів. Обчислюється у відсотках.

62. *Розрахунковий прибуток* – показник, що використовується в системі економічного стимулювання і для визначення взаємин суб'єктів господарської діяльності (підприємства, фірма тощо) з бюджетом і вищестоящою організацією. Розрахунковий прибуток обчислюється шляхом вирахування з отриманого прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг, плати за виробничі фонди, за трудові та природні ресурси, відсотки за короткострокові кредити.

63. *Сезонні ціни* – закупівельні й роздрібні ціни на деякі сільськогосподарські продукти (овочі, фрукти), реалізовані в різний час року (по сезонах).

64. *Собівартість продукції* – поточні витрати (уречевленої і живої праці) у грошовій формі на виробництво і реалізацію продукції з боку підприємств, об'єднань і т.п.

65. *Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства* – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

66. *Трудові ресурси* – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

67. *Узагальнений критерій конкурентоспроможності товару* – комплексний критерій конкурентоспроможності, за яким приймають рішення за результатами оцінки конкурентоспроможності товару.

68. *Управління* – систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

69. *Управління підприємством* – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

70. *Фонд оплати праці* — це кошти організацій, витрачені на заробітну плату, премії та додаткові заохочення працівникам за конкретний період часу.

71. *Фондовіддача* – це відношення обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

72. *Фондомісткість* – це відношення середньорічної вартості основних фондів до обсягу виготовленої продукції.

73. *Фондоозброєність* – це відношення середньорічної вартості основних фондів на середньооблікову чисельність промислово-виробничого персоналу.

74. *Формування конкурентоспроможності товару* – встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності товару на всіх етапах його створення і просування до споживача.

75. *Ціна* — це грошовий вираз вартості товару (продукції, послуги).

76. *Ціна виробництва* – перетворена форма вартості, що включає в себе середні витрати виробництва і середню величину прибутку на вкладений капітал при виробництві товарів в умовах вільної конкуренції підприємців.

77. *Ціна оптова (відпускна)* – ціна на товар, який продається великими партіями (оптом). Оптова ціна товару, як правило, не включає в себе витрати

обігу, тобто витрати пов'язані з реалізацією товарів через торговельну мережу за роздрібними цінами.

78. *Ціна роздрібна* – ціна товару що продається в особисте споживання, представляє грошове вираження всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, транспортуванням і реалізацією готових виробів.

79. *Чинник конкурентоспроможності товару* – безпосередня причина, наявність якої необхідно і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності товару.

80. *Чистий дохід* – це прибуток підприємства, тобто різниця між валовим доходом і сумою витрат фірми.

81. *Чистий прибуток* – це залишилося у розпорядженні організації частина доходу, отримана після всіх вироблених для виробництва і реалізації продукції витрат, а також сплати обов'язкових платежів і податків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України: [Електронний ресурс]: закон України : [прийнято Верх. Радою 16 січня 2003 р.] : [за станом на 13 червня 2021 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
2. Про акціонерні товариства: закон України від 14.09.2008 р.. Дата оновлення: 27.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
3. ДСТУ ISO/IEC TR 15504-1-2002. Інформаційні технології. Оцінювання процесів життєвого циклу програмних засобів. Частина 1. Концепції та вступна настанова (ISO/IEC TR 15504-1:1998, IDT) URL: <http://nbuv.gov.ua/node/1469> (дата звернення: 15.06.2021).
4. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review, 1985. – August. – P. 149-162.
5. Martin J. Enterprise Engineering / J. Martin // The Key to Corporate Survival. V.I-V. – UK : Savant Institute, 1994.
6. Binner H. F.: Ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit dem MITO-Organisation 4.0-Ansatz. Springer Vieweg; 1. Aufl. 2020 edition (August 17, 2020). 513 p.
7. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 332 p.
8. Sheer A.V. Business processes: basic concepts, theory, methods. 1999. 152 p.
9. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. P. 11–27.

