

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування конкурентних переваг організації

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.19107.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-2 _____ Владислав ПАРФЕНЮК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____ Ольга БАКСАЛОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва
 Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“__” ____ 2023р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Парфенюка Владислава Андрійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування конкурентних переваг організації (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 23 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН». 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи вчених до визначення поняття «конкуренція». 2. Основні фактори формування забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. 3. Класифікація конкурентних переваг підприємства. 4. Асортиментність продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 5. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 6. Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр. 7. Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 8. Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. 9. Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 10. Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 11. Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 12. Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 13. Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 14. Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 15. Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 16. Структура асортименту виробництва продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 році. 17. Структура асортименту виробництва продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 році. 18. Частка виробників на ринку мінеральної води України. 19. Напрями вдосконалення маркетингової стратегії на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за окремими торговими марками. 20. Напрями вдосконалення на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» маркетингової стратегії.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

_____ Підпис

_____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

_____ Підпис

_____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Формування конкурентних переваг організації (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 10 рисунків, 14 таблиць, 34 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ; КОНКУРЕНТНІ ПЕРВАГИ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ; МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ.

Досліджено теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг на підприємстві. Ознайомлення з поняттям конкуренції та конкурентних переваг. Розгляд сучасного інструментарію формування конкурентних переваг. Аналіз існуючих підходів по забезпеченню конкурентних переваг підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Запропоновано напрями вдосконалення конкурентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

підпис

дата

_____ 2023 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність поняття конкуренції та конкурентних переваг.....	7
1.2 Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг.....	10
1.3 Аналіз підходів по забезпеченню конкурентних переваг підприємства.....	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	23
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	23
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	28
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	32
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	34
3.1 Аналіз конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	34
3.2 Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	39
ВИСНОВКИ.....	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Успіх господарської діяльності будь-якого підприємства визначається нормою прибутку, що реалізується за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, запровадження раціональних управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується як високими фінансово-економічними показниками, правильно обраної маркетингової стратегією, але, передусім, якісними і кількісними характеристиками продукції (товарів чи послуг), повністю задовольняють споживача, тобто конкурентоспроможністю продукції. В умовах ринкової конкуренції компанія представляє себе саме завдяки асортименту пропонованої продукції, а перемагає в конкурентній боротьбі за рахунок формування конкурентних переваг продукції. Оскільки конкурентоспроможність продукції є головним чинником стійкості підприємства у цілому, економічне обґрунтування зростання конкурентоспроможності продукції є основою успішної реалізації інтересів підприємства у конкурентному середовищі.

Дослідженням проблеми підвищення забезпечення конкурентних переваг присвячено дослідження таких науковців: О. А. Алексеєва, Н. В. Валінкевич, Б. М. Андрушків, І. Ф. Варга, Н. В. Кузнєцова, М. І. Іванова, О. І. Маслак та ін.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг на підприємстві.

Предметом дипломної роботи є конкурентні переваги підприємства.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Завданням дипломної роботи є:

- ознайомлення з поняттям конкуренції та конкурентних переваг;
- розглянути сучасний інструментарій формування конкурентних переваг;

- проаналізувати існуючі підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства;
- ознайомитись з діяльністю та аналізом середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- запропонувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Під час проведення дослідження використовувались такі методи: методи аналізу та синтезу, метод порівняння, метод індукції та дедукції, метод аналогії та узагальнення, розрахунковий метод, анкетне опитування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття конкуренції

Вивчення поняття конкурентоспроможності вимагає уточнення сутності визначення «конкуренція», оскільки тісно пов'язані між собою як на етимологічному (загальнокорінному), а й у логічному рівні. Так, наявність конкурентоспроможності буває лише коли існує конкуренція між виробниками певних товарів (послуг).

Конкуренція (від латин. *concurrentia* - стикатися, суперничати) - суперництво між виробниками за найбільш вигідні, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції. Конкуренція примушує суб'єктів господарювання не зупинятися на досягнутому рівні, а постійно вдосконалюватися, знижувати собівартість продукції, покращувати якість продукції (послуг), що існують на ринку, підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [1; 2]: «економічна конкуренція (конкуренція) – це конкуренція між суб'єктами господарювання з метою отримання переваг перед іншими суб'єктами господарювання за рахунок власних досягнень, у результаті якої споживачі, суб'єкти мають можливість обирати між кількома продавцями-покупцями, а окреме підприємство не може визначати умови обігу товарів на ринку».

На сьогодні існує безліч поглядів на трактування поняття «конкуренція» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до визначення поняття «конкуренція»

Вчений	Трактування поняття «конкуренція»
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Азоев Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Перцовський Н.І.	процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Кіперман Г.Я.	процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту

Аналізуючи визначення різними науковцями поняття «конкуренція», можна прийти до висновку, що вони враховують наступні характеристики цієї категорії:

- динамічність;
- примус;
- зв'язок з інноваційними процесами;
- єдність конкурентної та монополістичної основ;

- зміст визначається в залежності від цілей, заради яких воно формується.

Розглядатимемо конкуренцію як сукупність економічних відносин між суб'єктами господарювання в ринковому середовищі, що носить динамічний характер постійної конкуренції виробників за лояльність споживачів на основі певних переваг їх продукції (послуг).

Щодо поняття «конкурентоспроможності», то багато вчених так само досліджували це поняття. Згідно з класичним визначенням М. Портера [3]: «конкурентоспроможність – це становище товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначається сукупністю факторів, що відображаються через сукупність показників».

П. Макаровська [4], Н. Бондаренко [5], І. Должанський [6] трактують «конкурентоспроможність» як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових та фінансових ресурсів.

С. Покропивний [7], П. Зав'ялов, О. Савчук, розглядаючи конкурентоспроможність, звертали увагу на те, що її забезпечення полягає у можливості ефективного ведення бізнесу та отримання прибутку у довгостроковій перспективі.

Харченко трактує [8]: «конкурентоспроможність як становище країни чи окремого виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що обумовлено економічними, соціальними та політичними факторами».

Л. Балабанова під конкурентоспроможністю підприємства розуміє [9]: «рівень його компетентності в порівнянні з іншими конкурентами за такими параметрами, зокрема: технології, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, маркетингова політика, рівень управління, комунікація, якість систем менеджменту, продукції виробництва та ін».

Під конкурентоспроможністю продукції розуміється також [10]: «ступінь її відповідності у певний момент вимогам цільових груп споживачів чи виділеного

ринку за найважливішими характеристиками: технічним, економічним, екологічним та ін.».

Слід зазначити, що конкурентоспроможність не є стабільною характеристикою, оскільки вона нерозривно пов'язана з мінливістю своєї конкуренції.

1.2 Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг

Забезпечення конкурентних переваг є багатоаспектним поняттям, яке в умовах сучасного життя виходить далеко за рамки економіки, торкаючись соціальних, філософських, та психологічних аспектів. Його можна віднести не лише до підприємства чи продукту, а й до регіону, людини чи ідеї. Забезпечення конкурентних переваг як комплексний показник успішності вивчається з різних сторін, пропонуються різні підходи до його оцінки, управління та розвитку. В той же час, питання підвищення забезпечення конкурентних переваг не втрачає свою актуальність, змушуючи шукати нові інструменти, фактори, алгоритми, максимально наближаючи позитивний результат.

Розглянемо на рисунку 1.2 екзогенні та ендогенні фактори формування забезпечення конкурентних переваг.

Вивчення чинників впливу формування забезпечення конкурентних переваг підприємства має велику актуальність на етапі розвитку народного господарства країни. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно стежити за динамікою зміни вартості матеріальних ресурсів, попиту та пропозиції, знижувати собівартість продукції, підвищувати якість товарів і послуг, збільшувати надання ними конкурентних переваг.

Слід зазначити, що існує велика кількість трактувань поняття «фактор забезпечення конкурентних переваг підприємства» та класифікацій цих факторів за різними ознаками.

Під фактором забезпечення конкурентних переваг підприємства розуміється діюча сила, умова, обставина, які можуть призвести до зміни характеристик, конкурентних переваг підприємства та варіантів їхнього використання в боротьбі за найвигідніші умови реалізації продукції та збуту.

