

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Вплив теорії конкурентоспроможності
(назва теми)
суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 11 курсу, групи БТТ Е-1514м

Спеціальності 076 „Підприємство та торгівля“
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Очеретний Д.Т.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Жіліно С.Т.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Лимченко О.Т.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 „ Підприємництво та торгівля ”
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б. та Ч
Яначенко А. М.
 « _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Очеретний Роман Герасдійович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Вплив на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання

керівник проекту (роботи) Жиро С. Т. д.т.н. доц.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затвержені наказом закладу вищої освіти від «01» лютого 2025 року № 452







2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистичні збірники ПАТТ „САН ІНБЕВ Україна”

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Висліджено конкурентоспроможність ПАТТ „САН ІНБЕВ Україна”. Методи вивчення конкурентоспроможності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймає виконання завдання
Розділ 1	Кіліно С.Т. д.т.н. доц.		
Розділ 2	Кіліно С.Т. д.т.н. доц.		
Розділ 3	Кіліно С.Т. д.т.н. доц.		

7. Дата видачі завдання « 04 » 09 2025 року.



КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітки
1.	Уточнення завдань	10.08.2025	
2.	Огляд наукових джерел	25.08.2025	
3.	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4.	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5.	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6.	Перевірка на відповідність	06.12.2025	
7.	Нормоконтроль та подання на нагляд	10.12.2025	

Студент(ка)

 
 (підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

 
 (підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 97 сторінок, 18 таблиць, 13 рисунків, 1 додаток, 41 джерело.

Об'єкт дослідження – ПАТ «САН ІнБев Україна»

Мета дослідження — проведення оцінки ефективності роботи підприємства на основі комплексного техніко-економічного аналізу конкурентоспроможності підприємства його стану та розробка шляхів щодо подальшого підвищення ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити види економічного аналізу, визначити його мету та завдання;
- обґрунтувати удосконалення системи управління ;
- провести комплексний техніко-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності господарської діяльності об'єкта дослідження за результатами проведеної економічної оцінки.
- прогнозування ефективності використання заходів впровадження системи внутрішнього аудиту для підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження - аналіз і синтез, абстрагування і порівняння, індукція і дедукція, економіко-математичного моделювання.

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, РЕСУРСНО-ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ОСНОВНІ ФОНДИ, МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Поняття, зміст конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства..	20
1.3 Сутність проякісного управління як головної конкурентної переваги сучасного підприємства.....	25
Висновки до першого розділу.....	35
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «САН ІНБЕВ УКРАЇНА»	
2.1 Організаційно- економічні показники господарської діяльності ПАТ «САН ІнБев Україна»	34
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБев Україна».....	41
2.3 Аналіз системи управління ПАТ «САН ІнБев Україна» та її вплив на конкурентоспроможність.....	50
Висновки до другого розділу.....	53
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Удосконалення системи управління ПАТ «САН ІнБевУкраїна».....	54
3.2 Прогнозування ефективності використання заходів впровадження системи внутрішнього аудиту для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБевУкраїна».....	74
Висновки до третього розділу.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування підприємства та його швидкої адаптації до нових умов. Актуальність питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств зростає внаслідок інтеграції України в міжнародні організації та становлення ринкової економіки, що посилює нестабільність зовнішнього середовища. Розвиток здатності до ефективного ведення конкурентної боротьби у підприємств ускладнюється потребою у своєчасній реакції на зміни в зовнішньому середовищі, а це, своєю чергою, зумовлює доцільність формування підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Все це обумовлює необхідність дослідження теоретичних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства, методичних основ її оцінки, шляхів підвищення чинників які впливають на конкурентоспроможність.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних основ конкурентоспроможності підприємства та особливості її оцінки, застосування їх на практиці.

Для цього використані найбільш базові наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, а також популярного навчального посібника в області керування якістю.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління якістю, як головної конкурентної переваги підприємства.

Об'єктом дослідження є дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення на прикладі компанії ПАТ «САН ІнБев Україна».

Завдання дослідження:

- Дослідити поняття конкуренції та конкурентоспроможності.

- Розглянути методичні основи оцінки конкурентоспроможності, сутність системи проякісного управління як головної конкурентної переваги підприємства.

- Провести організаційно-економічну характеристику та аналіз підприємства.

- Проаналізувати систему управління ПАТ «САН ІнБев Україна» та її вплив на конкурентоспроможність.

- Надати пропозиції для підвищення конкурентоспроможності підприємства, розрахувати ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження: описовий, розрахунковий, порівняльний, аналітичний, діалектичний, експертних оцінок, балансовий, статистичний, матричний.

Дипломна робота містить: 97 сторінок, 18 таблиць, 13 рисунків, 41 джерело.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, зміст конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність суб'єктів господарської діяльності є однією з важливіших проблем розвитку національного господарства в ринкових умовах і характеризує ефективність інноваційної діяльності та потенційні можливості підприємства в умовах конкурентного середовища. Тому в сучасних умовах розвитку економіки України, підвищення конкурентоспроможності економічної системи стало основним завданням економістів.

В основі поняття конкурентоспроможності лежить «конкуренція». Для підприємців конкуренція виступає екзогенною примусовою силою, яка спонукає до підвищення продуктивності праці, постійного пошуку і вдосконалення виробничої та комерційної діяльності, науково-технічного та інноваційного розвитку, впровадження нових форм організації й управління бізнесом. Саме тому, від розуміння сутності питання конкуренції у значній мірі залежать підходи до вирішення більшості проблем конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженням конкуренції займаються вчені вже досить довгий час, при цьому існує багато поглядів щодо визначення сутності поняття «конкуренція». Підход до цього змінювався в залежності від трансформаційних процесів в економіці. З першу в основу сутності терміну конкуренція було покладено поняття – суперництво. У сучасному сприйнятті суперництво розглядають лише як ознаку поведіння якогось об'єкту, в той час як конкуренція характеризує модель ринку, за допомогою якої виникає можливість передбачати поведінку цього об'єкту на конкретному ринку.

У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція як явище була властива рабовласницькій, феодальній і навіть первіснообщинній епосі, її зародження й

виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції й не мають успіху.

У цьому неформальному визначенні поняття конкуренції розкривається більш змістовно, так як вона передбачає як досконалий, так і недосконалий ринок і містить вказівки про характер суперництва учасників ринку, цільової спрямованості і функціях конкуренції [11].

Особливий імпульс розвитку теорій «конкуренції» дістав перехід у розвинуте товарне господарство. Для ринкового господарства XVIII століття була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив Адам Сміт, якому належить вираз щодо «невидимої руки». Він перший зробив крок до розуміння конкуренції як ефективного засобу цінового регулювання: на основі теорії конкурентної ціни сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і зменшує ціни (при надлишку пропозиції); визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів; вперше показав як конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, безпосередньо призводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями; розробив елементи моделі досконалої конкуренції і теоретично довів, що в її умовах можливе максимальне задоволення потреб [30].

В науковій літературі, присвяченій розгляду економічних проблем, значну увагу приділено питанням забезпечення конкуренції підприємства. Незважаючи на це, й досі не має єдиного погляду щодо визначення конкуренції підприємства. Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, дамо її визначення, сформульовані авторами.

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776).

Новизна теорії конкуренції полягає в тому, що він уперше:

- сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);

- сформулював головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

- відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогую продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;

- визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

- розробив модель посилення й розвитку конкуренції, довів, що в умовах сучасних ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому [34].

К. Р. Макконелл і С. Л. Брю вважають, що конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [22].

І. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями [34].

Азоєв Г.Л. вважає, що конкуренція - це суперництво на якому-небудь етапі між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), заінтересованими в досягненні однієї і тієї ж мети [12].

Фатхутдинов Р.А. визначив конкуренцію, як процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах [32].

У Законі України "Про захист економічної конкуренції" конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою одержання прибутку завдяки власним зусиллям переваг над іншими суб'єктами господарювання [3].

Таке визначення конкуренції передбачає, що:

- Учасниками ринку є тільки господарюючі суб'єкти (підприємства, організації).
- Конкуренція притаманна тільки здійсненого ринку. Ні те, ні інше не є обґрунтованим, оскільки.
- Найважливішу роль у конкуренції відіграє ринок споживчих товарів (послуг), де активними учасниками ринку на стороні покупців виступають різні соціальні групи населення.
- Найбільш інтенсивна конкуренція реально має місце в умовах достатньо "широкої" олігополії.

Аналіз теоретичних положень показав що конкуренція є динамічним процесом, що безперервно змінюється. Можна відокремити декілька видів конкуренції:

- чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає продуктової диференціації;
- здійснена конкуренція — це чиста конкуренція + мобільність ресурсів усередині ринку й відсутність бар'єрів на вхід і вихід учасників;
- ефективна конкуренція — покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі.

Узагальнюючи вище наведене треба підкреслити, що конкуренція - це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці та покупці конкурують між собою, щоб домогтися кожен своєї мети за рахунок конкурентів (продавці - більш високого прибутку; покупці - більш високої корисності). Ціна, що встановилася в ході конкурентної боротьби, виконує функцію регулювання попиту і пропозиції. У процесі суперництва на ринку укладаються угоди і змінюються частки участі в ринковій сфері, формується конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей та, навіть, національних економік окремих країн.

Теорія конкурентоспроможності в сучасному її оформленні в досить умовному сенсі може бути визначена як самостійна галузь наукового знання із своїм об'єктом і предметом аналізу.

В історичному вимірі теорія конкурентоспроможності, яка прийшла на зміну теорії порівняльних переваг, обумовила основні закономірності та тенденції розвитку конкурентоспроможності як одного з елементів ринкового механізму господарювання.

При цьому, концептуальну основу теорії конкурентоспроможності становлять три базових положення, згідно з якими «конкуренція в галузях економіки» є об'єктом; «принцип діяльності в умовах конкуренції» - предметом дослідження, а надання «детального аналізу конкуренції, які включають сегментацію ринків, диференціацію товарів, технологічні відмінності та ефект масштабу» - завданням теорії конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність українського виробника є відносною характеристикою, яка відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від підприємств-конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [34].

Представники різних течій сучасної західної економічної думки, в тому числі монетаристи, структуралісти та прихильники економіки пропозиції, суттєво відрізняються в поглядах на чинники динаміки

конкурентоспроможності економіки в умовах глобальної конкуренції. Аналіз розвитку методології конкурентоспроможності дав можливість виділити конкурентоспроможність підприємства як важливий атрибут ринкової економіки в структурі національної конкурентоспроможності.

Як відзначають Артур А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, багато уваги приділяється оцінці конкурентоспроможності організації (конкурентної сили організації), а саме її складових та факторів. Під складовими розуміють компоненти, що встановлюють досягнутий рівень конкурентоспроможності, а під фактором – причини, які впливають на окремі складові конкурентоспроможності, здатні погіршити чи покращити загальні її результати. Менеджери складають список складових та ключових факторів успіху даної галузі та конкурентних переваг або недоліків (6 - 10 показників) [31].

Таблиця 1.1 Складові та фактори конкурентоспроможності підприємства[18].

Складові	Фактори
1	2
1. Виробництво: – вартість виробництва, витрати, ступінь залежності від ресурсів, їх взаємозамінність; – технологія – ступінь освоєності, можливість осучаснення; – номенклатура продукції, асортимент, якість, стабільність випуску (залежність від кон’юнктури).	1. Державна політика: 1.1. Зовнішня: – ступінь участі країни у світових інтеграційних процесах; 1.2. Внутрішня: – напрямки зовнішньої політики; – пріоритет розвитку країни; – стабільність обраного курсу.
2. Ресурси: – матеріальні – достатність, якість, рівень витрат на постачання і зберігання, залежність від	2. Соціальні умови: – структура робочої сили; – рівень підготовки фахівців; – співвідношення між

Продовження таблиці 1.1

1	2
<p>постачальників, відходи, виробництва;</p> <ul style="list-style-type: none"> – трудові – достатність, рівень професіоналізму (освіта, досвід, рівень класифікації); – інформаційні – наявність баз даних, можливість постійного оновлення, ступінь освоєння сучасних інформаційних технологій. 	<p>категоріями працівників;</p> <ul style="list-style-type: none"> – ціна робочої сили; – рівень зайнятості; – культурний рівень розвитку суспільства.
<p>3. Виробничий потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основні виробничі фонди – сучасність, ефективність виконання, наявність вільних потужностей, можливість швидкого їх залучення, здатність до переорієнтації відповідно до потреб ринку. 	<p>3. Економічні умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> – середній рівень зарплатні в галузі, економіці загалом; – податки і пільги; – інвестиційний потенціал країни; – рівень розвитку окремих галузей; – яастка наукоємної продукції в експорті країни.
<p>4. Управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> – організаційна структура – можливість швидкої передачі управлінського рішення до виконання, контрольованість; – керівний склад – професіоналізм, авторитетність, довіра; – стабільність обраного курсу. 	<p>4. Природно-ресурсний потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень забезпечення економіки власними природними ресурсами; – рівень від’ємного екологічного навантаження; – стан водних ресурсів.
<p>5. Фінансування:</p> <ul style="list-style-type: none"> – співвідношення власних, залучених і позичкових коштів; – можливість швидкої мобілізації значних сум; – доступність і стабільність фінансування; – можливість щодо інвестування інноваційних проектів. 	<p>5. Правове середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> – гармонійність законодавчої бази, спрямування на розвиток; – дієвість нормативних актів.
<p>6. НДДКР:</p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність власної лабораторії для контролю за якістю сировини, продукції, відходів; – розроблення нової продукції; – раціоналізація виробництва. 	<p>6. Монополізація економіки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – загальний рівень концентрації продавців; – антитрестове регулювання; – вертикальна інтеграція.

Продовження таблиці 1.1

1	2
<p>7. Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дослідження ринку і конкурентів; – розповсюдження виробленої продукції (користування наявними мережами, створення власної мережі і т.д.); – підготовка інформації про потреби ринку щодо випуску продукції; – ефективність рекламних заходів (своєчасність, витратність, результативність). 	<p>7. Товарні ринки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – структура галузевих ринків; – ємність товарних ринків; – вибагливість покупців; – стандартизація товарів; – стійкість позицій лідера.

Розмежування складових та факторів конкурентоспроможності дає можливість глибше зрозуміти сутність та значення конкурентоспроможності підприємства, а саме: вартість виробництва, витрати, ступінь залежності від ресурсів, їх взаємозамінність, наявність вільних виробничих потужностей, можливість швидкого їх залучення, здатність до переорієнтації відповідно до потреб ринку, ступінь освоєності технологій виробництва, можливість осучаснення, номенклатура продукції, асортимент, якість, стабільність випуску (залежність від кон'юнктури), достатність матеріальних ресурсів, якість, рівень витрат на постачання і зберігання, залежність відпостачальників, відходи виробництва.

У сучасній ринковій економіці велика увага приділяється конкурентним перевагам підприємства. Оскільки ефективне управління підприємства передбачає насамперед визначення джерел конкурентної переваги підприємства.

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

Для цього необхідно окреслити переваги, які вирізняють підприємство на фоні його конкурентів. Найчастіше вважається, що конкурентна перевага означає краще пристосування підприємства на ринку по відношенню до

конкурентів. Водночас краща адаптація підприємства на ринку становить тільки передумову досягнення нею конкурентної переваги. Вона перетворюється в перевагу тільки тоді, коли стає субститутутом витрат. Тут йдеться про кращу ефективність діяльності в порівнянні з конкурентами, що дає можливість більшого рівня реалізації очікувань інвесторів, кадрів управління і працівників.

Інакше виступає визначення переваги як здатності до реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства, яка полягає в досягненні і утриманні конкурентної переваги. Передусім, вона ототожнюється з поняттям конкурентоспроможності. Конкурентним на ринку може бути тільки підприємство, що володіє конкурентною перевагою в певному місці, у певний час (статичне затримання), а також вмінням здобувати і підтримувати (зміцнювати) цю перевагу (динамічне затримання). Таким чином, конкурентоспроможність підприємств розуміється як:

- процес, в якому учасники ринку, прагнучи реалізації своїх інтересів, роблять спроби представити корисніші від інших пропозиції цін, якості чи інших рис, що впливають на процес укладання угоди;
- здатність підприємства до стабільного розвитку в тривалій перспективі, а також прагнення до утримання і збільшення частки ринку;
- здатність до підтримання власної системи намірів, мети чи вартості;
- здатність до збільшення підприємством внутрішньої ефективності функціонування через зміцнення і покращення позиції на ринку;
- здатність до проектування, виробництва і продажу товарів, ціни яких, якість та інші особливості привабливіші від відповідних ознак товарів, пропонованих споживачам;
- вміння досягати і/чи утримувати конкурентну перевагу;
- суперництво і співпраця, що одночасно призводять до освоєння важливих технологій, потреб та вимог клієнтів [12].

