

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. Ареф'єва
"_____" _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства на
прикладі ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Виконавець: Хачатрян Мікаель Тігранович

Керівник: к.е.н., доцент Кравчук Наталія Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. Ареф'єва
« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ **на виконання кваліфікаційної роботи**

Хачатрян Мікаель Тігранович

(П.І.Б. випусника)

1. Тема роботи «Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства» затверджена наказом ректора від 12.11.2020 р. № 2274/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні основи конкурентоздатності підприємства, Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Розробка конкурентною стратегії ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Організаційна структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Показники фінансового стану ПрАТ «Філіп Морріс Україна». SWOT-аналіз ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	05.10.2020	
2.	Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	06.10.2020-18.10.2020	
3.	Провести аналіз конкурентоспроможності діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	19.10.2020-08.11.2020	
4.	Розробити заходи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	09.11.2020-29.11.2020	
5.	Написання вступу та висновків	30.11.2020-02.12.2020	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	03.12.2020-06.12.2020	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	07.12.2020-13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Кравчук Н.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Хачатрян М.Т.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства» 116 с., 9 рис., 16 табл., 80 літературних джерел.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є діагностика конкурентного потенціалу та пошук можливої конкурентної стратегії для ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та завдань випускної кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та економічні методи: системно – структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Визначальні фактори при формуванні конкурентної стратегії підприємства.....	20
1.3. Оцінка конкурентоздатності підприємства та її переваг.....	33
Висновки до першого розділу.....	43
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ “ФІЛІП	
МОРРІС УКРАЇНА”	
2.1 Аналіз тютюнового ринку України.....	48
2.2 Загальна характеристика підприємства.....	55
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ “Філіп Морріс Україна”.....	66
Висновки до другого розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЇ ПРАТ	
“ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА”	
3.1. Аналіз конкурентного потенціалу товарного портфелю ПрАТ “Філіп Морріс Україна”.....	76
3.2. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Філіп Морріс Україна”.....	87
3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	91
Висновки до третього розділу.....	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

На сучасному етапі формування ринкового середовища нагального вирішення потребує проблема адаптації підприємств до функціонування в умовах жорсткої конкуренції. Саме конкуренція як рушійний фактор спонукає підприємства та пов'язані з ними суб'єкти економічних відносин до вдосконалення власної діяльності, що робить їх більш успішними на ринку й витривалими у боротьбі за здобуття прихильності споживачів. Індикатором такого успіху є конкурентоспроможність, яка фактично характеризує переваги того чи іншого товаровиробника на конкретному ринку.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства стає одним з головних факторів виживання й розвитку в умовах змінного оточуючого середовища. Питання пошуку шляхів ефективного використання наявних ресурсів, компетенцій, можливостей розвитку підприємств мають особливе значення, оскільки їх вирішення дозволить забезпечити максимальне завантаження виробничих потужностей, зниження витрат і підвищення якості продукції й послуг, стабільність конкурентної позиції підприємства й збільшення частки лояльних споживачів.

Механізми забезпечення конкурентної позиції і контроль його реалізації підтримують стійкий зворотний зв'язок між цілями підприємства й процесом їх досягнення. Тому формування ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства є основою створення й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Проблемам дослідження організаційно-економічних засад розвитку конкурентоспроможності присвячені наукові праці О.Ю. Амосова, Л.В. Балабанової, І. Ю. Гришової, Л. В. Дикань, О. Є. Кузьміна, С. М. Ілляшенка, К. Макконела, В. А. Павлової, М. Портера, А. Сміта, Д. Рікардо, Н.П. Тарнавської, Ж. Тіроля, С. Ю. Хамініч, Р. А. Фатхудінова та ін.

Метою дипломного дослідження є наукове обґрунтування і удосконалення теоретико-методологічних основ конкурентоспроможності підприємств, системи її оцінки та забезпечення в умовах впливу соціально-економічної трансформації конкурентного середовища.

Реалізація цієї мети роботи обумовила наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти теми та сформулювати визначення змісту і сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- розробити механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі ефективнішого управління інноваційною діяльністю;
- обґрунтувати методичний інструментарій оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- розвинути механізм стимулювання інновацій на підприємстві табачної промисловості.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад формування та функціонування систем управління конкурентоспроможністю підприємств.

Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства отримало особливу значимість з огляду на появу нових ідей для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій. Власники підприємств, які бажають зробити зі свого бізнесу відомий бренд, дістати більшу частку споживачів, починають пошук тих унікальних характеристик, розвиток яких приведе до успіху. Кожне підприємство унікальне, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів,

характеристик виробленого ним товару і послуг, стану економіки, культурного середовища.

Інформаційну базу дослідження становлять концептуальні вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, тези, збірники наукових праць, тематичні дослідження), нормативні та законодавчі акти органів державного управління та інші ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Khachatryan

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

В умовах ринкової економіки однією з найважливіших тем управління організацією є створення організаційно-фінансового механізму, який забезпечить ефективне управління та конкурентоспроможність компанії. Механізм управління вважається опорною частиною системи управління, яка ефективно впливає на фактори, стан яких є результатом функціонування об'єкта управління. Чому, коли ми говоримо про внутрішні фактори корпоративного управління, ми повинні використовувати термін «механізм корпоративного управління», якщо зовнішні - «механізм взаємодії з іншими компаніями та організаціями».

Диференціація внутрішніх факторів управління різна (організаційна, структурна, технічна, економічна, адміністративна, матеріальна), необхідно виділяти певні типи механізмів управління. Основними видами механізмів управління є: організаційні, економічні, структурні, управлінські, техніко-адміністративні, інформаційні та інші механізми.

Різноманітні аспекти цієї проблематики досліджено в наукових працях вітчизняних вчених, таких як Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, І.П. Булеєва, Л.С. Єгорова, А.А. Макаричева, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скудара та інших авторів. У наукових роботах Г.М. Скудара обгрунтовано цілісну наукову концепцію підвищення конкурентних переваг підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління складається з ряду організаційно-економічних важелів (кожен з яких має свої форми впливу на

керівництво), які впливають на економічні параметри системи корпоративного управління та сприяють організаційно-економічному потенціалу. Створити конкурентні переваги та ефективність для компанії та зміцнити компанію в цілому. Механізм управління містить такі елементи, як: принципи та завдання для управління, методи, форми та інструменти для управління, організаційна структура для управління компанією та їх працівниками, інформація та методи їх обробки. Структуру організаційно-економічного механізму потрібно розділити на три підсистеми: систему підтримки, функціональну систему та цільову систему.

Система організаційно-фінансових механізмів складається з правової, ресурсної, нормативно-методичної, науково-технічної та інформаційної підсистем управління бізнесом. Механізм організаційного та фінансового управління компанією включає такі функціональні системи: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Цільово-орієнтована система організаційно-фінансового механізму включає цілі підприємства та основні результати, а також критерії вибору та оцінки досягнення конкретних цілей та результатів для компанії. Зміст кожної системи та кількість підсистем у кожному з організаційних та фінансових механізмів компаній залежать від виду бізнесу, обсягу та сфери бізнесу, впливу та результатів діяльності на довкілля та інших факторів. Тому комплексну систему, що складається із системи підтримки, функціональної системи та цільової системи, що включає ряд організаційних та фінансових важелів, що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, слід розглядати як організаційно-фінансовий механізм, що забезпечує ефективність. досягнуті конкурентні переваги [1].

Збір інформації про ринок, конкурентне середовище, діяльність конкуруючих компаній, структуру та динаміку попиту, смаки та уподобання

споживачів, щоб створити асортимент товарів, які відповідають вимогам ринку і кращі за товари конкурентів.

Однак при створенні організаційно-економічних механізмів, що забезпечують конкурентоспроможність суспільства, необхідно враховувати як фактори саморегулювання на ринку, так і специфіку державного регулювання ринкових відносин.

Діагностика методів та засобів, за допомогою яких компанія може підтримувати бажану конкурентоспроможність, повинна базуватися на системі з конкретними критеріями фінансової, технічної, кадрової, організаційної та інформаційної безпеки.

У сучасній ринковій економіці визначення найважливіших аспектів стратегічного та тактичного планування є одним з найбільш актуальних і важливих пріоритетів для конкурентоспроможності компаній.

Основною функцією конкурентного механізму підприємства є захист від несприятливих ринкових умов, включаючи розробку ряду заходів, що знижують підприємницький ризик підприємства.

Водночас важливим проблемним блоком є розробка процедури передачі фінансових ризиків партнерам, диверсифікація виробництва, розширення обсягу досліджень ринку в ринковому середовищі, використання переваг інноваційних процесів та регулювання цін попиту та пропозиції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися за такими напрямками діяльності підприємства: господарсько-виробнича діяльність, фінансова діяльність, організаційно-управлінська діяльність, кадрові та господарські дії на підприємстві.

Тому можна виділити такі групи показників, які відображають конкурентоспроможність компаній:

- чинники економічної ситуації,
- чинники рентабельності.

- чинники конкурентоспроможності бізнесу.

Особливим елементом організаційно-економічного механізму контролю конкурентоспроможності компанії є розробка абсолютно новітньої стратегії контролю якості продукції із значними конкурентними перевагами на ринку.

Ефективність системи управління значною мірою визначається ефективністю її організаційного забезпечення. З точки зору конкурентоспроможності, це вимагає розробки комплексних програм, спрямованих на практичну реалізацію організаційних, фінансових та технічних заходів, які забезпечать, що заплановані цілі зменшення собівартості одиниці продукції та зниження собівартості продукції є важливими критеріями успішного ведення бізнесу, збільшення обсягів виробництва та продажів. Важливо усвідомити, що розробка цих програм повинна бути ітеративним процесом і повинна бути поступовою, коли ви розробляєте позиції програм та визначаєте нові проектні роботи на кожному етапі.

Використання найсучасних методів бізнес-планування, самофінансування підприємств, функціональний аналіз витрат та інші вдосконалені інструменти для вдосконалення планування та аналітичної роботи безпосередньо сприяє вирішенню проблем, що підвищують конкурентоспроможність компанії та переломний момент. Система управління конкурентоспроможністю компанії складається з наступних етапів:

- координація та посилення ефективної роботи структурних служб фінансових служб з урахуванням вимог ринкових відносин та корпоративного управління;

- оновлення та впровадження самофінансування у внутрішню систему стратегічного управління;

- поліпшити фінансову роботу, як того вимагає комплексний підхід до кінцевих результатів управління.

- підвищити ефективність підготовки та надійність ділової інформації.

Підхід до вибору напрямків реструктуризації системи фінансових послуг є результатом об'єктивної необхідності вдосконалення економічної політики підприємства в мінливих економічних умовах. Здійснення цих заходів забезпечить якісно новий рівень управління витратами та цінами на вироблену продукцію, що позитивно вплине на підвищення конкурентоспроможності компанії.

Практична реалізація проекту включає розвиток техніко-економічних служб, впровадження автоматизованих систем, розвиток послуг та практики. Крім того, ви демонструєте найновіші комп'ютерні технології, а також найбільш інформативні ІТ та фінансові компанії у вашому бізнесі, представляючи інформацію, яку ви надаєте, а також інформацію, яку ви надаєте. Моделювання, управління бізнесом та управління діловими операціями.

З метою консолідації управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств на таких аспектах: Правильний аспект найкраще показаний в інтерпретації В. А. Павлова [64]. З іншого боку, конкуренція не обмежується складністю процесу, що є фактором розвитку та ідентифікації інших, таких як кількість та кількість змін, внесених при настанні змін.

Тому сучасна компанія займається пошуком маркетингового сайту. Дискета є невід'ємною частиною змагань, одним із елементів є конкуренція. Це одна з виплат в економіці. Конкуренція характеризується розвитком різних інструментів та видів діяльності, розвитком інновацій та нових функцій. Припиніть сприяти конкуренції через конкуренцію, тому що ви зможете уникати конкуренцію шляхом інновацій для своїх конкурентів. За замовчуванням ви дізнаєтесь, де заснована конкуренція на піонерських компаніях і наскільки вона динамічна. Конкурентоспроможну організацію можна визначити, визначивши складність характеристик фірм, змінивши позицію фірми у випадку фірми, що визначається кількістю фірм у фірмі.

Фінансова та організаційна система організації може прагнути конкурувати з компаніями таким чином, щоб покращити загальну ефективність діяльності компанії в цьому конкурентному прецеденті. Оскільки ефективність функціонування будь-якої сучасної організації визначається кількістю, формою, значенням та змістом елементів, місцем, що вони займають в даному виді економічних систем, а також існуючими стосунками між ними, аналіз конкурентоспроможності має важливішу роль для визначення рівня функціонування та перспектив подальшого розвитку організації.

На цій підставі слід визначити, як він найбільш раціонально оцінює організаційно-економічний механізм контролю конкурентоспроможності промислового підприємства для його ефективного функціонування та розвитку.

Головною умовою розвитку та інтеграції української економіки у світовий економічний простір є висока конкурентоспроможність вітчизняних компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність - одна з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці бізнесу. Багатогранний термін у перекладі з латинської означає конкуренцію, боротьбу за найкращі результати [1, с. 28].

Аналіз наукової роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників показав, що не існує єдиного загальновизнаного тлумачення економічної категорії "конкурентоспроможність бізнесу". Мислення дослідників, що займаються питаннями конкурентоспроможності, характеризується різноманітністю та різноманітністю тлумачень цього визначення.

На наш погляд, бачення О. Кузьміна "конкурентоспроможності підприємств" [18] є більш виправданим: це складна системна концепція, яка показує конкурентні переваги даної компанії над іншими за низкою параметрів (економіка, економіка, виробництво, ринок, персонал, товари тощо).). які певним чином пов'язані між собою і становлять основну унікальність та

консолідацію позицій на даному ринку протягом певного періоду з певним впливом операційного середовища.

Підсумовуючи результати досліджень та конкурентоспроможність компанії, ми повинні розуміти здатність компанії отримувати пріоритетні переваги зараз і в майбутньому з точки зору задоволеності результатами своєї діяльності та ефективності споживання на внутрішньому та зовнішньому ринку порівняно з іншими компаніями. На відміну від поточного визначення, запропоноване визначення є складним і враховує просторові та часові характеристики. Систематизація визначення категорії "конкурентоспроможність бізнесу" означає, що вона є складною та різноманітною категорією і вимагає подальшого розгляду.

Таким чином, аналіз наукових джерел показав, що конкурентоспроможність організації визначається наступними факторами:

- Модливість консолідації та утримання ринкових позиції;
- ефективність бізнесу;
- відносні характеристики, що відображають переваги діяльності компанії перед конкурентами;
- ефективність управління наявними ресурсами;
- виробництво конкурентоспроможної продукції.

Основними складовими конкурентоспроможності компанії повинні бути: ефективність економічної діяльності (політика стійких ресурсів), безперервне оновлення матеріальної бази підприємства, рівень якості і безпеки продукції (включачи післяпродажне обслуговування), екологічність виробництва, «швидкість» виробництва (терміни виробництва та доставки споживачам), інноваційні технології, кваліфікована робоча сила, фінансова стійкість компанії, ефективна система управління (однією із елементів є здатність реагувати на зміни), і те, що важливо, в сучасних умовах «стійкість до стресів у бізнесі», іншими словами - антикризова політика підприємства.

№ п.п.	Автор	Визначення поняття	Узагальнене бачення
1.	М. Портер [2, с. 76].	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.	здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку
2.	В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко [3, с. 14]	це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг	
3.	А. Яновський [4, с. 22].	це багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)	ефективність господарської діяльності
4.	М.І. Перцовський [5].	це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.	
5.	М.О. Ермолов [6].	«відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»	
6.	А. Маренич, І. Астахова [7, с. 23].	це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами	відносна характеристика, яка відображає переваги (сильні сторони) діяльності підприємства по відношенню до конкурентів
7.	З.Є., Шершньова, С.В: Оборська [8, с. 23-25].	це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходиться вираження в таких результатуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо	
8.	І.З. Должанський [9].	це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку	ефективність управління ресурсами
9.	З.А. Васильєва [10]	здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів	виготовлення конкурентоспроможної продукції
10.	Р.А. Фатхутдінов [11].	це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію	

Рис. 1.1. Порівняльний аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Термін «конкурентоспроможність» має різні масштаби виміру залежно від об'єкту, до якого воно застосовується. При комплексному вивченні цього можна виділити такі рівні: мікрорівень (продукція, компанія), мезорівень (промисловість), макрорівень (національний рівень економіки) і мегарівень

(всесвітня економіка). Усі рівні є однаково важливими та необхідною умовою ефективного функціонування як національних економік та світової економіки [19, с. 25].

Потрібно відзначити, що при дослідженні питання конкурентоспроможності, дуже мало приділяється уваги такому фактору як трудовий ресурс, який на нашу думку є вагомим складником конкурентоспроможності на будь якому рівні та пропонуємо доповнити мікрорівень такими категоріями як – конкурентоспроможність ринку праці та конкурентоспроможність індивіда. Ми поділяємо думку науковців, які наголошують на необхідності та важливості зазначених проблем в сучасних реаліях.

Поняття конкурентоздатності фірми набагато складніше, ніж поняття конкурентоспроможності товару, і трактується дуже неоднозначно. Ту ж саму компанію, наприклад, у складі регіональної промислової групи, можна вважати конкурентоспроможною, але не на світовому ринку або в її сегментах. Загалом, конкурентоспроможність компанії можна визначити як її порівняльну перевагу над іншими компаніями у цій галузі, на внутрішньому та зовнішніх ринках.

В даний час не існує загальновизнаного та досить успішного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Причиною є складність цієї категорії та її багатогранність. На основі аналізу вищезазначених визначень зробимо такий підсумок:

- конкурентоздатність організації є відносно інтегрованим показником, де основою для порівнянь є подібні чинники конкурентоспроможності компаній-конкурентів;

- конкурентоспроможність компанії це динамічна категорія, її зміни спричинені зовнішніми та внутрішніми факторами, значну частину яких можна розглядати як регульовані параметри;

- конкурентоспроможність компанії відображає ефективність фінансового потенціалу компанії;

- конкурентоспроможність компанії та товару, продукції або послуги взаємопов'язані. Це визначається дизайном результатів компанії залежно від того, як кінцеві одержувачі реагують на продукцію, що поставляється їм на цільовому ринку. Конкурентоспроможність компанії є необхідною, але недостатньою передумовою для створення конкурентоспроможної продукції. Водночас конкурентоспроможність товару є необхідною передумовою створення та забезпечення конкурентоспроможного суспільства.