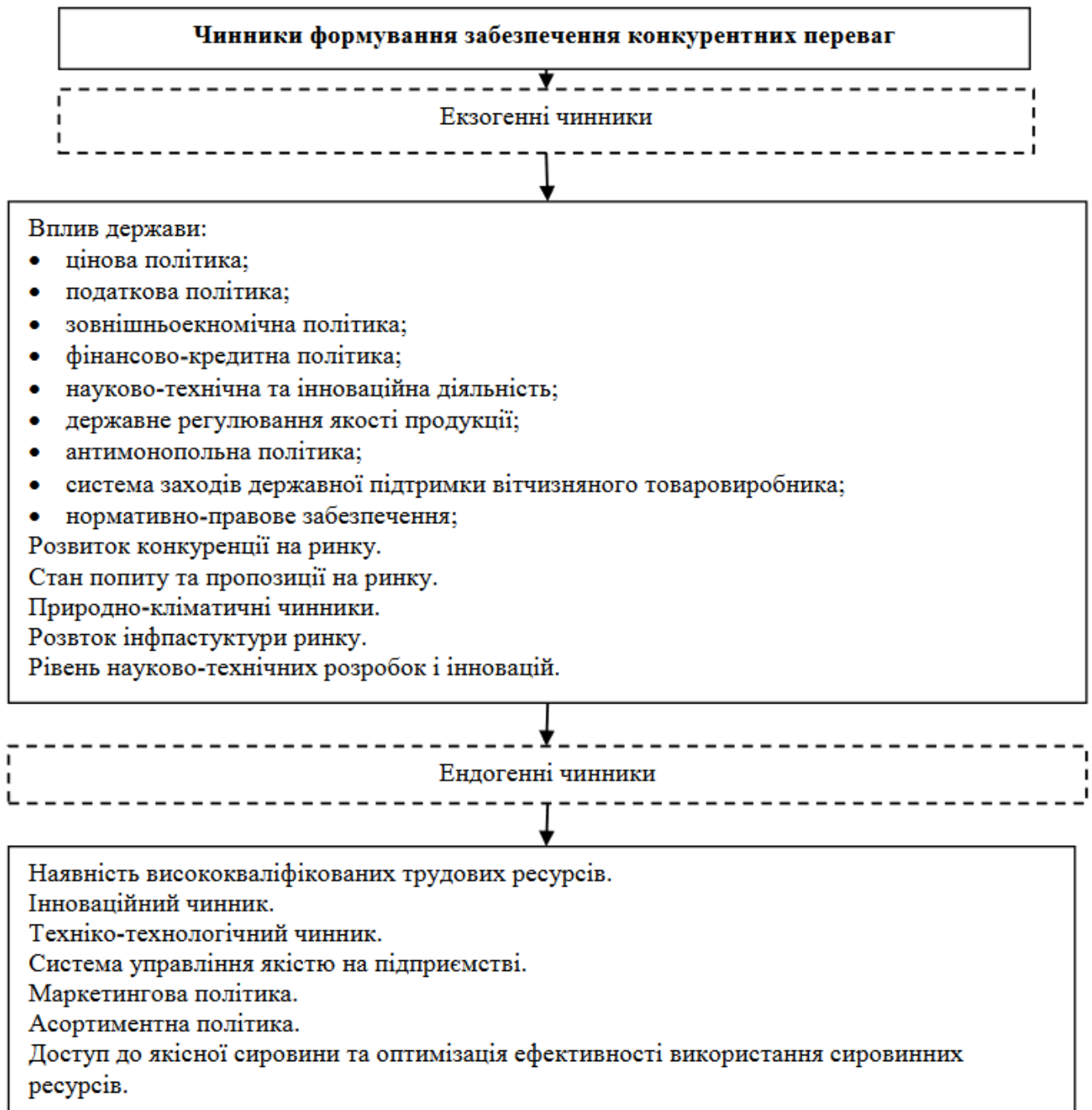


Рисунок 1.2 - Основні фактори формування забезпечення конкурентних переваг на підприємстві

Вивчення чинників впливу формування забезпечення конкурентних переваг підприємства має велику актуальність на етапі розвитку народного господарства країни. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно стежити за динамікою зміни вартості матеріальних ресурсів, попиту та пропозиції, знижувати собівартість продукції, підвищувати якість товарів і послуг, збільшувати надання ними конкурентних переваг.

Слід зазначити, що існує велика кількість трактувань поняття "фактор забезпечення конкурентних переваг підприємства" та класифікацій цих факторів за різними ознаками.

Під фактором забезпечення конкурентних переваг підприємства розуміється діюча сила, умова, обставина, які можуть призвести до зміни характеристик, конкурентних переваг підприємства та варіантів їхнього використання в боротьбі за найвигідніші умови реалізації продукції та збуту.

Класифікація факторів забезпечення конкурентних переваг підприємства різними науковцями досить різна. У той самий час можна відмітити, що науковці ділять за фактори за походженням на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні фактори – це фактори, які за походженням пов'язані з самим підприємством, тобто контролюються підприємством, їх зміна можлива за рахунок ресурсів підприємства. До внутрішніх чинників, які впливають на забезпечення конкурентних переваг відносять наявність якісних ресурсів, місцезнаходження підприємства, рівень управління та інших.

До зовнішніх чинників відносять сили, обставини, явища, які мають вплив на забезпечення конкурентних переваг конкретного підприємства ззовні. Підприємство не може ними управляти. Ці фактори повинні включати дії уряду, фактори попиту, конкурентну діяльність тощо [11].

До зовнішніх факторів Л. Ф. Чумак відносить [12]:

«- впровадження факторів, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства протягом усього виробничого процесу;

- активність конкурентів;

- фактори попиту, вимоги споживачів до рівня якості продукції, наявність в економіці суміжних галузей України;

- дії уряду, рівень приватизації підприємств цієї галузі;

- випадкові явища».

В. Г. Шинкаренка у своїх працях пропонує класифікувати фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства, не тільки на внутрішні та зовнішні, а й додати ще одну категорію – комплексні фактори. Він ділить зовнішні чинники на [13]:

- «– фактори прямого впливу;

- фактори непрямого впливу».

До факторів прямої дії автор відносить постачальників; споживачів; конкурентів.

До факторів непрямого впливу належать міжнародні фактори, політичні фактори, вплив державних рішень, екологічні фактори. Що стосується факторів прямої дії, то виробничі потужності підприємства необхідною сировиною та іншими ресурсами забезпечують саме постачальники. Водночас такі дії конкурентів, як зростання цін на сировину, недотримання термінів постачання або невчасність зменшують ефективність та, відповідно, забезпечують конкурентні переваги підприємства.

Т.М. Халімон відносить до факторів комплексної дії такі фактори, як [14]: «науково-технічні, соціальні та інфраструктурні». Стосовно науково-технічних факторів, то в результаті науково-технічного прогресу (вплив непрямої дії) за умови його реалізації (вплив прямої дії) підприємство зможе знизити собівартість продукції

Тому, враховуючи важливий вплив факторів на рівень забезпечення конкурентних переваг як продукції, так і підприємства в цілому, необхідно більш детально проаналізувати процес формування забезпечення конкурентних переваг підприємства, враховуючи можливість управління факторами, що забезпечують конкурентні переваги. Необхідно розробити підходи до управління кожним

фактором у забезпеченні конкурентних переваг враховуючи, що ці фактори здатні формувати конкурентні переваги на підприємстві чи навпаки – руйнувати їх.

Таким чином, було виділено та згруповано фактори, що складають різні підходи. Л.Ф. Чумак [15] вважає, що саме вони мають найбільший вплив на забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Оскільки перед нами стояло завдання визначення підходу, котрий збільшує керованість рівнем забезпечення конкурентних переваг зі сторони керівників бізнесу, тому за базу взяли японську ієрархію факторів: практичну та цілеспрямовану. Він складається з таких п'яти рівнів факторів конкурентних переваг [16]:

- «5 – результати роботи за попередній період;
- 4 – потенціал вищого керівництва з управління 1-3 рівнями факторів;
- 3 – конкурентна стратегія збереження частки ринку;
- 2 – сума виробничого, маркетингового та інноваційного потенціалів підприємства;
- 1 – частка ринку».

Кожен вищий рівень впливає на нижчі. П'ятий рівень є джерелом ресурсів для конкуренції та водночас показником поточного рівня забезпечення конкурентних переваг підприємства [16].

Таким чином, згадані фактори забезпечення конкурентних переваг є у різних підходах до визначення рівня забезпечення конкурентних переваг підприємства.

На основі вивчення існуючих підходів А. А. Фют [17] запропонував та обґрунтував власну систему забезпечення конкурентних переваг, що включає п'ять груп факторів, деталізованих за конкретними компонентами, кожен із яких є джерелом підвищення рівня забезпечення конкурентних переваг підприємства. Безперечно, що саме комплексна робота над виявленими факторами дозволить підприємству успішно керувати своїм рівнем забезпечення конкурентних переваг. Тим часом особливу роль у запропонованому підході грає розвиток людського потенціалу працівників як найбільш цінного трудового ресурсу будь-якого

підприємства. Саме такий підхід дає розвитку змогу мати позитивну тенденцію, пропонує набір заходів для розробки ефективної конкурентної стратегії та створює основу для довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Отже, зрештою рівень забезпечення конкурентних переваг відбивається в інтегральному показнику вартості самого підприємства. Саме за динамікою цього показника керівники підприємства можуть зробити висновок про правильність ухвалених управлінських рішень та ефективність управління бізнесом в цілому. Цей висновок напрашується сам собою, виходячи з того, що забезпечення конкурентних переваг підприємства є багатоаспектним поняттям, утвореним комплексом факторів, які не повинні тільки представляти поточний стан, а також і прогнозувати стан підприємства в майбутньому періоді для досягнення стратегічних завдань, відшкодування вкладених коштів, зростання ринкової вартості підприємства.

1.3 Аналіз підходів по забезпеченню конкурентних переваг підприємства

В умовах ринкових відносин, що розвиваються, забезпечення конкурентних переваг є одним з вирішальних факторів успіху функціонування бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція вже понад два століття є об'єктом уваги як зарубіжних, і вітчизняних учених. З погляду економічної теорії основними підходами до вивчення цього економічного явища є поведінковий, структурний та функціональний підходи.

Основними теоретиками поведінкового підходу є такі вчені А. Сміт та Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. С. Мілль, Ф. Енгельс [18]. Відправною точкою для формування та подальшого розвитку поглядів на поняття конкуренції є робота основоположника концепції політичної економії Адама Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів» [19].

Поведінковий підхід до інтерпретації концепції конкуренції А. Сміта базується на принципі «невидимої руки». Цей принцип полягає в наступному: кожен індивід, переслідуючи лише свої корисливі цілі, ніби прямує невидимою рукою провидіння на користь досягнення найбільшого блага для всіх. Таким чином, конкуренція втілюється через механізм регулювання відносин між ринковими агентами та забезпечення функціонування економічних законів. Феномен конкуренції за А. Смітом містить позитивні якості, оскільки веде до ефективнішого розподілу й використання ресурсів [15].

Можна виділити такі змістовні риси, властиві поняттю конкуренції, за А. Смітом [20]:

«– Ціновий характер – конкуренція нерозривно пов'язана з попитом та пропозицією. Дефіцит певного товару призводить до конкуренції серед покупців, що супроводжується підвищенням ціни. Надлишок товару призводить до конкуренції між продавцями, що призводить до зниження цін. Ціна – головний інструмент конкурентної боротьби.

– Балансуючий характер – конкуренція призводить ринок до певної точки рівноваги за рахунок взаємодії попиту та пропозиції. Такий стан породжує ознаки конкурентного ринку: рівний та повний доступ всіх учасників ринку до інформації, наявність на ринку великої кількості продавців та покупців, з яких кожен учасник не може впливати на ринкову ціну, жодної продуктової диференціації».

Так, А. Сміт визначає конкуренцію як [21]: «вільне, загальне суперництво між суб'єктами ринку за найвигідніші умови купівлі-продажу товарів, що веде до оптимального поділу праці та капіталу». Особливістю інтерпретації А. Сміта є те, що конкуренція втілюється як довгострокова тенденція, переваги якої найбільш повно реалізуються у довгостроковій перспективі.