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця,

внутрішня — на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, — це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності

Конкурентна перевага може бути досягнута у зв'язку з оточенням в результаті пристосування до нього краще, ніж конкуренти через внутрішні джерела, що виникають з ресурсів підприємства і його вмінь. Реакція пристосування обіймає сферу постачання, збуту, технологію, організаційні і майнові форми тощо. Реалізація внутрішніх джерел переваги вимагає виділення потенціалу конкурентоспроможності серед його споживачів в ефективний спосіб. Для цієї мети необхідними є такі умови:

- спостереження споживачами важливих відмінностей підприємства по відношенню до інших;
- ця відмінність є результатом використання переваг;
- відмінність, як і переваги, є довготривалою.

Вивчення питання формування конкурентних переваг підприємств вимагає поглиблення наших знань про умови, причини і механізми, завдяки яким підприємство має конкурентні переваги. Висока якість і ціна є ефективними технологічними чинниками управління процесами контролю за якістю, маркетинговою стратегією. Вони дозволяють максимізувати величину додаткової вартості як для клієнтів, так і для акціонерів.

Зв'язок між джерелами переваги та їх інтегрованим впливом на конкурентну перевагу підприємства запропоновано на рис.1.1.



Рисунок 1.1 Джерела і типи конкурентоспроможної переваги підприємства [26].

Джерела конкурентної переваги підприємства визначаються діями, які мають місце в процесі проектування, виробництва, маркетингу, продажу і популяризації своєї продукції. Кожна з цих дій може в певний спосіб формувати реляційну позицію підприємства в зоні вартості чи формувати підстави для диференціації.

Аналіз джерел конкурентної переваги вимагає систематичного методу досліджень усіх дій підприємства. Застосування такого аналізу допомагає дослідити ланцюг вартості, виокремлення в якому стратегічно важливих дій підприємства дає змогу відслідковувати рух коштів та існуючі чи потенційні джерела диференціації. Тобто, ланцюг вартості – це сукупність виокремлених дій, таких як виробництво, доставка, дистрибуція і маркетинг, який впливає на якість конкурентоспроможності та формує конкурентні переваги [26].

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх

створення і подальшого розвитку, виступає концепція “ланцюгу цінностей” або “ланцюгу створення вартості” запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press, 1985). Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 1.2) [26].



Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства» [26].

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить

традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

Аналіз “ланцюгу цінностей” передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж “ланцюгу створення вартості” підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху[26].

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції “ланцюга створення вартості”, повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

- оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ефективна міжфункціональна координація;
- погодження з впливом зовнішніх чинників.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

На сучасному етапі розвитку світового господарства та економіки України, як його складової, найзначнішою конкурентною перевагою підприємств є якість виробленої продукції та послуг, якість технології, технологічних процесів та управління бізнес-процесами тощо. В наслідок цього існує та розвивається система яка контролює усі процеси та етапи виробництва та керування, яка набула популярності та широке застосування в країнах з розвинутою економікою. Ця система використовується на промислових підприємствах в країнах Європи, Америки та Японії – Total Quality Management (TQM – Загальне Управління Якістю), саме тому вона буде докладно розглянута далі.

1.2 Методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах розвитку економіки України, дослідження та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є не лише важливою

проблемою, але й стає об'єктивно необхідною. Для визначення конкурентоспроможності підприємства існують різні методики. Але достовірність оцінки конкурентоспроможності перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекручення інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг. Тому, для отримання коректних результатів необхідно підсилення стратегічного потенціалу підприємства, здатності до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами, здатності до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг.

Очевидно, що досягнення цих цілей можливе лише за об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності. З точною і правильною оцінкою існує висока ймовірність прийняття точних адміністративних рішень. Оцінка неможлива без аналізу діяльності підприємства. У свою чергу, аналіз діяльності підприємства передбачає оцінку нинішнього потенційного використання досягнутого рівень (організаційної, науково-технічної, виробничо-технічної, соціальної, фінансово-економічної), оцінка економічної діяльності загальні результати, фінансове становище і платоспроможність, виробничої ефективності діяльності.

Необхідно підкреслити, що аналіз конкурентоспроможності підприємства має багато спільного з аналізу господарської діяльності. Аналіз конкурентоспроможності неможливий без багатьох показників, які використовуються для проведення аналізу виробничо-господарської діяльності.

Проблеми оцінка конкурентоспроможності підприємства досліджують багато українських і зарубіжних вчених, таких як: Азоев Г.Л., Дикань В.Л., Антонюк Л.Л., Бондаренко Г.С., Воронкова Л.Є., Іванов Ю.Б., Поплавська Є.О., М.Л. Дьякова Р.А. та ін

Існує матричний підхід і вказівні підхід, згідно з методами оцінки:

- Матричний підхід. Ідея взаємозалежності і динаміка конкуренції підкреслює цей підхід [23]; У менеджерів є можливість оцінити не тільки конкурентоспроможність, але й найближчих конкурентів при використанні матричного підходу. Цей підхід дозволить розробити стратегії поведінки на ринку.

- Показовий підхід. Цей підхід заснований на показниках системи. Оцінка конкурентоспроможності підприємства і національної економіки забезпечується наведені показників системи [14].

Можна виділити критеріальні та експертний підходи методів оцінки відповідно до формування інформаційної бази [19]:

- Критеріальний підхід - базується на абсолютному значенні основних індексів. Цей підхід є найбільш точним.

- Експертний підхід простий у використанні, не вимагає повного збору інформації про конкурентів, тому що ґрунтується на думці досвідчених фахівців [14].

Є графічний і математичний підходи[12; 28]:

- Графічний підхід забезпечує рівень оцінка кінцевої точки сприйняття, які інтерпрітуються в графічні об'єкти (фотографії, діаграми тощо).

- Математичний підхід - на основі оцінки факторів моделі, яка полягає в розрахунку одного індексу або кількох цифрових значеннях індексів. Цей підхід є боліе точним ніж графічний.

Є прямий підхід і стратегічний підхід до оцінки методів з розвитку управлінських рішень:

- Прямий підхід - статичний підхід, який заснований на оцінці фактичного стану [18].

- Стратегічний підхід заснований на розробці стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності [26].

Такі автори, як Адлер Ю.П., Азоев Г.Л., Дикань В.Л., Антонюк Л.Л., Бондаренко Г.С., та інші пропонують індивідуальний підхід до оцінки

конкурентоспроможності будівельного підприємства, тому що в будівельній галузі є своя специфіка.

Є багато методів для конкурентоспроможності підприємств, оцінки, які класифікуються згідно з вище згаданими підходами:

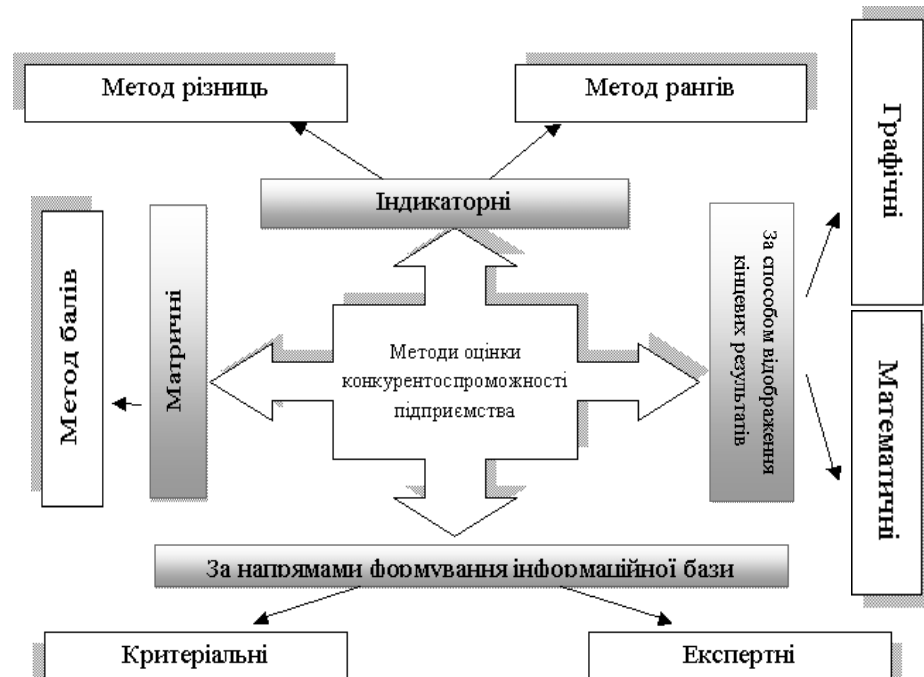


Рисунок 1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства[25].

Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Матриця:

- SWOT – аналіз.
- SPACE – аналіз.
- Матриця БКГ.
- General Electric-матриця McKinsey.
- Матриця консультаційної фірми «A. Nielsen».
- Метод «Розвиток якості функцій»
- Метод економічного підприємство конкурентоспроможність.
- Метод соціальної підприємство конкурентоспроможність.

2. Критеріальна:

- Метод з «застосування систем якості».

- Метод з рівень визначення реальної конкурентоспроможності підприємства.

- Метод рівняння підприємства конкурентоспроможності і продукт конкурентоспроможності.

- Метод з «профілі».

- Метод конкурентоспроможності підприємств оцінка "консалтингова корпорація «Dun і Bradstreet».

- Метод на основі теорії ефективної конкуренції.

3. Експерт:

- Метод з оцінки конкурентоспроможності на основі споживчої вартості.

- Тестування метод.

- Метод рейтингових систем.

4. Графічний:

- Метод оцінки на основі багатокутник конкурентоспроможності підприємства.

- «Радіолокаційний метод».

5. Математичні:

- Метод конкурентоспроможність заснована на теорії порівняльних переваг (Портер М.).

- Інтегральний показник конкурентоспроможності (М.Л. Дьякова Р.А.)

- «Невід'ємною індекс» конкурентоспроможність.

- Метод конкурентоспроможність визначення.

- Метод ідеальної точки.

- Метод конкурентоспроможність (Кричевський М.).

6. Стратегічні:

- Метод заснований на теорія рівновагу.

7. Будівля:

- Метод оцінки за даними частини ринку.

- Споживчі параметри оцінки потенціалу продукти.

- В оцінці конкурентоспроможності підприємств і умов [11; 26].

З усіх різноманітність методологічні підходи, ми можемо зробити висновок, що дуже важливим для підприємства вибрати методи оцінки конкурентоспроможності для того, щоб отримати надійні результати. Всі вище перелічені методи оцінка конкурентоспроможності підприємства, мають певні переваги та недоліки.

Необхідно сформулювати основні вимоги до методів оцінка конкурентоспроможності підприємства [26]:

- доступність конкурентоспроможності інтегрованого показника;
- доступність, сталість і порівнянності інформації, яка використовується в аналізі;
- деручи до уваги підприємство параметрів всіх функціональних областях.

Враховуючи всі ці вимоги, виникає задача оцінки комплексної системи рішень, яке могло б виправити недоліки існуючої системи, і враховувати специфіку підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

1.3 Сутність проякісного управління як головної конкурентної переваги сучасного підприємства

Дослідження теоретичних основ, факторів, складових показали, що якість продукції чи послуг є одним з найважливіших факторів успішної діяльності та конкурентоспроможності будь-якої організації. На сьогодні в усьому світі стали суттєво жорсткішими вимоги, що висуваються споживачем до якості продукції або послуг.

Саме тому у сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби за ринки збуту продукції, підприємства розвинутих стран все ширше застосовують ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності - системи якості, які відповідають визнаним міжнародним вимогам, що містяться у Міжнародних та Європейських стандартах з якості та сертифікації. Ефективність цього інструменту тепер особливо зростає у зв'язку з прийняттям у багатьох країнах законодавства, яке встановлює жорсткі вимоги щодо

безпеки продукції для здоров'я та життя людини, захисту прав та інтересів споживачів, охорони навколишнього природного середовища тощо.

Понад 500000 організацій у всьому світі пройшли сертифікацію на відповідність вимогам стандартів Міжнародної організації стандартів ISO 9000, а понад 37000 пройшли сертифікацію на відповідність вимогам стандарту ISO 14001, щоб бути більш конкурентоспроможними підприємствами у сучасних умовах ринку. Стандарти ISO 9000 та ISO 14000 забезпечують зрозумілі у глобальному масштабі основи для побудови взаємостосунків між компаніями. Вони дають впевненість у контексті міжнародної торгівлі та нинішньої побудованої на мережі економіки, коли навіть малі та середнього розміру підприємства здані через Internet досягти ринків поза межами їхнього географічного регіону [6;7].

Для графічної ілюстрації основних етапів розвитку систем якості, яка значно впливає на конкурентоспроможність, використана фігура - "Зірка якості" (рис. 1.4).

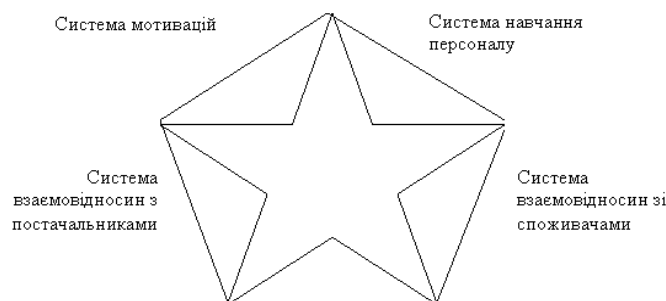


Рисунок 1.4 "Зірка якості"
Документована організаційна система управління якістю (функції та процеси)

На зображеному рис. 1.4 "Зірці якості" дві верхні границі - її "дах". Ліва площина "даху" - це система мотивації якісної роботи, права - система навчання персоналу. Ліва бічна грань зображує систему взаємин з постачальниками, права бічна грань - систему взаємин зі споживачами. У центрі зірки показуємо, які цілі переслідують і, у випадку успіху, досягають створювані системи, а унизу вказуємо час, коли та чи інша система була чітко

сформульована в документах і/чи книгах, статтях (для конкретної системи якості) [26].

Отже, для того, щоб та чи інша спроектована і документована система якості, що включає керування процесами, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, заробила, потрібно:

- а) використовувати засоби мотивації для персоналу;
- б) навчати його як по професійних питаннях, так і з питань менеджменту якості;
- в) вибудувати правильні відносини зі споживачами;
- г) навчитися так керувати постачальниками, щоб вчасно одержувати від них необхідну продукцію заздалегідь установленої якості.

Запровадження систем якості на вітчизняних підприємствах — одна з передумов формування ринкового механізму, його гармонізації та поєднання зі світовою економікою, можливість бути конкурентоспроможними з зарубіжними підприємствами.

Це особливо важливо нині, тому що основа конкурентоспроможності підприємства зумовлюється не лише конкурентоспроможністю продукції та послуг, коли у світі почався загальний перехід від тотального управління якістю (TQC), але й конкурентоспроможністю систем управління — до тотального (всеосяжного) менеджменту якості — TQM [21]. Якщо перший напрямок передбачає управління якістю з метою виконання встановлених вимог на основі контролю, то TQM додатково включає управління метою і власне самими вимогами. TQM базується на системному підході до розвитку практичних навичок, прийомів і методів ефективного управління та конкурентоспроможності підприємства для задоволення споживчих потреб, що постійно змінюються. Цей напрямок діяльності сприяє підвищенню результативності виробництва, а саме: усунуванню дефектів продукції; поліпшенню дизайну товару; прискоренню доставки та зниженню вартості продуктів. Отже, визначальною стратегією TQM є всебічне задоволення потреб споживачів. Такий підхід формує склад службових обов'язків вищого

керівництва в тотальному менеджменті якості та передбачає участь кожного працівника у виконанні цих завдань (рис. 1.5) [19].



Рисунок 1.5 Обов'язки вищого керівництва в тотальному менеджменті якості

В основу технології менеджменту якості, що підвищує конкурентоспроможність підприємства, покладено відомий «цикл Шухарта—Демінга», що складається з чотирьох стадій — послідовних етапів дій, котрі забезпечують коригування та ефективний підхід до розв'язання проблем якості та конкурентоспроможності (рис. 1.6) [29]:

- *Плануй (plan);*
- *Виконуй (do);*
- *Контролюй або Вивчай (check or study);*
- *Виконуй коригувальні дії (action).*



Рисунок 1.16 Головні складові циклу управління якістю в TQM.

У нових версіях стандартів ISO родини 9000:2000 цикл Шухарта—Демінга внесено безпосередньо в текст стандартів ISO 9001 та 9004 [31].

Згідно з філософією TQM ефективність управління якістю залежить від трьох головних умов:

- глибокого розуміння вищою посадовою особою на підприємстві потреби в постійному підвищенні якості;
- інвестування не в обладнання, а в людей;
- перетворення або спеціального створення організаційних структур для тотального управління якістю.

Забезпечення якості в TQM розуміють як систему заходів, котрі постійно підтримують упевненість споживача в якості продукції, тим самим дозволяючи залишатися конкурентоспроможним підприємством на ринку.

Відповідно суттєво зростає і роль людини та навчання персоналу. У взаємовідносинах постачальників та споживачів велике значення має сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000. Велика увага приділяється також якості процесів, які здебільшого ототожнюються з якістю так званих 5М [29]: Men — люди (інформація, мотивація, кваліфікація, навчання, трудовий колектив). Machine — машини (обладнання, пристосування, інструменти). Material — матеріали (покупні сировина, деталі, напівфабрикати, комплектувальні вироби). Method — метод (системи організації, стиль керівництва, технологія). Mileu — середовище (умови для праці).