Основні загрози втрати конкурентоспроможності можуть включати:

- погіршення параметрів (зниження кваліфікації працівників, старіння науково-технічної бази, збільшення собівартості продукції тощо);

- втрата місцевих споживачів своїх вимог порівняно з іноземними (втрата тиску з боку передових внутрішніх споживачів-новаторів і суперноваторів);

- технологічні зміни, що призводять до непереборного дефіциту спеціалізованих факторів виробництва або потреби в нових без підтримки секторів (наприклад, потреба в дослідженнях та використанні джерел нетрадиційної енергії, необхідність трансформації виробництва тощо);

- цілі компанії, які обмежують розміри інвестицій (як приклад, стратегія «зняття вершків»; небажання змінюватися через страх втрати досить високих розмірів доходів; стратегія «швидкої компенсації затрат» тощо);

- втрата здатності компаніями швидко адаптуватися (усунення системи управління компанією, рівень морального та фізичного зносу обладнання, невідповідність рівня знань та вмінь працівників тощо);

- послаблення рівня внутрішньої конкуренції (прагнення олігополії, посилення монополії, державні субсидії конкретним компаніям тощо). В цьому контексті є необхідним ввести термін конкурентних переваг у життєвий цикл компанії.

Дослідження показали, що категорія «конкурентоспроможність» трактується в українських дослідженнях, так і у працях закордонних та представляє собою широке поняття, та не існує універсального підходу до визначення природи поняття та її видів.

Для того, щоб мати можливість правильно представляти результати компанії, необхідний високий рівень конкурентоспроможності компанії та її продукції. Що стосується подальших перспектив розвитку ефективності діяльності саме підприємств малого бізнесу та забезпечення їх конкурентоспроможності та управління на внутрішньому ринку України було проведено дослідження категорії «конкурентоздатність», визначено, що в бізнес-літературі існує дуже багато підходів до її природи, форм та видів, та вдосконалене поняття «конкурентоспроможність малого бізнесу». Для забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу важливо дослідити методи оцінки та розробити дієву систему управління, яка вимагає подальших досліджень.

1.2. Визначальні фактори при формуванні конкурентної стратегії підприємства

Відповідно до джерел конкурентних переваг існує три основних типи конкурентних стратегій:

- 1) диференціація;
- 2) лідерства у цінах;
- 3) спеціалізація (сегментна орієнтація).

Створення стабільної конкурентної переваги є необхідною умовою для розробки на стадії зрілості життєвого циклу продукції дієвої маркетингової стратегії, оскільки зрілість характеризує найвищий рівень конкурентної боротьби. Основою правильного вибору стратегії конкуренції може бути

комплексна оцінка систем маркетингу та логістики ринку та затрат, підприємств-конкурентів та споживачів з глибоким розумінням різних варіантів можливих логістичних рішень цілей та проблем, пов'язаних з доставкою, складуванням, транспортуванням, збутом тощо.

Рівень конкурентоспроможності компанії залежить безпосередньо від переліку елементів процесу реалізації продукції, достатнього рівня ефективного використання всіляких ресурсів, ефективності діяльності компанії тощо. Для досягнення стабільних ринкових позицій необхідно створювати та постійно підвищувати конкурентоспроможність компанії, ціллю якого повинна стати реалізація тих товарів та надання послуг, що витримають конкуренцію з подібними товарами та послугами, які пропонуються для інших суб'єктів роздрібною торгівлі [80, с.66].

Слід підкреслити, що в контексті змін, що відбуваються в суспільному та економічному житті територій, компанії з метою забезпечення власної конкурентоспроможності змушені максимально враховувати макро- і мікроекономічні умови розвитку споживчого ринку. Розвиток торгівлі вимагає швидке і вміле маневрування наявними ресурсами за допомогою ефективного економічного механізму, що відрізняється як цілісністю, системністю, ієрархічністю, стійкістю функціонування в цілому, так і гнучкістю і взаємозалежністю окремих елементів.

Під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства необхідно розуміти такі методи і способи, які надають таку можливість компанії зайняти стабільне положення на існуючому ринку, залучати нових та зберігати існуючих споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. До внутрішніх факторів конкурентоспроможності організації відносяться [81, с.10]:

- якість управління організацією;
- якість стратегії підвищення конкурентоспроможності організації;

- потенціал організації;
- організаційнотехнічний рівень виробництва.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності організації [81, с.11]:

- асортимент продукції/послуг;
- рівень цін на продукцію/послуги, система знижок;
- швидкість і якість обслуговування;
- зручне місце розташування підприємства;
- якість обслуговування обслуговуючого персоналу тощо.

Сукупність усіх елементів, виходячи з їх природи, підрозділяють на «зовнішні» і «внутрішні» конкурентні переваги. «Зовнішні» переваги засновані на відмітних якостях підприємства, які утворюють цінність для споживача і обумовлені зручним місцем розташування організації, організацією торгового простору, вартості споживчої цінності товару або послуги, якості послуги і т. д. «Внутрішні» переваги характеризує перевагу господарюючого суб'єкта порівняно з підприємствами - конкурентами щодо ефективності використання наявних в їх розпорядженні ресурсів. Вони утворюють цінність для господарюючого суб'єкта і не можуть бути оцінені споживачами [75].

Сукупність наявних у розпорядженні організації «зовнішніх» і «внутрішніх» конкурентних переваг є ключовим фактором успіху на територіальному ринку і в галузі в цілому. Це загальні для всіх організацій керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції. Елементи, що формують блок «внутрішні» переваги, виходячи з природи, розділені на чотири групи: матеріально-технічна база, матеріально-виробничі запаси і трудові ресурси, фінансові ресурси. Елементи, що формують блок «зовнішні» переваги підприємства поділяються на групи: особливості розташування і архітектури, асортиментна політика, якість сервісу і обслуговування, реклама, робота зі споживачами та постачальниками.

Комплексна діагностика зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності товарів і організації дозволяє знайти конкурентні переваги організації і формувати для їх реалізації портфелі нововведень і інновацій. У сукупності виконання цієї діагностики дозволить підвищити конкурентоспроможність кожного товару на кожному ринку і організації в цілому. Підвищення конкурентоспроможності організації дозволить збільшити масу прибутку для життєзабезпечення суспільства (через податки) і самої організації [80, с.67].

Конкурентне середовище з боку пропозиції визначають такі структурні фактори: конкурентоспроможність галузі, репутація, імідж, технологічні стандарти виробництва, вертикальне управління взаємозв'язок із споживачами (збутова логістика), виділення коштів на дослідження ринку та розробку і маркетингова підтримка існуючого товару, державна економічна підтримка з відповідних структур уряду, що відображає ресурсні можливості підприємства-виробника та майбутній потенціал його розвитку.

Структурними факторами, які реально відображають галузеве конкурентне середовище, яке являється реальним споживачем даної інноваційної продукції, належать: галузева різноманітність або гетерогенність, конкурентна інтенсивність, не достатньо визначений попит, а також такі комунікативні чинники: реакція на часті структурні зміни товарного ринку, якості споживачів, як професіоналів, та відношенням до товарів вітчизняного та іноземного виробництва (етноцентризм, інтернаціоналізм або космополізм).

Головною стратегією компанії повинна стати стратегія конкурентної боротьби, існуючі правила використання ресурсів, їх концентрація, рівень розвитку, який би забезпечував би ключові фактори фінансового успіху. Характер цієї стратегії може бути у вигляді як наступальної, оборонної чи компромісної. На основну стратегію компанії мають вплив, як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також заплановані власні цілі подальшого розвитку і наявні

можливості. Існуючими критеріями оцінки стратегії виступають - послідовність, існуюча структура, достатнього рівня компетентність, можливості реалізації в певному макро- і мікрооточенні.

Ключовими елементами механізму розробки конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальні стратегії, принципи, функції, інструменти та підтримка. Основним способом роботи механізму створення конкурентної стратегії є загальна стратегія організації, яка являє собою комплексний план дій для компанії, який, у свою чергу, забезпечує реалізацію її місії та цілей і орієнтований насамперед на підвищення довгострокової ефективності. Концепція складається з ряду конкретних положень, які стосуються основної ідеї та спрямовані на досягнення конкретної мети. Він повинен базуватися на поєднанні ринкової та ресурсної методології та зосереджуватись на специфіці ринку, технічних інноваціях у виробництві, побудові торгових відносин тощо.

Необхідно підкреслити, що при формуванні конкурентної стратегії повинен враховуватися системний характер, коли усі складові механізму взаєпов'язані між собою та цілеспрямовані на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності організації. У механізмі важливим елементом є принцип формування такої конкурентної стратегії, до якої треба відносити: цілеспрямованість; системність; обмеженість ресурсів; комплексність; альтернативність; оптимальність; послідовність окремих дій, що становлять сам процес розробки нової стратегії з урахуванням часового фактор; управління; гнучкість та ефективність.

Ефективна реалізація механізму формування конкурентної стратегії зумовлюється наявністю відповідного забезпечення такого процесу, який включав би наступні такі складові: нормативно-правова складова, організаційна складова, інформаційна складова, ресурсна складова. Під нормативно-правовим забезпеченням необхідно розуміти наявність нормативно-законодавчих актів, потрібних у формуванні конкурентної стратегії фірми: Конституція,

Господарський кодекс України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» тощо.

Організаційне забезпечення включає формування та функціонування необхідних організаційних структур, що здійснюються за допомогою дій по активізації, з розвитку та контролю щодо досягнення завдань стратегії. Ресурсне забезпечення, до складу якого належить фінансове, кадрове і матеріально-технічне забезпечення, які відіграють значну роль у формуванні конкурентної стратегії. А ресурсне забезпечення є тою основою, яка необхідна при здійсненні управлінських функцій і процедур у зазначених межах щодо формування конкурентної стратегії. Що стосується інформаційного забезпечення, то воно представляє собою таку сукупність інформаційних ресурсів та засобів, методів і технологій, які потрібні для ефективної розробки та реалізації управлінських рішень щодо механізму формування конкурентної стратегії.

Під функцією планування мається на увазі певний вид управлінської діяльності, що дозволяє для досліджуваного процесу вирішувати питання встановлення цілей і організаційно-ресурсного забезпечення. З метою планування розв'язується задача виявлення існуючої конкурентної стратегії (дослідження переваг та недоліків, факторів впливу на цей процес формування), обґрунтування конкурентної стратегії на майбутнє та необхідного інструменту щодо формування та її реалізації. Функція організації спрямована на визначення структури та розподілу всіх видів роботи у межах механізму, що забезпечує налагодження взаємовідносин між підрозділами компанії та необхідний розподіл функціональних обов'язків, створення умов, необхідних для досягнення намічених цілей та розробку структури управління.

Функція мотивації гарантує активізацію діяльності стосовно формування та реалізації конкурентної стратегії. М. Портер вважав, що «мотиваційні

установки і потреби вищого керівництва та інших працівників, які задіяні у процесі формування та впровадження обраної стратегії, здійснюють значущий вплив на вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії. На сучасних підприємствах функції мотивації полягають у створенні таких умов, що дозволяють зацікавити учасників у формуванні та реалізації стратегії, моральне і матеріальне стимулювання. Що в свою чергу, завдяки такому впливу на спонукальні мотиви працівників дає можливість підвищити якість процесу формування конкурентної стратегії зокрема та більш ефективного функціонування підприємства взагалі»[20].

Завершальною функцією, що забезпечує відповідний зворотній зв'язок процесу планування та кінцевих результатів управлінських рішень цієї сфери є контроль формування конкурентної стратегії. Головними задачами контролю є: визначення базових показників для аналізу; оцінка і порівняння стану контрольованого об'єкта, що відповідає прийнятим нормативам та стандартам; контроль причин виявлених відхилень; необхідність здійснення відповідного коригування. Результат реалізації розробленої конкурентної стратегії фірми залежать від діючої системи контролю, який здійснюється на всіх етапах її формування та реалізації. Ефективність за контролем в значній мірі залежить від функцій регулювання, які забезпечують узгодженість дій всіх наявних функцій системи управління компанії. Тому регулювання першочергово спрямовано на коригування існуючої стратегії та її процесу формування, який забезпечує своєчасне і адекватне формування цілей та задач розробки нової конкурентної стратегії.

Узагальнюючи підходи різних світових вчених до визначення джерел формування конкурентних переваг, встановлено, що джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть бути: високваліфіковані трудові ресурси, досить сприятливі умови у виробництві, створення нових видів товарів або інновацій, значне скорочення витрат на виробництво продукції, підвищення

якості продукції, унікальність асортименту та оптимальна номенклатура, що відповідає високим потребам споживачів, необхідне регулювання цін компанією, достатній рівень соціальної відповідальності.

Аналіз показав, що базисом загальної конкурентної переваги фірми є внутрішні конкурентні переваги, що відображають потенціал досягнення компанії своїх конкурентних позицій. З одного боку, зовнішні конкурентні переваги орієнтують компанію на розвиток та ефективне використання своїх внутрішніх переваг, а з другого боку, вони забезпечують стійкі конкурентні позиції компанії та орієнтуються на цілеспрямоване повне задоволення потреб конкретних груп споживачів. Швидко вплинути на зовнішні фактори підприємство не в змозі, але внутрішні фактори є майже цілком контрольованими керівництвом підприємства, тобто менеджмент має всі необхідні умови для контролю цих факторів.

На нашу думку, конкурентна стратегія є способом отримання стійких конкурентних переваг (при врахуванні екзогенних та ендогенних детермінантів) у кожній стратегічній одиниці бізнесу фірми шляхом відповідної конкурентної боротьби, що дозволяє задовольнити різноманітні та мінливі потреби споживачів кращим чином, ніж як роблять підприємства-конкуренти; та збільшення кола споживачів.

Слід звернути увагу на те, що категорія «конкурентоздатність» є синтетичною, тобто такою, яка пов'язана з переліком факторів, які визначають довго- та короткостроковий економічний розвиток [28, 29]:

- територіальна орієнтація компанії (цільовий ринок, галузь, стан мікросередовища, регіональні особливості розміщення);
- динамічність розвитку (трансформація короткострокової конкурентоспроможності у стратегічно-орієнтовану, міжнародну і світову);
- системність (врахування впливу максимально можливої кількості факторів на зовнішнє та внутрішнє середовища компанії у процесі реалізації

нової стратегії, побудова такого стратегічного балансу компанії, який дозволив би нарощувати конкурентний потенціал);

- самодостатність (сформована системи необхідних компетенцій, які дають можливість забезпечити неперервний розвиток конкурентного потенціалу); особливість (виробництво висококонкурентної продукції);

- ієрархічність (конкурентоздатність факторів виробництва, продукції, компанії, промисловості, регіону, країни).

Торгові організації, що впевнено і надійно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у своєму арсеналі досить чітко сформульовану стратегію, що складається з запланованих, продуманих та цілеспрямованих дій у різному масштабі часу і простору на непередбачений розвиток ситуації і на конкурентну боротьбу, що підсилюється. З цього приводу відомий економіст-дослідник П. Дойль відзначає наступне: «Підприємства, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відслідковують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег»[30]. Це свідчить про те, що виживання будьякого підприємства залежить від уміння постійно підтримувати його високу конкурентоспроможність на ринку, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, на нові вимоги ринку, на стан конкуренції. Справедливо стверджувати, що ділові стратегії компанії зможуть перемогти за умови, якщо в їх основі є стала конкурентна перевага, або конкурентна стратегія.

Постійне забезпечення конкурентних переваг є найважливішим стратегічним напрямком розвитку, оскільки лише ці компанії здатні ефективно діяти в економічному середовищі для управління компанією в довгостроковій перспективі, що залежить від рівня власної конкурентоспроможності. Процес забезпечення конкурентних переваг створює фінансові стимули, завдяки яким компанія не залишається на досягнутому, а активізує свої зусилля щодо

залучення нових клієнтів та створення більш сприятливих умов для продажу власної продукції.

Процес забезпечення конкурентоспроможності компанії є постійним і виявляється в зусиллях конкуруючих компаній щодо поліпшення своїх ринкових позицій та створення достатньої кількості потенційних ресурсів. Це гарантія швидкої адаптації до постачальників, бюджету та інших частин фінансової системи. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, тим більше уваги компанія повинна приділяти відновленню власного конкурентного переваги для досягнення максимальних результатів.

Публікації часто підкреслюють, що фундаментальна економічна функція компанії в економіці для ефективного впровадження принципів управління ринком та забезпечення власної конкурентоспроможності полягає у максимальному використанні механізмів стимулювання управління людськими ресурсами. Необхідно створити таку систему організаційної взаємодії, яка зможе задовольнити фінансові потреби кожного учасника, щоб створити механізм, що забезпечує конкурентоспроможність усього суспільства [31, с. 251].

Водночас слід визнати, що процес забезпечення конкурентоспроможності суспільства базується на певному економічному механізмі. Це система основних елементів, що регулює процес розробки та реалізації управлінських рішень у сфері фінансових операцій компанії. Ефективна і раціональна "життєдіяльність" у цій системі вимагає, щоб усі структурні елементи функціонували в постійному взаємозв'язку як механізм контролю економічного потенціалу суспільства.

Досягнення цієї мети залежить від необхідності професійного набору, навчання та оцінки працівників, мотивації до підвищення продуктивності та реалізації соціальних функцій. Кожне підприємство розробляє власні механізми конкурентоспроможності своїх працівників, які базуються на принципах

чесності, узгодженості, дотримання трудового законодавства, рівності та недискримінації [3, с. 248].

Конкурентна стратегія компанії - це один із способів отримати стійкі конкурентні переваги компанії шляхом конкурентної боротьби, з метою задоволення різноманітних та мінливих потреб споживачів найкраще, ніж конкуренти. Конкурентні стратегії компанії включають в себе підходи та напрямки, які розробляються керівництвом компанії для досягнення найкращих показників роботи компанії у конкретній сфері діяльності компанії. Для довгострокового забезпечення конкурентоспроможності компанії потрібно впроваджувати та використовувати такі стратегічні управлінські рішення, які є основою для формування та реалізації конкурентних переваг компанії.