Значний внесок у розширення та доповнення в теорію конкуренції зробив послідовник А. Сміта - Д. Рікардо. Він став творцем теоретичної моделі досконалої конкуренції в межах функціонування ринкової системи у тривалому періоді. Особливою умовою функціонування його моделі є те, що ціна

формується в залежності від попиту та пропозиції в умовах конкурентної боротьби. За такого підходу автор не враховує державне регулювання ринку, географічні особливості, ступінь монополізації ринку. Д. Рікардо вважав, що у довгостроковій перспективі ці аспекти не вирішальні для розвитку та формування конкурентних стосунків [22].

Дж. Мілль взяв за основу протиставлення конкуренції та звичаїв як двох основних факторів, що визначають результат ринкових взаємодій. Тобто, на відміну з інших теоретиків, не відводив конкуренції виняткову роль в напрямку регулювання ринкових відносин, навпаки, за умов досконалої конкуренції, за автором, результат ринкових ситуацій визначається не самою конкуренцією, а звичкою чи звичаєм. Роздуми про врахування повноти влади конкуренції у тій чи іншій ринковій ситуації в подальшому будуть передумовою дослідження ринку за умов недосконалої конкуренції [23].

Наявність конкуренції на ринку змушує звернутися до її похідної категорії - забезпечення конкурентних переваг. Наявність різноманітних підходів до визначення сутності забезпечення конкурентних переваг підприємства свідчить про багатоаспектний характер цього поняття. Наприклад, І. Б. Яців виділяє такі ознаки цієї категорії [24]:

«- відносність – висока забезпеченість конкурентних переваг товару на одному ринку не свідчить про те, що він буде конкурентоспроможним на іншому.

- багатоваріантність – низка дослідників, виходячи зі своїх теоретико-методологічних поглядів, наділяють забезпечення конкурентних переваг різними властивостями та характеристиками, а також виділяють різні показники, критерії, фактори, що формують та впливають на забезпечення конкурентних переваг.

- методологічний плюралізм – існує велика кількість підходів до оцінювання та ефективності формування конкурентних переваг».

Так, І. Б. Яців пропонує описувати сутність забезпечення конкурентних переваг чотирма релевантними поняттями: альтернативність, порівняння, варіація та плюралізм.

Слід зазначити, що прийнято виділяти кілька видів забезпечення конкурентних переваг на мікро-, макро- та мезорівні [24].

У рамках цього дослідження будемо розглядати забезпечення конкурентних переваг підприємства та акцентуємо на стратегічному управлінні підприємством, оскільки стратегічне управління дозволяє дослідити, як формуються конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Щоб залишатися конкурентоспроможним на глобальному рівні, українські підприємства мають інтегруватись у глобальні процеси промислового прогресу.

Слід зазначити, що саме М. Портер є основоположником позиційної теорії, основні положення якої були проривом у стратегічному плануванні. Це призвело до розвитку стратегічного управління, в тому числі, стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, коли основною конкурентною перевагою підприємства є [22]: «ефективне стратегічне позиціонування у галузі».

Прихильники першого етапу внесли багато нових ідей у теорію забезпечення конкурентних переваг. Томпсон та А. Стрікленд підкреслюють, що при характеристиці забезпечення конкурентних переваг необхідно брати до уваги внутрішні та зовнішні фактори, такі як [25]: «імідж, якість та відмінності їхніх товарів та послуг, інноваційні можливості, виробничі потужності, технічні технологічні умови, збут та дистрибуція, фінансові ресурси, витрати, робота з клієнтами тощо».

М. Портер був одним із головних дослідників феномену конкуренції. Він виділяє такі конкурентні переваги підприємства [13]: «галузєва приналежність підприємства; варіант конкурентної стратегії підприємства; стратегічний аналіз (ланцюжок створення вартості), виявлення основних джерел витрат та джерел диференціації».

Автор визначає в [18]: «диверсифікацію як основне джерело формування конкурентних переваг, вказуючи на необхідність створення нових видів діяльності, спрямованих на задоволення широко диференційованих потреб споживачів». При цьому наголос робиться на важливості вибору конкурентних

стратегій та формування ланцюжка підвищення вартості продукції, при якій не слід забувати, що в основі цих факторів лежать людські ресурси, тому не слід нехтувати їх значенням.

М. Портер поділяє ресурси на дві групи - матеріальні та людські, наголошуючи на важливості людських ресурсів. Портер віддає перевагу людським ресурсам над матеріальними. Галузева приналежність організації може стати конкурентною перевагою. Чим більш успішна галузь, в якій функціонує підприємство, тим вище в цій галузі конкуренція [14].

Третій етап розвитку теорії забезпечення конкурентних переваг (ресурсний підхід). Передумовою зміни теоретичних основ став прискорений розвиток інформаційних технологій та швидке зростання можливостей глобалізації ресурсів. До представників цього напрямку належать такі автори, як К. Прахалад, Д. Е. Пенроуз, Дж. Барні, Б. Вернелфельт, Г. Хемел, Р. Грант та інші.

В основі цього підходу лежать внутрішні фактори підприємства - ресурси та здібності, що формують компетенції, які можна перетворити на конкурентні переваги підприємства. Ці фактори були визначені дослідниками як ключові джерела довгострокової конкурентної переваги підприємства. Але, оскільки кожне підприємство має вплив цих факторів, виникає потреба виділення основного ресурсу, що забезпечуватиме формування та розвиток конкурентних переваг підприємства [26].

Таким чином, основою забезпечення конкурентних переваг підприємства є здатність зберігати набір унікальних конкурентних переваг протягом досить тривалого часу. Конкурентна перевага – це здатність підприємства надати максимальні можливості у подоланні сил конкуренції, залученні та утриманні клієнтів. Водночас забезпечення конкурентних переваг підприємства є динамічною характеристикою, яка визначається комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів. Ключовими джерелами забезпечення конкурентних переваг підприємства є внутрішні фактори – досконалість механізму управління та ефективність господарської діяльності.

Четвертий етап у теорії забезпечення конкурентних переваг – це інтелектуальний капітал в якості ключового фактору забезпечення конкурентних переваг підприємства, що являє собою перехід до нової економіки – економіки знань. Ця економіка відповідає виклику Четвертої промислової революції та описує глобальну інтеграцію, високий рівень невизначеності та ризиків, тісну взаємодію контрагентів один з одним та іншими зацікавленими сторонами [14]. В результаті цього етапу, можна дійти висновку, що інвестиції підприємства у соціально відповідальну діяльність стають значними і виправданими.

Проведемо дослідження елементів забезпечення конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).

Слід зазначити, що цінова та нецінова конкуренція тісно пов'язані з формами боротьби за купівлю покупців. Підприємства, використовують методи нецінової конкуренції задля забезпечення власних конкурентних переваг, ніби формально дотримуються постійних цін, але продають за цими цінами товари різні за якістю. Продаж різних товарів за однаковими цінами та з різними умовами продажу еквівалентні неціновій конкуренції.

Цінова конкуренція – вид конкуренції, що виявляється у зниженні ціни товари або послуги без зміни їхньої якості та їхніх властивостей проти цінам на аналогічну продукцію інших підприємств. Товарні відносини встановлюються через ціни, які у певний момент сприятливі підприємствам. Це може бути пов'язано зі зниженням цін без істотної втрати прибутку, або підприємство може навмисно піти на тимчасову втрату частки прибутку при різкому зниженні цін, щоб знищити конкуренцію та завоювати велику частку ринку [27].

У сучасних умовах ринку дедалі більшого значення отримує прихована цінова конкуренція, яка ділиться на дві групи: конкуренція «за товар»; конкуренція за умовами продажу [28].



Рисунок 1.1 - Класифікація конкурентних переваг підприємства

Правові способи забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства у неціновій формі конкуренції включають надання комплексу додаткових, технічної документації, супутніх послуг, інструкцій у процесі реалізації та збільшення сфери післяпродажного обслуговування товарів або послуг.

У сучасних ринкових умовах підприємства можуть використовувати методи недобросовісної конкуренції [27]: «це діяльність підприємства щодо отримання комерційної вигоди та забезпечення домінуючого становища на товарному ринку шляхом введення в оману споживачів, партнерів, інших підприємств та державних органів». Сюди входять: фінансові махінації та спекуляції; фінансове шпигунство; переманювання кваліфікованих працівників або надання, пропонування їм матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання певних завдань; підкуп державних чиновників; жорсткі, агресивні дії щодо конкурентів; тиск на постачальників продуктів та банківські установи з метою

запобігання одержанню кредитів; секретні угоди про єдину цінову політику та поділ ринків збуту між окремими підприємствами тощо.

Зазвичай негативним у підприємстві є процес використання методів нецінових нелегальних форм конкуренції задля забезпечення власного надання конкурентних переваг, які перешкоджають створенню загальноєвропейських принципів ведення бізнесу та розвитку морально-патріотичного клімату. У цілому нині характер використання підприємством тих чи інших засобів отримання конкурентних переваг задля досягнення сильнішого становища залежить від чинників конкуренції, моральних принципів конкуренції.

Таким чином, конкуренція як вимушено-стимулююча сила змушує підприємство боротися за зростання прибутку шляхом пошуку нових форм та методів ведення бізнесу, використання новітніх технологій, сучасних методів організації стратегічного управління, а також внутрішньою рушійною силою ринку, стимулювання та підтримання його життєздатності.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Філія публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське» розташована у місті Красилів Хмельницької області. Створення підприємства було 1996 року, тоді було створено оптово-торговельну базу. Як виробничо-торгівельна база корпорації «Оболонь», ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» а реалізовувало продукцію ПАТ «Оболонь» у вигляді оптової торгівлі. У січні 1998 року досліджуване підприємство почало свою виробничу діяльність випуском мінеральної води «Оболонська-2» у скляній тарі із власної артезіанської свердловини, включеної до реєстру мінеральних вод України. А з 2000 року ДП збільшило асортиментність продукції і запустило виробництво слабоалкогольних напоїв.