Поліпшення якості у графічному виразі (рис. 1.7) передбачає постійне поступальне збільшення корисних властивостей продукції.



Рисунок 1.7 Постійне вдосконалення якості [33]

TQM стало одним з найважливіших напрямів в області керівництва завдяки інтенсивному обміну інформацією з цього питання.

Таким чином, всеосяжне управління якістю — це концепція, яка передбачає всебічне, цілеспрямоване, скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень та конструкторських розроблень до післяпродажного обслуговування — за участі керівників і службовців усіх рівнів з ефективним використанням технічних

можливостей. Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне підвищення конкурентоспроможності підприємства та поліпшення якості виробленої продукції або послуг, мінімізацію виробничих витрат і постачання їх точно в термін. Стосовно до якості діє цільова настанова - прагнення до нуля дефектів, до нуля непродуктивних витрат, до постачань - точно в термін. Ця філософія має спеціальний термін - «постійне поліпшення якості» (quality improvement). Для того, щоб програми TQM стали ефективними, потрібен прорив у мисленні, під яким розуміють перенесення акценту з того, що є, на те, що повинно бути; з того, що не працює, на те, що можна зробити. Проблеми якості не можуть бути делеговані якомусь одному підрозділу, вони повинні стати філософією компанії і спиратися на культуру організації, орієнтовану на покупця.

За формальними ознаками вітчизняній управлінській моделі притаманні кращі риси американської та японської, що мало б забезпечити успішне її функціонування. Однак вона виявилася малопродуктивною за централізованої економіки, що було наслідком існування подвійних стандартів і роботи моделі “на себе” без впливу на макромодель управління суспільством.

Якщо етнос перебуває на низькому рівні організації (на рис. 1.8 відповідає стану 1) [19], то необхідно скористатися категорією “достаток”, тобто регламентувати обсяг задоволення ірраціональних потреб, зобов'язуючи індивідів етносу через дотримання законів, норм, розпоряджень виконувати корисну для нього діяльність.

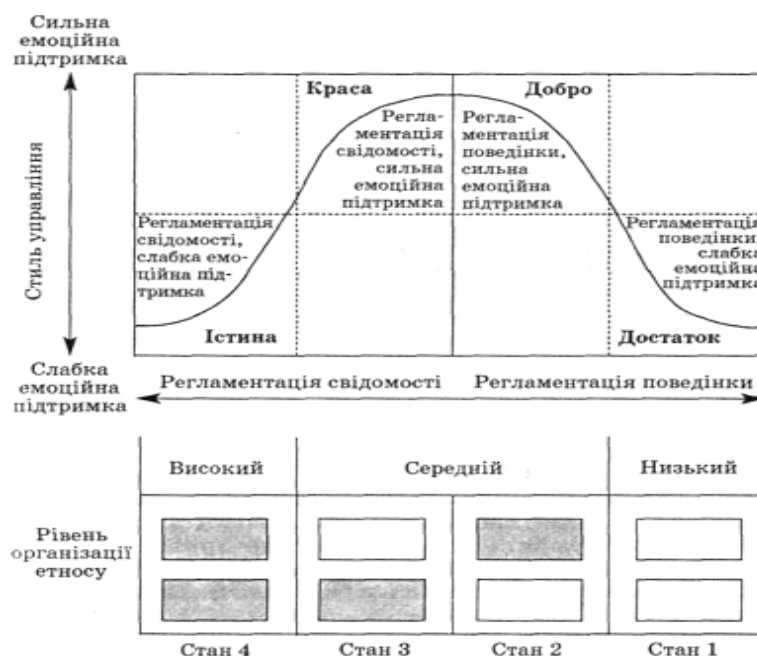


Рисунок 1.8 Модель управління (за О. Зимічевим)

Якщо етнос перебуває на середньому рівні організації (стан 2), то варто скористатися категорією “добро”, регламентуючи поведінку індивідів за допомогою етичних норм (тих самих нормативних вимог, але менш директивних і емоційно забарвленіших). Якщо етнос досягнув більш високого рівня організації (стан 3) завдяки своїм здібностям, знанням та розумінню завдань, але не хоче їх виконувати, то для його існування необхідно використовувати категорію “краса”, щоб пробудити в людях бажання приносити користь своєму етносу, спонукати їх бути невід’ємною його частиною. Високий рівень організації етносу (стан 4) передбачає, що люди не тільки розуміють мету і завдання етносу, але також мають достатню мотивацію для ефективного виконання своїх функцій. За таких умов потрібно підтримувати в етносі віру в правильність обраного шляху, зміцнювати і не допускати ослаблення чинників, позначених категорією “істина”. Також можна обрати відповідний для кожного конкретного етносу стиль управління. З цією метою визначають рівень організації — місце на шкалі стану етносу — і проводять від нього перпендикуляр до перетину з кривою, що й визначить необхідний стиль управління. З підвищенням рівня організації раціональнішим є стиль управління, що відповідає спрямуванню до категорії “істина”; зниження рівня організації актуалізує стиль управління, спрямований до категорії “достаток”.

Розвиток якості в Україні, у відмінності від інших країн, розпочався порівняно недавно. Це дозволило врахувати досвід інших держав, що досягли значних успіхів на цьому шляху.

Відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію і сертифікацію" від 10.05.93р. був створений Комітет України з питань стандартизації метрології і сертифікації, що організовує роботу з

функціонування державної системи стандартизації, здійснює планування, розробку, поширення і застосування держстандартів [1].

З метою підвищення якості і конкурентноздатності вітчизняної продукції і забезпечення захисту інтересів споживача Президент України видав Указ «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» [2]. У ньому говориться про «здійснення державної підтримки у впровадженні систем керування якістю на підприємствах відповідно до стандартів Міжнародної організації по стандартизації (ISO) серії 9000 [7], що охоплюють системи забезпечення якості, і серії 14000 [6]., що охоплюють сферу керування навколишнім середовищем»

Державний нагляд за якістю здійснює Державний комітет України зі стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандарт України) [5]. Для організації розробки, експертизи і підготовки до затвердження державних стандартів України за рішенням Держстандарту створені технічні комітети зі стандартизації. До роботи в цих комітетах залучаються на добровільних засадах представники зацікавлених підприємств і організацій, провідні вчені та спеціалісти. Внутрішньовиробничий технічний контроль якості на підприємствах забезпечується відділами технічного контролю (ВТК).

Висновки до першого розділу

На сьогодні існує єдиний, заснований у 1996 році, щорічний Національний конкурс якості «100 кращих товарів України». Проводиться він під егідою Національної ради з питань якості при Президенті України. Нагородження переможців відбувається на урочистій церемонії, присвяченій Всесвітньому дню якості (другий четвер листопада).

Кожна країна повинна вибрати свій національний шлях до високої якості продукції. Зрозуміло, що світове співтовариство опрацювало багато універсальних методів та заходів, використання яких може допомогти підприємствам України досягти оптимального поєднання своїх можливостей, досвіду, традицій із сучасним розумінням всеосяжного управління якістю, без якого майже не можлива конкурентоспроможність.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «САН ІНБЕВ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно- економічні показники господарської діяльності ПАТ «САН ІнБев Україна»

ПАТ «САН ІнБев Україна» (далі - Товариство) є правонаступником товариства з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями «САН Інтербрю Україна».

Компанія «САН ІнБев Україна» - понад 10 років є безперечним лідером на вітчизняному пивному ринку. Компанія представляє в Україні найбільшу пивоварну компанію «Anheuser-Busch InBev» (Анхойзер-Буш ІнБев).

ПАТ «САН ІнБев Україна» об'єднує Чернігівське, Харківське та Миколаївське відділення компанії. Портфель брендів компанії оптимально збалансований. Кожен бренд представляє споживачеві не лише високоякісний продукт з оригінальним смаком, але і певний набір цінностей, які вибирає та чи інша соціальна група. У портфелі компанії: 2 всесвітніх флагманських бренди компанії «Anheuser-Busch InBev» - «Stella Artois» і «Beck's», міжнародні бренди «Staropramen», ТМ «Leffe», «Hoegaarden» і «Lowenbrau», а також 3 національні торгові марки - «Чернігівське», «Рогань», «Янтар».

«САН ІнБев Україна» є частиною «Anheuser-Busch InBev» і з 2000 року займає першу позицію національного пивного ринку. Чернігівський пивкомбінат «Десна» першим став частиною «ІнБев» в 1996. За ним в 1999 році приєднався Миколаївський «Янтар». Остання фаза організації «САН ІнБев Україна» мала місце в 2000, коли Харківський Пивзавод «Рогань» приєднався до компанії.

У 2006 відбулося злиття ПАТ «пивкомбінат «Десна », ПАТ« Пивзавод «Рогань» та ПАТ «Пивзавод «Янтар », і сформувалася єдина юридична особа ПАТ« САН ІнБев Україна ». Ці пивкомбінати були реорганізовані в

безбалансові відділення ПАТ «САН ІнБев Україна», частина міжнародної компанії «InBev».

Концерн «Anheuser-Busch InBev» з'явився в у вересні 2008 року в результаті злиття бельгійсько-бразильського концерну «InBev» і американської компанії «Anheuser-Busch», виробника пива «Budweiser».

ПАТ «САН ІнБев Україна» представляє її на вітчизняному ринку. Конкурентами є ПАТ «Оболонь», «SABMiller», «Carlsberg Group» [37].

До складу Товариства входять 8 безбалансових відділень: Дніпропетровське, Чернігівське, Харківське, Одеське, Сімферопольське, Миколаївське, Донецьке, Львівське.

У власності компанії знаходяться три заводи: у Миколаєві, Харкові та Чернігові.

Середньооблікова чисельність в ПАТ «САН ІнБев Україна» штатних працівників облікового складу (осіб) склала - 2555 чоловік.



Рисунок 2.1 Відділення та заводи виробники ПАТ «САН ІнБев Україна»

[37]

Потужність вищезазначених виробництв за 2010 рік складає близько 15,481 млн. гектолітрів. Суттєвих змін у вартості основних засобів за звітний

період не було. Ступінь використання основних засобів у 2022 році склала 97%. Екологічні питання, що можуть позначитися на використанні активів підприємства, є несуттєвими. Компанія планує розширення виробничих потужностей згідно із умовами ринкових тенденцій. Суми видатків, методи фінансування, прогностні дати початку та закінчення діяльності щодо розширення виробничих потужностей та очікуване зростання виробничих потужностей буде визначатися також виходячи з умов ринкових тенденцій [37].

Загальна доля ПАТ «САН ІнБев Україна» на національному пивному ринку України за підсумками 2021 року склала 37,9 % [37,38,39,40].

Частка ПАТ «САН ІнБев Україна» на ринку пива України в 2022 році склала 36,05 %. Дюра знизилась на 1,85% .

Активи підприємства підрозділяються за багатьма класифікаційними ознаками. Вартість чистих активів ПАТ «САН ІнБев Україна» згідно аудиторського заключення у 2022р. склала 1 814 642 тис.грн., в порівнянні з 2021р., що складала 1 520 211 тис. грн.. Згідно даних проведених аудиторською перевіркою статутній капітал ПАТ «САН ІнБев Україна» у 2022р. склав 95 107 тис. грн., що дорівнює показнику 2021р. і теж складає 95 107 тис.грн. Що свідчить про наявність позитивного гудвілу в діяльності компанії. При визначенні показників була використана методика розрахунку вартості чистих активів емітента за попередній та звітний періоди відповідно до "Методичних рекомендацій щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств", затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Вартість чистих активів Товариства більша від статутного капіталу, що свідчить про те, що вимоги п. 3 ст. 155 Цивільного кодексу України дотримуються.

Для аналізу діяльності підприємства необхідно заробити аналіз економічних показників підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна» [20].

З метою аналізу прибутковості загальних активів за даними Ф1 і Ф2 розраховується за формулами і складається аналітична таблиця 2.1, в яку заноситься вся необхідна інформація для аналізу прибутковості.

Основні економічні показники економічно – господарської діяльності ПАТ «САН ІнБев Україна» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Основні економічні показники ПАТ «САН ІнБев Україна» та їх аналіз.

Показники	За 2021рік (тис. грн.)	За 2022рік (тис. грн.)	Відхилення	Темп зросту, у коэф.
			21/22	21/22
1	2	3	4	5
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 731 556	5 877 797	1 146 241	1,24
Продовження таблиці 2.1Податок на додану вартість, акцизний збір, інші відрахування	1 431 801	2 443 753	1 011 952	1,7
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3299755	3434044	134289	1,04
Чисельність промислово-виробничого персоналу	2 040	2 044	4	1,0
Середня заробітна плата	3 200	3 500	300	1,09
Собівартість реалізованої продукції	1 801 424	1 923 210	121 786	1,06
Витрати на збут	686 656	910 929	224 273	1,32
Валовий прибуток	1 498 331	1 510 834	12 503	1,01
Чистий прибуток	388 672	294 431	- 94 241	0,75

Згідно даних таблиці в 2022 році порівняльно з 2021 роком чистий доход від реалізації продукції збільшився лише на 4%, що обумовлено значним зростанням податку на додану вартість, акцизного збору та інших інші відрахувань на 70%, при цьому доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) виріс на 24% завдяки зросту броварської галузі на 3,3%.

Чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилась лише на 4 чоловіка, а середня заробітна плата зросла на 9% за рахунок зросту коефіцієнта мінімального життєвого рівня.

Валовий прибуток майже не змінився-виріс лише на 1%, тому що зросла собівартість реалізованої продукції на 6% та витрати на збут на 32%.

Чистий прибуток зменшився на 25% після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету, які значно зросли.

Рентабельність є одним з найважливіших економічних показників, який характеризує діяльність підприємства, так як характеризує прибутковість, дохідність, фінансовий результат діяльності організації і є узагальнюючим показником економічної ефективності виробництва.

Розрахуємо показники рентабельності ПАТ «САН ІнБев Україна» (на основі Форми №1 та Форми №2) та зведемо результати в таблицю 2.2.

Рентабельність показників діяльності підприємства розраховуються за формулами [13]:

1. Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Сумма активів} \quad (2.1)$$

$$ROA \text{ за } 2021 \text{ р} = 388\,672 \text{ тис. грн.} / 2\,512\,184 \text{ тис. грн.} = 0,15$$

$$ROA \text{ за } 2022 \text{ р} = 294\,431 \text{ тис. грн.} / 2\,781\,114 \text{ тис. грн.} = 0,10$$

2. Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \quad (2.2)$$

$$ROE \text{ за } 2021 \text{ р} = 388\,672 \text{ тис. грн.} / 1\,520\,211 \text{ тис. грн.} = 0,25$$

$$ROE \text{ за } 2022 \text{ р} = 294\,431 \text{ тис. грн.} / 1\,814\,642 \text{ тис. грн.} = 0,16$$

3. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Кредиторська заборгованість} \quad (2.3)$$

$$\text{ROI за 2021 р} = 388\,672 \text{ тис. грн.} / 557\,163 \text{ тис. грн.} = 0,69$$

$$\text{ROI за 2022 р} = 294\,431 \text{ тис. грн.} / 663\,023 \text{ тис. грн.} = 0,44$$

4. Рентабельність продажів (ROS):

$$\text{ROS} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від продажів} \quad (2.4)$$

$$\text{ROS за 2021 р} = 388\,672 \text{ тис. грн.} / 4\,731\,556 \text{ тис. грн.} = 0,08$$

$$\text{ROS за 2022 р} = 294\,431 \text{ тис. грн.} / 5\,877\,797 \text{ тис. грн.} = 0,05$$

Таблиця 2.2 - Результати розрахунків рентабельності підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна»

Показники	Період		Відхилення
	2021 рік	2022 рік	
1	2	3	4
Рентабельність активів (ROA)	0,15	0,10	-0,05
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,25	0,16	-0,09
Рентабельність інвестицій (ROI)	0,69	0,44	-0,25
Рентабельність продажів (ROS)	0,08	0,05	-0,03

Аналіз розрахованих показників показав тенденцію до незначного зниження рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності інвестицій, рентабельності продажів. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств. Зниження показників рентабельності обумовлені зменшенням відносної частки ринку на 1,85%, як наслідок зниження чистого прибутку на 25% , що свідчить про

необхідність удосконалення якості менеджменту для збільшення привабливості з точки зору інвестицій.

Розглянемо за допомогою розрахунку за модифікацією Альтмана чи існує для досліджуваного підприємства загроза банкрутства.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + X5 \quad (2.5)$$

де $X1$ = оборотний капітал до суми активів підприємства. Показник оцінює суму чистих ліквідних активів компанії стосовно до сукупних активів.

$X2$ = не розподілений прибуток до суми активів підприємства, відображає рівень фінансового важеля компанії.

$X3$ = прибуток до оподаткування до загальної вартості активів. Показник відображає ефективність операційної діяльності компанії.

$X4$ = ринкова вартість власного капіталу / бухгалтерська (балансова) вартість всіх зобов'язань.

$X5$ = обсяг продажів до загальної величини активів підприємства характеризує рентабельність активів підприємства [28].