10. Robson Mike, Ullah Philip. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower Pub Co (January 1, 1980). 159 p.
11. Deming W. Edwards. The New Economics for Industry, Government, Education, third edition. The MIT Press. 2000. 266 pp.,
12. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. – 1990. – Summer.
13. Harrington H. James, Esseling K., Van Nimwegen Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education; 1st edition (April 1, 1997). 314 pp.
14. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : НУ “Львівська політехніка”, 2013. – С. 125-131.
15. Апопій В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. / В. В. Апопій, С. А. Середа, Н. О. Шутовська. – Львів : Вид-во ЛКА, 2013. – 160 с.
16. Ареф’єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність : моногр. / О. В. Ареф’єва, Т. В. Луцька. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
17. Белей О. І. Застосування реінжинірингового підходу до управління бізнес-процесами підприємств роздрібних торговельних мереж / О. І. Белей // Вісник ЛТЕУ. – 2018. – Вип. 55. – С. 64-70. – (Сер. Економічні науки).
18. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентноспроможністю організації / В. М. Білявський // Сучасні проблеми менеджменту : матер. XII міжнар. наук.- практ. конф. – К. : Нац. авіац. ун-т, 2016. – С. 21-22.
19. Бондаренко О. Реінжиніринг бізнес-процесів / О. Бондаренко, Н. Заборська // Науковий вісник ОНЕУ. – 2014. – № 6. – С. 11-22.

20. Гриценко П. В. Формування науково-методичного підходу до оцінки маршруту бізнес-процесу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу / П. В. Гриценко // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 140-145.

21. Ільченко Н. Б. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко, М. В. Хомчук // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : кол. моногр. / заг. ред. К. С. Шапошникова [та ін.]. – Херсон : Гельветика, 2015. – 536 с.

22. Ковальчук Т. М. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління / Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – № 4. – С. 219-224.

23. Ситник Г. В. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі в контексті побудови фінансового планування на основі процесного підходу [Електронний ресурс] / Г. В. Ситник // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 311-320. – URL : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_7/311.pdf. (дата звернення: 15.06.2021).

24. Andersen B. Business Processes. Improvement Tools. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee. 2007. 312 pp. URL: <https://ebpm.ir/wp-content/uploads/2017/10/Business-Process-Improvement-Toolbox-2007.pdf> (дата звернення: 15.06.2021).

25. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / І.І.Стец // Економіка та управління підприємствами. 2018. – № 23. – С. 161–167. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 15.06.2021).

26. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / Т. Н. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. – 1990. – Summer.

27. Deming E. Out of the Crisis. The MIT Press. 2000. 524 pp.

28. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 15.06.2021).

29. Крейдич І. М., Катрич Д. О., Товмасян В. Р. Процесна організація діяльності підприємства / І. М. Крейдич, Д. О. Катрич, В. Р. Товмасян // Науковий огляд. – 2015. – № 12. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/404> (дата звернення: 15.06.2021).

30. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. – 2015. – Вип. 10. - Ч. 2. – С. 88-91.

31. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. – 2015. – № 1. - С. 119-129. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2015_1_13404 (дата звернення: 15.06.2021).

32. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с.

33. Про охорону праці: закон України від від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. Дата оновлення: 27.02.2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 12.06.2021).

34. Кодекс законів про працю України: [Електронний ресурс]: закон України 10.12.1971 № 322-VIII: [за станом на 10 червня 2021 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.06.2021).

35. Биба В.В. Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава : ПолтНТУ. 2019. 182 с.

36. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підруч. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор, 2016. – 378 с.
37. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика //Економіка і регіон. – 2015. – №. 4. – С. 16-22.
38. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 7 (109). – С. 81-93.
39. Гвоздь М. Я. Категорія “реінжиніринг” та її визначення у фаховій літературі / М. Я. Гвоздь // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2008. – № 633 – С. 106-109. – (Сер. Логістика).
40. Гвоздь М. Я. Ключова роль інформаційних технологій під час реінжинірингу бізнес-процесів / М. Я. Гвоздь // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2015. – № 815. – С. 202-206. – (Сер. Проблеми економіки та управління).
41. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М. Я. Гвоздь // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2013. № 754. – С. 135–138. – (Сер. Проблеми економіки та управління).
42. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
43. Голошубова Н. О. Оптова торгівля: організація та технологія : навч. посіб. / Н. О. Голошубова, В. М. Торопков. – К. : КНТЕУ, 2005. – 265 с.
44. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
45. Бондарчук О. М. Використання принципів бенчмаркінгу для забезпечення підвищення ефективності діяльності / О. М. Бондарчук, Г. В. Темченко, К. О. Астаф’єва. // Ефективна економіка. - 2021. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_11. (дата звернення: 12.06.2021).