Виробнича діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визначається корпоративними інтересами головного підприємства ПАТ «Оболонь», що знаходиться у м. Київ. ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» - сучасне підприємство, яке використовує в своїй діяльності новітні технології. ДП займається випуском безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питної води (газованої та негазованої), асортимент якої налічує понад 30 найменувань в дев'яти різних упаковках [28]. В таблиці 2.1 представлено основні види продукції, яку випускає ДП та розмір цієї продукції відповідно по роках.

Продукція ДП неодноразово визнавалася найкращою за своїми експлуатаційними та смаковими властивостями на обласних, всеукраїнських та міжнародних виставках та конкурсах. Щорічно підприємство проходить сертифікацію за системою менеджменту якості ДСТУ ISO 9001 та міжнародним

стандартом ДСТУ ISO 22000 «Системи менеджменту безпеки харчових продуктів. На ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» запроваджено новий вид очищення питної води від аміаку. Зазначений технологічний процес є повністю екологічно чистим із відсутністю будь-яких хімічних реагентів. Крім того, цей процес очищення має низьке споживання енергії [28].

Таблиця 2.1 – Асортиментність продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Номенклатура продукції	Одиниця вимірювання	Кількість виготовленої продукції по роках		Динаміка, %
		2020	2021	
Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5%	л чист. спирт	479501,0	614350,1	128,12
Води натуральні мінеральні негазовані	тис дал	363,6	295,8	81,35
Води натуральні мінеральні газовані	тис дал	156,1	204,5	131,01
Води газовані інші	тис дал	134,8	101,2	75,07
Води непадсолоджені й неароматизовані; лід та сніг	тис дал	690,2	596,8	86,47
Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших (типу лимонад, орандж)	тис дал	6019,2	5454,8	90,62
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакани для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас	тис шт	53768,3	44303,4	82,40
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції, місткістю більше 2 л, з пластмас	тис шт	886,1	827,5	93,39

Штат досліджуваного підприємства налічує більше 500 осіб. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» інвестує у своїх співробітників на постійній основі – фінансує навчання та розвиток компетенцій, дбає про соціальну захищеність персоналу, сприяє гармонійному розвитку підприємства, максимальній ефективності його роботи. Середня заробітна плата на підприємстві перевищує середню по країні та галузі та щорічно збільшується на 10-20% [28].

Велику увагу працівники підприємства «Оболонь Красилівське» приділяють питанням санітарії. Проводяться періодичні медичні огляди працівників, зайнятих на роботах із шкідливими та небезпечними виробничими факторами.

Як видно з таблиці, кількість продукції, виробленої у 2021 році, збільшилась у двох категоріях: слабоалкогольні напої та негазовані мінеральні води. Решта видів продукції, що випускається підприємством, мають тенденцію до зменшення кількості своєї продукції.

У ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» працює високопрофесійний колектив співробітників, у тому числі керівник, фахівці, спеціалісти та робітники. Організаційна структура ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» працює у напрямку швидкого реагування на всі процеси, що відбуваються на ній. У додатку А (рисунок А.1) показано організаційну структуру підприємства.

Економічний аналіз досліджуваного підприємства має на увазі докладний комплексний аналіз усіх напрямів діяльності; зіставлення отриманих результатів роботи із витратами; оцінка різних напрямів роботи ДП, яка стане основою для розробки заходів щодо вдосконалення механізму формування конкурентних переваг підприємства.

Для того щоб оцінити поточний стан ДП та тенденції його діяльності, розрахуємо основні техніко-економічні показники його роботи. У таблиці Б.1 Додатка Б наведено основні показники підприємства за досліджуваний період 2019-2021 років.

Як очевидно з таблиці Б.1, чистий прибуток від продукції компанії на 2021 р. збільшилася на 14% проти попереднім роком. Собівартість продукції була тієї ж тенденції, в 2020 році вона знизилася, а в 2021 році також збільшилася на 14%. Динаміка зміни чистого прибутку від реалізації, собівартості реалізації та вартості основних засобів за вищевказаними показниками ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на діаграмі (рис.2.1).

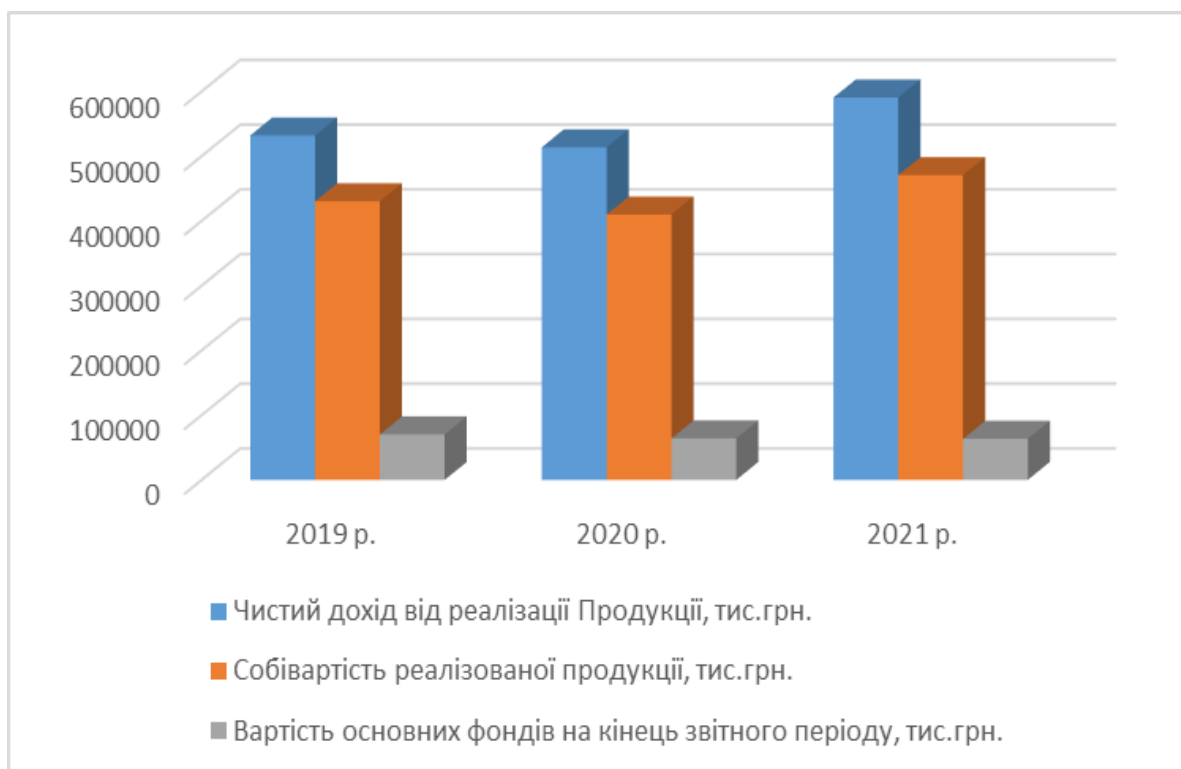


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та інших показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

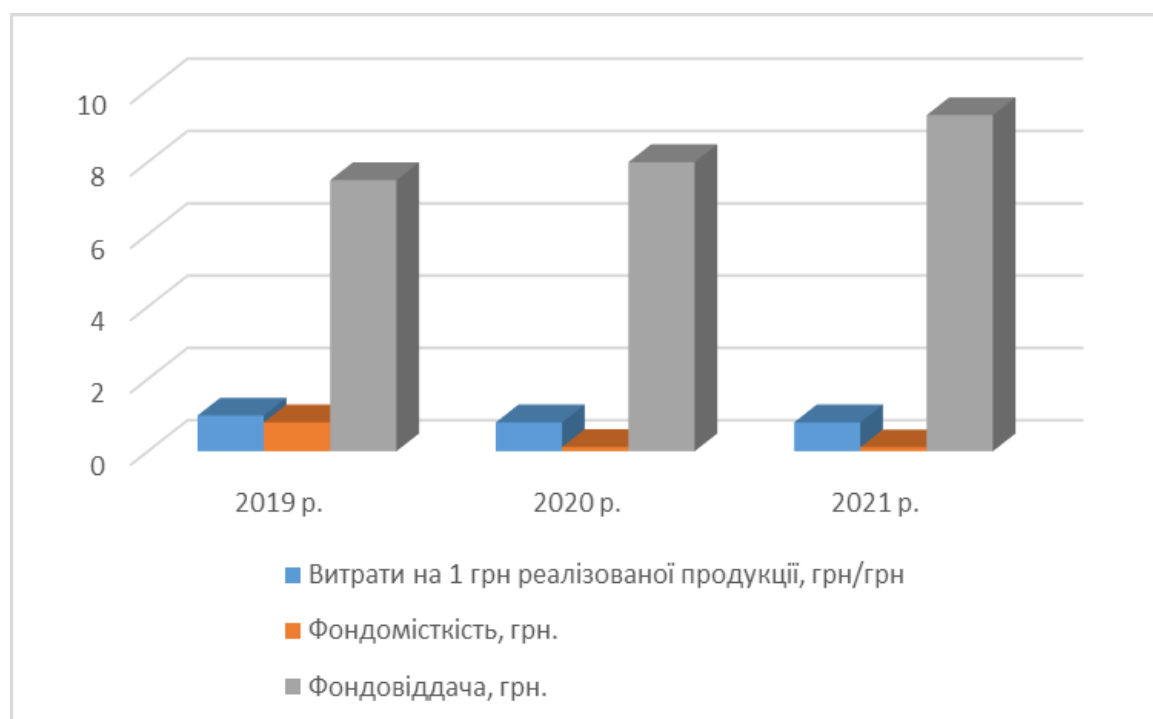


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції та інших показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Потрібно проаналізувати показники прибутковості підприємства. На діаграмі (рис. 2.2) представлено динаміку фондомісткості, фондівдачі та витрат на 1 гривню реалізованої продукції. Останній показник собівартості 1 грн. продукції підприємства в аналізованому періоді має тенденцію до зниження. Така сама тенденція спостерігається і за показником вартості основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (зниження на 10%). Виробничі запаси ДП «Оболонь» «Красилівське» збільшилися вдвічі. Готова продукція також збільшилася на таку саму суму та становила 18 251 тис. грн. 2021 року. Динаміка зміни розмірів готової продукції, товарно-матеріальних запасів та товарів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» подано на малюнку 2.3.