Розглянемо за модифікацією Альтмана чи існує загроза банкрутства для ПАТ «САН ІнБев Україна»:

$$Z = (1,2 * 968\,948 \text{ тис.грн} / 2\,781\,908 \text{ тис.грн}) + (1,4 * 1\,535\,969 \text{ тис.грн} / 278\,190 \text{ тис.грн}) + (3,3 * 421\,250 \text{ тис.грн} / 2\,781\,908 \text{ тис.грн}) + (0,6 * 1\,814\,642 \text{ тис.грн} / 893\,107 \text{ тис.грн}) + (5\,877\,797 \text{ тис.грн} / 2\,781\,908 \text{ тис.грн}) = 11,94$$

В результаті підрахунку Z - показника для ПАТ «САН ІнБев Україна» зробимо висновок $Z \leq 2,99$ - ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років неможливі.

Зростання показників обумовлено появою Концерну Anheuser-Busch InBev в 2020 році в результаті злиття бельгійсько-бразильського концерну

InBev і американської компанії Anheuser-Busch та відношення до нього компанії ПАТ «САН ІнБев Україна».

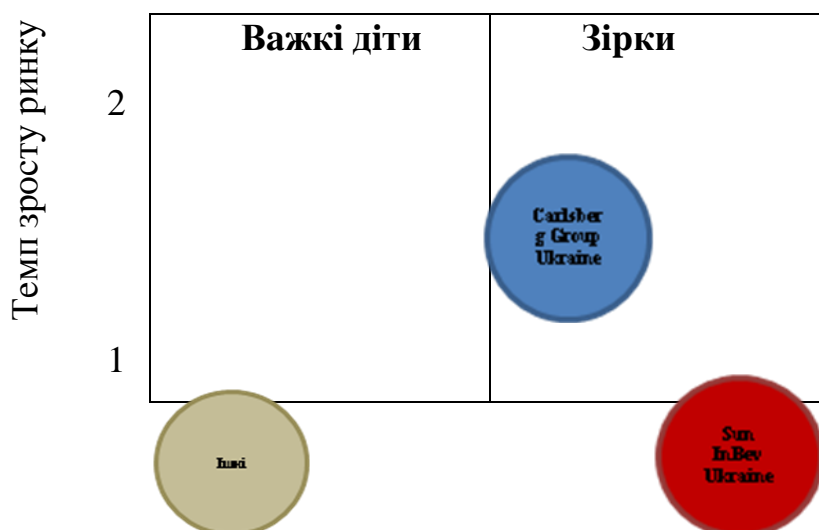
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБев Україна»

Для оцінки конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБев Україна», його положення на ринку, в порівнянні з конкурентами, за методикою Бостонської Консалтінгової Групи [16] побудуємо матрицю БКГ.

Таблиця 2.3 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Підприємство	Обсяг реалізованої продукції, млн. гектолітрів		Відносна частка ринку, %		Темп зросту ринку, коеф.
	2021 р	2022 р	2021 р	2022 р	
Sun InBev Ukraine	15 738	15 481	37,9	36,05	0,98
Оболонь	12 250	11 637	29,5	27,1	0,94
Carlsberg Group Ukraine	6 976	9 576	16,8	22,3	1,37
SABMiller Ukraine	4 069	3 864	9,8	9	0,94
Інші виробники	2 491	2 383	6,0	5,55	0,96

Броварський ринок України 2022 р.



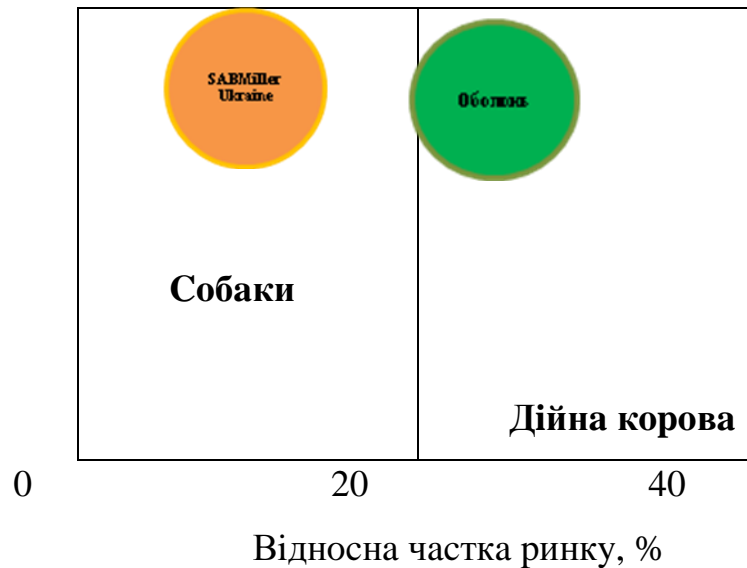


Рисунок 2.3 Матриця БКГ броварського ринку України в 2022 р.

Таким чином, компанія Carlsberg Group Ukraine, згідно матриці БКГ, є «Зіркою», тобто швидко розвивається і має велику частку ринку. Компанія Sun InBev Ukraine і Оболонь є «дойною коровою», тобто має низькі темпи зростання і велику частку ринку. Компанія SABMiller Ukraine та інші відносяться до «Собак» - темп росту низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керівника. Падіння відносної частини ринку компаній обумовлена зростанням броварської галузі на 3,3% та активізації компанії конкурента Carlsberg Group Ukraine.

Згідно з наявними позиціями можна зробити висновок, що компанія ПАТ «САН ІнБев Україна» є привабливою, що пояснюється тим, що вона не вимагає додаткових інвестицій і сама при цьому забезпечує хороший грошовий дохід. Це свідчить про те, що на українському броварському ринку компанія має достатньо сильну конкурентоздатність.

Для визначення подальшої стратегії підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна» використовуємо SPACE-аналіз [16] для виявлення положення фірми і умов її функціонування за чотирма координатами: конкурентна перевага фірми, її фінансове становище, привабливість галузі і, нарешті, стабільність економічного середовища.

У таблицях даємо експертну оцінку бальним методом від 0 до 6 (на базі аудиторських висновків ТОВ «Аудиторська компанія «Ю Ейч Уай «Простір ЛТД» [37]) по наступним факторам:

Таблиця 2.4 - Фактори, що визначають привабливість (силу) галузі (IS)

Фактори	Нижнє значення	Бали	Верхнє значення
1	2	3	4
Потенціал зростання	Низький	2	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	3	Висока
Фінансова стабільність	Низька	4	Висока
Технологічне know-how	Просте	3	Сложное
Використання ресурсів	Неефективне	5	Ефективне
Капіталомісткість	Висока	3	Низька
1	2	3	4
Легкість входження на ринок	Легко	2	Складго
Продуктивність, використання ресурсів	Низька	4	Висока

Средне значення _____ 3,25 _____

Визначемо продуктивність, використання потужностей.

Таблиця 2.5 - Фактори, що визначають конкурентну перевагу фірми (CA)

Фактори	Нижнє значення	Бали	Верхнє значення
Частка ринку	Мала	4	Велика
Якість продукту	Низьке	6	Чудова
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	3	Рання
Цикл заміни продукту	Змінний	4	Фіксований
Прихильність споживачів	Низька	5	Висока
Використання виробничих потужностей у конкурентів	Мінімальна	1	Мінімальна
Технологічне know-how	Мале	3	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	5	Висока

Средне значення _____ 3,87 _____

Таблиця 2.6 - Фактори, що визначають фінансовий стан фірми (FS)

Фактори	Нижнє значення	Бали	Верхнє значення
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	4	Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований	3	Збалансований
Ліквідність	Незбалансована	4	Збалансована
Ступінь задоволення потреб у капіталі	Низька	5	Висока
Потік платежів на користь фірми	Малий	5	Великий
Простота виходу з ринку	Важко	0	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	1	Низька
Оборотність запасів	Повільна	5	Швидка

Середнє значення _____ 3,37 _____

Таблиця 2.7- Фактори, що визначають стабільність середовища (ES)

Фактори	Нижнє значення	Бали	Верхнє значення
1	2	3	4
Технологічні зміни	Багато	4	Мало
Темп інфляції	Високий	2	Низький
Варіація попиту	Велика	2	Мала
Розкид цін конкуруючих продуктів	Великий	2	Малий
Бар'єри (обмеження) для входження на ринок	Мало	0	Багато
Тиск конкурентів	Висока	1	Мале
Еластичність попиту	Еластичний	3	Нееластичний

Середнє значення _____ 2 _____

Зобразимо стратегічне положення компанії «САН ІнБев Україна» графічно:

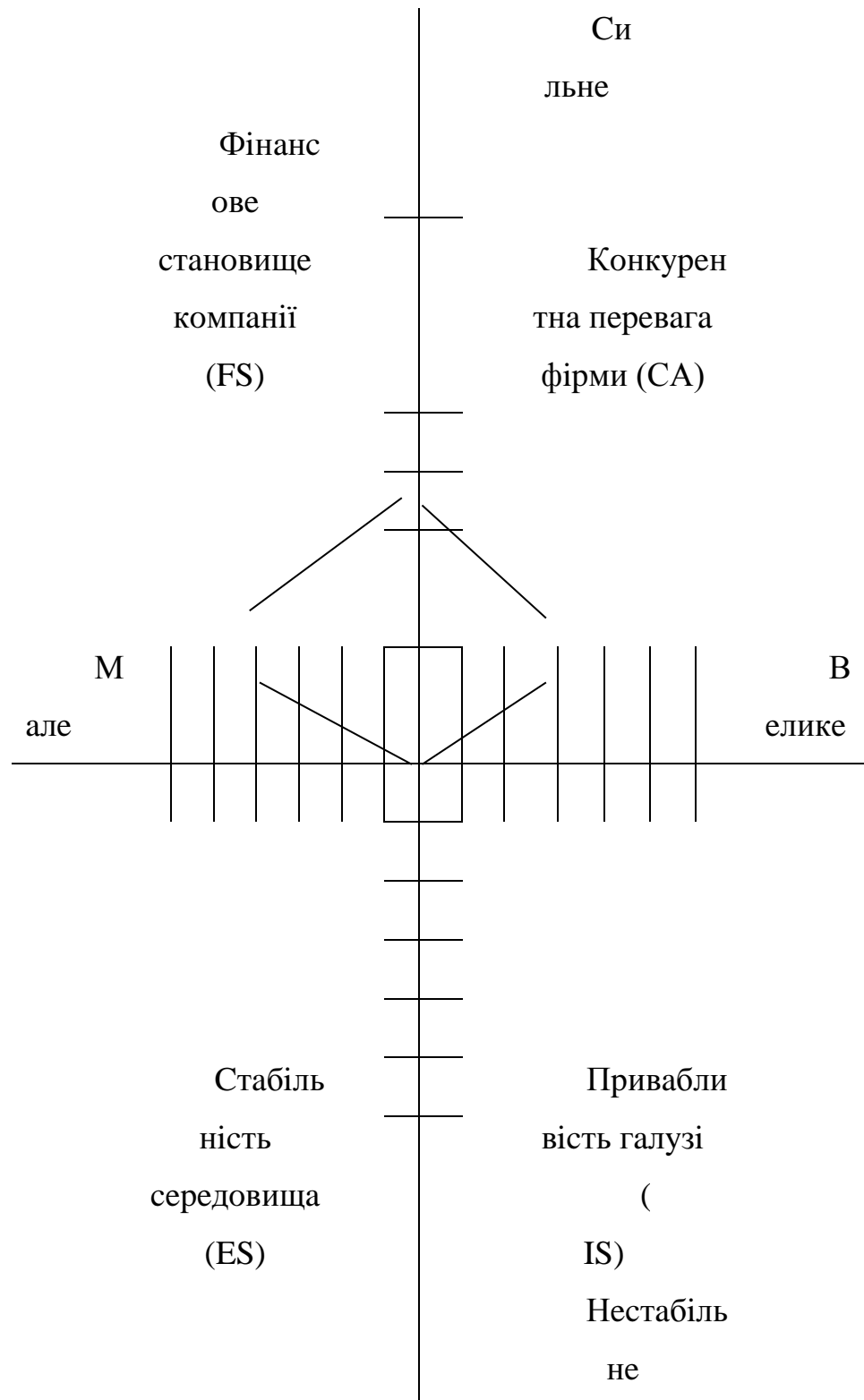


Рисунок 2.4 Інтерпретація стратегічного положення фірми (складено автором).

Проаналізувавши становище підприємства, з'ясували що його стратегія, на даний момент, відповідає консервативній стратегії. Не дивлячись на те, що обсяг реалізації збільшився на 24% (1 146 241 тис. грн.), частка ринку ПАТ «САН ІнБев Україна» починає не значно скорочуватися (на 1,85%), за рахунок зростання броварського ринку України, яке в 2022 році склало 3,3%, і збільшення відносної частки ринку конкурента Carlsberg Group Ukraine – 5,5%, тому необхідно постійно захищати і підвищувати конкурентоспроможність і положення на ринку, у зв'язку з цим, рекомендуємо перейти до наступальних стратегічних дій.

Наступальна стратегія для ПАТ «САН ІнБев Україна» повинна ґрунтуватися на сильних сторонах компанії, в ідеальному випадку - на конкурентній перевазі.

У практиках різних галузей, а броварська не є винятком, застосовують аналітичні підходи, які уможливають оцінювання поточного стану підприємництва та перспектив його розвитку, зокрема метод SWOT-аналізу (SWOT — аббревіатура перших літер англійських слів strengths — сильні сторони, weakness — слабкі сторони, opportunities — можливості і threats — небезпеки, загрози) [29].

SWOT-аналіз придатний як для підприємства в цілому, так і для окремих видів підрозділів та систем з метою обґрунтування планових рішень. Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори).

SWOT-аналіз є складеним елементом, як стратегічного маркетингового аудита, так і стратегічного плану компанії.

Найбільш вдалою формою складання SWOT-аналізу автор вважає форму, що використовується київською консультаційною компанією «BDO Баланс-Аудит». Основні принципи такого аналізу були опубліковані в журналі «The Managers Guide to Competitive Marketing Strategies» [35].

Приведений нижче SWOT-аналіз складений у виді таблиці і містить не тільки перелік можливостей і погроз, а також перелік сильних і слабких сторін компанії ПАТ «САН ІнБев Україна».

Таблиця 2.8 - SWOT – аналіз підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна»

	Можливість	Загрози
1	2	3
Складові SWOT-аналізу	Активний розвиток сегмента «національний преміум» (А)	Низька купівельна спроможність населення (а)
	Розробка й впровадження перспективної інвестиційної програми (Б)	Підвищення вимог до якості товару та зниження цін на продукцію (б)
	Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару (В)	Ризик використання конкурентами сучасних технологій (в)
	Економічний ріст броварської галузі (Г)	Недобросовісність частини клієнтів стосовно оплати (г)
	Зміцнення позицій у вже існуючих та нових сегментах ринку (Д)	Збільшення кількості суб'єктів оптового ринку (д)
	Нарощування продажів продукції (Ж)	Політична нестабільність (світова криза) (ж)
	Зниження вартості продукції (З)	Несприятлива політика держави (високі податки, мита) (з)
	Скорочення витрат (І)	Жорстке державне регулювання цін стосовно переліку слабоалкогольних напоїв (і)
	Проведення нової інноваційної маркетингової політики (К)	Ріст числа конкурентів (к)
	Проведення рестайлінгу (Л)	Підвищення цін на транспортні перевезення, сировину та ін. (л)
	Розвиток інформаційно-консультаційних (тренінгових) послуг (М)	Підвищення акцизного збору на хміль (м)
	Великий ринок робочої сили високої кваліфікації (Н)	Мінімізація клієнтами товарних запасів (н)

Продовження таблиці 2.8

Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
1	2	3
1. Досвід роботи на ринку.	<p>Належність ПАТ «САН ІнБев Україна» до Концерну Anheuser-Busch InBev, яка є найбільшої міжнародної пивоварної компанією, що займає № 1 і № 2 на більш ніж 19 ключових ринках, і входить до п'ятірки світових FMCG компаній-лідерів і охоплює 23-ти країни (Д,Ж,д).</p> <p>Учасник в рамках глобальної ініціативи «Better World»: соціальні (підвищення культури споживання пива в країні; Національний конкурс барменів; «Не пий за кермо») і екологічні (проведення програми "Разом за чисте місто") програми (А,Г,Ж,д).</p>	
2. Наявність системи загального управління якістю TQM.	Загальноорганізаційний метод неперервного поліпшення якості всіх організаційних процесів процесов (А,Б, В,Г,Д,Ж,З,Ш,К,Л,М, ж,з)	
3. Широкий, глибокий та товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних оригінальних сортів та марок пива.	Привернення уваги можливих клієнтів (А, Г).	<p>Використання унікальної для України система управління якістю LIMS (ЛІМС), що дозволяє контролювати параметри якості на кожному етапі технологічного процесу (Б,З,І).</p> <p>Наявність системи менеджменту якості (відповідає всім вимогам ISO 9001:2000, спрямована на постійне підвищення задоволеності споживачів; якість продукції задовольняє вимогам стандартів ДЕРЖСТАНДАРТ та інших.)(Б,З,І).</p>
4. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку асортименту, який підлягає державному регулюванню (З,Л,і).
5. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (Д,Ж,н).