46. Господарський кодекс України : прийнятий Верховною Радою України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

47. Гриценко Л. Л. Генезис реінжинірингу бізнес-процесів як елементу формування ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств / Л. Л. Гриценко // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 31-37.

48. Гриценко П. В. Формування науково-методичного підходу до оцінки маршруту бізнес-процесу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу / П. В. Гриценко // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 140-145.

49. Гросул В. А. Методичний підхід до оцінки фінансової безпеки підприємства торгівлі на основі дослідження його грошового потоку / В. А. Гросул, О. В. Антонова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 1(1). – С. 113-120.

50. Гросул В. А. Підходи до структуризації ресурсного потенціалу підприємств / В. А. Гросул, О. М. Филипенко, С. П. Голованьова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 1. – С. 112-123.

51. Гросул В. А. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 393-399.

52. Дайновський Ю. А. Репрезентативність маркетингових досліджень: підходи та критерії / Ю. А. Дайновський // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3 (49). – С. 18-22.

53. Дайновський Ю. А. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства / Ю. А. Дайновський, С. В. Корягіна // Фінанси України. – 2003. – № 10 (95). – С. 66-76.

54. Денисенко С. В. Проблемні моменти моделювання бізнес-процесів з метою проведення подальшого реінжинірингу на базі стандартів IDEF та UML-

моделювання / С. В. Денисенко // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2010. – № 691. – С. 41-46. – (Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку).

55. Державна служба статистики України. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kved.ukrstat.gov.ua/>.

56. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.

57. Донець О. С. Концептуальна модель бізнес-ситуації залучення і відтворення тимчасового персоналу івент-служби / О. С. Донець, К. В. Філіпович // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 324-329.

58. Донець О. С. Реінжиніринг фінансової діяльності підприємств у сучасних умовах української економіки за допомогою імітаційного моделювання / О. С. Донець // Ефективна економіка. – 2011. – № 2. – С. 45-49.

59. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : моногр. / [за ред. Л. М. Таранюк]. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство “Мрія-1” ТОВ, 2010. – 440 с.

60. Захарченко І. С. Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Захарченко. – Режим доступу : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdf>.

61. Заярна Н. М. Членство України у Світовій організації торгівлі: переваги та недоліки / Н. М. Заярна, С. М. Олексин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 187-191.

62. Земляков І. С. Аналіз маркетингової діяльності оптових торговельно-посередницьких підприємств [Електронний ресурс] / І. С. Земляков. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=458>.

63. Іванов Ю. В. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів торгових підприємств України / Ю. В. Іванов, О. Н. Вечірко // Вісник ПУЕТ. – 2016. – № 3 (75). – С. 101-107.

64. Івата В. В. Детермінанти реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Івата, І. В. Мілько // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

65. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.

66. Ільченко Н. Б. Методологія побудови бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Вісник Волинського ін-ту економіки та менеджменту. – 2016. – № 6. – С. 144-153.

67. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. – 2015. – Вип. 10. - Ч. 2. – С. 88-91.

68. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : моногр. / Н. Б. Ільченко. – К. : КНТЕУ, 2016. – 420 с.

69. Ільченко Н. Б. Обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків управління економічними процесами на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Проблеми економіки. – 2016. – № 4. – С. 127-135.

70. Ільченко Н. Б. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко, М. В. Хомчук // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : кол. моногр. / заг. ред. К. С. Шапошникова [та ін.]. – Херсон : Гельветика, 2015. – 536 с.