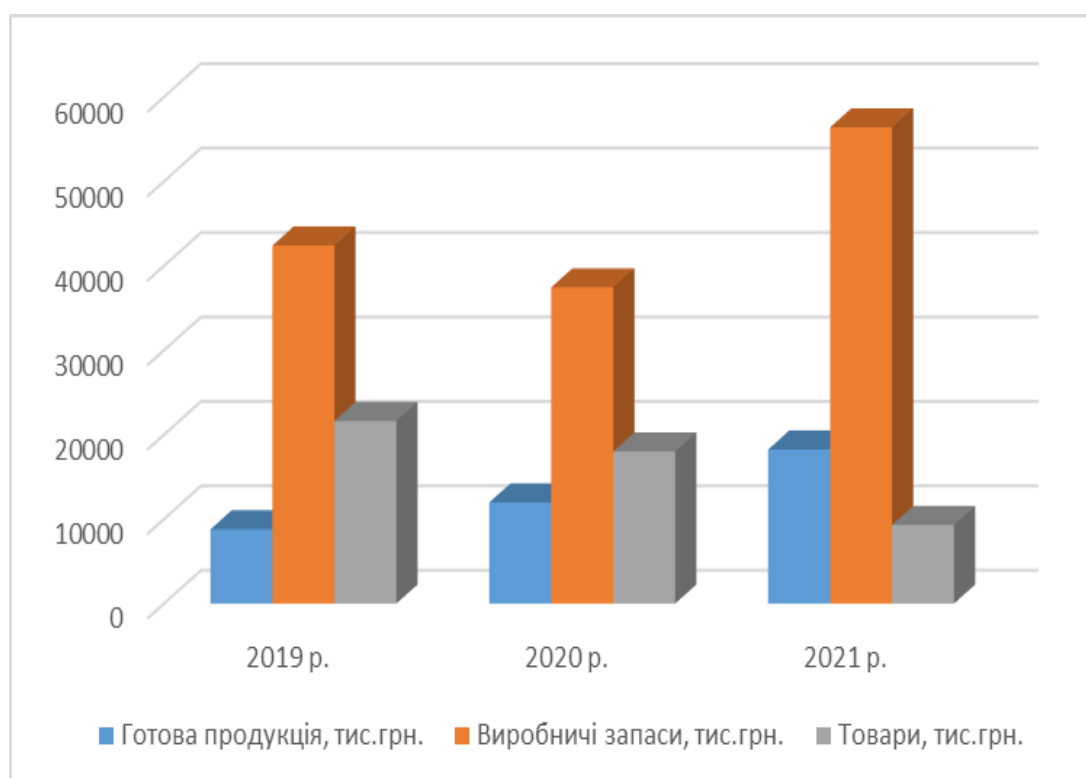


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Наступною групою аналізованих показників є показники, що характеризують персонал підприємства міста і витрати на оплату праці. Середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві за досліджуваний період зменшилася на 50 осіб. Середньорічна заробітна плата працівника на підприємстві за той же період змінилася на краще – збільшилася на 25%.

Продуктивність праці для підприємства також має позитивну динаміку – зростання близько 20%. Ми зобразимо індикатори цієї групи рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Оцінка ефективності управління на підприємстві – це метод оцінки ефективності господарської діяльності підприємства та його підрозділів, що ґрунтується на показниках перевірки досягнення поставлених перед ним завдань. Аналіз ефективності компанії можна охарактеризувати як засіб ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення роботи менеджменту компанії та використовувати у її стратегічних та тактичних цілях.

Група показників, якими здійснюється оцінка господарську діяльність підприємства [29]: «розмір прибутку, собівартість, обсяги виробництва,

рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансова стійкість, маневреність, оборотність, тощо».

У таблиці Б.2 Додаток Б наведено показники, які можуть бути використані для аналізу продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В результаті аналізу робимо наступний висновок: динаміка прибутку ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» до 2019 р. була негативною, але вже 2021 р. показала зворотну ситуацію – відбулося значне зростання чистого прибутку компанії (рис. 2.5).

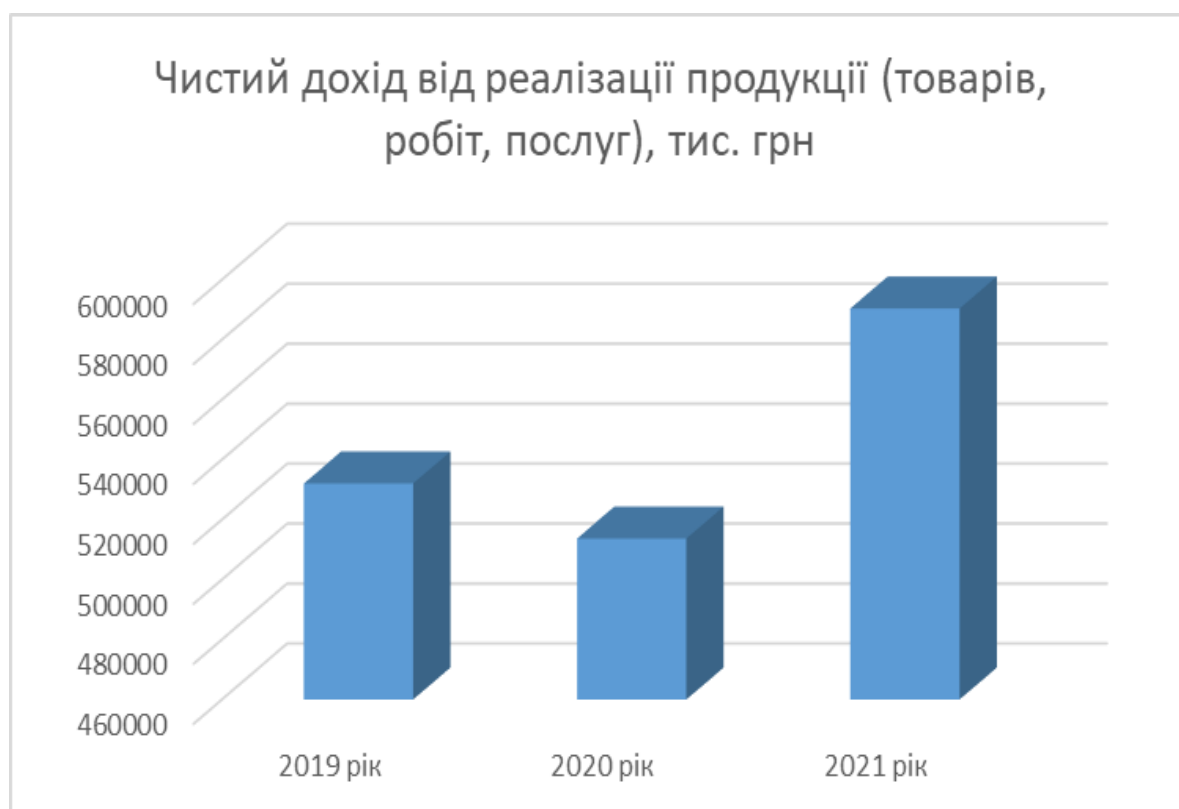


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період

На рисунку 2.6 представлено динаміку показника розміру матеріальних витрат підприємства за досліджуваний період. Як бачимо, на 2021 рік значно збільшилась сума матеріальних витрат на ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське».



Рисунок 2.6 - Матеріальні витрати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

У [30] зазначено, що: «Показники рентабельності є основними показниками, що характеризують фінансові результати та результати діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають прибутковість підприємства з різних позицій та формуються у групі відповідно до інтересів усіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну».

У Додатку Б Таблиці Б.3 наведено показники рентабельності ДП за розглянутий період. Розмір середньорічної вартості основних засобів ДП має негативну динаміку - у 2021 році вона знизилася на 10% порівняно з попереднім роком. 2020 року спостерігається збільшення вартості оборотних коштів підприємства більш ніж на 60%. Величина валового прибутку підприємства збільшилася і за 2021 рік має відхилення у розмірі 17%.

Наступним кроком є аналіз використання виробничого потенціалу підприємства. Ці показники представлені як таблиці Б.4 у додатку Б. У [31] зазначається, що: «потенціал підприємства у сенсі сприймається як джерела,

можливості, кошти, резерви, які можна вкладено у дію, спрямоване досягнення певної мети» (рис.2.7).