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
7. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли.	Автоматизація системи збуту на основі встановлення КПК у працівників (В).	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Недостатній рівень кваліфікації персоналу нищої ланки	Реалізація програми навчання фахівців (М,Н,Г).	
. Високі витрати на сировину	Пошук альтернативних можливосте та надійних постачальників з фіксованими та більш-менш стабільними цінами (З,І)	
4. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (Б,В).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (І,н)
5. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів корпоративної системи управління підприємством (Б,В), зокрема стосовно управління товарними запасами (Б)	
6. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (М,Н).	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (Н,Г)

За результатами проведеного SWOT-аналізу виявили, що досліджувана компанія ПАТ «САН ІнБев Україна» має ряд слабких сторін, основні з них: спостерігається в більшості випадків зростання цін на поставку сировини та транспортування. Також істотною загрозою, від якої залежить діяльність підприємства, є спеціальні збори (як збір за спеціальне водокористування) та акцизний збір. Ці фактори суттєво відображаються на собівартість продукції що є загрозою для її конкурентоспроможності.

Аналіз сильних сторін і можливостей компанії на броварському ринку дали змогу побачити перспективні плани розвитку збільшення власної частки на ринку, завдяки впровадженню ефективних технологій продажів та удосконалення виробництва товарної продукції, підтримки соціальних проектів, збільшення прибутку за рахунок наявності загальноорганізаційного методу неперервного поліпшення якості всіх організаційних процесів системи загального управління якістю TQM.

2.3 Аналіз системи управління ПАТ «САН ІнБев Україна» та її вплив на конкурентоспроможність

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу системи управління на подальший розвиток підприємства. Так як, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу системи управління та вивчення її впливу на конкурентоспроможності, складемо SWOT – аналіз системи проякісного управління TQM ПАТ «САН ІнБев Україна».

Таблиця 2.9 - SWOT – аналіз системи проякісного управління TQM ПАТ «САН ІнБев Україна»

	Можливість	Загрози
1	2	3
Складові SWOT-аналізу	Розгортання функції якості (QFD) (А).	Економічний спад броварської галузі (а).
	Аналіз видів і наслідків потенційних відмов (PFMEA) (Б).	Оцінка діяльності на основі системи кількісних показників (б).

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
	Програма "Нуль дефектів" (ZD) (В).	Акцент на отримання короткострокових вигод (в).
	Реінжиніринг (оновлення) процесів (Г).	Управління тільки головною лінією (г).
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Цикл Демінга[29]	Циклічна модель управління якістю PDCA, яка поділяє управління якістю на чотири основні стадії: планування, реалізацію, перевірку і коригуючі дії. Планування встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт з досягнення цілей процесу та задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів) (а,б,в,г).	
2. Сім простих статистичних методів	Контрольний листок система Томаса, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма Парето, гістограма, діаграма розкиду GAP-аналіз, розшарування даних і контрольна карта. Визначення поточного значення, визначення максимально доступного значення, прогнозування розвитку, розробка сценаріїв, розробка набору планів (ініціатив) по досягненні (а,в,г).	
3. Аналіз п'яти сил Портера	Методика для аналізу галузей та розробки стратегії бізнесу. Аналіз загрози появи продуктів-замвників та появи нових гравців; аналіз ринкової влади постачальників та споживачів; аналіз рівня конкурентної боротьби (а,б).	
4. ABC-аналіз	Метод, який дозволяє класифікувати ресурси компанії за спутенем їх важливості. Метод ABC використовується при плануванні і формуванні асортимента на різних рівнях гнучких логістичних систем, у виробничих системах, системах постачання та збуту (а).	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Удосконалення стандартів якості	Система стандартів якості (А,Б,В,Г)	
2. Підтримання життєвого циклу продукції (CALS)	Проведення нової інноваційної маркетингової політики (А,Г,а).	
3. «just-in- time»	Недостатня кількість товарів виробника у сезонний період (Г,В,А).	

Розглянувши SWOT – аналіз системи проякісного управління TQM ПАТ «САН ІнБев Україна», отримали можливість розпізнати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, їх взаємозв'язок, системи проякісного управління TQM.

Виявили, що потрібно удосконалити стандарти виробництва продукції вцілому, значних недоліків в системі стандартів якості не виявили.

ПАТ «САН ІнБев Україна» використовує методики, які є сильними сторонами компанії, які дозволяють виявити причини відхилень в управлінні процесів, таким чином підвищити конкурентоспроможність.

Тому концепція TQM на ПАТ «САН ІнБев Україна» буде удосконалюватися завдяки доповненню наступних методів і засобів:

1. Розгортання функції якості (QFD), як можливості підвищення конкурентоспроможності. Сюди належать економіко-математичні методи, які в системі менеджменту якості вирішують такі задачі:

- аналіз побажань споживачів стосовно якості та ціни продукції;
- нормування вимог до якості продукції;
- визначення технічних вимог у сфері надійності продукції;
- оптимізація значень показників якості продукції;
- оцінювання технічного рівня продукції;
- аналіз якості продукції;
- аналіз витрат споживачів під час використання продукції;
- вивчення на стадії утилізації можливості використання продукції невідповідної якості або після закінчення терміну використання , тощо.

2. Аналіз видів і наслідків потенційних відмов (PFMEA). Основними стадіями PFMEA є: підготовка, аналіз потенційних відмов (дефектів), оцінювання ризику, визначення заходів і перевірка результатів.

3. Програма "Нуль дефектів" (ZD). Ця програма була запропонована Ф. Кросбі .

4. Реінжиніринг (оновлення) процесів — це радикальна перебудова основних процесів у відповідь на потреби внутрішніх і (або) зовнішніх споживачів для забезпечення стрімкого підвищення таких характеристик, як безпека, якість, швидкість поставки і споживча цінність.

Найчастіше невідповідність якості продукції пов'язана не з недоліками системи якості в організації, а з невідповідністю її менеджменту.

5. Підтримання життєвого циклу продукції (CALS). Головна мета CALS — зниження собівартості, трудомісткості та підвищення якості за рахунок інтеграції інформації і автоматизації процесів її оброблення, яка використовується для проектування, виробництва і супроводу продукції.

Висновки до другого розділу

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу системи управління на подальший розвиток підприємства. Так як, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу системи управління та вивчення її впливу на конкурентоспроможності, складемо SWOT – аналіз системи проякісного управління TQM ПАТ «САН ІнБев Україна».

Як показали проведені дослідження, велике значення для подальшого розвитку компанії, в умовах гострої конкурентної боротьби та тенденції розвитку броварського ринку, має система проякісного управління. Система проякісного управління дуже складна та потребує постійного моніторингу.

Саме тому, з метою збереження високих конкурентних переваг, пов'язаних з якістю продукції, потребує використання системи внутрішнього аудиту.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення системи управління ПАТ «САН ІнБевУкраїна»

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність товаровиробника співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від ефективності процесу управління виробництвом та підвищення якості та надійності продукції, як наслідок - отримання конкурентоспроможного товару, і сукупності економічних методів ведення підприємством конкурентної боротьби.

Зниження поточних витрат відбувається в результаті вдосконалення обслуговування основного виробництва (наприклад, розвитку потокового виробництва, підвищення коефіцієнта змінності, впорядкування підсобно-технологічних робіт поліпшення інструментального господарства, вдосконалення організації контролю за якістю робіт і продукції). Значне зменшення витрат живої праці може відбутися при збільшенні норм і зон обслуговування, скороченні витрат робочого часу зменшенні числа робітників, не виконуючих норм вироблення. При поліпшенні використання основних фондів зниження собівартості відбувається в результаті підвищення надійності і довговічності устаткування; вдосконалення системи планово-запобіжного ремонту; централізації і упровадження індустріальних методів ремонту, зміст і експлуатації основних фондів.

Зміна об'єму і структури продукції, які можуть привести до відносного зменшення умовно-постійних витрат (окрім амортизації), відносного зменшення амортизаційних відрахувань, зміні номенклатури і асортименту продукції підвищенню її якості. Умовно-постійні витрати не залежать безпосередньо від кількості продукції, що випускається. Із збільшенням об'єму

виробництва їх кількість на одиницю продукції зменшується, що приводить до зниження її собівартості.

Зміна номенклатури та асортименту вироблюваної продукції є однією з важливих чинників, що впливають на рівень витрат на виробництво.

При різній рентабельності окремих виробів (по відношенню до собівартості) зсуви у складі продукції пов'язані з вдосконаленням її структури і підвищенням ефективності виробництва, можуть приводити і до зменшення і до збільшення витрат на виробництво. Вплив змін структури продукції на собівартість аналізується по змінних витратах та статтях калькуляції типової номенклатури. Розрахунок впливу структури вироблюваної продукції на собівартість необхідно пов'язати з показниками підвищення продуктивності праці.

Поліпшення використання природних ресурсів. Тут враховується: зміна складу і якості сировини; зміна продуктивності родовищ, об'ємів підготовчих робіт при здобичі, способів здобичі природної сировини; зміна інших природних умов. Ці чинники відображають вплив природних (природних) умов на величину змінних витрат. Основною умовою зниження витрат сировини і матеріалів на виробництві одиниці продукції є поліпшення конструкцій виробів і вдосконалення технології виробництва, використання прогресивних видів матеріалів, упровадження технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних цінностей.

Щоб максимізувати прибуток, недостатньо мінімізувати витрати. Існує безліч різних рівнів виробництва, при яких підприємство може проводити продукт з якнайменшими витратами. Але є один єдиний рівень об'єму виробництва, при якому максимізується прибуток. В даному випадку необхідно, щоб граничні продукти всіх чинників виробництва у вартісному виразі були рівні їх цінам, або щоб кожний ресурс використовувався до тих пір, поки його граничний продукт в грошовому виразі не стане рівний його ціні.

Ці заходи дозволять нам збільшити об'єм продажів і понизити собівартість продукції, що дозволить підприємству вкладати засоби, що звільнилися, в

розвиток власного виробництва та тим самим підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Недостатня увага приділяється також контролю над виконанням рішень, прийнятих у рамках робіт з поліпшення якості продукції.

Спрямованість удосконалювання діючої системи керування ефективності виробництва і якістю продукції повинна бути такою, щоб було забезпечено її функціонування на основі реального механізму керування якістю, зорієнтованої на виготовлення конкурентоспроможної продукції, що задовольняє вимогам наявних і потенційних споживачів.

Пріоритети в системі підвищення ефективності виробництва повинні бути розставлені так, щоб на першому місці стояла якість продукції. На кожному підприємстві всім робітникам та службовцям необхідно знати й прагнути до того, щоб продукцію виготовляти «краще й більше». Керівництво підприємства повинно дохідливо на основі економічного обґрунтування довести до виробничих підрозділів, що на першому місці стоїть завдання забезпечення якості, а обсяги виробництва - тільки на другому й наполягти на виконанні цього підходу. Цей підхід не повинен обмежуватися закликком і командою.

Повсюдно й постійно підкріплювати вище зазначений підхід проведенням нової інвестиційної й інноваційної політики, переходячи від традиційного збільшення обсягів виробництва до реконструкції, переозброєнню й відновленню основних фондів і самої продукції, що забезпечують істотне підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності.

Для забезпечення необхідної якості кожного виду продукції, яка є суттєвою складовою конкурентоспроможності, на підприємстві повинна функціонувати окрема система керування якістю продукції.

Поліпшення матеріально - технічного постачання повинне здійснюватися вмінням знаходити потрібних постачальників, підвищенням зацікавленості кожного постачальника й установленням з ними тісних контактів багатопланового характеру.

Управлінські впливи повинні бути ефективними й виконуватися стосовно до всіх стадій життєвого циклу виробництва.

Система підвищення ефективності виробництва й поліпшення якості продукції може вважатися ефективною тоді, коли продукція, що випускається, задовольняє вимоги споживача й наявність ефективної системи керування якістю продукції визнається споживачем, що є показником конкурентоспроможності продукції.

Створення системи безперервного навчання в області підвищення якості продукції й виховання всіх трудящих (учнів, студентів, майстрів) у дусі поважного відношення до споживачів, замовників. Система керування й підвищення якості продукції повинна бути всім зрозуміла. Необхідно створювати спеціалізовані центри по навчанню й підвищенню кваліфікації в області керування й підвищення якості продукції, різні школи й курси якості, викладання в яких можуть здійснювати також фахівці інших країн. Адже загальновідомо, що продукцію з високою якістю можуть створювати тільки висококваліфіковані фахівці.

Залучення в групи якості значно більш широкого кола трудящих і підвищення їхньої активності й ефективності роботи.

Розширення й перетворення в життя цілого комплексу заходів, що забезпечують реалізацію людського фактору у виробничих і соціальних відносинах.

Використання професіоналів в області керування якістю продукції при проведенні всіх робіт з удосконалювання системи керування якістю продукції.

Для підвищення ефективності виробництва та збереження конкурентоспроможності продукції та компанії на ПАТ «САН ІнБев Україна» рекомендується здійснювати оцінку конкурентоспроможності персоналу виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми й внутрішніми.

Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, у якій працює конкретний робітник або

фахівець. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадкоємними або придбаними.

Перелік якостей персоналу і їхня вагомість по категоріях наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Перелік якостей персоналу і їхня вагомість.

Якості персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість якості персоналу по категоріях		
	Робітник	Фахівець	Менеджер
Конкурентоспроможність організації, у якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
1. Спадкоємні конкурентні переваги (здатності, фізичні дані, темперамент і т.п.)	0,20	0,15	0,15
2. Ділові якості (утворення, спеціальні знання, навички, уміння)	0,30	0,40	0,20
3. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
4. Комунікабельність	0,05	0,05	0,15
5. Організованість	0,15	0,05	0,10
6. Вік, здоров'я			
Разом	1,00	1,00	1,00

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати по формулі:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 b_j}{n \cdot 7}, \quad (3.1)$$

де K_n - рівень конкурентоспроможностей конкретної категорії персоналу;

i - 1, 2 ... n - кількість експертів;

j - 1, 2...7 - кількість оцінюваних якостей персоналу;

b_j - вагомість j -го якості персоналу;

b_{ij} – оцінка і-м експертом j-го якості персоналу по п'ятибальній системі;
 $5n$ - максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідуум (5 балів * n експертів).

Встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу:

якість відсутня - 1 бал;

якість проявляється дуже рідко - 2 бали;

якість проявляється не сильно й не слабко - 3 бали;

якість проявляється часто - 4 бали;

якість проявляється систематично, стійко, наочно - 5 балів.

Приведемо приклад оцінки конкурентоспроможності менеджера експертною групою із трьох чоловік. Результати оцінки якостей менеджера наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Результати оцінки якостей менеджера

Номер експерта	Експертна оцінка семи якостей менеджера по п'ятибальній системі						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Підставивши у формулу результати експертної оцінки одержимо:

$$K_n = [0,20 (4+4+4) + 0,15 (5+4+5) + 0,20 (4+5+5) + 0,10 (4+3+4) + 0,10 (5+5+5) + 0,15 (5+5+4) + 0,10 (4+4+4)] / (5 \cdot 3) = 13,2/15 = 0,88$$

Висновок: менеджер має високу конкурентоспроможність. Для її подальшого підвищення йому варто підвищувати ділові якості й зміцнювати здоров'я.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно прагнути до ефективності виробництва й поліпшення якості продукції, що випускається, необхідно також впровадження системи менеджменту якості на підприємстві.

Відповідно до цього повинні вишукуватися шляхи й засоби досягнення заданого рівня якості.

1. Досягнення зацікавленості керівництва вищої ланки.
2. Створення керівної ради по поліпшенню якості.
3. Забезпечення колективної участі в підвищенні якості.
4. Забезпечення індивідуальної участі в підвищенні якості.
5. Створення груп удосконалювання систем, регулювання процесів.
6. Більше повне залучення постачальників у боротьбу за якість.
7. Міри забезпечення якості функціонування системи керування.
8. Короткострокові плани й довгострокова стратегія поліпшення роботи.
9. Створення системи визнання заслуг.
10. Організація взаємин зі споживачами.

Ці порівняння відображають суть організаційно - економічних основ керування якістю на підприємстві.

Якщо розглядати більше докладніше ці напрямки можна виявити багато цікавого:

Зацікавленість вищого керівництва. Повна впевненість вищого керівництва в тім, що підприємство, організація здатні на більше в порівнянні з минулим, абсолютно необхідно для початку процесу поліпшення роботи. Цей процес починається з високого керівництва, розвивається в міру появи їм зацікавленості й припиняється в міру падіння до нього інтересу з боку керівництва.

Залучення всього керівного складу. Всі члени керівного складу відповідають за реалізацію процесу поліпшення діяльності. Це вимагає активної практичної участі кожного керівника й керівника середньої ланки в рамках організаційної структури - від генерального директора до головного бухгалтера.

Кожному керівникові потрібна особлива підготовка для розуміння нових вимог до стандартів діяльності й пов'язаних з ними методів поліпшення діяльності.

Участь службовців і робітників. Після залучення в процес поліпшення діяльності всього керівного складу настає пора залучення службовців і робітників. Це здійснюється начальником кожного підрозділу, що формує «групу поліпшення роботи» у складі підрозділу. Як керівник такої групи, начальник відповідає за навчання її членів застосуванню тих методів поліпшення роботи, яким він уже навчений. Завдання групи поліпшення роботи - визначення результатів діяльності свого підрозділу й впровадження системи, що безупинно вдосконалює діяльність.