Критеріями конкурентної сили, а отже, і конкурентних переваг є:

- чимала частка ринку;
- зростаюча кількість споживачів;
- провідна стратегія;
- компанія реагує на зміни ринку краще, ніж фірми-конкуренти;
- максимально успішна позиція підприємства на ринку;
- товари фірми сильно диференційовані;
- компанія базується на швидкозростаючих сегментах ринку;
- компанія має менші витрати, ніж конкуренти;
- обсяг прибутку більший за середньоринковий;
- високі технологічні та інноваційні переваги фірми;
- високий рівень управління та маркетингу тощо.

За показниками конкурентної слабкості можуть бути:

- великі затрати;
- невелика якість товару;
- незначний вплив на стан ринку;
- фірми-опоненти тримають частку ринку фірми;

- темпи збільшення доходів компанії значно нижчі за середньоринкові та зменшуються;
- нестача фінансових ресурсів;
- фірма не має можливості протистояти загрозі виведення з ринку;
- репутація компанії низька або падає
- позиції підприємства слабшають у найбільш перспективних галузях;
- відсутність навичок та досвіду у визначенні галузей;
- компанія належить до стратегічної групи для гірших ринкових позицій та інших.

Оцінюючи кількісно названі критерії конкурентної сили та головні фактори успіху та порівнюючи їх із показниками конкурентів, треба прийняти рішення про конкурентну позицію прийняття рід на ринку, його конкурентні плюси. Фірма має конкурентну перевагу, якщо рівень обслуговування споживачів вищий за рівень його конкурентів; крім того, вона готова протистояти впливу конкурентних сил галузі.

Є багато способів досягти конкурентних переваг:

- реалізовувати за нижчу вартість, ніж опоненти;
- виробляти високоякісні товари;
- організувати досконале обслуговування споживачів;
- власна сучасна запатентована технологія;
- мати найбільш підходяще природно-географічне положення;
- забезпечити розробку та впровадження нових продуктів у більш короткі строки, ніж фірми-конкуренти,
- мають високу репутацію та добре відому торгову марку
- забезпечити клієнтів додатковою вартістю своїх коштів;
- безперервно стежити за розвитком потреб споживачів загалом та їх окремих груп;

Крім того, можливо досягти конкурентної переваги як наступальними, так і захисними діями, залежно від ситуації на ринку. А також - використання короткочасних тактичних ходів для миттєвої реакції на ситуацію та довгострокових дій, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства та його позиція на ринку.

Звідси, існує велика кількість конкурентних стратегій, які дозволяють забезпечити досягнення запланованих конкурентних переваг, які залежать від кількості конкурентів. В той же час, якщо ми не будемо зважати на тонкощі та значні відмінності і враховуємо мету фірми і конкурентні переваги, яку вона буде намагатися досягти, то необхідно виділити кілька типових типів конкурентних стратегій.

М.Портер виокремлює 3 основні конкурентні стратегії, що мають для компанії універсальний характер, та можуть використовуватися в будь-якому конкурентному середовищі компанією та забезпечити необхідні конкурентні переваги:

- лідерство у витратах (має можливість значно знизити ціни).
- диференціація (продукції та ринку).
- фокусування.

Під лідерством за витратами розуміють продажу масово стандартної продукції (товару, послуги) по цінам, які є нижчими ніж у конкурентів за рахунок зниження витрат чи за рахунок існуючої реклами при незмінних цінах.

Диференціація - це переміна споживчих якостей продукції даної компанії по відношенню до товарів підприємств-конкурентів (диференціація продукції) або переміна іміджу компанії та його частки на існуючому ринку порівняно з конкурентами (диференціація ринку). Зазначимо, що диференціація – це:

- пропозиція продукту кращої якості та дизайну ніж у фірм-опонентів,
- збільшення асортименту товарів чи його зменшення (фокусування на диференціації),

- ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в іншу галузь,
- виготовлення або модифікація існуючої продукції для потреб окремих груп споживачів тощо.

Виходячи з цього, за думкою М.Портера, на основі його трьох основних стратегій, можна остаточно виокремити такі види конкурентних стратегій фірми.

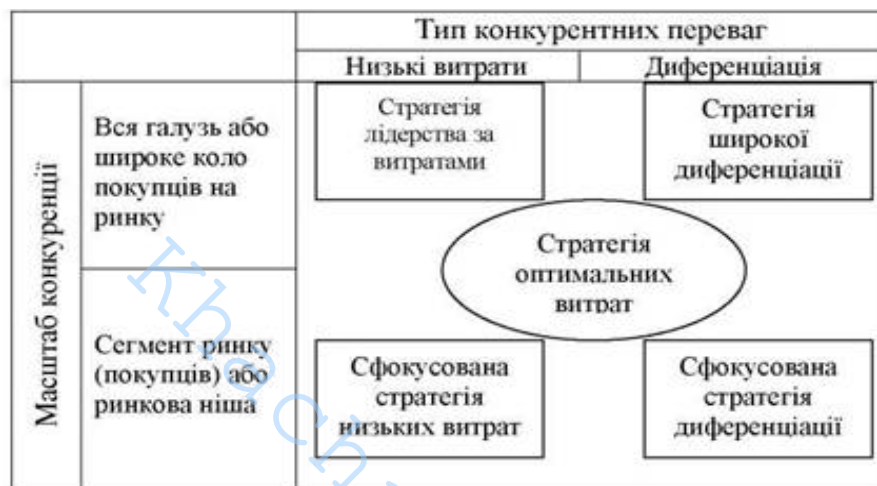


Рис. 1.2. Типи конкурентних переваг

Під фокусуванням розуміють орієнтацію компанії на вузьку спеціалізацію, яка зосереджує зусилля компанії (СОБ, СБЦ):

- у одному із ринкових сегментів;
- у окремій групі споживачів;
- у певній групі продукції;
- на низькій собівартості.

1.3. Оцінка конкурентоздатності підприємства та її переваг

В контексті постійних змін чинників зовнішнього середовища формуються принципово нові за структурою та складом системи управління,

здатні швидко реагувати на зовнішні загрози й труднощі, і важливу роль тут відіграє економічна діагностика. Об'єктом економічного діагностування може виступати будь-яка галузь або напрям діяльності. Одною з таких сфер може бути конкурентний потенціал фірми. Діагностика здібностей фірми передбачає, перш за все, його оцінювання, а також дослідження рівня його використання, пошук шляхів розширення здібностей та забезпечення кращого використання. Подібну методику застосуємо і до конкурентного потенціалу.

Виходячи з цього, першим етапом дослідження є проведення оцінки конкурентного потенціалу. Практично оцінку конкурентного потенціалу дає рівень конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства можемо визначити як комплексну порівняльну характеристику, що має відображати певний ступінь переваги певної сукупності оцінки показників діяльності компанії, які визначають його успішність на визначеному ринку за певний час щодо сукупних показників конкурентів [22, с. 220]. Конкурентоспроможність компанії можна визначити тільки серед групи компаній, що належать до однієї промисловості чи виготовляють продукцію-замінники, тобто конкурентоспроможність вважається відносним поняттям. Оцінити конкурентоспроможність компанії можна за умови відношення до єдиної стратегічної зони господарювання.

Наразі немає загальноприйнятої методики визначення та оцінки конкурентоздатності організації. У світовій практиці існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми. За своєю сутністю та основою формування показників конкурентоспроможності всі існуючі методи кардинально відрізняються один від одного та мають переваги і суттєві недоліки. Далі розглянемо метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно до цієї теорії найбільш конкурентоздатними є такі компанії, які найкраще організують робота всіх своїх підрозділів і служб. Базою цього методу є оцінка чотирьох груп критеріїв конкурентоспроможності:

– показники ефективності управління виробничим процесом. Вона охоплює економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, сучасний рівень технології виготовлення продукції, відповідний рівень організації праці на підприємстві;

– показники ефективного управління оборотними коштами, тобто фінансова незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, спроможність компанії розраховуватися за своїми боргами, здатність стійкого розвитку компанії на майбутнє;

– показники ефективного управління збутовою діяльністю і просуванням продукції на ринок. використовуючи рекламу і стимулювання;

– показники конкурентоспроможності продукції і його ціна. Така оцінка конкурентоздатності охоплює усі найважливіші аспекти господарської діяльності організації, виключає дублювання окремих показників, дозволяє оперативно та ефективно отримати оцінку стану фірми на галузевому ринку.

До переваг ми можемо зарахувати те, що він допомагає виявити переваги і недоліки одної компанії відносно іншого, оцінити межі відставання, розроблення управлінських рішень для посилення слабкостей. Саме за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, можна не тільки оцінити рівень конкурентного потенціалу, але і його використання. В той же час, недоліками цього методу є те, що досить складно зібрати всю потрібну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати масштабні за обсягом та трудомісткі розрахунки.

Одним із можливих шляхів подолання вказаного недоліку є формування стандарту конкурентного потенціалу з власних найкращих показників, взятих в динаміці. Тоді і використання потенціалу можна діагностувати співвідносячи фактичний рівень конкурентоздатності до створеного стандарту.

Досить поширеними в економічній практиці для оцінки конкурентоспроможності є методи, що засновані на теорії конкурентних

переваг. Конкурентні переваги – це такі характеристики властивостей продукції, послуг або торгової марки, що створюють для фірми певні переваги над прямими конкурентами.

Розрізняють конкурентні плюси - зовнішні та внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги – це плюси у властивостях продукції, що створюють «цінність для споживачів», оскільки більш широко можуть задовольнити потреби. Зовнішні переваги ведуть до зростання «ринкової сили» компанії, тобто вони змушують ринок на збільшення ціни продукції чи послуги порівняно із своїми конкурентами, які не мають такі перевагами. Оцінка такої сили це еластичність попиту за ціною. Внутрішні конкурентні переваги – це плюси організації у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» в результаті його більш вищої продуктивності. Внутрішні плюси забезпечують компанії більшу стійкість щодо зниження вартості продажів, що існує на ринку або у конкурентів, та більшу рентабельність. Ці плюси можна виявити у час визначення «ринкової сили» (відношення максимально можливої ціни продажу продукції конкретної компанії та ціни пріоритетного конкурента) і «продуктивності» (відношення витрат на одиницю товару конкретної компанії та пріоритетного конкурента).

Найскладнішим процесом у діяльності компанії є встановлення характеру переваги компанії в порівнянні з конкурентами та їх оцінювання. Конкурентоспроможність фірми гарантується, як відомо, досягненнями та розвитком конкурентних переваг, які виникають у різних сферах діяльності компанії: економічній, технічній, організаційній, маркетинговій. Дія цих конкурентних переваг відображається у конкретних умовах, різними є їх причини прояву чи зникнення. Більш того, вплив одних тих самих критеріїв може посилюватися або ослаблюватися щодо тих самих переваг. Тому під час досліджень конкурентних переваг необхідно дотримуватися системного підходу.

Одним із методів порівняльного конкурентного аналізу є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого суб'єкт господарювання проводить порівняння результатів своєї діяльності з практичною діяльністю інших для здійснення конкретних змін, які дозволять покращити результати діяльності та підвищити конкурентоспроможність [21].

Особливості порівняльного аналізу: характер всієї системи, чітка орієнтація на досягнення вищого рівня прикладної орієнтації для досягнення конкурентної переваги. Етапами бенчмаркінгу є:

1. Визначення об'єкта, при якому встановлюють потреби бізнесу у змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності результатів його діяльності; виділяють та вивчають основні виробничі операції, що мають вплив на результати діяльності компанії, а також варіант кількісної оцінки визначених характеристик; встановлюють, наскільки глибоко впроваджувати бенчмаркінг.

2. Вибір компанії для порівняння. Визначення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг включає співвідношення якості роботи цієї фірми та її опонентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг включає в себе зіставлення характеру та якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії певного часу.

3. Пошук еталонних компаній. Встановлюють зв'язки з організаціями, з метою формулювання критеріїв, за допомогою яких здійснюють оцінку та аналіз. Об'єктами порівняння виступають реальні компанії визначеної галузі (підгалузі), як приклад, найближчий конкурент, і може бути якась гіпотетична фірма із середньогалузевими показниками чи більш кращими досягненнями в діяльності. Більш точну картину дає порівняння з гіпотетичною фірмою схожого галузевого спрямування, яка побудована з використанням середньозважених даних щодо витрат на виробництво одиниці продукції конкретного виду. В порівнянні з реальною фірмою можуть бути отримані не

зовсім точні оцінки, поскільки не існує абсолютно однакових фірм (номенклатури відрізняються).

4. Аналіз. Збирається інформація про власний бізнес та партнерів по бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації – результати обміну новим досвідом між фірмами, використовуючи дані комерційних та торгових об'єднань; досліджень, які проведені незалежними організаціями. Отриману інформацію класифікують та систематизують та обирають такий метод аналізу, який дозволить оцінити ступінь досягнення мети та чинники, що визначають результат.

5. Впровадження, що дозволяє розробити план цього впровадження та процедуру контролю за виконанням, а також провести оцінку та аналіз самого процесу цього впровадження.

6. Нова оцінка. Бенчмаркінг – це постійний, системний пошук вивчення передових практик опонентів та організацій у суміжних галузях, а також безперервне порівняння запланованих змін та результатів діяльності із створеною моделлю-еталоном. Таким чином, на основі досягнутого здійснюється створення та підтримка системи постійних покращень результатів діяльності. До переваг цього методу можемо зарахувати те, що бенчмаркінговий підхід дасть можливість компанії формувати внутрішню власну команду консультантів, які напрацюють певний досвід проведення організаційних змін та створять базу для подальшого впровадження в організацію та управління, розраховуючи на власні сили.

Недоліком бенчмаркінгу є те, що він потребує значних витрат, високої кваліфікації аналітиків і орієнтований на використання закритої інформації підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності компанії і з метою діагностики використання конкурентного потенціалу компанії можуть бути використані методи різниць, рангів, балів тощо. Суть методу різниць полягає у визначенні існуючих переваг і недоліків компанії за окремими показниками, що

оцінюються (об'єктами порівняння). При використанні цього методу компанія, що досліджується, порівнюється тільки з одним конкурентом. За кожним конкретним з показників визначається позиція оцінюваної компанії, але й кількісна різниця у розрахованих значеннях. Якщо для порівняння вибрано одне з найкращих у цій галузі або сфері діяльності, то порівняння фактичних показників підприємства, що аналізується, з найкращим може дати оцінку використання конкурентного потенціалу. Використання методу рангів дозволяє визначити місце підприємства-конкурента по кожному об'єктом аналізу за допомогою ранжування значень за окремими показниками. Проведення оцінки дозволяє визначити, які критерії оцінки компанії є кращими порівняно з конкурентами, а які – гірші. Оцінка відставання чи випередження при цьому не проводиться. Підсумування позицій (рангів) окремих компаній за всіма оціночними показниками дає змогу виявити найбільш конкурентоспроможний бізнес за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо оцінювати найкращий стан мінімальною оцінкою рангу) або по критерію максимально набраних рангів (найкращий стан має оцінку максимальну). Вибраний принцип оцінки повинен дотримуватися відносно всіх показників аналізу. Порівняння отриманої підприємством суми рангів, дозволяє визначити конкретне місце кожної компанії в конкурентній боротьбі на ринку. Перевага цього методу – простота розрахунку, можливість застосування кількісних та якісних показників для проведення оцінок. Водночас цей метод дає тільки опосередковані результати і не дає змогу оцінити ступінь відставання компанії від своїх конкурентів.

Метод балів дає змогу визначити узагальнену кількісну оцінку існуючого стану компанії в конкурентній боротьбі в умовах наявності певної кількості фірм-конкурентів. Даний метод дозволяє не тільки визначити основних конкурентів, але й місце в конкурентній боротьбі та рівень використання конкурентного потенціалу, та оцінити існуючий ступінь наближення до підприємства-конкурента.

Метод еталону – це графічний метод, що використовують для наочності зображення конкурентних переваг і недоліків компанії. Метод еталону застосовують не лише для проведення оцінки конкурентоспроможності компанії, а також для порівняння з ідеальною моделлю функціонування компанії. На основі цього можна визначити ступінь використання наявного конкурентного потенціалу та «вузькі місця». Недоліком методу є те, що він не дає можливості кількісно оцінити як рівень конкурентного потенціалу, так і ступінь його використання.

Рівень використання конкурентного потенціалу, а також можливості його нарощування, шляхи покращення використання можна визначити за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Досліджуються сильні сторони (Strength) і слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також існуючі можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища бізнесу. Метод SWOT-аналізу спочатку визначає сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, а потім встановлює зв'язки між ними, які можуть використовуватися для формування стратегії компанії.

SWOT-аналіз зарекомендував себе і до сих пір доводить свою необхідність як важливий метод діагностичної процедури. Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується та інформація, що отримана за допомогою методу експертних оцінок. Застосування цього методу може призвести до великих похибок, розмір яких залежить від складу експертів та методу обробки результатів. Досить поширеними для дослідження конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств є матричні методи. Ці методи ґрунтуються на використанні матриці – таблиця впорядкованих по рядках та стовпцях окремих елементів. Тому найбільш відомою є матриця BCG (Boston Consulting Group), в основі якої

лежить принцип системи координат: по вертикалі – це темпи зростання ємності ринку, по горизонталі – це відносна частка виробника на ринку.

Найбільш конкурентоспроможними будуть вважатися компанії, які мають значну частку на швидкозростаючому ринку. Перевагами методу матриці БКГ є можливість дослідити як розвивається процес конкуренції у динаміці та при наявності достовірної інформації забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліком вважають його надмірну спрощеність і неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається. До матричних моделей, які можуть бути використані для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, належать матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (матриця Mc Kinsey), матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/ конкурентна позиція» (модель ADL/LC) та інші.