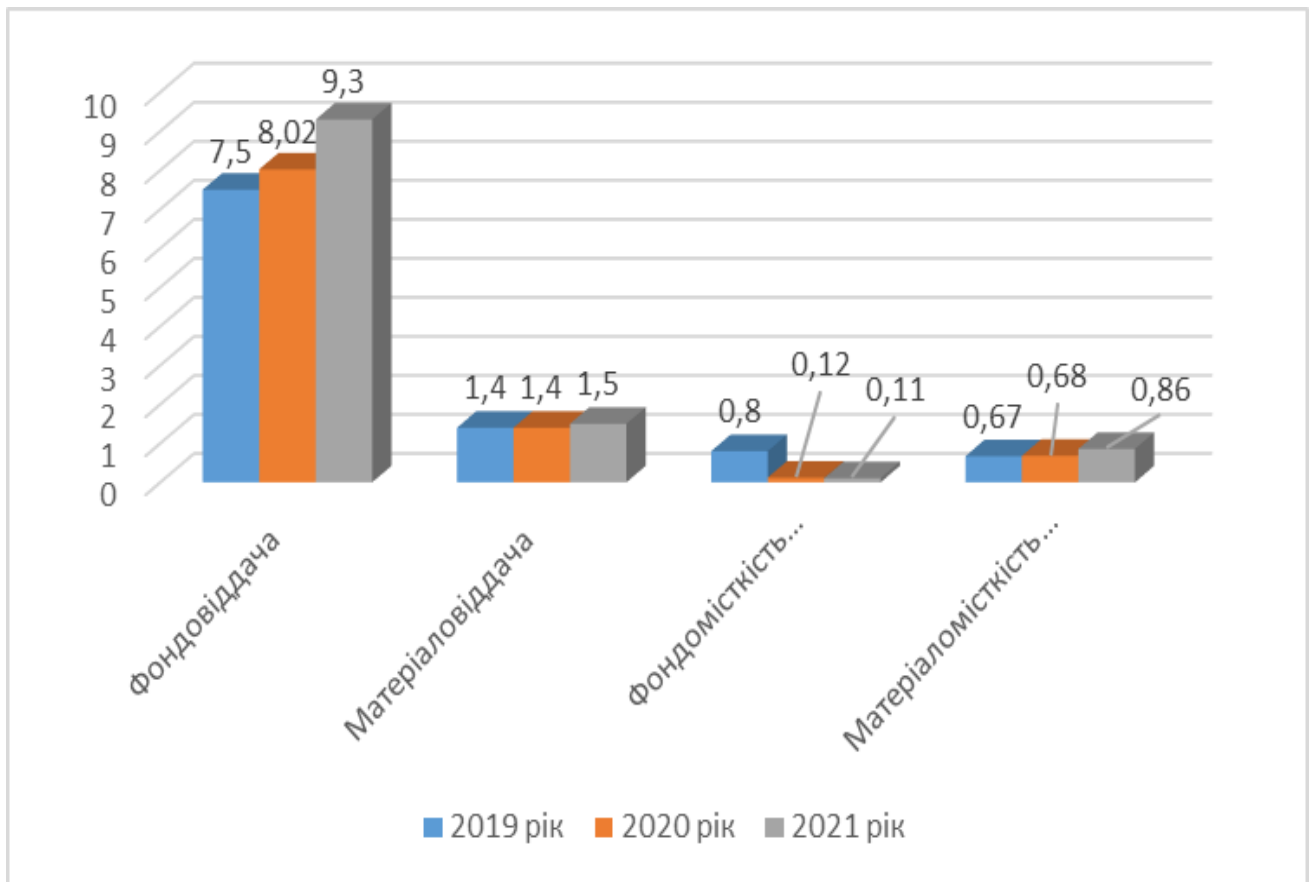


Рисунок 2.7 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Аналіз ефективності системи управління ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволив зробити висновок, що підприємство досить успішно працює на ринку, долаючи складні умови функціонування, що склалися. Що стосується аналізованого періоду, то 2020 став найуспішнішим для підприємства.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

У підручнику стверджується, що [32]: «внутрішнє середовище підприємства є цілісною системою взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, компонентів і факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства і виникають в результаті управлінських рішень, і які підприємства здатні частково контролювати та виправляти» .

У таблиці В.1 Додатка В проведено аналіз факторів внутрішнього середовища досліджуваного державного підприємства та дано оцінку впливу цих факторів на нього. Вплив чинників цього середовища можна оцінити експертною оцінкою. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства передбачає аналіз стану його підсистем та елементів зовнішнього середовища, а також оцінку впливу на виробництво та ефективність підприємства і, як наслідок, визначення сильні та слабкі сторони підприємства [33].

У підручнику сказано, що [34]: «Аналіз зовнішнього середовища — це об'єктивна оцінка змін, які відбуваються у світі, у якому діє підприємство. Це свого роду «система раннього попередження», що дозволяє передбачати потенційні загрози та наперед визначати можливості».

Фактори довкілля ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» мають достатній вплив на його функціонування. Вплив факторів мікросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено та оцінено у балах у Додатку В Таблиці В.2.

Оцінка впливу мікросередовища підприємства проводилася за допомогою експертної оцінки. Для цього використовувалася наступна оцінна шкала: 3 – сильний вплив фактора; 2 – помірний вплив фактора; 1 – слабкий вплив фактора; 0 – вплив фактора відсутній.

Фактори довкілля також відіграють важливу роль на етапі аналізу підприємства, оскільки останні впливають на цілі, стратегію підприємства та його тактику.

Оцінка впливу факторів макросередовища на підприємство проводилася за 2-бальною шкалою: +1 бал – позитивний вплив; -1 бал – вплив негативний.

Вплив сили впливу фактора на підприємство оцінювалося за 4-бальною шкалою: 3 – сильний вплив; 2 – вплив помірний; 1 - вплив слабкий; 0 – немає впливу. Результати оцінки факторів макросередовища представлені в Додатку В Таблиці В.3.

Після оцінки впливу внутрішнього, зовнішнього середовища досліджуваного підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити вплив сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання, а також оцінити можливості й загрози для функціонування підприємства.

У Додатку В Таблиці В.4 наведено результати застосування методу SWOT-аналізу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

В результаті можна зробити висновок, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у своїй ринковій ніші посідає стійке становище серед конкурентів.

У додатку В таблиці В.5 аналізується вплив на формування потенціалу ресурсів підприємства, при цьому необхідно визначити вплив сильних і слабких сторін економічного суб'єкта. В результаті встановлено, що найбільш значущими факторами для ДП ПАТ «Оболонь» є наступні фактори: висококваліфікований персонал, зацікавленість персоналу, сучасне обладнання, мотивація співробітників.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Аналіз конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Міжнародний ринок є надзвичайно ємним, що створює значні можливості для підприємств, але водночас висуває додаткові вимоги до менеджменту підприємства. Міжнародна діяльність підприємства вимагає специфічного підходу до підтримки конкурентоспроможності продукції та підприємств за кількісними і якісними характеристиками та більш ретельного дотримання принципів і методів маркетингу. Управління міжнародною діяльністю на рівні підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюється за рахунок використання стратегічних, фінансових, організаційних та виробничих інструментів.

Один з пріоритетів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є експорт.

IDS Group Потенційними країнами для експорту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є країни ЄС, Центральна Азія, країни Близького та Середнього Сходу.

Для аналізу конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно проаналізувати асортиментну та географічну структуру міжнародної діяльності підприємства (табл.Г.1 Додаток Г).

Для зміцнення іміджу підприємство підвищує соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвитком культури, спорту, бере участь у роботі міжнародних асоціацій якості та захисту довкілля.

Частка корпорації «ОБОЛОНЬ» припадає близько 74% всього експорту українського пива за межі України. З початком бойових дій у 2014 році експорт пива в РФ було зведено до мінімуму (на початок 2013 року становив 66%).

Близько 16% експортується до Молдови, Грузії та Білорусі - по 8% відповідно. Перенасичення ринку цією продукцією стимулює керівництво компанії шукати вихід на ринки ще інших країн, насамперед це країни СНД та Східної Європи.

У зв'язку з тим, що вода мінеральна газувана та негазована, безалкогольні та слабоалкогольні напої розраховані на досить великий обсяг споживання. В Україні місткість цієї галузі також є великою, тому ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» має досить багато конкурентів. Лише деякі з них є досить сильними конкурентами. Серед методів конкуренції в цій галузі здебільшого використовується ціна.

На ринку мінеральної води в Україні працює більше треста виробників. Головною особливістю ринку є домінування вітчизняних брендів, оскільки іноземні виробники значно програють у ціновій конкуренції, а якість продукції цих груп підприємств є рівнозначною. Специфіка національного ринку цієї галузі полягає в наявності потужних підприємств, які об'єднують кілька компаній та виготовляють продукцію на різних заводах, розташованих у різних регіонах країни. П'ять провідних компаній з виробництва питної та мінеральної води контролюють понад 60% українського ринку.

Позиції лідера на українському ринку мінеральної води у 2020 році належать IDS Group Ukraine, CocaCola, Оболонь, Ерлан та Росінка.

Головним лідером ринку є IDS Group Ukraine, до якої входять такі бренди: Моршинська, Миргородська та Боржомі (імпорт із Грузії). Миргородська є лідером серед брендів на ринку мінеральної води України. У таблиці 3.1 подано структуру українського ринку мінеральної води по виробниках.

Також сильні позиції на ринку займає корпорація «Українські Мінеральні Води». До корпорації входять: ТДВ «Свалявські Мінеральні Води», ТДВ «Одеський завод мінеральних вод «Куяльник», «Галс» («Роганська»), «Аквапласт» («Ранкова роса»), ПФ «Панда» («Караван»), «Малбі-Фудс» («Бювет»). Ці підприємства займають приблизно 25% українського ринку мінеральної води. Частка інших вітчизняних виробників питної та мінеральної води становить менше ніж 1–2% на компанію.

Таблиця 3.1 – Частка виробників на ринку мінеральної води України [7]

№	Виробник	Торговельні марки	Частка, %
1	IDS Group	«Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Боржомі», «Трускавецька»	30
2	Coca-Cola Beverages	«Bon Aqua»	16
3	Оболонь	«Оболонська», «Прозора»	6
4	Росинка	«Софія Київська»	5
5	Ерлан	«Біола», «Два Океани», «Каліпсо», «Знаменівська»	4

Далі аналізуємо стратегію окремих брендів на вітчизняному ринку мінеральної води. Він дозволить сформувавши переваги та недоліки підходів, що використовуються кожною компанією.

«Моршинській» належать лідируючі позиції на ринку, важливим чинником лідерства є правильно побудована система комунікацій із споживачами. Дана торгова марка позиціонує свою продукцію як екологічно чисту воду, виготовлену в Карпатському регіоні. Компанія часто змінює дизайн та випускає продукти обмеженим тиражем, щоб відсвяткувати певні події (наприклад, продаж дитячих пляшечок, присвячених театрам «Зоряних війн» та «Холодне серце»). ТМ приймає участь у соціальних проектах (спортивні заходи, екологічні акції), залучає для зйомок рекламних роликів відомих осіб.

Опираючись на сучасні тенденції орієнтації на здоровий спосіб життя, Моршинська вивела на ринок серію фітнес-товарів («Моршинський Спорт» зі спеціальною горловиною та дитячу версію «Спортік»). На початку 2018 року стартувала кампанія з популяризації спорту, до неї приєдналася українська тенісистка Еліна Світоліна, олімпійська чемпіонка з фехтування Ольга Харлан, чемпіон світу з греко-римської боротьби Жан Беленюк. Також бренд займає активну позицію в Інтернеті, приділяючи увагу розвитку власної SMM-стратегії:

періодично проводяться акції у соціальних мережах Facebook та Instagram, де представляється контент.