71. Ільченко Н. Б. Тенденції розвитку підприємств оптової торгівлі в Україні / Н. Б. Ільченко // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2/3. – С. 132-135.

72. Ільченко Н. Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі в контексті реалізації стратегії розвитку оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Соц.-економ. розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2016. – № 22 (11). – Т. 2. – С. 35-39.

73. Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД-2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.juridicheskij-supermarket.ua/page_kvednew.html?group_id=146.

74. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf.

75. Ковальов А. І. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів / А. І. Ковальов, В. В. Шевченко // Вісник соціально- економічних досліджень. – 2009. – Вип. 35. – С. 365-371.

76. Ковальчук Т. М. Принципи діалектичної логіки в методології аналітичного обґрунтування сучасних управлінських рішень / Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун // Економічний аналіз. – 2014. – № 2. – С. 82-89.

77. Ковальчук Т. М. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління / Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – № 4. – С. 219-224.

78. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Ю. О. Когут // Бізнес Інформ. – 2011. – № 10. – С. 65-69.

79. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект / І. В. Колос // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 299.

80. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / [за ред. проф. Апоція В. В., проф. Гончарука Я. А.]. – Львів : Вид-во ЛКА, 2001. – 450 с.

81. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : кол. моногр. / Н. Б. Ільченко, М. В. Хомчук. – Херсон : Вид-во Дім “Гельветика”, 2015. – 405 с.

82. Краснокутська Н. С. Матричний підхід до оцінювання реалізації потенціалу торговельних підприємств / Н. С. Краснокутська // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 11. – С. 295-299.

83. Краснокутська Н. С. Методи управління комерційними ризиками підприємств торгівлі / Н. С. Краснокутська, В. М. Лачкова // Економічна

стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 19. – С. 255-263.

84. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: теорія та методологія дослідження : моногр. / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 247 с.

85. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : НУ “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.

86. Крикавський Є. В. Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання / Є. В. Крикавський, Р. Патора // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2006. – № 552. – С. 62-75. – (Сер. Логістика).

87. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-ге вид. доп. і переробл.]. – Львів : НУ “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.

88. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : моногр. / В. Д. Лагутін. – К. : КНТЕУ, 2008. – 327 с.

89. Ладонько Л. С. Х-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін / Л. С. Ладонько, О. С. Солошин // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2(2). – С. 115-120.

90. Лепейко Т. І. Методологічні засади моделювання бізнес-процесів як складової їх реінжинірингу в діяльності промислових підприємств / Т. І. Лепейко // Mechanism of Economic Regulation. – 2015. – № 1. – С. 31-37.

91. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч.-практ. посіб. / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. – 80 с.

92. Лепейко Т. І. Теоретичні засади вимірювання продуктивності праці в сучасних умовах / Т. І. Лепейко // Вісник ТНЕУ. – 2015. – Вип. 2. – С. 120-126.

93. Марчук Л. В. Трансформація підприємств та реінжиніринг бізнес-процесів як базові технології управління / Л. В. Марчук, Т. В. Смиковчук, О. С. Кондур // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2006. – № 570. – С. 103-106. – (Сер. Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку).

94. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі : моногр. / І. П. Міщук, Н. Г. Міценко, В. Т. Лозинський, О. О. Хамула ; [за ред. І. П. Міщука]. – Львів : Вид-во УАД, 2015. – 516 с.

95. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств : моногр. / [О. О. Шубін, Л. В. Фролова, О. В. Березін та ін. ; під ред. О. О. Шубіна, Л. В. Фролової]. – Донецьк : Ноулідж, 2013. – 513 с.

96. Мізюк Б. М. Сучасна логістика: моделювання інформаційних потоків у торговельних мережах : моногр. / Б. М. Мізюк, Н. І. Бойко. – Львів : Вид-во ЛКА, 2011. – 208 с.

97. Міщук І. П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми / І. П. Міщук // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2007. – № 594. – С. 461-467. – (Сер. Логістика).

98. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І. П. Міщук // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 4. – С. 102-110.

99. Міщук І. П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку / І. П. Міщук // Вісник ХНУ. – 2011. – № 6. – Т. 2 (181). – С. 182-187.

100. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика : моногр. / І. П. Міщук. – Львів : Вид-во ЛКА, 2015. – 452 с.

101. Момот О. І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи / О. І. Момот, П. І. Самойлов // Наукова періодика. – 2010. – С. 140-149.

102. Національна бібліотека ім. Вернадського. Сучасні й класичні методи управління якістю: особливості та перспективи застосування, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nvnau_eamb/2012_169_1/12bti.pdf.

103. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля: Терміни та визначення понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html>.

104. Носуліч А. М. Процесний підхід до побудови механізму оптової торговельної діяльності [Електронний ресурс] / А. М. Носуліч // Ефективна економіка. – 2010. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=158>.

105. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин // Вісник ЛТЕУ. – 2018. Вип. 54. – С. 120-125. – (Сер. Економічні науки).

106. Олексин С. М. Вплив логістичної функції на оптимізацію розвитку оптової торгівлі / С. М. Олексин // Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів : матер. III всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 28 лютого 2014 р.). – Львів : Вид-во ЛКА, 2014. – С. 118-121.

107. Олексин С. М. Вплив реінжинірингу на ефективність бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин // Актуальные научные исследования в современном мире: XXXII : матер. міжн. научн. конф. (Переяслав-Хмельницький, 26-27 грудня 2017 р.). – Переяслав-Хмельницький, 2017. – Вып. 12(32), ч. 4. – С. 131-137.

108. Олексин С. М. Впровадження сучасних методів зниження ризиків реінжинірингу бізнес-проектів підприємств торгівлі / С. М. Олексин // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : тези міжн. наук.-практ. конф. (Одеса, 27-28 листопада 2015 р.). – Одеса : Вид-во ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2015. – С. 104-107.

109. Олексин С. М. Економетрична модель економіко-організаційного забезпечення діяльності підприємств у сфері логістичних послуг / С. М. Олексин // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 119-123.

110. Олексин С. М. Ефективність формування системи транспортно-логістичних послуг в умовах європейської інтеграції України / С. М. Олексин // Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матер. III всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Полтава, 23-24 січня 2014 р.). – Полтава : Вид-во ПУЕТ, 2014. – С. 27-30.

111. Олексин С. М. Ключові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Перші Таврійські економічні наукові читання : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 10-11 лютого 2017 р.). – К. : Вид-во Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського, 2017. – Ч. 2. – С. 14-18.

112. Олексин С. М. Комерційний ризик у системі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин, І. П. Міщук // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матер. всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 27 грудня 2017 р.). – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. – С. 227-229.

113. Олексин С. М. Концептуальні основи визначення сучасних функцій підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Зб. статей науково-інформаційного центру “Знання”. – Х. : НІЦ “Знання”, 2017. – Ч. 2 – С. 82-91.

114. Олексин С. М. Напрями розвитку транспортно-логістичних систем в Україні / С. М. Олексин // Стратегічні напрями відновлення економіки та соціальної сфери України в умовах системної кризи : тези міжн. наук.-практ. конф. (Львів, 11 грудня 2014 р.). – Львів : Ліана-М, 2014. – С. 258-263.

115. Олексин С. М. Проектування систем доставки товарів у процесі надання транспортно-логістичних послуг / С. М. Олексин // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств : тези допов. V міжн. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених (Дніпропетровськ, 27 березня 2014 р.). – Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетровського ун-ту ім. Альфреда Нобеля, 2014. – С. 206-208.

116. Олексин С. М. Реінжиніринг бізнес-процесів із надання оптових торговельних послуг / С. М. Олексин // Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Львів, 2-3 листопада 2017 р.). – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. – С. 181-182.

117. Олексин С. М. Реінжиніринг бізнес-процесів оптового торговельного підприємства в розрізі етапів життєвого циклу / С. М. Олексин //

Актуальні проблеми економіки в торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів ЛТЕУ (м. Львів, 10-11 травня 2018 р.). – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. – С. 118-119.