Сучасна наука має широкі методи діагностики конкурентного потенціалу компаній. Однак процес зміни та створення нових варіантів повинен продовжуватися. Оскільки фактори, що визначають конкурентоспроможність, важливі та специфічні для будь-якої компанії, ми вважаємо, що не існує єдиного методу оцінки її конкурентного потенціалу. Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства хоч і різняться між собою певним чином, проте всі вони ставлять за мету поліпшити якість, дизайн товарів і послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантійного і післягарантійного обслуговування, тимчасове зниження цін, ефективна реклама продукції та інше. Застосування таких методів може бути зручним для використання в різних ситуаціях, залежно від особливостей галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Проблема систематизації підходів до оцінки конкурентоспроможності тісно пов'язана із розходженнями у трактуванні цього питання. Наприклад,

варто звернути увагу на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», поданого у працях українських учених І. Должанського та Т. Загорної, де вона розуміється як «... здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку»[24].

Своєю чергою, Л. М. Минко описує конкурентоспроможність підприємства як «...здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей» [25]. У цьому визначенні науковець акцентує увагу на змінах у зовнішньому середовищі, які вважає рушійними силами конкурентної боротьби.

Дослідниця С.О. Шевельова у своєму визначенні конкурентоспроможності підприємства концентрує увагу на маркетингових та іміджевих показниках підприємства, як це видно із визначення: «...здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів і різноманітних суб'єктів господарювання»[26].

Вчені О. П. Єлець та Є. В. Богдан у своїх працях [23] розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, які умовно розбиті за аналогією із розвитком глобальних гравців галузі. Вчені стверджують, що рівні вибудовуються від нижчого до вищого (з 1-го по 4-й рівень). На першому рівні випуск продукції є пріоритетною сферою зусиль, в той час як потреби споживача залишаються на другому плані. На другому рівні продукцію вдосконалюють у відповідь на встановлені конкурентами стандарти. Третій рівень, за логікою дослідників, характерний для підприємств, які ігнорують стандарти конкурентів, аби отримати переваги у галузі. Четвертий рівень

конкурентоспроможності забезпечується за рахунок управлінських технологій, і при цьому підприємство стає «законодавцем моди» на даному ринку» [23].

Беручи до уваги вищевикладені підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, ми вважаємо за доцільне зупинитися на визначенні конкурентної стратегії за М. Портером, адже головна мета конкурентної стратегії – отримання конкурентної переваги. Виходячи з багатокомпонентної моделі конкурентних переваг, які розглядає М. Портер у своєму дослідженні [27], ми стверджуємо, що оцінка конкурентоспроможності – це, перш за все, оцінка здатності отримати перевагу над цільовим конкурентом (або стандартом конкуренції).

Висновки до першого розділу

В контексті ринкової економіки одним з нагальних питань для управлінців фірм є формування організаційно-економічного механізму, який здатен забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність компанії. Організаційно-економічний механізм управління фірмою - це сукупність організаційних і економічних важелів (кожен з яких має свої форми управлінського впливу), що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнесом, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. Механізм управління включає в себе такі компоненти, як: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. За структурою організаційно-фінансовий механізм необхідно розділити на три системи: систему підтримки, операційну систему та цільову систему.

Різномічні тонкості даної проблематики досліджено в наукових трудах вітчизняних вчених, таких як Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, І.П. Булеєва, Л.С. Єгорова, А.А. Макаричева, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скудара та інших авторів. У наукових працях Г.М. Скудара обґрунтовано цілісну наукову концепцію підвищення конкурентних переваг фірми.

Система управління конкурентоспроможністю бізнесу складається з таких поступових етапів :

- координація і підвищення ефективної роботи структурних підрозділів та економічної служби в цілому з урахуванням існуючих вимог на ринку і підприємницького управління;
- оновлення та впровадження господарського розрахунку в систему внутрішньовиробничого та стратегічного управління;
- вдосконалення економічної роботи згідно вимог комплексного підходу щодо кінцевих результатів діяльності підприємства;
- підвищення достовірності економічної інформації та оперативності її підготовки.

Поняття конкурентоздатності фірми набагато складніше, ніж поняття конкурентоспроможності продукції, і визначається дуже неоднозначно. Одна й та ж компанія у рамках, як приклад, регіональної міжгалузевої групи визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку чи його сегментів - ні. Тому, в загальному виді конкурентоспроможність компанії може визначатися як її порівняльна перевага у відношенні до інших компаній певної галузі всередині країни та за її межами.

Діагностика існуючих методів та засобів, які дають можливість бізнесу підтримувати достатній ступінь конкурентоспроможності повинна спиратися на систему певних критеріїв фінансової, технічної, кадрової, організаційної та інформаційної забезпеченості. Головною функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності бізнесу є захист від несприятливих умов ринкового

середовища, що мають завбачати розробку комплексу заходів з обмеження економічного ризику в діяльності фірми.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств може здійснюватися за такими напрямками діяльності підприємства: господарсько-виробнича діяльність, фінансова діяльність, організаційно-управлінська діяльність, людські ресурси та діяльність підприємства.

На цій підставі необхідно виділити три групи критеріїв, що відображають конкурентоспроможність організації:

- показники економічної ситуації,
- Показники рентабельності.
- Показники конкурентоспроможності підприємств.

Завдяки джерелам конкурентних переваг виділяють три основні типи конкурентних стратегій: 1) диференціація; 2) управління цінами; 3) Спеціалізація (орієнтація на сегменти). Конкурентне середовище з боку пропозиції визначається такими структурними факторами: конкурентоспроможність галузі, імідж, стандартизація технологій, вертикальна координація з клієнтами (логістика продажів), субсидії на дослідження та розробки та маркетингова підтримка товарів, фінансова підтримка з боку влади. Останні три фактори відображають ресурси виробника та потенціал розвитку. До структурних факторів, що відображають конкурентне середовище в секторі, в якому споживається досліджувана продукція, включаючи інновації, належать: неоднорідність або неоднорідність галузі, інтенсивність конкуренції, невизначеність попиту, а також група факторів зв'язку: частота реакцій на зміни в структурі товарного ринку, професійні споживачі та їх ставлення до вітчизняних та іноземних товарів (етноцентризм, інтернаціоналізм чи космополітизм).

Найважливішими частинами конкурентного стратегічного двигуна є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструменти та

обслуговування. В основі механізму конкурентної стратегії лежить загальна стратегія організації, комплексний план дій для компанії, який, у свою чергу, забезпечує реалізацію її місії та цілей, і головним чином зосереджений на поліпшенні довгострокової ефективності. Концепція складається з ряду детальних положень, що стосуються основної ідеї і спрямована на досягнення конкретної мети. Він повинен базуватися на поєднанні ринкових методів та ресурсів, з акцентом на специфічні для ринку технічні інновації у виробництві, розширення торгових відносин тощо.

Рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від стану процесу збуту, ступеня ефективного використання всіляких ресурсів, організаційної ефективності тощо. Для досягнення стабільних ринкових позицій необхідно створювати і постійно вдосконалювати механізм конкурентоспроможності компанії. 66].

Слід підкреслити, що у світлі змін у соціально-економічному житті цих сфер компанії змушені враховувати макро- та мікроекономічні умови на споживчому ринку з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. Розвиток торгівлі вимагає швидкого та плавного маневрування наявними ресурсами за допомогою ефективного економічного механізму, що характеризується цілісністю, системністю, ієрархічністю та стабільністю сукупності функцій, а також гнучкістю та взаємозалежністю окремих елементів.

В умовах постійних змін факторів зовнішнього середовища, як правило, нові структури та композиції створюються системою управління, яка може швидко реагувати на зовнішні загрози та труднощі, і тут важливу роль відіграє економічна діагностика. Економічні прогнози можуть бути предметом усіх галузей або видів діяльності. Однією з цих сфер може бути конкурентоспроможність компанії. Діагностика потенціалу компанії полягає насамперед у оцінці та вивченні рівня її використання, щоб знайти шляхи збільшення її потенціалу та забезпечення кращого використання.

В даний час не існує загально визнаного методу визначення та оцінки конкурентоспроможності організації. У світовій практиці існують різні способи оцінки конкурентоспроможності суспільства. Всі використовувані методи принципово різняться за типом та підставою для створення показників конкуренції.

Khachatryan

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»

2.1 Аналіз тютюнового ринку України

Виробництво цигарок є специфічним видом економічної діяльності, притаманним не кожній державі світу. Україна - одна з тих країн, де існує виробництво цигарок. Вітчизняний ринок тютюнових виробів представляють п'ять тютюнових компаній:

1. ПАТ “Джей Ті Інтернешнл Україна” (далі - JTІ);
2. ПрАТ “А/Т тютюнова компанія “В. А. Т.- Прилуки” (далі - ВАТ);
3. ПрАТ “Імперіал Тобакко Продакшн Україна” (далі - ІТ);
4. ПрАТ “Філіп Морріс Україна” (далі - РМУ);
5. ТЗОВ “Львівська тютюнова фабрика”.

Усі компанії, окрім ТЗОВ “Львівська тютюнова фабрика” - міжнародні. Вони відвантажують свою продукцію на роздрібний ринок через компанію “Тедіс” (раніше - “Мегаполіс”).

Станом на червень 2019 року лідером на ринку виробництва цигарок є компанія РМУ, яка утримує 30,82% ринку, на другому місці - компанія ВАТ з 26,98 %, на третьому - компанія JTІ з 21,31% вітчизняного ринку тютюнових виробів та близько 4 % інші компанії України. Четвертою в цьому рейтингу є компанія ІТ з часткою ринку 16,9%. ТЗОВ “Львівська тютюнова фабрика” не входить до профільних асоціацій та працює на ринку автономно), зазначена компанія встановлює низькі ціни на тютюнові вироби [9] та близько 4 % інші компанії України.

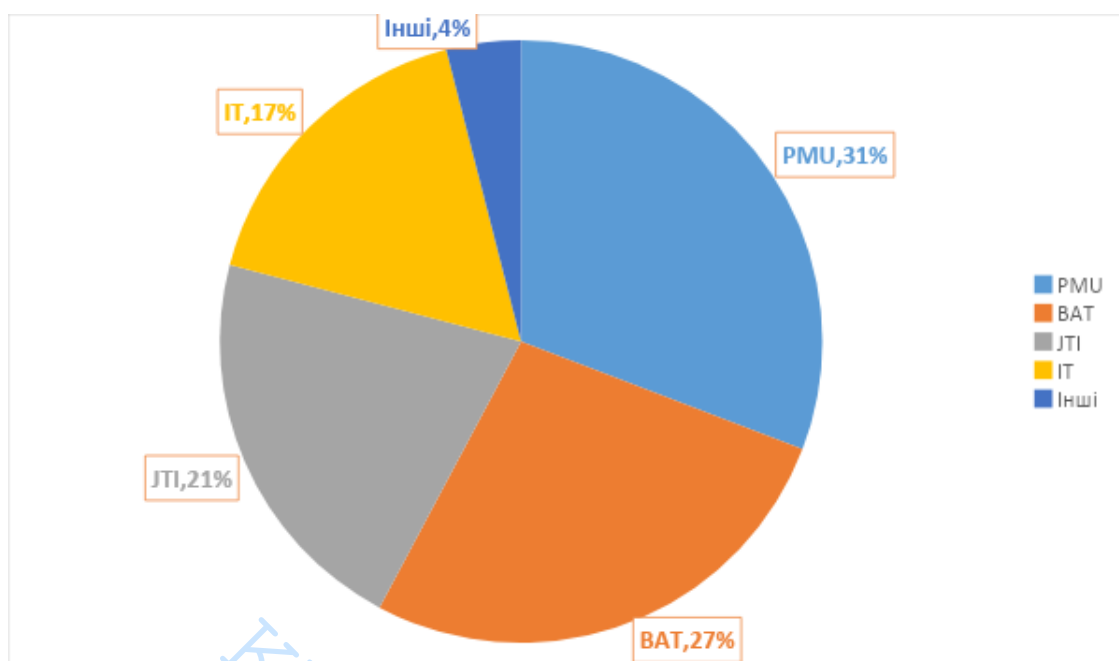


Рис.2.1. Орієнтована частка компаній на ринку виробництва сигарок станом на 2019 рік [9]

Таблиця 2.1

Основні виробники продукції та їх марки

Компанія	Марки
“Бритіш Американ Тобакко Україна”	Міжнародні марки Dunhill, Kent, Vogue, Lucky Strike, Rothmans, Pall Mall, Carpi, та національні марки – «Прилуки», «Прилуки Особливі», «Козак»
“Імперіал Тобакко Продакшн Україна”	Davidoff, West, Parker&Simpson, R1, Прима, Style
“Джей Ті Інтернешнл Україна”	Sobranie, Winston, Camel, Glamour і LD

Ключовою тенденцією розвитку тютюнового ринку залишається зростання нелегальної продукції - контрабанди і контрафакту. Це, у свою чергу,

продовжує викликати значні втрати акцизних і інших податкових надходжень до бюджету, збитків легальних виробників і роздрібних торговців, а також спрощує попадання неконтрольованої продукції споживачам.

Експертами було прогнозовано стрімке зростання обсягів нелегальної продукції з 2015 року. Причиною цього стало - нові ставки та зміни у структурі акцизного податку на тютюнові вироби, які набули чинності з 1 січня 2015 року. Зростання податкового навантаження на сигарети низького і середнього цінового сегменту, дуже ударило по споживачах з низьким рівнем доходів, привело до подальшої тінізації тютюнового ринку, зростання доходності нелегального бізнесу, ухилення від оподаткування і скорочення відрахувань до держбюджету [5]. Тютюнові компанії є найбільшими платниками податків. Відповідно до списку, опублікованого в офіційному журналі ДФС “Вісник”¹, за підсумками 9 місяців 2016 року порівняно з відповідним періодом минулого року третє, четверте, сьоме і дванадцяте місця серед найбільших платників податків посіли всі тютюнові компанії України за виключенням ТЗОВ “Львівська тютюнова фабрика” [9]. Зважаючи на значне падіння платоспроможного попиту українці перейшли на більш дешеву контрафактну продукцію, внаслідок чого до держбюджету ненадійшли податкові кошти.

Незважаючи на досить високий відсоток курців серед чоловічого населення України, обсяги споживання тютюнових виробів мають тенденцію до скорочення. В останні роки суттєво знизився загальний обсяг виробництва тютюнових виробів у натуральних показниках. Враховуючи зростання експорту готових тютюнових виробів, то можна зробити такий висновок, що в останні роки наша тютюнова промисловість переорієнтовалась на експорт до сусідніх країн.

Отже, тютюновий ринок України являється одним з найбільш конкурентних та динамічних. На ньому існує більш 100 різних брендів і понад 350 найменувань різних сигарет. Динамічність ринку визначається наявністю

різних форматів сигарет, серед яких є нові, наприклад, Queen Size і Ultra Slims. Більш 80 % всієї продукції представлено у низькому та середньому цінових сегментах за ціною до 53 грн. за пачку [9; 6].

За допомогою коефіцієнт концентрації чотирьох найкрупніших підприємств даного ринку дослідимо його на рівень монополізації.

Таблиця 2.2

Коефіцієнт концентрації чотирьох найкрупніших підприємств на ринку сигарет за 2019 рік

Назва компанії	Вихідні дані, тис. грн
ПАТ»Джей Ті Інтернешнл Україна»	6 052 527
ПрАТ «А/Т тютюнова компанія «В. А. Т.- Прилуки»	4 130 226
ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»	1 896 018
ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	8 891 769
Чотирьох частковий показник концентрації (CR4 – Concentration Ratio)	123,46 %

Джерело: розраховано автором за інформаційними даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) та Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2019 рік.

Ринок вважається безпечним для підтримання нормальної ринкової конкуренції, якщо на ньому присутні 10 та більше фірм, а на одну фірму припадає не більше 31%, на дві – 44%, на три – 54%, на чотири – не більше 63% ринку. Коефіцієнт концентрації, розрахований для чотирьох найбільших компаній на ринку CR4 вважається критично високою, якщо він перевищує 75%. Проаналізувавши українські компанії, де частка 4-х перших компаній перевищує навіть 100%, це свідчить про нездорову конкуренцію на українському ринку сигарет та значну частину тінізації діяльності тютюнових компаній.

Щоб визначити ступінь концентрації ринку при оцінці монопольної влади, використаємо індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ):

$$ННІ = 30,82^2 + 26,98^2 + 21,31^2 + 16,9^2 = 2\,417,52 > 1800,$$

Показник Херфіндаля-Хіршмана більше за 1 800, що свідчить про високу монополізацію в галузі та майже відсутню можливість виходу на ринок нової фірми.

Також проаналізуємо ринок за індексом Холла-Тайдмана. Відповідно, за займаною часткою ринку проаранжуємо компанії за вагомістю.

$$НТ = \frac{1}{2*(1*30,82)+(2*26,98)+(3*21,31)+(4*19,6)-1} = 0,43$$

Показник є достатньо значним, і на половину близьиться до 1 (умова монополії). Найбільший ранг після Філіп Морріса має ПрАТ “А/Т тютюнова компанія “В. А. Т.- Прилуки”, яке можна вважати найсильнішим конкурентом РМ на території України (намагання В. А. Т.- Прилуки зайняти більшу частку ринку та задоволення клієнтів все новими та якісними товарами – основні стратегії компанії протягом останніх років).

Основні ж конкуренти Philip Morris International – British American Tobacco plc, Imperial Tobacco Group plc, Japan Tobacco Inc.

Виробники тютюнових виробів активно борються за споживача. При цьому використовуються різні методи: хтось випускає нові продукти і вкладає в розкручування бренду, а кому-то по душі просто знизити ціни. Так, на початку березня 2017 року компанія Imperial Tobacco в Україні знизила ціни на окремі види своєї продукції в середньому на 3,5 грн за пачку, або на 31%. Про це свідчать дані Державної фіскальної служби, оприлюднені на її сайті.

При цьому подешевшали переважно сигарети низького цінового сегмента – вартістю до 15 грн. Наприклад, якщо Прима класична без фільтра 1 березня коштувала 13 грн, то на 15 березня її ціна знизилася до 10 грн. Ціна Прими Срібної знизилася на 4,04 грн, до 10,96 грн, P & S – на 4,52 грн, до 10,48 грн, Прима Люкс подешевшала на 3,09 грн, до 11,91 грн, Style Super Slims – на 2,61 грн, до 12,39 грн.