Індивідуальна участь. Як би не були важливі колективні дії, не можна забувати про окремо взятую людину. Необхідно розробити систему, що сприяє особистій участі, оцінці й визнанню результатів такої участі й внеску, внесеного кожним працівником у підвищення ефективності і якості.

Групи по вдосконалюванню систем і процесів. Кожна повторювана дія в будь-якому підрозділі являє собою процес, яким можна управляти тими ж методами, що застосовуються при керуванні звичайним технологічним процесом. Необхідно скласти схему послідовності операцій, а потім організувати виміри, перевірки, забезпечити канали зворотного зв'язка. При здійсненні кожного процесу, хоча він може охоплювати багато ділянок, і навіть функціональні різні підрозділи, повинне бути одна особа, відповідальне за успішне функціонування даного процесу.

Група по вдосконалюванню систем складається з окремих представників кожного підрозділу, що бере участь у процесі. Така група забезпечує впровадження найбільш ефективної системи взаємодії підрозділів і таке вдосконалювання частини процесу, яке б не робило впливу на весь процес.

Залучення постачальників. У сучасних умовах майже всі підприємства й організації хоча б частково залежать від аутсайдерів, насамперед,

постачальників. Жоден успішний процес поліпшення діяльності не може здійснюватися без сприяння постачальників.

Формування стратегії й тактика поліпшення діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Необхідно розробити довгострокову стратегію підвищення якості. Варто переконатися в тім, що всі керівники на різних умовах розуміють цю стратегію в тій мері, що необхідна для розробки поетапних короткострокових планів, що задовольняють цілям довгострокової стратегії. Короткострокові плани повинні бути включені в річний план реалізації загальної стратегії. Протягом року повинне перевірятися виконання вимог цих планів кожною групою співробітників точно також як перевіряють строки виконання робіт, витрати виробництва й обсяги реалізації.



Рис.3.1 - Схема безперервного поліпшення виробничих процесів.

Створення системи заохочення й визнання заслуг. Процес поліпшення діяльності - це зміна загальноприйнятого підходу до помилок. Можна говорити про те, що існують два шляхи проведення необхідних змін. Можна карати кожного, хто допускає помилки при виконанні своїх обов'язків, або відплачувати належне окремим працівникам і колективам, які виконують

поставлене завдання або вносять значний вклад у процес поліпшення діяльності.

Службовець, якому надана повна інформація, почуває себе причетним до рішення наявних проблем, знає мети виробництва й відповідально підходить до свого внеску в підвищення якості продукції. Відносини між керівництвом і службовцями повинні бути побудовані на довірі. Самий найкращий шлях - визнання заслуг працівників, у тому числі й керівників, їхнє стимулювання до досягнення ще більш високих результатів.

Проведені в 1 та 2 розділах дослідження показали необхідність впровадження положень системи якості передбачає застосування коригувальних дій як інструменту поліпшення системи якості. Планування цих дій має включати оцінювання важливості недоліків і враховувати потенційний вплив на такі аспекти, як виробничі видатки, вартість невідповідності, характеристики продукту, надійність, безпеку, задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін.

Оцінимо ефективність менеджменту організації при впровадженні цієї ідеї.

Ефективність менеджменту організацій на ПАТ «САН ІнБев Україна» – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації.

Виявимо ефект менеджменту в ПАТ «САН ІнБев Україна», як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових, та результати зведемо в таблицю.

Основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток. Завданням менеджменту є оптимізація складових прибуткоутворюючих елементів, виходячи з типової моделі функції прибутку:

$$\Pi = P_t * Q_t - (f_i x_i - FC - R B) * (1 - T) \quad (3.2)$$

де Π – прибуток організації;
 P_t – ціна одиниці продукції;
 Q_t – кількість проданих одиниць продукції;
 n – загальна кількість реалізованої продукції;
 f_i – ціна одиниці i -го чинника виробництва;
 x_i – загальна кількість i -го чинника виробництва, що використовується у виробничому процесі;
 m – сума чинників виробництва;
 FC – фіксовані платежі;
 R – середня ставка відсотків, що виплачуються організацією за одержані кредити;
 B – загальна сума одержаних кредитів;
 T – ставка корпоративного податку.

Критерій ефективності менеджменту (системи менеджменту) – ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог до неї.

У цьому розумінні критеріями ефективності системи менеджменту для ПАТ «САН ІнБев Україна», є цілеспрямованість, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку.

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками. Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення:

$$K_e = E / B \quad (3.3)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;
 E – ефект;
 B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.
 Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_e = 114883,74/648243 = 0,18$$

Показником ефективності управління є визначення системи кількісних та якісних показників ефективності.

Показники економічної ефективності ПАТ «САН ІнБев Україна», визначаються як співвідношення між економічним ефектом діяльності підприємства загалом і затратами ресурсів на його досягнення. Виходячи з цього, основним таким показником є індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал.

Існує два методи його розрахунку:

- на базі акціонерного капіталу підприємства;
- на економічній основі.

Розрахунок показника ефективності на базі акціонерного капіталу здійснюють за формулою:

$$K_e(m) = \text{БП} / \text{АК} + \text{ФР} + \text{Пн} \quad (3.4)$$

де $K_e(m)$ – показник ефективності менеджменту;

БП – балансовий прибуток;

АК – вартість акціонерного капіталу;

ФР – фінансові резерви;

Пн – нерозподілений прибуток.

Загальну ефективність менеджменту та його процесів можна визначити і оцінити на підставі системи показників економічної ефективності підприємства за такими показниками: оцінюють коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій (K_u), коефіцієнт оперативності роботи управлінських працівників (K_o), коефіцієнт раціональності управлінської документації (K_d), коефіцієнт керованості (K_k), коефіцієнт економічності апарату управління (K_{ek}), рівень організації управління виробництвом (N). Для розрахунку цих показників використовують формули:

$$K_y = 1 - t_i / F_i \quad (3.5)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_y = 1 - 122/146 = 0,16$$

$$K_o = (D_1 - d_1) \times K_1 + (D_2 - d_2) \times K_2 + (D_n - d_n) \times K_n + D_1 K_1 + D_2 K_2 + D_n K_n \quad (3.6)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_o = (2-0) \times 1 + (5-0) \times 0,6 + (4-0) \times 0,7 \setminus 2 \times 1 + 4 \times 0,7 + 4 \times 0,8 = 0,8$$

$$K_d = (D_u + D_c + D_t) / D_v \quad (3.7)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_d = (19 + 12 + 28) / 119 = 0,46$$

$$K_k = 1 / z + P_f / P_n \quad (3.8)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_k = 1/3 \times (8/10 + 14/16 + 871/1057) = 2,7$$

$$K_{ek} = A_n / A_f \times P_n / P_f \quad (3.9)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_{ek} = 27/29 \times 1953/1470 = 2,7$$

$$N = K_1, K_2, \dots, K_n \quad (3.10)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$N = 1 + 0,8 + 0,6 = 1,5$$

де t_i – загальна сума втрат робочого часу в різних виробничих підрозділах організації за певний період, викликана несвоєчасним і неякісним виконанням i -ої функції менеджменту, хв., год.;

F_i – загальний змінний нормативний фонд робочого часу j -го виробничого підрозділу, хв., год.;

n – кількість функцій менеджменту;

m – кількість виробничих підрозділів;

D_1, D_2, \dots, D_n – встановлений директивно або нормативний термін виконання відповідного виду документів, днів;

d_1, d_2, \dots, d_n – відставання від прийнятого нормативного терміну виконання відповідного виду документів у днях (при достроковому виконанні документів d_1, d_2, \dots, D_n приймаються рівними нулю);

K_1, K_2, \dots, K_n – коефіцієнти, які умовно характеризують різні види документів за ступенем важливості;

D_u, D_s, D_t – відповідно кількість видів уніфікованих, стандартизованих, типових і трафаретних документів, що створюються на підприємстві;

D_v – загальна кількість документів, які застосовуються на підприємстві;

z – кількість i -х рівнів управління в організації;

P_f і P_n – відповідно фактична і нормативна чисельність працівників в розрахунку на 1-го керівника кожного i -го рівня управління;

A_n – кількість передбачених типовою структурою структурних підрозділів менеджменту, яка відповідає встановленим нормативам їх формування (за чисельністю працівників);

A_f – фактична кількість структурних підрозділів менеджменту підприємства;

K_1, K_2, \dots, K_n – фактичні значення часткових аналітичних коефіцієнтів, що відображають стан процесів управління на підприємстві.

Таблиця 3.3 Критеріїв ефективності менеджменту

Показники	Позначення	За 2022 р.
1	2	3
Прибуток організації	П, грн	5877797
Коефіцієнт ефективності	Ке	0,18
Показник ефективності менеджменту	Ке(м)	1,67
Коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій	Ку	0,16
Коефіцієнт оперативності роботи управлінських працівників	Ко	0,8
Коефіцієнт раціональності управлінської документації	Кд	0,46
Коефіцієнт керованості	Кк	2,7
Коефіцієнт економічності апарату управління	Кек	2,7
Рівень організації управління виробництвом	N	1,5

Коефіцієнти ефективності (0,18), якості виконуваних управлінських функцій (0,16), оперативності роботи управлінських працівників (0,8), раціональності управлінської документації (0,46) є малорезультативними та потребують підвищення шляхом підвищення якості управління менеджменту.

Загальну оцінку ефективності менеджменту підприємства доповнюють оцінкою ефективності діяльності окремих управлінських підрозділів, яка складається із показників статичної оцінки ефективності системи менеджменту

і показників оцінки ефективності діяльності складових цієї системи (ефективності організації управлінської праці).

До показників статичної оцінки ефективності системи менеджменту належать: структура керуючої системи, ступінь централізації функцій менеджменту, діапазони управління, чисельність працівників виробничого персоналу, що приходить на одного працівника менеджменту, частка витрат на управління в структурі собівартості продукції та ін. Оскільки нормативної бази для розрахунку цих показників недостатньо, то їх можна розраховувати як коефіцієнти для порівняння з ідентичними показниками минулого періоду або з показниками аналогічних організацій.

На підприємстві «САН ІнБев Україна» працює 2555 працівників.

Чисельність працівників виробничого персоналу, що приходить на одного працівника менеджменту складає $2044 : 511 = 4,00$

Ефективність структури менеджменту можна оцінити, розраховавши значення таких коефіцієнтів:

$$K_{tsu} = Q_{r1} : Q_{ro} \quad (3.11)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_{tsu} = 3 : 3 = 1$$

$$K_{ksu} = Q_{lur} : Q_{lnr} \quad (3.12)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$K_{ksu} = 1 : 2 = 0,5$$

$$D_{us} = C_{pnr} : C_{pur} \quad (3.13)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$D_{us} = 398 : 113 = 3,5$$

$$D_{ru} = C_{pu} : C_k \quad (3.14)$$

Для ПАТ «САН ІнБев Україна» складає:

$$D_{ru} = 511 : 7 = 73$$

Де K_{tsu} – коефіцієнт ефективності структури менеджменту;

K_{ksu} – коефіцієнт ланковості структури менеджменту;

K_{cf} – коефіцієнт централізації функцій менеджменту;

D_{us} – загальний діапазон управління;

D_{ru} – діапазон управління на певному рівні ієрархії;

Q_{r1} – кількість рівнів менеджменту у звітному періоді (або в порівнюваній організації);

Q_{r0} – кількість рівнів менеджменту в базовому періоді (або в організації, взятій для порівняння);

Q_{lur} – кількість ланок на вищому рівні менеджменту;

Q_{lnr} – кількість ланок на низовому рівні менеджменту;

C_{pur} – чисельність працівників менеджменту на вищому рівні ієрархії;

C_{pnr} – чисельність працівників менеджменту на низовому рівні ієрархії;

C_{pur1} – загальна чисельність працівників менеджменту всіх низових рівнів;

C_{pu} – чисельність працівників менеджменту даного рівня;

C_k – чисельність керівників на даному рівні менеджменту.

Процес підвищення ефективності управлінської діяльності спрямований на поліпшення використання потенційних можливостей, що має своїм наслідком зростання результативності функціонування виробничо-господарської організації.

Підвищення результативності діяльності організації і ефективності управління нею тісно взаємопов'язані. Якісно розвиваючись, вони взаємозумовлюються і взаємодоповнюються. Ефективність управлінської

діяльності слід розглядати, вимірювати і оцінювати у прямому зв'язку з безпосередньо отримуваними в процесі виробництва товарів (послуг) ефектами.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що забезпечення ефективної діяльності організації вимагає комплексного використання всіх, передусім трудових, ресурсів організації, створення відповідної операційної системи і побудови ефективної системи управління, її функціонуванням, як передумовою зростання продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Вирішення цих проблем можливе за умови дотримання стандартів якості, що значною мірою забезпечується на ПАТ «САН ІнБев Україна».

Ефект менеджменту виявляється у загальному результаті функціонування підприємства, в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових; для ПАТ «САН ІнБев Україна» основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток.

Висновок можна зробити таким чином, що завданням менеджменту підприємства є оптимізація всіх прибуткоутворюючих елементів.

Така система показників для ПАТ «САН ІнБев Україна», дає об'єктивну оцінку як ефективності процесів менеджменту загалом, так і ефективності функціонування складових системи менеджменту підприємства.

Запропонована система розвитку системи менеджменту якості забезпечує переваги перед конкурентами в питаннях якості, ціни, дотримання термінів постачання, але повинна бути удосконаленою, наприклад, шляхом впровадження системи внутрішнього аудиту, з метою постійного моніторингу бізнес-процесів та утримання лідуючих конкурентних переваг.

Удосконалення положень системи якості ПАТ «САН ІнБевУкраїна», передбачає ввести внутрішній аудит системи якості продукції підприємства.

Процес постійного вдосконалення в цій області являє собою комплекс взаємозалежних підпроцесів що включають:

- збір (включаючи самоконтроль), облік, систематизацію інформації;
- аналіз інформації, виявлення проблеми;

- розробка й виконання комплексу дій по вирішенню проблеми;
- виміри й аналіз ефективності вжитих заходів.

У процесі досягнення цілей задоволення потреб і очікувань споживачів, постійного вдосконалення вимагає систематичний збір і аналіз інформації.

Така інформація, відповідно до діючих процедур, систематизується для аналізу і прийняття рішень із метою вдосконалення продукції, процесів, системи якості (СЯ) підприємства.

Для цих цілей структурними підрозділами збирається, систематизується й передається у відділ якості наступна, не обмежуючись перерахованою, інформація:

- про ступінь задоволеності споживачів, їх дійсних і очікуваних потреб;
- про дієвість СЯ підприємства і її елементів;
- про якість продукції й процесів, виявлені невідповідності, вжиті заходи;
- про нові методи роботи й технології.

Всі дії по вдосконаленню повинні підлягати аналізу з метою аналізу їх на адекватність і ефективність.

Головним показником дієвості стандарту якості на «Запорізькому домобудівному комбінаті», є задоволеність споживачів.

Відділ маркетингу й інші структурні підрозділи збирають, систематизують і передають інформацію, що стосується якості процесів і продукції, а також ступеня задоволеності і потенційних потреб споживачів та інших зацікавлених сторін у відділ якості для її подальшої систематизації й аналізу. Також підлягає збору, обліку й аналізу інформація про стан ринку, нові технології виробництва й керування, тенденції розвитку технологій у галузі споживачів, інша інформація відповідно до вимог нормативної документації СЯ підприємства.

Інформація про ступінь задоволеності споживачів може бути отримана з відгуків про якість продукції, опитувань споживачів, вивчення ринку,

відвідування споживачів, виставок, конференцій і т.д. Відповідальність за організацію збору такої інформації несе відділ маркетингу.

Одним з найважливіших інструментів постійного вдосконалення СЯ підприємства, продукції й процесів є самооцінка, що включає в себе:

- проведення внутрішнього аудита СЯ,
- оцінку персоналом,
- оцінку з боку керівництва.

Внутрішній аудит СЯ підприємства і його елементів проводиться відповідно до річного плану.

Планування внутрішнього аудиту СЯ здійснюється відділом якості таким чином, щоб кожен елемент системи якості був перевірений не рідше, ніж один раз в 12 місяців.

Внутрішній аудит на ПАТ «САН ІнБевУкраїна», повинен проводитися групою аудиторів, із числа яких призначається головний аудитор, в обов'язок якого входить підготовка документів і організація процедури внутрішнього аудиту. Аудитори повинні знати й розуміти вимоги стандартів серії ISO 9000, систему якості підприємства й ділянки, що перевіряють, бути об'єктивними і незалежними від підрозділу, що перевіряється.

Перевірка починається зі спільної наради членів аудиторської групи з керівником підрозділу, що перевіряється. У ході наради погоджується програма, строки й інші процедурні питання організації перевірки, призначається супровідна особа на весь строк проведення внутрішнього аудиту.

Проведення внутрішніх аудитів СЯ здійснюється відповідно до плану з використанням перевірочних аркушів, але не обмежуючись ними. Невідповідності, виявлені в ході перевірки, повинні бути обговорені й прийняті керівником підрозділу, що перевіряє, внесені у Звіт про невідповідність.