ТМ «Миргородська» орієнтується на залучення своїх клієнтів за рахунок низької ціни та різних акцій. Бренд позиціонує продукти корисні для здоров'я. У рамках стратегії компанії запущено слоган «Анти-зомбі-ефект», підкріплений легендою про набір елементів, що наповнюють організм енергією та силою. Тут слід відмітити, що підприємство втрачає свої позиції на українському ринку, оскільки не приділяє належної уваги просуванню продукції. Наприклад, у 2017 році бренд запустив рекламну стратегію, в рамках якої споживачі могли використовувати додаток LifeRhythm, який дозволяв би отримувати вичерпну інформацію про біоритми кожної людини, але кампанія провалилася, оскільки цільова аудиторія не була забезпечена відповідною інформацією. повідомлення в Інтернеті та в офлайн-просторі. У сучасних умовах ТМ «Миргородська» має пасивну політику в Інтернеті, оскільки, крім офіційного сайту, суттєвої активності на інших мережах, насамперед у соціальних, немає.

«Воп Aqua» почала втрачати свої позиції на мінеральному ринку України, оскільки має зі споживачами слабкі зв'язки. Усі ресурси підприємства в Інтернеті знаходяться у доменній зоні Російської Федерації, немає жодної інформації українською мовою. Усі акції, збільшення асортименту та інші заходи проводяться лише в РФ. Споживачі з України не мають змоги прямого спілкування з представниками бренду.

ТМ «Оболонська» зі смаком лимона було популярне 10 років тому, але неефективна маркетингова стратегія підприємства призвела до поетапного зниження попиту на цей вид продукції. До недоліків ТМ на сьогоднішній день можна віднести застарілий дизайн, відсутність рекламного просування та доказового позиціонування. До переваг цього продукту можна віднести наявність певної кількості лояльних покупців і доступну ціну, більшість зі споживачів купують мінеральну воду цієї марки протягом тривалого періоду часу.

ТМ «Софія Київська» не використовує системної маркетингової стратегії і не має чітке позиціонування. Компанія містить на сторінці мінеральних вод

тематичну інформацію релігійно-історичного характеру (асоціація з Київською Руссю). Наприклад, у 2014 році на території підприємства було освячено виробничу лінію та артезіанську свердловину, але ця новина в мережі Facebook знаходиться під другим номером серед новин. Подальші зміни дизайну етикетки та форми пляшки мінеральної води не дозволили змінити негативні тенденції та зміцнити позиції компанії на ринку.

ТМ «Прозора» позиціонує свою продукцію як живу, природну воду, яка є найбільш корисною, оскільки продукція підприємства не проходить техногенного очищення та таким чином зберігає природну структуру. На початку виведення на ринок мінеральної води було запущено сильну рекламну кампанію, де приймали участь українські зірки. Однак останніми роками реклама бренду практично була відсутня, що знизило попит на цю мінеральну воду. ТМ «Прозора» реалізується у всіх регіонах країни, проте для зміцнення позицій бренду на ринку потрібно оптимізувати їхню маркетингову стратегію.

ТМ «Карпатська весна» у своїх рекламних повідомленнях наголошувала на омолодженні організму. У 2015 році запущено рекламу, де головну роль грав спортивний «дідусь». В результаті кампанія здобула Гран-прі на Effie Awards Ukraine 2016. Ефективність такої стратегії підприємства дозволила бренду посісти третє місце серед виробників мінеральних вод. У 2017 році продовжилася кампанія, присвячена запровадженню безвізового режиму між країнами ЄС та Україною. Але багато споживачів не прийняли таку творчість та виступили проти відвертого підтексту. На сучасному етапі не вживаються активні заходи щодо просування Карпатської Джерельної, не оновлюється сторінка компанії у соціальних мережах. У 2017 році соціальний проект бренду було реалізовано (установка інтерактивних майданчиків у Львові), який не набув значного розголосу серед цільової аудиторії [9].

ТМ «Ордана» створює хорошу рекламу своєї продукції. Основними недоліками продукції є: низька якість, відсутність характерних ознак, нечітка упаковка, переважання великої упаковки над дрібною в обсягах продажу, висока ціна.

ТМ «Пивоварня Нова Баварія» нещодавно вийшла на ринок мінеральних вод та безалкогольних напоїв, тому її досвід у цій сфері незначний. Якість продукції висока, хоча компанія не використовує власну сировину.

ТМ «Росинка» спеціалізується на випуску газованої мінеральної води, широкого асортименту безалкогольних напоїв. Найбільшою перевагою підприємства є асортимент продукції.

В ТМ «Вода Роганська» перевагою є доставка продукції до офісів та житлових будинків, недоліком - обмежений асортимент продукції.

Таким чином, найбільш впливовими конкурентами ТМ «Оболонь» у секторі ринку з виробництва мінеральних вод є: IDS Group, Coca-Cola Beverages, Київський завод «Росинка», які мають високі ринкові позиції.

3.2 Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Маркетингова стратегія є важливою складовою конкурентних переваг будь-якого підприємства. Вона визначає, як підприємство будує свій бренд, спілкується зі своїми клієнтами, рекламує свої продукти або послуги і конкурує на ринку. Тому в дослідженні в якості одного з напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є удосконалення стратегії маркетингу на підприємстві.

Маркетингова стратегія підприємства може включати такі елементи:

1. Сегментація ринку: ідентифікація цільових ринкових сегментів, що дозволяє компанії зосередитись на певних групах клієнтів, які найбільш зацікавлені в її пропозиції.

2. Позиціонування бренду: визначення унікальної специфікації компанії або продукту, яка робить їх відрізняються від конкурентів та надає перевагу в очах клієнтів.

3. Продуктова стратегія: розробка і вдосконалення продукту або послуги, щоб вони відповідали потребам клієнтів і мали конкурентні переваги.

4. Цінова стратегія: встановлення цін, які враховують вартість продукту, конкурентні умови і споживчі переваги, щоб залучити клієнтів і зберегти конкурентоспроможність.

5. Промоція та реклама: розробка ефективних маркетингових кампаній, які підвищують усвідомленість бренду, стимулюють продажі і залучають нових клієнтів.

6. Дистрибуційна стратегія: вибір оптимальних каналів збуту, щоб забезпечити доступність продукту або послуги для цільових клієнтів.

Маркетингова стратегія допомагає компанії привернути увагу клієнтів, вирізнитися серед конкурентів.

Розуміння та виокремлення своїх конкурентних переваг допоможе підприємству визначити, як краще позиціонувати своє підприємство і які канали використовувати для досягнення успіху.

Розробка маркетингової стратегії підприємства варто починати з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а закінчується аналізом ефективності управлінських рішень. Такий аналіз для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» був виконаний в другому розділі дослідження.

На рівні головного підприємства корпорації «Оболонь» формується загальна стратегія, що відображає загальну стратегічну лінію розвитку та сукупність її можливих напрямів з урахуванням існуючих ринкових умов, а також можливостей підприємства. В її основі лежать плани та програми маркетингової діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

На рівні окремих напрямів роботи чи продуктових підрозділів компанії розробляється стратегія розвитку для певного напрямку, яка пов'язана з розвитком товарних пропозицій та розподілом ресурсів за окремими товарами.

На рівні окремих товарів досліджуваного підприємства функціональні стратегії формуються на основі визначення цільового сегменту та позиціонування певного товару на ринку, використовуючи різноманітні маркетингові

інструменти.

Маркетингова стратегія є частиною бізнес-планування підприємства, котра охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію підприємства в цілому. Це зумовлює на найвищому рівні прийняти якісне рішення та провести необхідне корегування на нижчих рівнях управління у випадку зміни на ринку.

Маркетинг, як і будь-яка діяльність підприємства, вимагає постійного вдосконалення. Зовнішні ринкові чинники, споживчі переваги, виробничі та комунікаційні технології стимулюють керівництво постійно оцінювати дії, переглядати існуючі маркетингові плани та стратегії.

Умовно виділяють такі основні напрями удосконалення маркетингової діяльності на ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське»: розроблення нової маркетингової стратегії, створення ефективнішої рекламної кампанії (зміна засобів розповсюдження реклами та/або зміст реклами), вдосконалення маркетингових бізнес-процесів, коригування цільових споживачів, використання інноваційних методів, дослідження споживчого тренду, орієнтація на максимальне задоволення споживчих потреб, оптимізація процесу комунікації зі споживачем.

Варто звернути увагу на функціональні стратегії розвитку брендів підприємства, оскільки, загальна стратегія досліджуваного підприємства формується лише на рівні корпорації «Оболонь». Вивчення стану конкуренції на вітчизняному ринку показало, що десять років тому досить популярним була «Оболонська» зі смаком лимона та «Живчик», проте через неефективну маркетингову стратегію підприємства відбулося поступове зниження попиту на ці види продукції. До недоліків ТМ «Оболонська» варто віднести застарілий дизайн, відсутність позиціонування та рекламного просування. До переваг продукту можна віднести доступну ціну та наявність постійних клієнтів, більшість з яких купують мінеральну воду цієї марки протягом тривалого часу. Порівняно з іншою продукцією групи, соковмісних газованих безалкогольних напоїв, то «Живчик» має такі конкурентні переваги: натуральний смак за рахунок використання натурального яблучного соку. Особливою конкурентною перевагою бренду

«Живчик» є те, що це єдиний напій з вмістом соку з додаванням ехінацеї, що означає велику корисність і подібність за властивостями з вітамінізованими напоями, завдяки чому напій може мати лікувальні властивості та може зміцнювати імунітет.

Характеристики ТМ, а також напрями вдосконалення маркетингової стратегії для ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» за різними брендами представлено у таблиці Д.1 Додатку Д.

Слід відмітити, що сучасні тенденції на ринку безалкогольних напоїв полягають у появі нових форм та розмірів пляшок та упаковок, зручних пляшок з ручками для великого об'єму, пляшок із дозатором на кришці для спортсменів, пляшок із спеціальними кришками для дітей та постійне оновлення етикеток.