Компанія Imperial Tobacco змогла успішно скористуватись ситуацією, коли кабінетом міністрів до 1 березня 2017 року не визначено розміри мінімальних цін і була можливість самостійно встановлювати мінімальну ціну на сигарети за умови їх належного внесення в цінову декларацію.

На тютюновому ринку України протягом 2017-2018 років тривала цінова війна «всіх проти всіх». Розпочата лідером ринку – РМУ, способом різкого зниження цін вирішує поправити своє положення, що похитнулося. Сигарети продаються за цінами нижче собівартості – на радість споживачам і контрабандистам. В рамках цінової війни експерти РМУ почали просувати ідею введення мінімальних роздрібних цін на сигарети. Під привабливою ідеєю залучення до бюджету додаткових коштів та боротьби з штучним заниженням цін на сигарети «проштовхується» мінімальна роздрібна ціна на рівні 17 грн за пачку.

Ідея введення мінімальних роздрібних цін (МінРЦ) належить компанії «Філіп Морріс Україна». Концепція МінРЦ використовується як інструмент антиконкурентної боротьби. «Філіп Морріс» програє і втрачає частку ринку. Офіційні результати роботи компанії в Україні за 2018 рік такі: «просіли» всі ключові бренди, «Філіп Морріс» втратив 3,5% частки ринку в порівнянні з періодом у 2017 році. Наприклад, взяти до уваги бренду компанії Bond. Частка ринку цієї марки впала на 1,1% за 9 місяців 2018 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року [16].

Стратегія складається з двох частин:

1. По-перше, різке зниження роздрібних цін на весь портфель брендів компанії (до 30% на окремі торгові марки). Завдяки такому зниженню цін «Філіп Морріс» намагається відібрати частку у конкурентів.

2. Друга частина антиконкурентних зусиль – це запропоноване введення мінімальних роздрібних цін. Розрахунок робиться на те, що при єдиній мінімальній ціні споживач буде вибирати більш розкручені міжнародні бренди.

Спочатку компанія знижує суттєво ціни, нагнітає істеріку, а потім виступає з пропозицією щодо МінРЦ нібито для компенсації втрат держбюджету [16].

Іншим варіантом виходу Philip Morris International Inc з критичного становища є укладення угоди з придбання міноритарних часток в Megapolis Distribution B.V. разом з Japan Tobacco Inc, що володіє найбільшим дистриб'ютором сигарет в Росії та монополіст-дистриб'ютор в Україні - ЗАТ «ТК «Мегаполіс» [15]. Це відбулось вперше, коли міжнародні тютюнові компанії увійшли в капітал стороннього дистриб'ютора, крім того, угода стала першою спільною інвестицією двох конкурентів, що дозволяє утримуватись від конкуренції з боку ЖТІ.

Станом на грудень 2020 року ціни на сигарети на українському ринку виглядають наступним чином. (табл. 2.3)

Таблиця. 2.3

Ціни на сигарети на українському ринку в 2020 році

Виробник	Марка	Ціна, грн
Філіп Морріс	Парламент	64
	Марльборо	60
	L&M	53
	Bond	54
ЖТІ	Вінстон	53
	Кемел	59
	Собраніє	64
Імперіал Тобакко	Давідофф	47
	Вест	42
	Пріма	42

БАТ	Прилуки	42
	Ротменс	46
	Лакі Страйк	53

Джерело: Власний аналіз

З таблиці ми можемо зробити висновок, що в цілому рівень цін на сигарети зріс майже 3 рази порівняно з 2017 роком. Також, ми бачимо, що традиційно найдорожчими марками сигарет є: Парламент, Марльборо та Собраніє. Більш того, найвищі ціни на сигарети компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Частково це пояснюється більшою кількістю марок сегменту преміум. При цьому навіть сигарети середнього сегменту у ФМУ дорожчі ніж у конкурентів.

2.2 Загальна характеристика підприємства

Історія компанії почалася з єдиного магазинчика по продажу тютюну та сигарет, відкритого Філіпом Моррісом у 1847 році в Лондоні на Бонд-стріт.

«Філіп Морріс Інтернешнл» – це провідна міжнародна компанія з виробництва тютюнових продуктів, їй належать 6 із 15 найпопулярніших міжнародних марок сигарет, зокрема Marlboro – марка сигарет із найбільшим показником продажу у світі. «Філіп Морріс Інтернешнл» представлена в Україні двома афілійованими компаніями: ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» [11].

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на сьогодні є лідером українського тютюнового ринку, обіймаючи майже 30% усього ринку і випереджаючи за часткою ринку своїх конкурентів – «Джапан Тобакко Інтернешнл Україна», «Брітіш Американ Тобакко Україна», «Імперіал Тобакко Україна».

Philip Morris International (PMI) вийшла на український ринок у 1994 році. На сьогодні компанія має сучасну фабрику в Харкові, де виробляється низка міжнародних брендів як для українського, так і для зарубіжних ринків.

Philip Morris Ukraine є лідером українського тютюнового ринку та одним з найбільших платників податків у державний і місцеві бюджети.

ПрАТ "Філіп Морріс Україна" має штаб-квартиру в Києві і ще дев'ять регіональних представництв в різних областях країни. Відкритий новий виробничий центр в Харкові. В Україні виробляється цілий ряд марок як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Це, зокрема, Chesterfield, Bond Street, Marlboro, L&M і Parliament.

Філіп Морріс є приватним акціонерним товариством, що входить до складу групи компаній Філіп Морріс Інтернешнл, яка є провідною міжнародною тютюновою компанією.

Компанія націлена на трансформацію тютюнового ринку з метою створення майбутнього без тютюнового диму завдяки новій категорії продуктів зі зниженим ризиком у порівнянні з палінням.

Організаційна структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна» складається з Відділу продажів, Юридичного відділу, Фінансово-адміністративного, Відділу корпоративних відносин, ІТ-відділу, Виробничого, Відділу маркетингу та відділу по роботі з персоналом.

Організаційна структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є лінійною. У плануванні організації відображається її власник як президент з усіма службовцями, які безпосередньо йому підпорядковані. Проста (лінійна) структура визначається відсутністю в ній будь-яких характеристик. Має низький рівень спеціалізації, нечисленні правила, відповідно до яких здійснюється діяльність, та централізація повноважень у руках одної особи – президента (власника). Проста організація є "малоступеневою". Вона частіше складається з двох-трьох вертикальних рівнів і аморфної групи уповноважених

службовців, що мають право централізовано прийняти рішення. Проста структура частіше зустрічається в малому бізнесі, де менеджер та власник виступають в одній особі. Вона є більш мобільною, потребує незначних витрат. Із зростанням розмірів компанії процес прийняття рішень дещо ускладнюється, проста структура втрачає свої переваги, оскільки обмеженість її можливостей призводить до переобтяження керівної верхівки компанії.

Правила простої структури поступаються більш формалізованим правилам по зростанню обсягів виробництва чи продажу, із збільшенням чисельності робітників та управлінського персоналу. В цьому випадку можуть бути сформовані нові рівні менеджменту з метою координування діяльності компанії. З функціонального і товарного способів департаменталізації постали дві найпопулярніші версії бюрократичного планування, які називають функціональною та дивізіональною структурами відповідно.

Організаційна структура компанії наведена на рис. 2.2

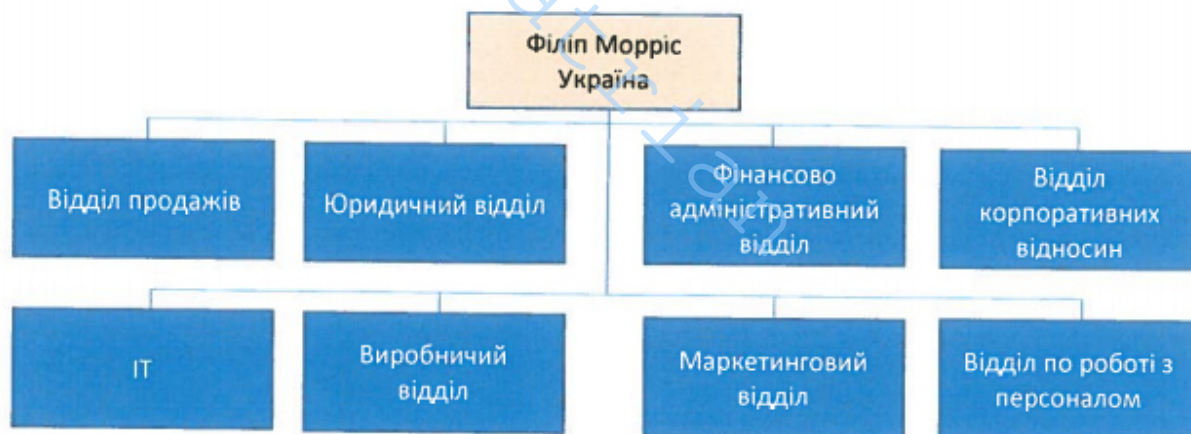


Рис. 2.2. Організаційна структура ФМУ

Юридичний відділ являється самостійним структурним підрозділом компанії. Відділ створюють та ліквідують наказом директора компанії. Відділ безпосередньо підпорядковується директору компанії. До основних функцій юридичного відділу відносять:

- пошук, збір, придбання нормативно-правових документів, які необхідні для здійснення діяльності компанії.
- організація системати обліку та збереження нормативних правових актів, що надходять на підприємство.
- облік локальних нормативних правових актів, прийнятих підприємством.
- визначення форм договірних відносин з обліком виробничих і фінансових планів, взаємин (господарських зв'язків) з контрагентами й іншими факторами.
- розробка зразкових форм угод і передача їх у структурні підрозділи підприємства.
- перевірка наявності на проектах господарських угод, представлених для візування в юридичний відділ, віз керівників структурних підрозділів, з якими ці проекти повинні бути узгоджені.
- візування проектів господарських договорів, що укладаються підприємством з контрагентами, і передача їх на підпис керівнику підприємства.
- складання протоколів суперечок у випадку, якщо у юридичного відділу виникли заперечення по окремих умовах угод.
- облік претензій і пов'язаних з ними документів за єдиною затвердженою на підприємстві формі (журнальною).
- розробка форми обліку виконання контрагентами своїх зобов'язань.
- підготовка претензій і матеріалів до них у кількості екземплярів, необхідній для передачі претензій контрагенту-порушнику, залишення у справі і передачі до арбітражу.
- передача проектів претензій для візування зацікавленими структурними підрозділами.
- висунення претензій контрагентам.

- вживання заходів по дотриманню доарбітражного порядку врегулювання господарських суперечок.

- одержання від контрагентів-порушників доказів, що підтверджують відмову від задоволення претензій чи неотримання у встановлений термін відповідей на висунуті претензії.

- підготовка позовних заяв і матеріалів для надання в арбітражні суди.

- надання позовних заяв в арбітражні суди.

- вивчення позовних заяв, спрямованих підприємству.

- формування по кожному позовному документу справ, у які підшиваються копії позовних заяв і додатків до них, відгуки на позовні заяви, повістки про виклик на засідання арбітражу (суду) та інші документи.

До функцій відділу продажів відносять:

- збільшення вартості та рентабельності укладених контрактів.

- зростання числа великих замовлень.

- розширення та збереження клієнтської бази.

- формування довірчих відносин з клієнтами.

- розширення популярності компанії.

- створення іміджу компанії як надійного ділового партнера.

- якісна підготовка документів.

- розвиток особистісних та професійних компетенцій працівників відділу.

Основні функції відділу маркетингу

- дослідження поточних і майбутніх потреб ринку.

- формування цін.

- створення асортименту продукції підприємства.

- впровадження нових ідей.

- збільшення кількості реалізованого товару.

- аналіз виправданості витрат на рекламу.

Відділ по роботі з персоналом виконує наступні основні задачі:

- організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.
- організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.
- здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.
- формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.
- організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.
- вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.
- аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.
- складає розрахунки і заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.
- бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.
- перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.
- виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.

- веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.
- організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.
- оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди).
- підготовляє договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.
- підготовляє та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів.
- підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.
- контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом.
- розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень.
- підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.
- веде облік військово зобов'язаних.
- організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» виробляє сигарети, які містять тютюн; вироби тютюнові та інші (крім тютюну для паління); відходи тютюну та надає послуги з постачання пари і гарячої води електростанціями. Основною метою

діяльності компанії є отримання прибутку, стабільний виробіток й торгівля тютюновими виробами, та звичайно досягнення найкращих виробничих і фінансових показників.

Основні фінансово-господарські показники відображені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Основні фінансово-господарські показники ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за 2016-2019 рр.

Показники	Роки,(тис. грн)				Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, тис.грн	Відносне,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 675 111	6 824 507	8 891 769	8 719 818	3 044 707	153,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2 366 943)	(3 584 905)	(6 637 958)	(8 379 803)	-6 012 860	354,03
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1 301 500	746 304	5 440	(1 082 743)	-2 384 243	16,81
Власний капітал	1 246 208	1 071 170,5	796 279	257 618	-988 590	20,67
Позичковий капітал,	1 465 839	2 526 274	3 845 747	6 277 671	4 811 832	428,26
Необоротні активи	1 130 215	1 172 834,5	1 196 271	1 571 378	441 163	139,03
Оборотні активи	1 581 832	2 424 610	3 445 755	4 963 911	3 382 079	313,81

Джерело: розроблено автором за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) [4]

Аналізуючи доходи даного підприємства необхідно відмітити чітку тенденцію до зниження. Бачимо, що за аналізований період чистий дохід від реалізації продукції рівномірно зростає, лише у 2019 році залишається майже незмінним (зменшується лише на 1,93%), на відміну від собівартості (зросла на 26,24%), яка стрибкоподібно в цьому році майже перевищила суму чистого доходу. Так, абсолютне відхилення виручки від реалізації продукції 2019 року по відношенню до 2016 року склало 3 044 707 тис. грн., що становить майже 54% збільшення, а чистий фінансовий прибуток на - 2 384 243 тис. грн. знизився, тобто на 16,81%.

Про негативну динаміку говорить і щорічне зниження чистого прибутку. Так як у 2016 році спостерігався фінансовий результат у розмірі 1 301 500 тис. грн, то в 2019 отримуємо значні збитки у розмірі 1 082 743 тис грн.

Необхідно відмітити, що на підприємстві активно знижується обсяги власного капіталу, який за остання чотири років знизився до 20% порівняно до 2016 року. Це говорить про зниження фінансової незалежності та стабільності підприємства, оскільки воно водночас значно збільшує обсяги позичкового капіталу (на 428,26%), тобто залишилося занадто залежним від кредиторів, що звичайно є великим мінусом.

Говорячи про необоротні активи слід зазначити, що тут простежувалась протягом трьох років стабільність, але у 2019 році різке зростання, майже на 32%. Оборотні активи рівномірно зростали протягом 4-х років в загальному на 3 382 079 тис. грн. Такі тенденції можна пояснити критичним становищем функціонування ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.4, дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Філіп Морріс Україна» має недостатньо стійкі позиції за останній рік як на вітчизняному ринку, так і на світовому ринках. Це одна з найбільших табачних компаній України та світу, і «Філіп Морріс Інтернешнл» цілком могла

претендувати на роль першої компанії в забезпеченні жителів України в тютюнових продуктах.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура операційних витрат за економічними елементами,
тис. грн. (2016-2019 роки)

Показник	Роки				Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Матеріальні затрати	1 899 578	2 754 261	5 577 002	6 351 237	4 451 659	334,35
Витрати на оплату праці	321 986	301 817	320 013	231 564	-90 422	71,92
Відрахування на соціальні заходи	83 948	84 961	75 719	42 578	-41 370	50,72
Амортизація	117 202	145 638	148 908	152 011	34 809	129,70
Інші операційні витрати	1 156 641	1 755 406	2 241 022	1 637 755	481 114	141,60
Разом	3579 355	5 042 083	8 362 664	8 415 145	4 835 790	235,10
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,63	0,74	0,94	0,97	0,33	153,01

Джерело: розроблено автором за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) [4]

З розрахунків ми можемо зробити наступний висновок, що сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції у 2019 році порівняно з 2016 зростає на 0,33 грн. (тобто на 53,01 %); якщо порівнювати з 2018 р., то на 0,03 грн. або на 2,61 %. Причиною стало зниження чистого доходу від реалізованої продукції на 3 044 707 тис. грн. (або на 53,65%) та зростання суми загальних операційних витрат на 4 835 790 тис. грн. або 135,1%, які

збільшилися за рахунок матеріальних затрат на 4 451 659 тис. грн. або на 234,35% або за рахунок амортизації на 34 809 тис.грн. (тобто на 29,7%) та за інших операційних витрат на 4 835 790 тис.грн. або 41,6%. Дане збільшення показника є негативним для діяльності, і означає що підприємство підвищує свої витрати на реалізацію продукції і відповідно знижує показники доходності.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за 2016-2019 рр.

Показник	Роки				Теоретично-гранична величина
	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,85	0,42	0,21	0,04	> 1,0
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,79	0,44	0,23	0,05	> 0,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,07	-0,04	-0,12	-0,26	> 0,1
Коефіцієнт автономії	0,46	0,30	0,17	0,04	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,54	0,70	0,83	0,96	< 2,0

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»[4]

Аналізуючи дані таблиці можна констатувати, стан фінансової стійкості підприємства у 2019 році за всіма коефіцієнтами є незадовільним. Невідповідність співвідношення власних і залучених коштів (на 1 грн. позичкового приходиться 0,04 грн. власних коштів) нормативу свідчить про неспроможність виробника розраховатись з поточними борговими

зобов'язаннями. Тобто підприємство не може перекрити залучені кошти власним, що є дуже негативним фактором.