118. Олексин С. М. Реінжиніринг інфраструктури оптового продовольчого ринку / С. М. Олексин, І. П. Міщук // Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді : тези всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Харків, 7 квітня 2016 р.). – Х. : Вид-во ХДУХТ, 2016. – С. 53.

119. Олексин С. М. Реінжиніринг процесу логістичного обслуговування оптових покупців / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів ЛТЕУ (Львів, 13-14 травня 2016 р.). – Львів : Растр-7, 2016. – Ч. 1. – С. 423-425.

120. Олексин С. М. Реінжиніринг у логістичних бізнес-процесах підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Вісник ЛКА. – 2015. – Вип. 49. – С. 50-54. – (Сер. економічна).

121. Олексин С. М. Розвиток реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств як напрям оптимізації діяльності / С. М. Олексин // Сучасні технології менеджменту : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Луцьк, 22 листопада 2017 р.). – Луцьк : Вид-во Східноєвропейського нац. ун-ту ім. Л. Українки, 2017. – С. 116-117.

122. Олексин С. М. Система послуг торговельного підприємства: окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності / С. М. Олексин // Економіка підприємства: проблеми теорії та практики : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 27 листопада 2013 р.). – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2013. – С. 93-96.

123. Олексин С. М. Сутність і сучасний зміст функцій підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки в торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу

і аспірантів ЛТЕУ (Львів, 11-12 травня 2017 р.). – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. – С. 387-388.

124. Олексин С. М. Сучасні функції підприємств оптової торгівлі та резерви підвищення їх ефективності / С. М. Олексин // Формування ефективної моделі розвитку підприємства : тези І міжн. наук.-практ. конф. (Житомир, 21-22 листопада 2013 р.). – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2013. – С. 213-217.

125. Олексин С. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів ЛКА (Львів, 12-13 травня 2015 р.). – Львів : Вид-во ЛКА, 2015. – С. 332-334.

126. Олексин С. М. Теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес- процесів у підприємствах оптової торгівлі / С. М. Олексин // Підприємництво і торгівля. – 2017. – Вип. 21. – С. 78-82.

127. Олексин С. М. Управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі / С. М. Олексин, І. І. Олексин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 15. – Ч. 2. – С. 90-93. – (Сер. Економічні науки).

128. Оптова і біржова торгівля України 2012-2013 рр. : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 66 с.

129. Оптова торгівля в Україні : моногр. / А. А. Мазаракі, Г. М. Богославець, О. М. Трубей, А. М. Носуліч ; [за ред. А. А. Мазаракі]. – К. : КНТЕУ, 2016. – 208 с.

130. Організація торгівлі : підруч. / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький [та ін.]; за ред. Апопія В. В. – [3-те вид.]. – К : ЦУЛ, 2009. – 632 с.

131. Охріменко О. О. Детермінанти інвестиційного забезпечення: принципи, механізми, ефективність / О. О. Охріменко, І. М. Манаєнко // Економіка розвитку. – 2014. – № 1. – С. 34-40.

132. Охріменко О. О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / О. О. Охріменко // Економічний аналіз. – 2013. – Вип. 12. – Ч. 1. – С. 235-241.
133. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств [Електронний ресурс] / О. Петренко. – Режим доступу : <http://conftiapv.at.ua>.
134. Постанова КМ України № 623 від 24.06.2009 р. “Про затвердження Програми розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 р.” // Урядовий кур’єр. – 2009. -16.07.
135. Приходько Л. М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів / Л. М. Приходько // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2010. № 684. – С. 191-193. – (Сер. Проблеми економіки та управління).
136. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів / О. І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 6 (28). – С. 79-87.
137. Ринки в системі внутрішньої торгівлі України : моногр. / [В. В. Апопій, І. П. Міщук, С. І. Рудницький та ін. ; за ред. В. В. Апопія]. – Львів : Вид-во ЛКА, 2012. – 416 с.
138. Розкошна О. А. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів / О. А. Розкошна, М. Л. Гончарова // Академічний огляд. –2011. № 1 (34). – С. 102-106. – (Сер. Економіка та підприємництво).
139. Савіна Г. Г. Методи оцінки ефективності бізнес-процесів / Г. Г. Савіна // Узгодження економічного зростання та соціального розвитку : моногр. / [за заг. ред. д.е.н. Г. Г. Савіної]. – Херсон : ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2013. – С. 224-230.
140. Садловський Р. В. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Р. В. Садловський, О. П. Осетрова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_84558.doc.htm.
141. Семів С. Р. Трансформація як напрям інноваційного розвитку економіки України / С. Р Семів, С. М. Олексин // Внутрішня торгівля: розвиток