Керівник підрозділу, що перевіряє, зобов'язаний за узгодженням з аудитором, що виписав звіт про невідповідність, запропонувати коригувальні дії зі вказівкою строку виконання й відповідальної особи.

Якщо коригувальні дії прийняті аудитором, то вони вносяться у звіт про невідповідність і ставляться на контроль. У випадку, якщо керівник підрозділу, що перевіряє, і ведучий аудитор не приходять до загальної думки про коригувальні дії або строки виконання, то протягом доби провідний аудитор зобов'язаний проінформувати про це Генерального директора.

Внутрішній аудит СЯ завершується підсумковою нарадою аудиторської групи з керівником підрозділу, що перевіряється, на якому підводяться підсумки перевірки, уточнюються строки й порядок проведення коригувальних дій, обговорюються зауваження, по яких не були виписані звіти про невідповідність, але які надалі можуть привести до невідповідностей.

Провідний аудитор зобов'язаний повторно, після закінчення призначеного строку, відвідати підрозділ, який перевіряється, щоб переконатися у виконанні коригувальних дій, про що робиться оцінка у звіті про невідповідність.

Звіт про проведення аудиту готується під керівництвом провідного аудитора в строк не пізніше трьох днів від закінчення перевірки. Звіт не може бути закритий, поки не виконані й не перевірені всі коригувальні дії.

Матеріали внутрішніх аудитів передаються у відділ якості і Генеральному директорові ПАТ «САН ІнБевУкраїна», для проведення аналізу з боку керівництва.

Відповідно до посадових інструкцій, персонал підприємства зобов'язаний при виявленні невідповідності виписувати й подавати запит на коригувальну дію. Запит подається керівникові підрозділу, у якому виявлена невідповідність, реєструється відділом якості.

У ході виробництва і продажу продукції структурними підрозділами здійснюється регулярний моніторинг процесів. Для оцінки якості процесів виробництва відділом якості використовуються статистичні методи оцінки.

Контроль і вимір характеристик продукту здійснюється відділом якості відповідно до вимог робочих методик і інструкцій на методи контролю й випробувань. Відділ якості регулярно проводить статистичний аналіз якості продукції.

Підсумком аналізу є управлінські рішення по вдосконаленню продукту, процесів відповідно СЯ підприємства. Такі рішення повинні відповідати політиці й цілям в області якості, бути конкретними й вимірними.

Постійне вдосконалення повинне поширюватися як на процеси й продукцію, так і на систему якості в цілому. У випадку внесення істотних змін у СЯ підприємства проводиться позаплановий внутрішній аудит СЯ на предмет оцінки цілісності системи й відсутності в ній протиріч.

Постійне вдосконалення СЯ підприємства реалізується виконанням коригувальних і попереджуючих дій на основі аналізу одержуваної інформації. Відділ якості здійснює реєстрацію всіх змін внесених у систему якості відповідно до вимог.

Коригувальні дії вживаються як обов'язкова реакція на виявлену невідповідність і виконуються для виключення причин, що викликали таку невідповідність. Загальна практика виконання коригувальних дій складається з:

- виявлення невідповідності;
- аналізу причин, що викликали невідповідність;
- вироблення коригувальних дій і узгодженні їх з особою, що виявила невідповідність;
- виконання коригувальних дій;
- контролю й моніторингу таких дій і їхніх результатів.

Попереджуючі дії вживають у випадку виявлення тенденцій до погіршення якості або виявлення причин потенційно здатних привести до невідповідності.

Загальна практика виконання попереджуючих дій в «Запорізькому домобудівному комбінаті», повинна складатися з:

- виявлення потенційних невідповідностей;
- виявлення першопричин потенційних невідповідностей;
- розробки програми попереджуючих дій, оцінці її адекватності;
- виконання попереджуючих дій;
- моніторингу процесу виконання попереджуючих дій, оцінки результату.

Керівництво ПАТ «САН ІнБевУкраїна», повинно незмінно прагнути до підвищення ефективності та результативності виконуваних на підприємстві дій, виявляти можливості поліпшення, не чекаючи виникнення труднощів.

Поліпшення можуть мати різні масштаби — від незначних поступових постійних поліпшень до стратегічних проектів радикальних вдосконалень. Підприємство має запровадити процес визначення і управління заходами, спрямованими на поліпшення якості. Ці поліпшення можуть призводити до змін у продуктах та процесах чи навіть у системі менеджменту організації.

Удосконалення положень системи якості на ПАТ «САН ІнБевУкраїна», має передбачити застосування коригувальних дій як інструменту поліпшення системи якості. Планування цих дій має включати оцінювання важливості недоліків і враховувати потенційний вплив на такі аспекти, як виробничі видатки, вартість невідповідності, характеристики продукту, надійність, безпека, задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін. На ефективність і результативність процесів має наголошуватися й при застосуванні коригувальних дій, а самі ці дії підлягають поточному контролю для забезпечення досягнення бажаних результатів. Слід розглядати необхідність включення коригувальних дій як один із пунктів аналізу з боку керівництва.

Започатковуючи коригувальні дії, ПАТ «САН ІнБевУкраїна», має визначити джерела інформації, зібрати інформацію для визначення того, які коригувальні дії потрібні. Встановлені коригувальні дії мають бути спрямовані на усунення причин невідповідностей з метою виключення їх повторної появи. Прикладами джерел інформації для визначення коригувальних дій можуть бути:

- претензії споживачів;
- акти невідповідності;
- акти внутрішнього аудиту;
- виходи процесу аналізу з боку керівництва;
- виходи процесу аналізу даних;

- виходи процесу вимірювання задоволеності;
- відповідні протоколи і зареєстровані дані системи менеджменту якості;
- персонал організації;

За необхідності організація має включати до складу пов'язаного з коригувальною дією процесу аналіз докорінних причин невідповідностей. Перед визначенням та ініціюванням коригувальної дії результати зазначеного аналізу підлягають перевірці й тестуванню.

Для підтримання показників процесів і продуктів керівництво ПАТ «САН ІнБев Україна», має планувати зниження впливу втрат на діяльність організації. А для забезпечення задоволеності зацікавлених сторін — попередження втрат у вигляді планування процесів створення продукту, допоміжних процесів, робіт та продуктів.

Для того, щоб бути ефективним і результативним, планування попередження втрат має бути методичним. Для отримання кількісних значень воно має ґрунтуватися на даних відповідних методів, зокрема даних оцінювання статистики тенденцій і критичних режимів організації та її продуктів.

Отримання цих даних можливе за рахунок:

- використання інструментів оцінювання ризиків, наприклад, аналізу відповідних протоколів і зареєстрованих даних системи якості, режимів і наслідків відмов;
- аналізу потреб і очікувань споживачів;
- аналізу ринку;
- виходів процесів;
- виходів процесу аналізу даних;
- вимірювань рівня задоволеності;
- вимірювань параметрів процесів;
- схем узагальнення джерел інформації, отриманих від зацікавлених сторін;

- висновків на підставі попереднього досвіду;
- результатів самооцінювання;
- процесів превентивного попередження про вихід робочих умов з-під контролю.

Такі дані дають інформацію, яка слугує для розробки ефективного і дієвого плану попередження втрат, визначення пріоритетів для кожного процесу та продукту з метою задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін.

Результати оцінювання ефективності та дієвості планів попередження втрат мають бути виходами процесу аналізу з боку керівництва, служити вхідними даними для коригування планів і утворювати входи процесів поліпшення.

Для забезпечення майбутнього ПАТ «САН ІнБевУкраїна», та задоволення зацікавлених сторін керівництву належить налагодити таку виробничу культуру, яка б спонукала працівників до активного пошуку можливостей поліпшення характеристик процесів, виконуваних робіт та продуктів.

Для залучення персоналу вищому керівництву необхідно створити обстановку делегування повноважень, для того, щоб працівники отримували повноваження і переймали на себе зобов'язання щодо виявлення можливостей поліпшення організацією своїх показників. Для створення такої ситуації можуть бути корисними такі заходи:

- постановка завдань для персоналу, проектів і організації;
- оцінювання показників конкурентів і передової практики;
- визнання успіхів у запровадженні поліпшень і відзначення відповідних працівників;
- укладання схеми подачі пропозицій з передбаченням оперативного реагування на них керівництва.

Для створення структури, спрямованої на вдосконалення діяльності, вище керівництво має визначити і запровадити процес безперервного вдосконалення, який застосовується до основних і допоміжних процесів та видів діяльності.

Для забезпечення ефективності процесу вдосконалення основні та допоміжні процеси мають розглядатися з погляду:

- результативності (наприклад, відповідності виходів вимогам);
- ефективності (наприклад, питомих витрат ресурсів у вигляді часу та коштів);
- зовнішніх впливів (змін правових та вимог, які регламентуються);
- потенційних вузьких місць (недостатності можливостей чи недотримання послідовностей);
- можливості застосування кращих методів;
- контролю планових і позапланових змін;
- вимірювання позапланових прибутків.

Цей процес постійного вдосконалення має бути інструментом підвищення внутрішньої ефективності та результативності роботи організації, а крім того, має підвищувати задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін.

Домагаючись максимальної користі для організації та зацікавлених сторін, керівництво ПАТ «САН ІнБевУкраїна», повинно сприяти як вдосконаленню у вигляді безперервних заходів у зв'язку з процесами, які виконуються, так і можливостям радикальних змін.

Прикладами допоміжних входів процесу вдосконалення може бути інформація, отримана з таких джерел:

- дані затвердження;
- дані про продуктивність процесу;
- дані самооцінювання;
- встановлені вимоги і відгуки зацікавлених сторін;
- досвід працівників організації;
- фінансові дані;
- дані про реалізацію продукту;
- дані про надання послуг.

Проаналізувавши вище викладену інформацію можна зробити висновок, що система проякісного управління буде удосконалена завдяки створенню

відділу внутрішнього аудиту, який дасть можливість ПАТ «САН ІнБев Україна», завдяки набору методів і засобів, удосконалити та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

У загальному плані рекомендується передбачити:

- формування аудиторської групи, її чисельність, включаючи фахівців інших підрозділів, що залучаються до проведення аудиту;
- розподіл перевіряючих відповідно до їх професійними якостями і посадовими рівнями по конкретних ділянках;
- інструктування всіх членів групи про їх обов'язки і права, доведення інформації про перевіряється об'єкті;
- ведення робочої документації;
- Документальне оформлення проведеної роботи та порядок її узгодження з посадовими особами перевіряється.

Розглянемо приблизний склад служби внутрішнього аудиту:

1. Керівник служби (атестований аудитор).
2. Спеціаліст по розрахунках з головною організацією.
3. Спеціаліст по камеральним і документальним перевіркам звітності філій.
4. Фахівці з оподаткування, з правових питань, з фінансових питань.
5. Спеціаліст володіє навичками контролю у відповідних техніко-технологічних напрямках.
6. Фахівці з оподаткування, правових питань та фінансового аналізу можуть не перебувати в штаті і залучатися до роботи на договірних засадах поряд з експертами.

Для ефективної праці відділу та поліпшення конкурентоспроможності підприємства, необхідно використати автоматизовану системну програму. Однією з них є програмний продукт ExaltAudit, розроблений для автоматизації діяльності внутрішніх аудиторів підприємств, на яких впроваджена система менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ISO

14001:2004, ISO 22000:2005, OHSAS 18001:2007, ін і національних стандартів України.

Зробимо розрахунок матеріальних витрат, пов'язаних з впровадженням системи внутрішнього аудиту у 2026 році, з урахуванням що кількість працівників складе 10 чоловік:

Таблиця 3.4- Матеріальні витрати на впровадження відділу системи внутрішнього аудиту для ПАТ«САН ІНБев Україна»

Найменування	Витрати на заснування відділу на 2026 рік, тис. грн.
Програмний продукт ExaltAudit	40
Програмне забезпечення	110
Меблі	15
Інші витрати	35
Всього разом	200

Тоді елементи операційних витрат на впровадження внутрішнього аудиторського відділу для ПАТ «САН ІНБев Україна» будуть мати такий вигляд (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Елементи операційних витрат на впровадження внутрішнього аудиторського відділу для ПАТ «САН ІНБев Україна»

Найменування показника	Операційні витрати на впровадження системи внутрішнього аудиту, тис. грн.
Матеріальні затрати	200
Витрати на оплату праці	840
Відрахування на соціальні заходи	280
Амортизація (прямолінійний метод)	50
Інші операційні витрати	100
Разом	1 470

Розглянемо ефективність використання заходів впровадження системи внутрішнього аудиту для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «САН ІНБев Україна» у пункті 3.2.

3.2 Прогнозування ефективності використання заходів впровадження системи внутрішнього аудиту для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБевУкраїна»

Для розрахунку ефективності від впровадження системи внутрішнього аудиту для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБевУкраїна» необхідно в першу чергу визначити додатковий прибуток, отриманий в результаті проведення впровадження заходів. Для цього проведемо оцінку та визначимо основні тенденції розвитку броварського ринку.

Значний вплив на зниження темпів росту броварського ринку має збільшення збору на хмелярство від 1.08.25, який збільшився з 1% до 1,5%, та активне впровадження соціальних програм, спрямованих на зниження споживання алкоголю, темп зросту даної галузі починає знижуватися. Тому зростання броварського ринку, згідно даних консультаційної фірми «A. Nielsen», у 2025 році складе 2,4%, а у 2026 році всього лише 2%.

Якщо припустити що відносна частка підприємств на ринку суттєво не зміниться, завдяки утриманню своїх позиції та сильної конкуренції, то можна зрогнозувати в 2025 році збільшення доходу (виручки) від реалізації товарної продукції на ПАТ «САН ІнБев» на 2,4%, а у 2026 році на 2%.

Таблиця 3.6 - Прогноз показників фінансових результатів в 2025-2026 рр.

Показники	За 2022рік (тис. грн.)	За 2025рік (тис. грн.)	За 2026рік (тис. грн.)	Відхилення 25/26 рр (тис. грн.)
1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 877 797	6 018 864	6 139 241	120 377
Податок на додану вартість, акцизний збір, інші відрахування	2 443 753	2 502 403	2 552 451	50 048
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 434 044	3 516 461	3 586 790	70 329

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції	1 923 210	1 969 367	2 008 754	39 387
Витрати на збут	910 929	932 791	951 447	18 656
Прибуток від операційної діяльності	427 960	438 231	446 995	8 764
Валовий прибуток	1 510 834	1 547 094	1 578 036	30 942
Чистий прибуток	294 431	301 497	307 526	6 029

Витрати на створення системи внутрішнього аудиту повинні збільшити собівартість продукції в рік, згідно вищепроведених розрахунків, на 1270 тис. грн., починаючи з 2026 року. Таким чином, собівартість продукції у 2026 році складе $2\,008\,754 + 1\,270 = 2\,022\,024$ тис. грн в абсолютному виразі. У відносному значенні собівартість зросте на 0,06 %.

Завдяки впровадженню системи внутрішнього аудиту на підприємстві більш ефективно будуть використовуватися інструменти контролінгу в порівннні з конкурентами. Це дозволить збільшити обсяг реалізованої продукції за рахунок зменшення долі ринку конкурентів на 3%. Таким чином, враховуючи проведені вище розрахунки показників фінансової діяльності підприємства будуть мати наступний вигляд (таблиця 3.7):

Таблиця 3.7 - Показники фінансової діяльності ПАТ «САН ІнБев»

Показники	За 2026 рік (тис. грн.), прогноз до впровадження ВА	За 2026 рік (тис. грн.), прогноз після впровадження ВА	Відхилення (тис. грн.)
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації	6 139 241	6 323 418	184 177

продукції (товарів, робіт, послуг)			
Податок на додану вартість, акцизний збір, інші відрахування	2 552 451	2 629 024	76 573
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 586 790	3 694 394	107 604

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції	2 008 754	2 070 324	61 570
Валовий прибуток	1 578 036	1 625 377	47 341
Прибуток від операційної діяльності	438 231	451 377	13 146
Чистий прибуток	307 526	316 751	9 225

Таким чином, додатковий чистий прибуток від впровадження системи становитиме 9 225 тис. грн.

Розрахунок економічної ефективності проведемо шляхом порівняння витрат з економічним ефектом як грошовим виразом результату за формулою:

$$\text{Ефективність (Е)} = (\text{Результат (Р)} / \text{Витрати (З)}) * 100\% \quad (3.15)$$

$$\text{Ефективність (Е)} = (9\,225 \text{ тис. грн.} / 1420 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 6,4\%$$

Витрати (З) і результати (Р) можуть зіставлятися між собою різними способами, при цьому одержувані показники мають різний зміст, акцентуючи ту чи іншу сторону категорії «ефективність»:

1. Показник виду P / Z характеризує результат, одержаний з одиниці витрат: (3.16)

$$9\,225 \text{ тис. грн.} / 1\,420 \text{ тис. грн.} = 6,4 \text{ грн.}$$

2. Ставлення Z / P означає питому величину витрат, що припадають на

одиницю досягненого результату:
(3.17)

$$1 \quad 420 \text{ тис. грн. } / 9 \, 225 \text{ тис. грн. } = 0,15 \text{ грн.}$$

3. Різниця Р-3 характеризує абсолютну величину перевищення результатів над витратами
(3.18)

$$9 \quad 225 \text{ тис. грн. } - 1 \, 420 \text{ тис. грн. } = 7 \, 805 \text{ тис. грн.}$$

4. Показник Р-3 / 3 дає оптимальну величину ефекту:
(3.19)

$$9 \, 225 \text{ тис. грн. } - 1 \, 420 \text{ тис. грн. } / 1420 \text{ тис. грн. } = 5,4 \text{ грн.}$$

Роглянувши показники економічної ефективності, можна зробити висновки що запропоноване впровадження системи внутрішнього аудиту приведе до перевищення результатів економічної діяльності підприємства над витратами по впровадженню системи на суму 7 805 тис. грн.