Коефіцієнт маневреності власних коштів протягом 4 років знизився на 0,74 або на 93%. На дане зменшення вплинуло зростання оборотних коштів та залученого капіталу. Настільки велике значення даного показника негативно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про зменшення можливості маневрувати особистими коштами. За коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними засобами у 2016 році певна частина (7%) оборотних активів забезпечувалась за рахунок власних коштів, але з наступного року показник набуває від'ємного значення, що не є позитивним для підприємства оскільки коефіцієнт негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Як бачимо в таблиці 2.4, підприємство є фінансово залежним від зовнішніх запозичень майже на 96%.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів [10]. Оцінювання ефективності кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінювання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в період з 2016 по 2019 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП) в середньому за 2016-2019 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2016	2017	2018	2019	Середнє значення за період
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,59	0,70	0,91	1,04	0,81
Відносний показник фондодіддачі (Ф)	3,52	3,93	5,09	4,78	4,33
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	38,68	15,56	0,07	-11,92	10,59
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	3916,57	4948,88	8180,10	10518,48	6891,01

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»[4]

У першій групі об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві.

У другій групі об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Конкурентоспроможність ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2016-2019 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2016	2017	2018	2019	Середнє значення за період
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,46	0,30	0,17	0,04	0,24
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	0,85	0,42	0,21	0,04	0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,011	0,009	0,124	0,002	0,037
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	7,07	5,24	5,22	4,42	5,49

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»[4]

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції на ринку (табл.2.9).

Таблиця 2.10

Конкурентоспроможність ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за показниками збуту продукції (ЕЗ) в середньому за 2016-2019 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2016	2017	2018	2019	Середнє значення за період
Рентабельність продаж (Рп)	22,93	10,94	0,06	-12,42	5,38
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	0,090	0,115	0,112	0,128	0,111

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»[4]

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (KT) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням. Якість продукції оцінюється експертним методом і для ПрАТ «Філіп Морріс Україна» становить $KT = 1,23$.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (KKO), експертами в даній області було визначено наступні коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi + 0,23EZ + 0,33KT,$$

де KKO – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

Φ – значення критерію фінансового положення організації;

EZ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі критерії відповідно розраховуємо таким чином.

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4Pn + 0,1Пn,$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

Pn – відносний показник рентабельності товару;

$Пn$ – відносний показник продуктивності праці.

$$EO = 0,31*0,81 + 0,19*4,33 + 0,4*10,59 + 0,1*6891,01 = 694,41$$

Значення було оптимальним в 2016 році по цьому ж підприємству і становило $EO = 407,98$, таким чином, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» займає не найкращі позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва.

$$\Phi\Pi = 0,29Ka + 0,2Kn + 0,36Kл + 0,15Ko,$$

де Ka – відносний показник автономії організації;

Kn – відносний показник платоспроможності організації;

$Kл$ – відносний показник ліквідності організації;

Ko – відносний показник оборотності обігових засобів.

$$\Phi O = 0,29*0,24 + 0,2*0,38 + 0,36*0,037 + 0,15*5,49 = 0,98$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності компанії порівняно із значенням у 2016 року ($\Phi\Pi(2013) = 1,36$) нижчий на 0,38, що свідчить не про найкращі результати діяльності.

$$EZ = 0,37Pn + 0,29Kз + 0,2Iкм + 0,14Kn,$$

де Pn – відносний показник рентабельності продаж;

$Kз$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$Kм$ – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$Kр$ – відносний показник ефективності реклами.

$$EZ = 0,37*5,38 + 0,29*0,111 = 2,02$$

Нормальним значення конкурентоспроможності за показниками збуту продукції для ПрАТ «Філіп Морріс» становив у 2016 $EЗ = 8,51$, таким чином, ми бачимо, що позиції в середньому за останні чотири роки є нижчим відносно оптимального рівня.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» (табл. 2.11).

$$KKO = 0,15*694,41 + 0,29*0,98 + 0,23*2,02 + 0,33*1,23 = 105,32$$

Таблиця 2.11

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в середньому за 2016-2019 рр.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	Оптимальне значення у підприємства (2016 рік)
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	694,41	407,98
Фінансового положення (ФП)	0,98	1,36
Збуту продукції (ЕЗ)	2,02	8,51
Якості продукції (Кт)	1,23	2,1
KKO	105,32	62,46

Джерело: власні розрахунки

$$KKO_{сер} = 0,15*407,98 + 0,29*1,36 + 0,23*8,51 + 0,33*2,1 = 62,46$$

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» показали, що досліджуване підприємство хоч і є лідером даної галузі в Україні, але зараз демонструє не найкращі показники діяльності.

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності організації за останні чотири роки майже в два рази перебільшив даний показник у 2016, що свідчить про невисокий рівень конкурентоспроможності компанії та неспроможність в перспективі втримувати свої позиції ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в даній галузі. Та вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні зовсім неефективно використовують

надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підрозділами або підприємствами.

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та визначити загрози і можливості підприємства (табл.2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Широкий спектр номенклатури	1. Високі ціни на обладнання
2. Увага до зниження витрат	2. Високі ціни на продукцію
3. Імідж надійної компанії	
4. Досвід компанії на ринку	
5. Орієнтація на широке коло споживачів	
6. Висока якість послуг	
Можливості:	Загрози:
1. Вхідження на нові сегменти ринку	1. Нестабільність українського законодавства
2. Здійснення зовнішньо-економічної діяльності	2. Посилення конкуренції з боку великих компаній
3. Реалізація нової послуги	3. Зменшення частки населення, які палять
	4. Збільшення цін на продукти та послуги

Джерело: Власний аналіз

Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ФМУ, в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент послуг, відомість, якість послуг та гнучкість їх надання дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та

збільшують можливості розширення для компанії. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на послуги підвищується шляхом покращення їх якості.

Висновки до другого розділу

«Філіп Морріс Інтернешнл» – це провідна міжнародна компанія з виробництва тютюнових продуктів, якій належать 6 із 15 найпопулярніших міжнародних марок сигарет, зокрема Marlboro – марка сигарет із найвищим показником продажів у світі. «Філіп Морріс Інтернешнл» представлена в Україні двома афілійованими компаніями: ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» [11]. Philip Morris Ukraine є лідером українського тютюнового ринку та одним з найбільших платників податків у державний і місцеві бюджети.

Філіп Морріс є приватним акціонерним товариством, що входить до складу групи компаній Філіп Морріс Інтернешнл, яка є провідною міжнародною тютюновою компанією.

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» виробляє сигарети, які містять тютюн; вироби тютюнові та інші (крім тютюну для паління); відходи тютюну та надає послуги з постачання пари і гарячої води електростанціями. Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку, стабільний виробіток й торгівля тютюновими виробами, та звичайно досягнення найкращих виробничих і фінансових показників.

Аналізуючи доходи даного підприємства необхідно відмітити чітку тенденцію до зниження. Бачимо, що за аналізований період чистий дохід від реалізації продукції рівномірно зростає, лише у 2019 році залишається майже незмінним (зменшується лише на 1,93%), на відміну від собівартості (зросла на 26,24%), яка стрибкоподібно в цьому році майже перевищила суму чистого

доходу. Так, абсолютне відхилення виручки від реалізації продукції 2019 року по відношенню до 2016 року склало 3 044 707 тис. грн., що становить майже 54% збільшення, а чистий фінансовий прибуток на - 2 384 243 тис. грн. знизився, тобто на 16,81%.

Вітчизняний ринок тютюнових виробів представляють п'ять тютюнових компаній:

1. ПАТ “Джей Ті Інтернешнл Україна” (далі - JTІ);
2. ПрАТ “А/Т тютюнова компанія “В. А. Т.- Прилуки” (далі - ВАТ);
3. ПрАТ “Імперіал Тобакко Продакшн Україна” (далі - ІТ);
4. ПрАТ “Філіп Морріс Україна” (далі - РМУ);
5. ТЗОВ “Львівська тютюнова фабрика”.

Усі компанії, окрім ТЗОВ “Львівська тютюнова фабрика” - міжнародні. Вони відвантажують свою продукцію на роздрібний ринок через компанію “Тедіс” (раніше - “Мегаполіс”).

Ключовою тенденцією розвитку тютюнового ринку залишається зростання нелегальної продукції - контрабанди і контрафакту. Це, у свою чергу, продовжує викликати значні втрати акцизних і інших податкових надходжень до бюджету, збитків легальних виробників і роздрібних торговців, а також спрощує попадання неконтрольованої продукції споживачам.

Незважаючи на високий відсоток курців серед чоловічого населення України, обсяги споживання тютюнових виробів демонструють тенденцію до скорочення. В останні роки суттєво знижувався загальний обсяг виробництва тютюнових виробів в натуральних показниках. Враховуючи ріст експорту готових тютюнових виробів, можна зробити висновок, що в останні роки тютюнова промисловість країни переорієнтовується на експорт в сусідні країни.

Український тютюновий ринок є одним з найбільш конкурентних і динамічних. На ньому існує біля 100 брендів та понад 350 найменувань сигарет. Динамічність ринку визначається наявністю різноманітних форматів сигарет,

серед яких нові, наприклад, Queen Size та Ultra Slims. Понад 80 % всієї продукції представлені у низькому і середньому цінових сегментах за ціною до 53 грн. за пачку. Основні конкуренти Philip Morris International – British American Tobacco plc, Imperial Tobacco Group plc, Japan Tobacco Inc.

Ідея введення мінімальних роздрібних цін (МінРЦ) належить компанії «Філіп Морріс Україна». Концепція МінРЦ використовується як інструмент антиконкурентної боротьби .»Філіп Морріс» програє і втрачає частку ринку. Офіційні результати роботи компанії в Україні за 2018 рік такі: «просіли» всі ключові бренди, «Філіп Морріс» втратив 3,5% частки ринку в порівнянні з періодом у 2017 році. Наприклад, взяти до уваги бренду компанії Bond. Частка ринку цієї марки впала на 1,1% за 9 місяців 2018 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року [16].

В 2020 році в цілому рівень цін на сигарети зріс майже 3 рази порівняно з 2017 роком. Також, ми бачимо, що традиційно найдорожчими марками сигарет є: Парламент, Марльборо та Собраніє. Більш того, найвищі ціни на сигарети компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Частково це пояснюється більшою кількістю марок сегменту преміум. При цьому навіть сигарети середнього сегменту у ФМУ дорожчі ніж у конкурентів.

Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ФМУ, в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент послуг, відомість, якість послуг та гнучкість їх надання дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшують можливості розширення для компанії. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на послуги підвищується шляхом покращення їх якості.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА»

3.1. Аналіз конкурентного потенціалу ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Наукові розробки вчених свідчать, що інвестиції в персонал підприємства є необхідним елементом розвитку його потенціалу, а відповідно важливим інструментом ефективного інноваційного управління підприємством у цілому.

Інвестиції у розвиток персоналу не тільки сприяють отриманню персоналом професійних компетенцій, але також мотивують їх до більш продуктивної роботи, допомагають зміцненню лояльності співробітників до організації, зменшують їх опір до нововведень в організації. «Ми інвестуємо у ваш розвиток як засіб інвестування у наш» – зазначається у розділі «Кар’єрні можливості» на головному сайті «Філіп Морріс Інтернешнл» [13].

Середньоспискова чисельність ПрАТ «Філіп Морріс Україна» у 2019 р. склала 829 осіб, які працюють у відділах: виробництва, маркетингу, продажів, фінансів та адміністрування, інформаційних систем, відділ корпоративних справ, юридичний відділ та відділ по роботі з персоналом.

У своїй діяльності з розвитку персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна» керується інноваційним принципом розвитку та навчання «70-20-10» (рис.3.1.).

Так, 70% розвитку та навчання персоналу компанії – це розвиток, який відбувається безпосередньо під час роботи з важкими, складними та різноплановими завданнями. Кожне таке завдання кидає виклик працівникові, часто стосується проблеми, з якою він ще ніколи не стикався. У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» також часто практикують роботу у крос-функціональних

командах – все це створює можливості для всебічного розвитку співробітника підприємства.

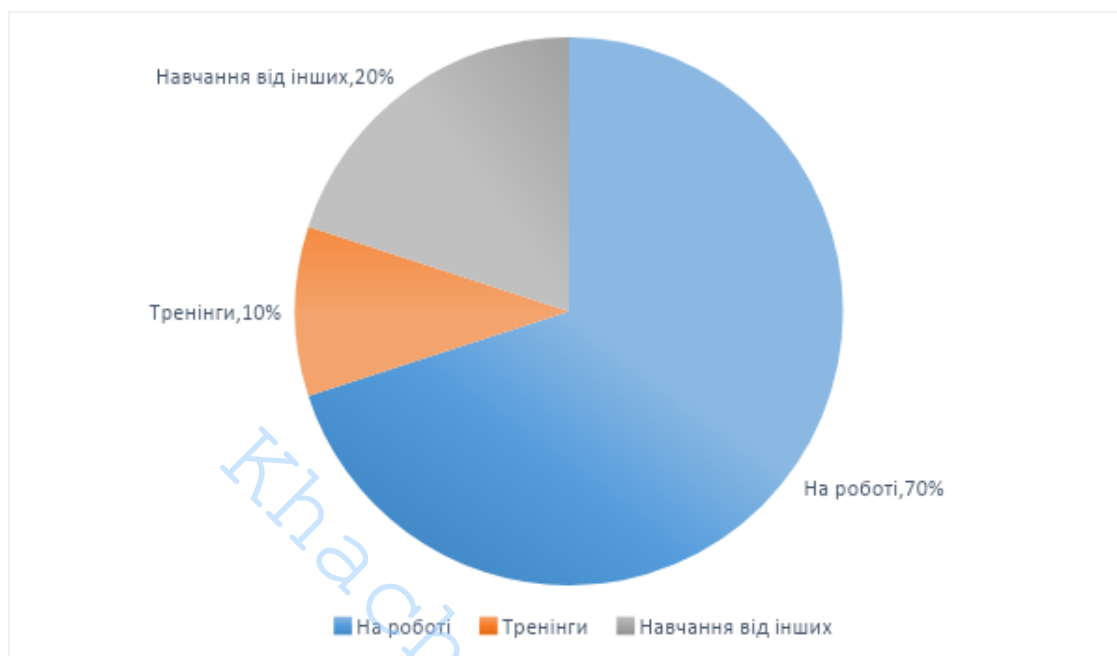


Рис. 3.1. Система інноваційного розвитку персоналу «70-20-10» на ПрАТ «Філіп Морріс Україна» [14]

Близько 20% припадає на розвиток, який забезпечується навчанням від роботи зі своїми колегами. Співробітник може навчатися як на успіхах, так і на помилках людей, з якими він працює. Найочевиднішим джерелом знань є навчання від супервізора, однак колеги, клієнти, коуч, ментор або будь-який інший експерт в області, в якій працівник прагне розвиватися, також допомагають йому навчатися чомусь новому.

Безпосередні тренінги займають лише 10% у всій системі розвитку персоналу підприємства. Вони направлені на те, щоб закріпити та доповнити вже попередньо здійснені заходи з розвитку персоналу, забезпечивши співробітнику необхідний теоретичний матеріал, який покликаний забезпечити його повний розвиток у визначеній сфері.

У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» наявний широкий арсенал можливостей та інноваційних програм з розвитку персоналу. Персоналу організації пропонуються різноманітні тренінги, також розповсюдженими є коучингові та менторингові програми, спільноти практики, різноманітні ділові ігри, а також досвід спільного навчання. Окрім цього, працівники компанії часто відвідують тематичні конференції, конгреси, семінари або майстер-класи, причому як всередині компанії, так і зовнішні. Зокрема, для кожного співробітника розробляється індивідуальний план розвитку, який враховує потреби та побажання працівника, скориговані на потреби компанії. Кожен рік на підприємстві здійснюється оцінка роботи та результатів персоналу, на основі якої і вибудовується план розвитку працівників на наступний рік. Таким чином, чим краще співробітник себе проявляє і чим більший вклад він здійснює в компанію, тим більше компанія інвестує у його розвиток.

На основі дослідження, було узагальнено тренінгову пропозицію для підприємства «Філіп Морріс Україна», яку можна зобразити у вигляді наступної матриці (рис. 3.2.).

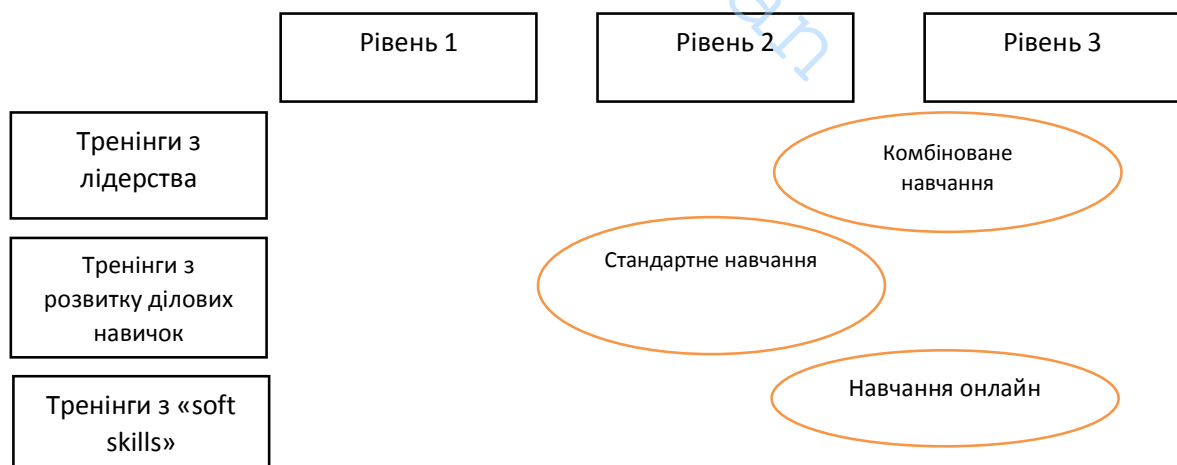


Рис. 3.2. Тренінгова пропозиція ПрАТ «Філіп Морріс Україна» [14]

Як бачимо, у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» для персоналу пропонуються три типи тренінгів: з лідерства, які покликані розвивати лідерські якості у персоналу; з розвитку ділових навичок, які направлені на підвищення професійних якостей працівника; тренінги з міжособистісних навичок або так званих «soft skills», які сфокусовані на розвитку окремих компетенцій, необхідних для успішної роботи, без прив'язки до специфіки галузі (наприклад, навички тайм-менеджменту, переговорів, презентацій тощо). Також, слід зазначити, що тренінгова пропозиція відрізняється залежно від рівня персоналу.