та механізм регулювання на макро- і макрорівнях : зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 2013 р.). – Львів : Вид-во ЛКА, 2013. – С. 175-178.

142. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : моногр. / [В. Апопій, І. Копич, О. Біла та ін.; за ред. В. Апопія, І. Копича]. – К. : Академвидав, 2012. – 424 с.

143. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.document.org.ua/sistemiupravlinnja-jakosti-yu-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>.

144. Система управління якістю. Вимоги (ISO 9001 : 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2010-01-01]. – К. : Держстандарт України, 2010. – 34 с.

145. Ситник Г. В. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі в контексті побудови фінансового планування на основі процесного підходу [Електронний ресурс] / Г. В. Ситник // Сталий розвиток економіки. – № 7. – С. 311-320. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_7/311.pdf.

146. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу / Г. В. Ситник // Схід. – 2012. – № 5 (119). – С. 54-61.

147. Ситник Н. С. Матеріально-технічний потенціал сфери товарного обігу: характер і тенденції сучасного розвитку / Н. С. Ситник, В. В. Апопій // Торговля, комерція, підприємництво. – 2012. – Вип. 14. – С. 6-12.

148. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2010. – № 669. – С. 317-322. – (Сер. Логістика).

149. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України / [Апопій В. В., Міщук І. П., Антонюк Я. М. та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Апопія В. В.]. – Львів : Вид-во “Новий Світ – 2000”, 2017. – 440 с. – [Олексин С. М. : 10.3. Реінжиніринг у бізнес-процесах оптових підприємств. – С. 343-352].

150. Таранюк Л. М. Комплексна оцінка альтернативних програм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за видами економічного ризику / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 76-84.
151. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 111-119.
152. – 2011. – № 1. – С. 111-119.
153. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 97-104.
154. Таранюк Л. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л. М. Таранюк, О. М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 4. – С. 122-131.
155. Таранюк Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів та особливості управління ризиками при його проведенні [Електронний ресурс] / Л. М. Таранюк, С. В. Антонюк, І. А. Вакуленко. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1_2/08tlmurp.pdf.
156. Таранюк Л. М. Формування системи показників для регулювання використання економічного потенціалу підприємства / Л. М. Таранюк // Економічний потенціал підприємства [за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка]. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2014. – С. 166.
157. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0 / О. О. Тарасова // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2013. – № 776. – С. 172-178. – (Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку).
158. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищих закладів / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.
159. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / С. С. Ткачова. –

Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_2/12tssudp.pdf.

160. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Концептуальні та методологічні основи визначення терміну “реструктуризація” / В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. - Т. 2. – С. 227-232.

161. Трансформація системи внутрішньої торгівлі в Україні : моногр. / М. Ю. Барна.– Львів : Растр-7, 2015.– 523 с.

162. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : моногр. / [Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін.]. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. – 240 с.

163. Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості експертів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/17190512/menedzhment/formuvannya_ekspertnih_otsinok_otsinka_uzgodzhenosti_ekspertiv.html.

164. Функціонування підприємств-посередників на спеціалізованому ринку : моногр. / І. П. Міщук, Н. Г. Міценко, Л. А. Прицюк, В. А. Боднарюк; [за ред. Н. Г. Міценко]. – Львів : Вид-во ЛКА, 2013. – 376 с.

165. Харрінгтон Г. Дж. Удосконалення бізнес-процесів компанії / Г. Дж. Харрінгтон. – Богота : Макгрев-Хілл, 1992. – 309 с.