Порівнянню витрат з економічним ефектом, як грошовим виразом, результат склав 6,4%. Результат одержаний з одиниці витрат склав 6,4 грн.

Величина витрат, що припадає на одиницю досягненого результату склала 0,15 грн. Оптимальна величина ефекту складає 5,4.

Впровадження запропонованих заходів безумовно вплине на фінансово-показники компанії. Тому нижче приведений прогнозний звіт про фінансові результати за 2025-2026 рік ПАТ «САН ІНБев Україна» (таблиця 3.8):

Таблиця 3.8 –Прогнозний розрахунок на 2026 р статей Балансу Форми №1 для ПАТ «САН ІНБев Україна»

Показники	Ко д рядка	202 2 рік	202 5 р (тис. грн.), пргнозн ий	202 6 р (тис. грн.), прогноз до впровад ження ВА	2026 р (тис. грн.), прогноз після впровадж ення ВА	Ві дхилен ня (тис. грн.)
1	2	3	4	5	6	7
Активи						
I Нематеріальні активи	80	181 2960	184 9107	189 3352	1902 876	8 724

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
II Оборотні активи	26 0	968 948	983 475	100 1270	1029 173	27 903
III Витрати майбутніх періодів	27 0	206	210	215	222	7
IV Необоротні активи та групи вибуття	27 5	0	0	0	0	0
Баланс	28 0	278 2114	283 2792	289 4827	2932 271	37 444
Пасив						
I Власний капітал	38 0	181 4642	184 5972	188 4322	1892 515	8 193

II						
Забезпечення таких витрат і платежів	43 0	740 67	755 48	773 62	7861 8	1 256
III						
Довгострокові забов`язання	48 0	0	0	0	0	0
IV Поточні						
забов`язання	62 0	893 107	910 968	932 832	9608 17	27 985
V Доходи майбутніх періодів	63 0	298	304	311	321	10
Баланс	64 0	278 114	283 2792	289 4827	2932 271	37 444

Завдяки впровадженню системи внутрішнього аудиту на підприємстві повинні зрости нематеріальні актив на 8 724 тис. грн., завдяки витратам на впровадження системи внутрішнього аудиту та довгострокових фінансових інвестицій.

Оборотні активи зростуть на 27 903 тис. грн., за рахунок збільшення обсягів виробництва, тому зростуть незавершене виробництво та готова продукція. Як наслідок, виросте дебіторська заборгованість за товари та грошові кошти в нац. валюті.

Витрати майбутніх періодів складуть лише 7 тис. грн.

Власний капітал зросте на 8 193 тис. грн. за рахунок нерозподіленого прибутку, який підвищиться за рахунок економічної ефективності від впровадження системи внутрішнього аудиту, яка призведе до збільшення прибутку.

Зростуть інші витрати на 1 256 тис. грн., що обумовлено збільшенням обсягів виробництва.

Поточні заборв`язання зміняться на 27 985 тис. грн., за рахунок збільшення кредиторської заборгованності, яка зросте завдяки збільшенню виробничих запасів.

Розрахуємо показники рентабельності ПАТ «САН ІнБев Україна» прогнoзованих показників економічної та фінансової діяльності на 2026 рік , за формулами, які були використани у пункті 2.1, та зведемо результати в таблицю 2.2.

Рентабельність показників діяльності підприємства розраховуються за формулами:

1. Рентабельність активів (ROA):

$$\text{ROA на 2025 р} = 301\,497/2832792=0,10$$

$$\text{ROA на 2026 р} = 307\,526/2894827=0,10$$

$$\text{ROA на 2026 р+3\%} = 316\,751/2932271=0,10$$

2. Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$\text{ROE на 2025 р} = 301\,497/ 1845972=0,16$$

$$\text{ROE на 2026 р} = 307\,526/1884322=0,16$$

$$\text{ROE на 2026 р} = 316\,751/1892515=0,16$$

3. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI на 2025 р} = 301\,497/676283=0,44$$

$$\text{ROI на 2026 р} = 307\,526/692514=0,44$$

$$\text{ROI на 2026 р+3\%} = 316\,751/713290=0,44$$

4. Рентабельність продажів (ROS):

$$\text{ROS на 2025 р} = 301\,497/6022025=0,05$$

$$\text{ROS на 2026 р} = 307\,526/6\,142\,466=0,05$$

$$\text{ROS на 2026 р+3\%} = 316\,751/6\,326\,740=0,05$$

Таблиця 3.9- Результати розрахунків рентабельності підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна»

Показники	2021 рік	2022 рік	2025 рік	прогноз до впровадження ПА	прогноз після впровадження ПА	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність активів (ROA)	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,25	0,16	0,16	0,16	0,16	0
Рентабельність інвестицій (ROI)	0,69	0,44	0,44	0,44	0,44	0
Рентабельність продажів (ROS)	0,08	0,05	0,05	0,05	0,05	0

Так як рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, аналіз розрахованих показників показав тенденцію до стабільності рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності інвестицій, рентабельності продажів.

Висновки до третього розділу

Для оцінки конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБев Україна», його положення на ринку, в порівнянні з конкурентами, за методикою Бостонської Консалтінгової Групи було побудовано матрицю БКГ. Вона наглядно показала, що ПАТ «САН ІнБев Україні» має низькі темпи зростання і велику частку ринку. Це свідчить про те, що компанія є привабливою та має достатньо сильну конкурентоздатність, не вимагає додаткових інвестицій і сама при цьому забезпечує хороший грошовий дохід.

Для виявлення положення фірми на ринку використали SPACE-аналіз і SWOT-аналіз підприємства та системи управління в цілому. При проведенні

дослідження, виявили що велике значення для подальшого розвитку компанії, в умовах гострої конкурентної боротьби та тенденції розвитку броварського ринку, має система проякісного управління та збереження високих конкурентних переваг, пов'язаних з якістю продукції. Так як система є складною, потребує високого контролю і впровадження системи внутрішнього аудиту.

ВИСНОВКИ

На сьогодні дослідження конкурентоспроможності набувають усе більшої актуальності, адже від повноти, достовірності, якості й оперативності дослідження різних сфер функціонування підприємств залежать характер і зміст управлінських рішень, а також підвищення конкурентних переваг підприємства. Ці обставини сприяють пошуку нових підходів щодо вивчення стану суб'єктів господарювання і дослідження конкурентоспроможності, як ефективного способу оцінки потенціалу підприємства. Крім того, її дослідження дозволяє своєчасно виявити додаткові резерви розвитку підприємства або вказати на їх відсутн

В основі поняття конкурентоспроможності лежить «конкуренція». Для підприємців конкуренція виступає екзогенною примусовою силою, яка спонукає до підвищення продуктивності праці, постійного пошуку і вдосконалення виробничої та комерційної діяльності, науково-технічного та інноваційного розвитку, впровадження нових форм організації й управління бізнесом. Загалом поняття конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу як порівняти з аналогічними об'єктами даного ринку.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції та здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства існують різні методики: систематичний збір, відображення, аналіз і опрацювання даних спеціальними методами в різних аспектах виробничо-господарської діяльності підприємства. Методи дослідження конкурентоспроможності пов'язані з прийняттям рішень у всіх аспектах управлінської діяльності. Вони знижують рівень слабких сторін і загроз всіх елементів підприємства та розкривають потенціал сильних сторін та можливостей, збільшення частки продажів конкретного продукту на обраному ринку.

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби за ринки збуту продукції, підприємства розвинутих країн все ширше застосовують ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності - системи якості, які відповідають визнаним міжнародним вимогам, що містяться у Міжнародних та Європейських стандартах з якості та сертифікації. Це пов'язано з тим, що система управління якістю є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін, а її філософія базується на принципі – поліпшенню немає межі.

В дипломному дослідженні були проаналізовані основні показники економічно-господарської та фінансової діяльності підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна», проведено аналіз системи управління.

Аналізуючи роботу підприємства за 2021-2022 роки, було виявлено наступне.

Завдяки зросту броварської галузі на 3,3%, доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) виріс на 24%, але чистий доход від реалізації продукції збільшився лише на 4%, що обумовлено значним зростанням податку на додану вартість, акцизного збору та інших відрахувань на 70%.

Чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилась лише на 4 чоловіка, а середня заробітна плата зросла на 9% за рахунок зросту коефіцієнта мінімального життєвого рівня.

Зросла собівартість реалізованої продукції на 6%, а витрати на збут на 32%, валовий прибуток майже не змінився-виріс лише на 1%. Тому після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету, які значно зросли, чистий прибуток зменшився на 25%.

Аналіз показників рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності інвестицій, рентабельності продажів показали тенденцію до незначного зниження, що обумовлено зменшенням відносної частки ринку на 1,85%, як наслідок зниження чистого прибутку на 25% , що свідчить про необхідність удосконалення якості менеджменту для збільшення привабливості з точки зору інвестицій.

Розрахунок за моделлю Альтмана Z - показника для ПАТ «САН ІнБев Україна», який склав 11,94 (за умови значення $Z \leq 2,99$), показав, що ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років неможливі. Таким чином, фінансовий стан компанії стабільний і прибутковий.

Для оцінки конкурентоспроможності ПАТ «САН ІнБев Україна», його положення на ринку, в порівнянні з конкурентами, за методикою Бостонської Консалтінгової Групи було побудовано матрицю БКГ. Вона наглядно показала, що ПАТ «САН ІнБев Україна» має низькі темпи зростання і велику частку ринку. Це свідчить про те, що компанія є привабливою та має достатньо сильну конкурентоздатність, не вимагає додаткових інвестицій і сама при цьому забезпечує хороший грошовий дохід.

Для виявлення положення фірми на ринку використали SPACE-аналіз і SWOT-аналіз підприємства та системи управління в цілому. При проведенні дослідження, виявили що велике значення для подальшого розвитку компанії, в умовах гострої конкурентної боротьби та тенденції розвитку броварського ринку, має система проякісного управління та збереження високих конкурентних переваг, пов'язаних з якістю продукції. Так як система є складною, потребує високого контролю і впровадження системи внутрішнього аудиту.

Для впровадження системи внутрішнього аудиту у 2026 році матеріальні витрати, з урахуванням що кількість працівників складе 10 чоловік, складуть 200 тис. грн., елементи операційних витрати - 1 470 тис.грн.

Для оцінки ефекту від впроваджених заходів, зпрогнозували стан броварського ринку. З урахуванням зросту броварського ринку, згідно даних консультаційної фірми «A. Nielsen», у 2025 році на 2,4%, а у 2026 році на 2% та ефекту від запропонованого заходу, зпрогнозували збільшення доходу (виручки) від реалізації товарної продукції на ПАТ «САН ІнБев» на 3%.

Розраховали ефективність від впроваджених заходів - показники економічної діяльності, зробили висновки що запропоноване впровадження

системи внутрішнього аудиту приведе до перевищення результатів економічної діяльності підприємства над витратами по впровадженню системи на 7 805 тис. грн.

Порівнянню витрат з економічним ефектом, як грошовим виразом, результат складе 6,4%. Результат одержаний з одиниці витрат складе 6,4 грн.

Величина витрат, що припадає на одиницю досягнутого результату складе 0,15 грн. Оптимальна величина ефекту складе 5,4.

Так як рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, розрахували показники рентабельності на 2026 рік ПАТ «САН ІнБев Україна», виявили тенденцію до стабільності рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності інвестицій, рентабельності продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Документація. Закон України «Про стандартизацію"Про стандартизацію і сертифікацію" від 10.05.93р» № 2408-III К.,Держстандарт України.
2. Документація. Закон України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» № 2512-II К.,Держстандарт України.
3. Документація. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III К.,Держстандарт України.
4. Документація. Закон України "Про підтвердження відповідності" № 1842-IV К.,Держстандарт України, 2021 – 52с.
5. Документація. Закон України "Про метрологію та метрологічну діяльність" № 113/98-ВР К.,Держстандарт України.
6. Документація. ДСТУ ISO 14000—01. Настанови щодо здійснення екологічного аудиту. Загальні принципи. К.,Держстандарт України.
7. Документація. SO/FDIS 9000:2000, Системи менеджменту якості – К.,Держстандарт України.
8. Документація. ISO 9001:2000 (E), Системи менеджменту якості – Вимоги– К.,Держстандарт України.
9. Документація. ДСТУ 2925-94. Якість продукції. Оцінка якості. Терміни та визначення. – К., К.,Держстандарт України.
10. Документація. ДСТУ 2926-94. Системи якості. Комплекси управління якістю системні технологічні. Основні положення. – К., К., Держстандарт України.
11. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних під-приємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя. Видавничий дім «Гельветика», 2018. - 424 с.
12. Безбородова Т.В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств / Безбородова Т.В. // Держава та регіони. – 2016. - №5. - с. 21-23

13. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 3. – С. 85-89.
14. Бондаренко В.М. Моніторинг та діагностика життєздатності підприємства з використанням зарубіжних моделей / В. М. Бондаренко // Фондовий ринок . – 2009. - № 34. – С. 34-39.
15. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. Дисц / Н.М. Євдокимова – К.:КНЕУ, 2014. – 110 с.
16. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів вищих навч. Закладів/ Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ: Центр навч. літ-ри, 2016. – 307 с.
17. Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств / Д.В. Ванькович // Фінанси України. – 2014. – № 9.
18. Дикань В.Л. Управление конкурентными преимуществами предприятия /В.Л Дикань//НАН України. Институт экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток,Лтд», 2009.-296с.
19. Воронкова В.Г., Катаєв С.Л., Ткаченко А.М. Планування та прогнозування в умовах ринку – Навчальний посібник- К. Професіонал, 2016. – 608 с.
20. Кальман І.Г. Аналіз господарської діяльності як інструмент прийняття рішень./ І.Г. Кальман// Бібліотека „Баланс”: методичний посібник. – 2010. - № 10.
21. Койфман Ю.І. Міжнародні та європейські системи сертифікації і акредитації: Організація діяльності, норми та правила: Довідник./Ю.І. Койфман., Т.М.Кісельова ,І.Г.Кальман та ін — К.; Л., 2005. — 326 с.
22. Бердар М. М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства / М. М. Бердар // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - №5. - С.133-138.

23. Мельник О.Г. Уніфікована матрична модель діагностики діяльності підприємства /О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2009. - № 3. – С. 109-117.
24. Мельник О.Г. Методичні положення з експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства / О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2010. - № 6. – С. 108-110.
25. Носенко Н.А. Методи оцінки і аналізу конкурентоспроможності продукції/ Н.А. Носенко// Акціонер – 2007.- №6/7.
26. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / Бланк І.О. – К. : Ельга, 2008. – 724 с.
27. Пастернак Є.П. Опис і якісна оцінка застосування SWOT-аналізу до підприємства/Є.П. Пастернак//Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - № 1.
28. Ракицька С.О. Аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства / С.О. Ракицька // Актуальні питання економіки. – 2007. - № 3.
29. Рубанюк Ю.Т. Чотирнадцять пунктів Деминга - програма дій для виживання виробників Росії? /Ю.Т. Рубанюк //Стандарти і якість– 2008.- №8.
30. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит - .: Соцкгиз, 1962. – С. 533
31. Ситніченко В.П. Тенденції якості у новому тисячолітті/В.П. Ситніченко //Стандартизація, сертифікація, якість. — 2009. — № 3. — С. 42—47. 3
32. Бланк И.А. Управление капиталом: Учебный курс. / Бланк И.А. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 576 с.
33. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник./М.І Шаповал — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Європ. ун-т фінансів, інформ. систем менеджм. і бізнесу, 2010. — 174 с.
34. Бланк И.А. Управление формированием капитала: Учебный курс. / Бланк И.А. – К. : Ника-Центр Эльга, 2012. – 508 с.
35. Palay N. The Managers Guide to Competitive Marketing Stratagies. – N.Y. – 2008. – с. 90.

36. Офіційний сайт консалтингової компанії «Альянс Юг» [Електронний ресурс] – Назва з екрану. Режим доступу: www.allians-yug.com.ua/Ponyattya-konkurenciyi.html .

37. Офіційний сайт ПАТ «САН ІнБев Україна» [Електронний ресурс] – Назва з екрану.- Режим доступу: www.suninbev.com.ua.

38. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Груп» [Електронний ресурс] – Назва з екрану. -Режим доступу: www.carlsberggroup.com.

39. Офіційний сайт ПАТ «САБМіллер» [Електронний ресурс] – Назва з екрану.- Режим доступу: www.sabmiller.com.

40. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – Назва з екрану.- Режим доступу: www.obolon.com .

41. Офіційний сайт консультаційної фірми «Нильсен» [Електронний ресурс] – Назва з екрану. -Режим доступу: www.Nielsen.com.