Інноваційним підходом до навчання та розвитку персоналу став наприкінці 2016 р. у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» запуск онлайн-платформи з адаптації нових співробітників «Intro 360». Ця платформа покликана забезпечити структуроване та цілісне введення нового працівника в організацію та ознайомлення з новою посадою або функцією, а також допомагає значно економити час. Платформа також може використовуватися будь-яким співробітником для оновлення певних знань про підприємство.

«Intro 360» з'явилася як реакція на високу динамічність організаційної структури, розширення ринку і зростання обороту кадрів. Зокрема, робоча сила покоління очікує нові методи комунікації та обміну інформацією, використовуючи сучасні технології. Все це показало необхідність у створенні структурного, комплексного та сучасного підходу до адаптації нових співробітників, який був реалізований у даній платформі. «Intro 360» складається з двох основних частин: перша частина містить структуровану підтримку по трьом ролям (новий співробітник; колега, який знайомить новачка з компанією; супервізор), розподілену на чіткі часові межі: перший день, перший тиждень, перший місяць, перші 90 днів, перший рік. На кожний часовий період визначено певний контрольний список завдань окремо для новачка, колеги та супервізора, який їм належить виконати. Друга частина містить короткі інтерактивні відео-презентації по кожному функціональному підрозділу

підприємства, вітальне слово від вищого керівництва компанії, глосарій з внутрішніми жаргонами підприємства, а також невеличкі тести для закріплення матеріалу. Менш ніж за рік «Intro 360» проявила себе як ефективна платформа для нових співробітників.

Так, «Intro 360» забезпечує зрозумілий та комплексний механізм введення співробітника на нову посаду, не зважаючи на його функціональний підрозділ, рівень в організаційній структурі або географічне розташування. Ця платформа, забезпечена простотою навігації, доступна для співробітника цілодобово. Вона забезпечує значну економію коштів та зусиль функціональних експертів та лінійних менеджерів, вивільняючи для них близько 2400 годин на рік. Розробка цієї платформи була разовою інвестицією, яка буде забезпечувати позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

Власного виробництва електронних сигарет в Україні немає, весь ринок представлений імпортною продукцією. Продаж за кордон забезпечується реекспортом. Загальна місткість ринку демонструє тенденцію до зростання, і в майбутньому слід очікувати зростання ринку електронних сигарет в Україні.

Официальная емкость рынка электронных сигарет в 2016 - 1 кв. 2019, в денежном выражении, млн. грн.

	2016	2017	2018	1 кв. 2018	1 кв. 2019
Емкость рынка, млн. грн.	26,9	139,4	374,4	30,2	174,9
Темп прироста, %		419,1%	168,5%		479,9%

Рис.3.3. Офіційна ємність ринку електронних сигарет в Україні
Джерело: Державна митна служба України

У структурі ємності ринку за видами, найбільшу частку займають нагрівачі (98,7%), частка вейпайзерів становить (1,3%). Вейпайзери (випарники) - це електронні сигарети з рідиною, яка перетворюється в пар при палінні. Нагрівачі - це пристрої, що працюють за принципом підігріву тютюну, замість його підпалювання.

Сегментация емкости рынка электронных сигарет в 2018 году по видам с выделением долей, в денежном выражении, млн. грн., %

Вид товара	Емкость, млн. грн.	Доля, %	Страна
Вейпорайзеры	5,0	1,3%	Китай
Нагреватели	369,4	98,7%	Малайзия, Китай

Рис. 3.4. Сегментація ємності ринку електронних сигарет в 2018 році
Джерело: Державна митна служба України

Найбільша частка електронних сигарет в Україну імпортується з Китаю. На українському ринку представлена продукція та інших країн, наприклад Juul, випарник mylè, але в малих обсягах - такі пристрої в основному замовляють поштучно поштою з-за кордону, тобто вона знаходиться в тіні, тому в базі митної служби України немає даних про обсяги поставок продукції таких компаній.

В цілому, за результатами аналізу, можна зробити висновок про те, що український ринок електронних сигарет є вже добре сформованим (ефект низького старту пройдено), знаходиться в фазі активного зростання. Число споживачів електронних сигарет, буде багато в чому визначатися політикою держави як по відношенню до тютюнових виробів, так і до самих електронних сигарет. Але загальні тенденції свідчать про зростання популярності електронних сигарет серед українців.

Основні тенденції, що впливають на стан ринку електронних сигарет в Україні, і які будуть сприяти значному зростанню даного ринку:

Введення законодавчих обмежень на споживання тютюну в громадських місцях. Електронними сигаретами можна користуватися навіть там, де заборонено куріння звичайних сигарет. Скориставшись електронною сигаретою, курець, не порушуючи законодавство і не виходячи на вулицю, може задовольнити свою схильність до споживання нікотину (перебуваючи, наприклад, в кафе або ресторані).

Збільшений інтерес роздрібних мереж до електронних сигарет буде пов'язаний з їх втратами від можливого введення в дію антитютюнового закону (14 травня 2019 Верховна Рада України не прийняла в першому читанні антитютюновий закон №4030а "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо захисту громадського здоров'я від шкідливого впливу тютюнового диму)). у разі прийняття такого закону в майбутньому попит на вейпи зросте.

Крім того, на зростання продажів впливає і мода: молодь останнім часом прагне виділитися не тільки смартфонами, але і іншими гаджетами. До них можна віднести і електронні сигарети, які виглядають ефектно.

Особливістю ринку електронних сигарет в Україні є відсутність чіткого законодавства щодо електронних сигарет. Зокрема, до цих пір в Україні відсутні вимоги обов'язкової сертифікації електронних сигарет. Законодавство не нормує вміст в електронних сигаретах клею і важких металів, склад припою, а також немає чітких вимог щодо складу рідини в сигаретах, з точки зору змісту пропиленгликоля або гліцерину. Все це призводить до того, що на ринку з'являється багато контрафактної продукції. Споживач, спробувавши неякісну продукцію, розчаровується в ній і перестає купувати електронні сигарети взагалі, що уповільнює ріс ринку в цілому.

Як можна зараз побачити шкідлива звичка куріння відходить у минуле по всьому світу: в розвинених країнах вже менше 20-25% курців і їх число швидко скорочується. Більш того, звична схема залучення в шкідливу звичку «спіткнулася» про масове поширення парогенераторів - найчастіше перший «курильний» досвід люди отримують саме з парогенератором, а не зі звичайною сигаретою. Для тютюнових компаній ця тенденція означає швидкий кінець бізнесу. В результаті, ринок парогенераторів зростає, а сигарет - навпаки скорочується і зберігає великі обсяги в основному за рахунок ринків бідних країн.

Тютюнова компанія Philip Morris International, Inc., якій пророкували неминучий крах бізнесу через масову відмову від шкідливої звички тютюнопаління, змінила курс. Раніше компанія безуспішно намагалася боротися з конкуренцією з боку так званих електронних «сигарет» (парогенераторів), але в підсумку сама робить ставку на дану технологію.

За підрахунками аналітиків WiseGuyReports, поточний сукупний щорічний темп зростання ринку парогенераторів становить 35%, і до 2026 року цей ринок досягне обсягу \$ 10,687 млрд. Ринок же традиційних сигарет швидко скорочується, наприклад, в Україні до 2022 року він показує тенденцію до зменшення на 22% в порівнянні з 2018 р.

Тютюнові компанії не мають можливості рекламувати свою продукцію, і при зниженні кількості споживачів звичайного товару змушені розробляти так звані «продукти зі зниженим ризиком» - раніше це були «легкі» сигарети, а тепер Philip Morris остаточно відмовляється від концепції вдихання тютюнового диму на користь парогенераторів. Philip Morris провела клінічні дослідження своєї нової технології iQOS HeatSticks, яка використовує нагрівання тютюну без спалювання, а також звичайні парогенератори. Результати дослідження компанія планує використовувати для офіційного затвердження нових продуктів в FDA (Food and Drug Administration).

Таким чином, Philip Morris намагається забезпечити собі місце в майбутньому, де, очевидно, не буде масштабного ринку сигарет. Поки складно сказати, чи зможе Philip Morris конкурувати на інноваційному ринку парогенераторів з безліччю китайських компаній. Однак Philip Morris поліпшила довгостроковий прогноз завдяки усвідомленню необхідності реформ та інвестицій в правильні інновації, що несуть менший ризик для здоров'я. Це може підтримати акції компанії в довгостроковій перспективі. За останні 12 місяців акції РМ подорожчали більш ніж на 16% до \$ 95,55 на торгах 17 жовтня [3].

Компанією "Філіп Морріс Інтернешнл" оголошено запуск виробництва в Україні за мінімальних витрат революційного продукту iQOS. Пристрій працює на основі унікальної технології HEAT-NOT-BURN, яка була розроблена компанією у власному R & D центрі в Швейцарії. iQOS не спалює, а нагріває тютюн в межах точно контрольованого температурного режиму.

Більше 10 років компанія "Філіп Морріс Інтернешнл" вкладає значні ресурси в розробку і наукові дослідження альтернатив звичайним сигаретам, щоб створити продукт з потенціалом зниженого ризику. Такі продукти з потенціалом зниження ризику компанія називає "продукти зі зниженим ризиком". З 2014 року компанія інвестувала понад 2 млрд доларів США в фундаментальні наукові дослідження і розробку продуктів категорії RRP (RRP - Reduced Risk Products). Понад 430 вчених і фахівців різних областей залучені в роботу над проектом.

Особливість технології HEAT-NOT-BURN полягає в тому, що iQOS™ не спалює тютюн, а нагріває його приблизно до 240-270 градусів за Цельсієм, в результаті чого, замість диму, виділяється аерозоль, і, таким чином, розкривається справжній смак тютюну, при цьому хімічний склад аерозолю значно відрізняється від диму звичайної сигарети. iQOS - це сама просунута технологія з потенціалом зниження ризику серед продуктів "Філіп Морріс Інтернешнл". Компанія продовжує проводити комплексні дослідження для підтвердження потенціалу зниження ризику своїх продуктів.

Можна відзначити, що останніми роками тютюнові виробники зосередилися на двох видах продукту. Один з них базується на ідеї нагрівання тютюну замість його спалювання. Другий вид належить до категорії вейпінг - продуктів для паровдихання, найвідомішим з яких є електронна сигарета. Саме ці продуктивні категорії є двома основними напрямками інноваційної діяльності великих гравців тютюнового ринку. У першому разі курець звільняється від впливу шкідливих речовин, які виділяються в процесі горіння. У другому -

нікотин надходить в організм курця разом з аерозолем, який містить менше шкідливих хімікатів, ніж сигаретний дим.

Philip Morris International змінила свою маркетингову стратегію по всьому світу. Тютюнова компанія сьогодні позиціонує себе в контексті «бездимного майбутнього», що само по собі є логічним нонсенсом. Компанія активно розвиває IQOS - продукт зі зменшеним ризиком (продукти з зменшеним ризиком). IQOS - це унікальна система нагрівання тютюну, розроблена в Швейцарії. Інноваційна технологія без горіння, золи і меншого запаху. «Ми більше не продаємо сигарети. Ми пропонуємо товари з низьким рівнем ризику» - така місія Philip Morris International сьогодні. STPmarketing в компанії націлений на охоплення великої кількості ринкових сегментів.

У 2016 році РМІ компанія заявила про глобальної трансформації, визначивши своєю новою місією «світ без тютюнового диму». РМІ стала першим в світі виробником сигарет, що закликає відмовитися від їх використання. Парадоксального заяви передували дослідження, якими компанія займається вже 10 років. Станом на червень 2020 року загальна кількість повнолітніх користувачів IQOS в світі досягло 15,4 млн, з яких повністю перейшли на альтернативу 11,2 млн. Успіх IQOS пояснюється ґрунтовним і комплексним підходом РМІ: наукова база, потреби повнолітніх курців в альтернативах і усвідомлена трансформація, щоб в один день зовсім перестати продавати сигарети. Запозичуючи інструменти з ІТ-сфери, РМІ поступово змінює модель бюрократизованої корпорації на інноваційний хаб. Так були відкриті департаменти наукових досліджень і digital, а фахівці з різних відділів можуть залучатися до проектів компанії, беручи участь в роботі на результат.

Паралельно зі структурними змінами, компанія має намір припинити випуск традиційної тютюнової продукції. Точних термінів РМІ не називає, але вже вживає заходів: компанія виключила з асортименту більше 600 найменувань сигарет, а портфель систем для нагріву тютюну розширила на

більш ніж 400 одиниць, в тому числі кілька моделей IQOS, lil SOLID і стіки для цих систем.

Також РМІ переводить виробництво на створення бездимного продукції. У 2016 році компанія відкрила новий завод в Болоньї вартістю 650 млн євро. Пізніше РМІ змінила профіль заводу в Греції - з виробництва сигарет на продукцію для IQOS. Технологічна модернізація заводу обійшлася в 300 млн євро. У найближчих планах провести перетворення фабрик в Кореї, Румунії та РФ.

За даними першого інтегрованого звіту РМІ за 2019 рік, компанія продала на 114 млрд менше пачок сигарет в порівнянні з 2018 роком. За даними компанії, 50% показника обумовлено новою стратегією РМІ. У 2019 чистий прибуток склав \$ 7,728 млрд, а виручка від продажу - \$ 77,921 млрд. За даними РМІ, станом на 30 вересня 2020 року 23% загальної чистої виручки корпорації припадає на бездимні продукти. До 2025-го РМІ планує збільшити цей показник мінімум до 38%.

На нашу думку компанія «Філіп Моріс Україна» повинна зосередитись на поступовому збільшенню частки користувачів електронних пристроїв для нагрівання тютюну и зниженню частки курців звичайних сигарет. Прогрес змінює сучасний світ, надаючи бізнесу різноманітність можливостей. Успіху досягають компанії, які реагують на зміни і використовують технології: адаптують пропозиції, виводять нові продукти або зовсім змінюють напрямок діяльності. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що трансформації в бізнесі вкрай необхідні підприємствам для збереження конкурентоспроможності та подальшого функціонування компанії. Саме з цією метою «Філіп Моріс Україна» постійно випускає на український ринок нову продукцію.

В результаті поширення таких принципово нових пристроїв, як IQOS та lil SOLID дозволяє компанії отримати постійних та, що важливо, лояльних

клієнтів за рахунок постійних та стабільних продажів тютюнових виробів до вищевказаних пристроїв. Також, треба відзначити, що важливим фактором збільшення конкурентоспроможності є високого рівня сервіс післяпродажного обслуговування споживачів. Так, «Філіп Морріс Україна» розширює мережу сервісних центрів та точок обслуговування клієнтів, де можна як придбати продукцію компанії, наприклад, аксесуари до пристроїв, так і отримати консультацію щодо існуючого у клієнта пристрою.

Таким чином, компанія гарантує собі постійний грошовий потік та, як мінімум, збереження перших позицій на тютюновому ринку.

3.2. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» пропонується:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку дуже актуально, оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у розробці стратегічного плану підприємства, його розвитку, здійснює контроль за реалізацією бізнес-планів, угод та контрактів, забезпечує прийняття оптимальних управлінських рішень з метою стабільного функціонування підприємства як на короткострокову, так і довгострокову перспективу.

Відділ стратегічного розвитку ПрАТ «ФМУ» повинен забезпечити взаємодію операційних, комерційних, маркетингових, технічних та фінансових служб підприємства.

Ці рекомендації передбачають реалізацію наступних заходів зі створення системи реалізації стратегій розвитку ПрАТ «ФМУ» за допомогою введення контролінгу:

- зміна організаційної структури ПрАТ «Філіп Морріс Україна» з урахуванням сформованих умови на підприємстві (корпоративна культура, розвинена система оперативного обліку і контролю) більш підходящою моделлю інституалізації контролінгу вважається коопераційна модель. Для забезпечення автономії та рівновіддаленості служби контролінгу від центральних підрозділів, хорошим рішенням вважається активне виділення контролінгу в окрему контрольноаналітичну службу з безпосереднім прямим підпорядкуванням генеральному директору ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Запропоновані модифікування організаційної структури представлені на рис.3.5.



Рис.3.5. Пропонована організаційна структура служби контролінгу

- введення інструментів контролінгу на ПрАТ ФМУ. Для вирішення питань контролінгу доцільним вважається введення наступних інструментів контролінгу:

– організації раннього виявлення в рамках підсистеми зовнішнього аналізу, сконцентрованої на раннє встановлення «слабких» сигналів в зовнішньому оточенні, придатних формуванню компанії як в районі, так і за

його межами. У фактичному значенні введення цього інструменту передбачає виконання систематичних фокус-груп для службовців компанії з усіх основних підрозділів, де в якості модератора і інтерпретатора даних виступає аналітик по зовнішньому дослідженню.

– збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінки роботи.

Введення ЗСП надасть можливість виконати взаємопов'язування регульованих показників з єдиною стратегією компанії, анулювати відсутність причинно-наслідкових взаємовідносин між показниками, що полегшить аналіз факторів відхилень фактичних підсумків роботи від проектних, об'єднати показники роботи і систему мотивації співробітників, і таким чином гарантувати баланс особистих цілей службовців зі стратегічними цілями компанії.

Система контролінгу формує імідж виробника на ринку і гарантує йому стійке положення, за рахунок утримання або подальшого розширення частки ринку. Таким чином, реалізація стратегії розвитку «Філіп Морріс Україна» засобами впровадження служби контролінгу буде сприяти підвищенню продуктивності праці підприємства, відповідно, буде відбуватися розвиток, як самого підприємства, так і всієї промисловості країни в цілому.

Також, для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» пропонується вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом відкриття корпоративного університету. Корпоративний університет - це інструмент, який забезпечить ФМУ кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі, а також слугуватиме засобом формування й реалізації кадрової стратегії компанії. Корпоративний університет являє собою систему навчання персоналу, об'єднану єдиною концепцією й розроблену для всіх рівнів керівників і фахівців. У завдання корпоративного університету «Філіп Морріс Україна» входить: системне управління знаннями (пошук і добір навчальних програм і

курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби організації, контроль якості результатів навчання); формування кадрового резерву; формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури; генерація ідей; стимулювання безперервного розвитку організації.

Корпоративний університет ПрАТ «Філіп Морріс Україна» покликаний виконувати такі функції:

1) навчальна (навчання персоналу певних знань і навичок, підбір викладачів, визначення тематики навчання і підбір навчальних програм, навчання клієнтів компанії)

2) консалтингова (проведення практичних досліджень з питань менеджменту, надання кваліфікованих консультацій керівникам підприємства, проведення семінарів з актуальних питань роботи підприємства для окремих підрозділів і груп персоналу, підготовка персоналу до роботи у командах, формування і консультативний супровід роботи команд)

3) адаптаційна (проведення ознайомчих тренінгів для нових співробітників, управління інститутом наставництва, сприяння ефективній адаптації та соціалізації нового персоналу)

4) контролююча (контроль якості проведення навчальних занять, контроль якості засвоєння знань, контроль якісних показників впливу навчання на організаційну ефективність)

5) комерційна (навчання інших зацікавлених осіб на комерційній основі, надання консалтингових послуг на комерційній основі).

Хоча корпоративний університет цілком може надавати платні послуги, проте керівництво підприємства повинно розуміти, що цей підрозділ не може бути комерційним і, навіть, самоокупним. Витрати на утримання навчального центру слід розглядати як інвестиції у персонал підприємства.

Ефективність роботи корпоративного університету вимірюється, перш за все, якісними показниками: підвищення задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу, укріплення морального духу працівників, покращення обслуговування споживачів, підвищення якості роботи, ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям, ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів компанії, підвищення лояльності персоналу до компанії-роботодавця.

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Проведемо оцінку економічного ефектності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ФМУ. Визначимо інвестиційні витрати на відкриття відділу стратегічного розвитку компанії» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок інвестиційних витрат на відкриття відділу стратегічного розвитку «Філіп Морріс Україна»

Стаття витрат	Кіл-ть	Вартість, тис.грн.
Ноутбук Apple MacBook Air 13.3" MWTL2 Gold	3	99
Canon PIXMA TS704 WiFi, Duplex, Ethernet	1	3
Меблі	стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., стіл – 1 шт., шафи – 3 шт.	52
Витрати на заробітну плату персоналу (3 чол.)		792/рік
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)		174.24
Витрати на послуги телефонного зв'язку		5
ВСЬОГО		1 125,24

Джерело: Власні розрахунки

Для роботи створеного відділу стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна» потрібно 3 співробітників, а саме: керівник відділу (з/п складає 28000 грн.), фахівці з інновацій 2 чоловіки (з/п складає 19000 грн.).

Всього сума витрат на відкриття відділу стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна» складає 1 125 240 грн.

Проведемо аналіз економічної доцільності відкриття відділу стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Прогноз побудовано на основі двох можливих сценаріїв: оптимістичний та песимістичний.

Результати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу стратегічного розвитку

Показник	Проект відкриття відділу стратегічного розвитку	
	Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	4	2
Всього, тис. грн.	348,792	174,396

Джерело: Власні розрахунки

Як видно з таблиці 3.2, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за песимістичним прогнозом планово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2%, або 174,396 тис.грн., оптимістичним сценарієм – на 4%, чи 348,792 тис. грн.

Таблиця 3.3

Розрахунок інвестиційних витрат «ФМУ» на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби

Стаття витрат	Кіл-ть	Вартість, тис.грн.
Ноутбук Asus ROG Strix G15 G512LI-HN058	3	87
Canon PIXMA TS704 WiFi, Duplex, Ethernet	1	3
Меблі	стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., стіл – 1 шт., шафи – 3 шт.	52
Витрати на заробітну плату персоналу (3 чол.)		712,8
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)		156,81
Витрати на послуги телефонного зв'язку		4
ВСЬОГО		1 015,61

Джерело: Власні розрахунки

З таблиці 3.3 видно, що необхідна сума інвестицій на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби на ПрАТ «Філіп Морріс Україна» потрібно 1 015 610 грн.

Проведемо оцінку річного ефекту від відкриття контрольно-аналітичної служби. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: оптимістичний, песимістичний (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Розрахунок річного ефекту від відкриття контрольно-аналітичної служби

Показник	Проект впровадження контрольно-аналітичної служби	
	Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	2	1
Всього, тис. грн.	174,396	87,198

Джерело: Власні розрахунки

Як видно з таблиці 3.4, загальногосподарським ефектом від впровадження на підприємстві ПрАТ «Філіп Морріс Україна» контрольно-аналітичної служби за песимістичним прогнозом фінансово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1%, або 87,198 тис.грн., за оптимістичним сценарієм – на 2%, чи 174,396 тис. грн.

Висновки до третього розділу

У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» наявний широкий арсенал можливостей та інноваційних програм з розвитку персоналу. Персоналу організації пропонуються різноманітні тренінги, також розповсюдженими є коучингові та менторингові програми, спільноти практики, різноманітні ділові ігри, а також досвід спільного навчання. Окрім цього, працівники компанії часто відвідують тематичні конференції, конгреси, семінари або майстер-класи, причому як всередині компанії, так і зовнішні. Зокрема, для кожного співробітника розробляється індивідуальний план розвитку, який враховує потреби та побажання працівника, скориговані на потреби компанії.

Тютюнова компанія Philip Morris International, Inc., якій пророкували неминучий крах бізнесу через масову відмову від шкідливої звички тютюнопаління, змінила курс. Раніше компанія безуспішно намагалася боротися з конкуренцією з боку так званих електронних «сигарет» (парогенераторів), але в підсумку сама робить ставку на дану технологію.

Таким чином, Philip Morris намагається забезпечити собі місце в майбутньому, де, очевидно, не буде масштабного ринку сигарет. Поки складно сказати, чи зможе Philip Morris конкурувати на інноваційному ринку парогенераторів з безліччю китайських компаній.

На нашу думку компанія «Філіп Моріс Україна» повинна зосередитись на поступовому збільшенню частки користувачів електронних пристроїв для нагрівання тютюну и зниженню частки курців звичайних сигарет. Прогрес змінює сучасний світ, надаючи бізнесу різноманітність можливостей. Успіху досягають компанії, які реагують на зміни і використовують технології: адаптують пропозиції, виводять нові продукти або зовсім змінюють напрямок діяльності.

Для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Моріс Україна» запропоновано:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Для роботи створеного відділу стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна» потрібно 3 співробітників. Всього сума витрат на відкриття відділу стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна» складає 1 125 240 грн. Необхідна сума інвестицій на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби на ПрАТ «Філіп Морріс Україна» потрібно 1 015 610 грн.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. Визначено, що конкуренція є формою економічної боротьби (суперництва) між товаровиробниками за більш вигідні умови її виготовлення та збуту, а її значення в економіці полягає в забезпеченні її рівноваги та гармонійного розвитку, формуванні пропорцій виробництва та насиченні ринку товарами. Конкурентоспроможність підприємства - комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати і розширювати ринкову частку за рахунок оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та використання існуючих і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства та формуються в результаті ефективного використання природних, фінансових, матеріальних, кадрових й інформаційних ресурсів. Стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як напрям менеджменту, сукупність заходів, діяльність, вплив та сукупність важелів і способів впливу, процес або специфічна управлінська функція.

2. Встановлено, що під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї

діяльності. Організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати в себе: аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій підприємства; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування заходів, спрямованих на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організацію і контроль виконання намічених заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності; оцінку результатів діяльності підприємства.

3. Зроблено висновок, що серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методіку виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки - досить прості і дають наочну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період оцінити результати його діяльності.

4. Визначено, що ПрАТ «Філіп Морріс Україна» – є однією з провідних компаній, що працює на тютюновому ринку. Фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники.

5. Для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності ПрАТ «Філіп Морріс Україна запропоновано:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Існування різних підходів до конкурентоздатності зумовило появу різних визначень самого поняття. Запропоноване в роботі визначення найбільш повно характеризує це поняття. Конкурентоздатність підприємства – це його здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкуренції на ринках збуту продукції підприємства. Виробництво конкурентоздатних товарів – вирішальна передумова конкурентоздатності підприємства.

Проведений аналіз існуючих теоретико-методологічних підходів щодо визначення конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновки про те, що більшість з них заснована на порівнянні досліджуваного підприємства з відповідною базою (лідером). Конкурентоспроможність може бути визначена тільки зіставленням декількох аналогічних об'єктів і тому являє собою відносний показник. Рівень конкурентоспроможності слід визначати в умовах конкурентного ринку. Найбільш обґрунтованим є використання комплексних методичних підходів (у тому числі інтегральної оцінки конкурентоспроможності), націлених на розробку зведеного показника конкурентоспроможності.

Успішність управлінських рішень щодо забезпечення траєкторії конкурентоспроможного розвитку напряду залежить від достовірної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи те, що конкурентоспроможність залежить як від кількісних так і від якісних властивостей, для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств було застосовано метод ефективної конкуренції. Дослідження виявило, що в РМУ

існують великі конкуренти, які як говориться «наступають на ногу» у своїй діяльності та розробках. Відповідно, не можна зберігати просто стабільність в діяльності досліджуваного суб'єкта ринкового середовища, а необхідно займати лідируючі позиції завдяки нововведенням у бізнес-процесах та якісними новими продуктами.

Відображено, що рівень конкурентоспроможності суб'єктів ринку тютюнових виробників визначається рівнем розвитку їх персоналу (висококваліфіковані та ініціативні співробітники – залог успішної діяльності протягом тривалого періоду) та внутрішніх розробок компанії, які забезпечують виробництво товару відповідно до зростаючих потреб та стану споживчого попиту.

Для забезпечення ефективної та прибуткової діяльності ПрАТ Філіп Морріс обирає два узагальнюючі напрямки. Перший з них, введення сучасного, мало для кого відомому методу навчання нових співробітників компанії. Це забезпечує оперативність, збільшення продуктивності та ефективності працівників. Відповідно, новачкам легше так освоюватись на нових робочих місцях, а компанія більше коштів витратила б для утримання декількох десятків працівників, ніж освоєння платформи «Intro 360». Другий, це вже тривала розробка технології IQOS HEATCONTROL, яка в перспективні дозволить залишитись РМІ провідною компанією з виробництва сигарет.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств/ І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 5. С. 114–118
2. Мартиненко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / В. П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні, 2018. № 10. С. 42–45.
3. ІК «Фрідом Фінанс». Офіційний сайт. <https://ffin.ru/market/future/55082/>
4. Річна звітність ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за 2015-2018 роки: [Електронний ресурс] // Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA).– Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>
5. Табачный рынок захлестнули ценовые войны и контрафакт - Режим доступа: <http://az-ua.com.ua/news/tobacco/25809.html>
6. Інформаційне агентство "Інтерфакс-Україна". <http://interfax.com.ua/news/economic/392897.html>
7. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учебник / Под ред. проф. В. Я. Позднякова. Москва : ИНФРА- М, 2017. 617 с.
8. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник / В. А. Савченко; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2017. 505 с.
9. Дмитро Серебрянський, Артем Вдовиченко /Фіскальні наслідки прогнозування акцизного податку з вітчизняних тютюнових виробів в Україні/- 2019.

10. Савченко С. М. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Savchenko_408.html
11. Philip Morris International [Електронний ресурс]. Режим доступу – <http://www.pmi.com/>
12. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 10. С. 123–126.
13. Philip Morris Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.pmi.com/>
14. Овчаренко Т.С., Руденко Є.О./ Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПРАТ «ФІЛІП МОРРИС УКРАЇНА»// Овчаренко Т.С., Руденко Є.О.- «Молодий вчений» . 12.1 (40) . грудень, 2018 р.
15. <http://izvestia.ru/news/561936>
16. http://imperialtobacco.com.ua/press/news/ctattya_direktora_z_korporativnih_ta_yuridichnikh_pitan_pro_tsinovi_viyni_na_tyutyunovomu_rinku/
17. Річна фінансова звітність ПАТ «Центренерго» [Електронний ресурс]
18. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: / Монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
19. Бондаренко И.С. Конкурентоспособность страны и конкуретный преимущества: сущность, методы оценки / И. С. Бондаренко \ \ Економіка промисловості. 2007. № 3 (38). С. 25–31.
20. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с

21. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. Львів : Новий світ – 2000, 2003
22. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К. : УПВК «ЕксОб». 2002.
23. Єлець О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможність підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf
24. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.
25. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці НУХТ. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92.
26. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу : монографія. Тернопіль : Збруч, 2001. 408 с.
27. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
28. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк, 2006. 294 с.
29. Батенко Л. Практические подходы к повышению эффективности организации производственных процессов. Менеджер по персоналу : журнал. 2009. № 7. С. 59-67.
30. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с
31. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. праць. Львів: НЛТУУ. 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

32. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ...докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Миколаїв, 2010. - 36 с.

33. Ємельянова І. Ф. Удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ, 2010 - 20 с.

34. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.

35. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. К.: Знання України, 2009. 181 с.

36. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2010. 304 с.

37. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. М: Гном и Д, 2011. 304 с.

38. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А. П. Градова. Спб.: Специальная литература, 2010, 430 с.

39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 2012. 384 с.

40. Шульгіна Л. М. Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу / Л. М. Шульгіна, В. С. Слинько // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науковопрактичної конференції. Київ, 12 квітня 2018 року. Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua>

41. Шульгіна Л. М. Формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства з використанням бенчмаркінгу / Шульгіна Л. М. , Слинько В. С. // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез

доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 12 квітня 2018 року.

42. Економічна безпека підприємств, організацій та установ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/16558-3341-rozvoduvalniypdrozdl-.html>

43. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=442>

44. Конкурентні стратегії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://elib.lutskntu.com.ua/book/fb/mm/2014/14-18/page10.html>

45. Саєнко М. П. «Стратегія підприємства». Тернопіль, 2013 р.

46. Різновиди стратегії диверсифікації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net/books/36608/>

47. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с. ISBN 978–966–364–903–0 – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf

48. SMIDA – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>

49. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №5 (том2). С. 212-215.

50. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. Журнал. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32). С.130–145.

51. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. К.: Алерта, 2006. 404 с.

52. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. 2017. №11. С.18–27.

53. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с
54. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. 2010. Вип. 3 (19). С. 251- 253.
55. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства /І. І. Хмеленко// Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. С.47-52.
56. Хейне П. Экономический образ мышления/Пер. с англ. Гуреш Т.А. М: Диалектика, 2008. 544 с.
57. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. М.: Эскмо, 2013. 423 с.
58. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. 20 с.
59. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
60. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. Економіка України, 2008. №6.с.98-116.
61. Сафронська І. М., Ярмач М. Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. The scientific method. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.
62. Романчик Т. В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу/ Т. В. Романчик//Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». 2011. № 2(35). С. 175–179.

63. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. Київ, 2002. 74 с.
64. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств виробників споживчих товарів: автореф. дис.... докт. екон. наук: спец. 08.06.01»Економіка, організація і управління підприємствами«. Донецьк, 2006. 33 с.
65. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В. А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.
66. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С. 50-54.
67. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг. 2010. №2
68. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2009. 268 с.
69. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15). С. 71 – 78.
70. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / Мошнов В. А. Режим доступу:http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml.
71. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку / Г.І. Іспірян, А.К. Нгеун // Сільськогосподарська промисловість. 2009. №1–2. С.66–6
72. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. 2017. №8. С.33–38.

73. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства / О.О. Коковіхіна // Вісн. економіки, транспорту і промисловості. 2010 №26. С.88–93.

74. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія / А.А. Костусев. К.: КНЕУ, 2015. 310 с.

75. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. 208 с.

76. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2003. 304 с.

77. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Електронний ресурс] / Ф. Найт // Енциклопедія маркетингу - Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.

78. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2011. 528 с

79. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 84 с

80. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2013. Вип. 7 (1). Т. 21. С. 66–73.

ДОДАТКИ

Khachatryan

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	5735	19009
первісна вартість	1001	48598	68795
накопичена амортизація	1002	42863	49786
Незавершені капітальні інвестиції	1005	250099	225404
Основні засоби:	1010	960540	1013504
первісна вартість	1011	1743947	1904591
знос	1012	783407	891087
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		454988
Відстрочені податкові активи	1045		213397
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		

Продовження додатку А

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом І	1095	1216374	1926302
Запаси	1100	939781	1286855
Виробничі запаси	1101	691382	1027921
Незавершене виробництво	1102	34272	41282
Готова продукція	1103	205238	202883
Товари	1104	8889	14769
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38680	49511
з бюджетом	1135	774786	232747
у тому числі з податку на прибуток	1136	456333	
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145	2149434	4408457
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3559	2562
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19515	6858
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	19515	6858

Продовження додатку А

Витрати майбутніх періодів	1170	1555	4850
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3440	5232
Усього за розділом II	1195	3930750	5997072
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	40	40
Баланс	1300	5147164	7923414

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2647	2647
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	43919	43910
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	662	662
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	751766	-330977
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()

Продовження додатку А

Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	798994	-283758
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	21959	
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2754	2910
Довгострокові забезпечення	1520	22550	12732
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	47263	15642
Короткострокові кредити банків	1600	1800799	1241560
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2748	511
за товари, роботи, послуги	1615	242388	606252

Продовження додатку А

за розрахунками з бюджетом	1620	159632	171464
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	2951	2158
за розрахунками з оплати праці	1630	13634	14684
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640	340726	340726
із внутрішніх розрахунків	1645	1636606	3130562
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	72671	70527
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	28752	2613086
Усього за розділом III	1695	4300907	8191530
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	5147164	7923414

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8719818	8891769
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8379803)	(6637958)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	340015	2253811
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	393555	796485
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(449073)	(569234)
Витрати на збут	2150	(251034)	(669198)
Інші операційні витрати	2180	(831788)	(1459460)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		

Продовження додатку Б

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		352404
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(798325)	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	70117	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(385532)	(335123)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(205965)	(17913)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1319705)	(632)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	236962	6072
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		5440
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1082743)	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		

Продовження додатку Б

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1082743	5440

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	6351237	5577002
Витрати на оплату праці	2505	231564	320013
Відрахування на соціальні заходи	2510	42578	75719