Тому доцільно здійснити ребрендинг (рестайлінг) певних товарних позицій підприємства. Бренд відрізняє підприємство від конкурентів, а ребрендинг впроваджують, коли потрібно мати зміни у себе в порівнянні з минулим. Ребрендинг - справа трудомістка, тому його необхідно обґрунтувати. Це необхідно, коли бренд дійсно потребує змін. Зазвичай це відбувається, якщо:

- існуючий бренд більше не вписується в ринкові умови, що змінилися. якщо ринковий сегмент бренду зменшився, споживання та купівельна спроможність знизилася через те, що товар застарів, необхідний ребрендинг. Причиною ребрендингу також може бути зміна цінностей та переваг цільової аудиторії;

- позиції ТМ помітно ослабли на ринку. Проблема може бути не лише у позиціонуванні, найчастіше ребрендинг допомагає глобально вплинути на ситуацію. Як правило, причиною є конкуренція (ефективний ребрендинг конкурентів призводить до їхнього швидкого зростання). В такому випадку ребрендинг бренду є необхідним;

- позиціонування бренду було спроектовано на початку неправильно. Для вдосконалення маркетингової стратегії підприємства необхідно сконцентрувати у відділі маркетингу фахівців у галузі програмування, економіки, технологій цифрової реклами, що зробить рівень маркетингових досліджень більш якісним.

Це дозволить чіткіше сформулювати цілі маркетингових досліджень, швидше реагувати на зміни довкілля підприємства, застосовувати новітні технології у сфері ефективної організації інтелектуальної роботи. Також варто залучати до маркетингових досліджень фахівців власного підприємства, що дозволить витратити менше коштів.

З огляду на те, що сучасними тенденціями ринку безалкогольних напоїв є насичення асортименту, підвищення якості, існуюче розширення асортименту: нові ТМ, нові уподобання, екзотичні напої, вітамінні, соковмісні, діабетичні напої. Тому важливим є розширення асортименту соковмісних напоїв торгової марки «Живчик».

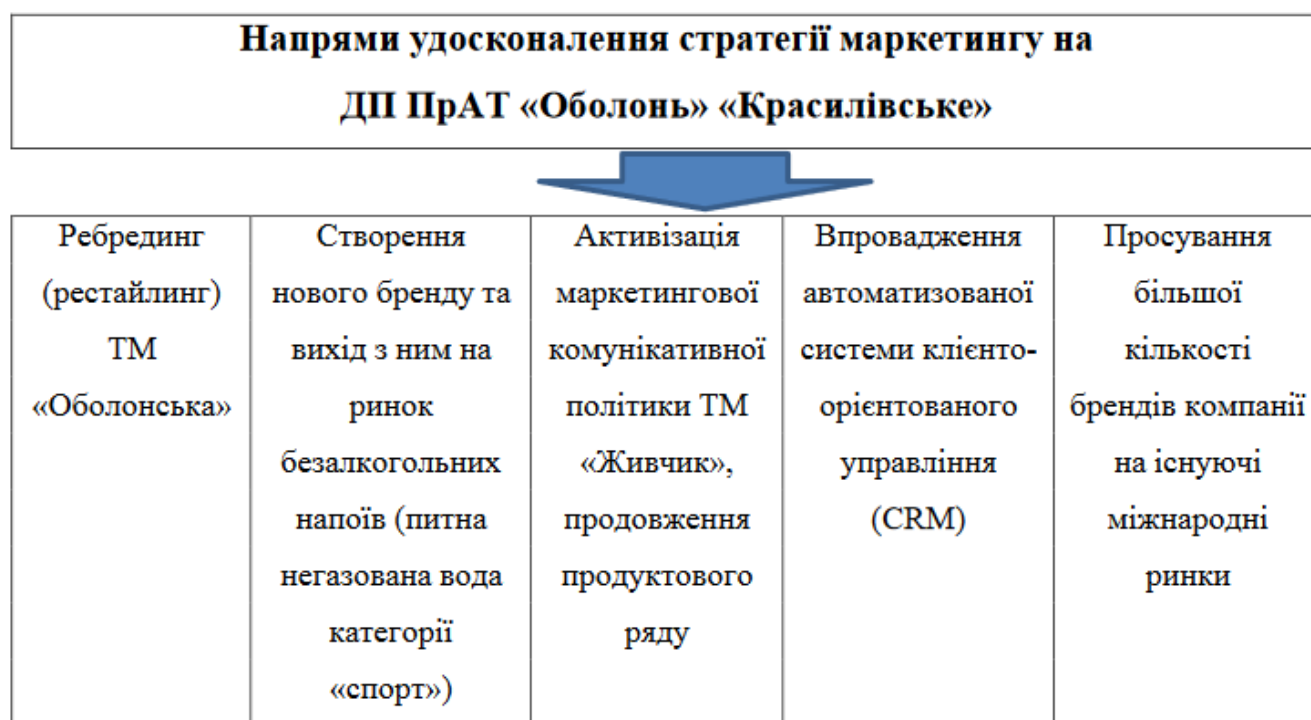


Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення на ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» маркетингової стратегії

Таким чином, ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське» варто активізувати розвиток збутової діяльності, насамперед за рахунок посилення конкурентних позицій безалкогольної продукції ДП, що пов'язано з рестайлінгом існуючих позицій, розширенням асортиментності та із вдосконаленням якості управління

маркетингом на підприємстві (рис. .3.1) завдяки:

- ребрендинг (рестайлінг) торгової марки «Оболонська»;
- вихід з на ринок з новим брендом безалкогольних напоїв. Як варіант - на основі мінеральної води корисні напої або питна негазована вода типу «спорт». У конкурентів вже є такі продукти, але імідж ДП та прихильність споживачів до її води можуть гарантувати успіх нового продукту.
- активація маркетингової комунікаційної політики ТМ «Живчик», продовження асортименту;
- впровадження CRM - автоматизованої системи клієнтоорієнтованого управління;
- просування більшої кількості ТМ підприємства на існуючі міжнародні ринки, що є вигідним, оскільки споживання мінеральної води в Європі набагато більша, ніж в Україні.

ВИСНОВКИ

Конкуренція як вимушено-стимулююча сила змушує підприємство боротися за зростання прибутку шляхом пошуку нових форм та методів ведення бізнесу, використання новітніх технологій, сучасних методів організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою, що стимулює та підтримує його життєздатність на ринку.

Конкурентні переваги - це ключові чинники успіху, що дають підприємству перевагу перед конкурентами. За М. Портером, конкурентні переваги діляться на два види: зниження витрат та диференціація продукту.

Рівень забезпечення конкурентних переваг відображається в інтегральному показнику вартості підприємства. Саме за динамікою цього показника керівники підприємства можуть зробити комплексний висновок про правильність прийнятих управлінських рішень та ефективність управління бізнесом. Забезпечення конкурентних переваг підприємства є багатоаспектним поняттям, утвореним комплексом факторів, які повинні не тільки відображати його поточний стан, а й прогнозувати стан в майбутньому для досягнення її стратегічної мети.

Конкурентні переваги залежать від наявності ресурсів та від ефективності їх використання на підприємстві. Конкурентна перевага окреслюється продуктивністю використання ресурсів, де критерієм є саме рентабельність виробництва. Конкурентна перевага існує, коли підприємство може отримувати прибуток вищий за середній для цієї галузі або сегменту ринку.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має контрагентами у різних країнах: Польща, Молдова, Чехія, Ізраїль, Іспанія, Литва, Німеччина, Італія. В 2019 році цей перелік збільшився - Канада та Грузія стали імпортерами безалкогольних напоїв.

Аналіз конкурентного середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показав, що позиції лідера на українському ринку мінеральної води у 2020 році належало IDS Group Ukraine, CocaCola, Оболонь, Ерлан та Росінка. Головним

лідером ринку є IDS Group Ukraine, до якої входять такі бренди: Моршинська, Миргородська та Боржомі (імпорт із Грузії). Миргородська є лідером серед брендів на ринку мінеральної води України.

На рівні головного підприємства корпорації «Оболонь» формується загальна стратегія, що відображає загальну стратегічну лінію розвитку та сукупність її можливих напрямів з урахуванням існуючих ринкових умов, а також можливостей підприємства. В її основі лежать плани та програми маркетингової діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Маркетингова стратегія є важливим складником конкурентних переваг будь-якого підприємства. Він визначає, як бізнес буде свій бренд, спілкується зі своїми клієнтами, рекламує свої продукти чи послуги та конкурує на ринку. Тому у дослідженні як один із напрямків удосконалення конкурентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розглядається вдосконалення маркетингової стратегії на підприємстві.

Для вдосконалення маркетингової стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запропоновано оновити дизайн мінеральної води «Оболонська», запровадити нову товарну позицію – мінеральну воду категорії «Спорт» та розширити асортимент торгової марки «Живчик».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Дата оновлення: 13.02.2020. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
3. Портер М. Конкуренция: уч. пособ. / М. Портер; [пер. з англ. О.Л. Пелявского]. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 496 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 84 с.
5. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2003. 304 с.
6. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
7. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
8. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. АПЕ. 2003. № 2. С. 70-73.
9. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
11. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
12. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

13. Яременко Т. П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181 (6). С. 45–53.

14. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

15. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 215–219.

16. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

17. Фют А. А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. 2013. Т. 1. № 2. С. 7–11.

18. Алексеєва О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: Матеріали II науково-практичної конференції. Магнітогорськ, 2017. С. 85–89.

19. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

20. Чумак Л. Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 212–215.

21. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

22. Ткачук Г.Ю. Дослідження методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19922.doc.htm.
23. Школьний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань : Вид-во УДАУ, 2007. 308 с.
24. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.
25. Хайек Ф. Сенс конкуренції. Сучасна конкуренція. 2009. № 3(15). С. 18–27.
26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
27. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 179–185.
28. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about/history>.
29. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
30. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі / В.П. Дьордяй, В.К. Макарович // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Випуск 17. – С. 826-830.
31. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємство та інновації. 2015. №1. С. 75-83.
32. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ЙОГО СТОРІН. Ефективна економіка № 3, 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454469.pdf>.

33. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с.38-42.

34. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 188–193.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

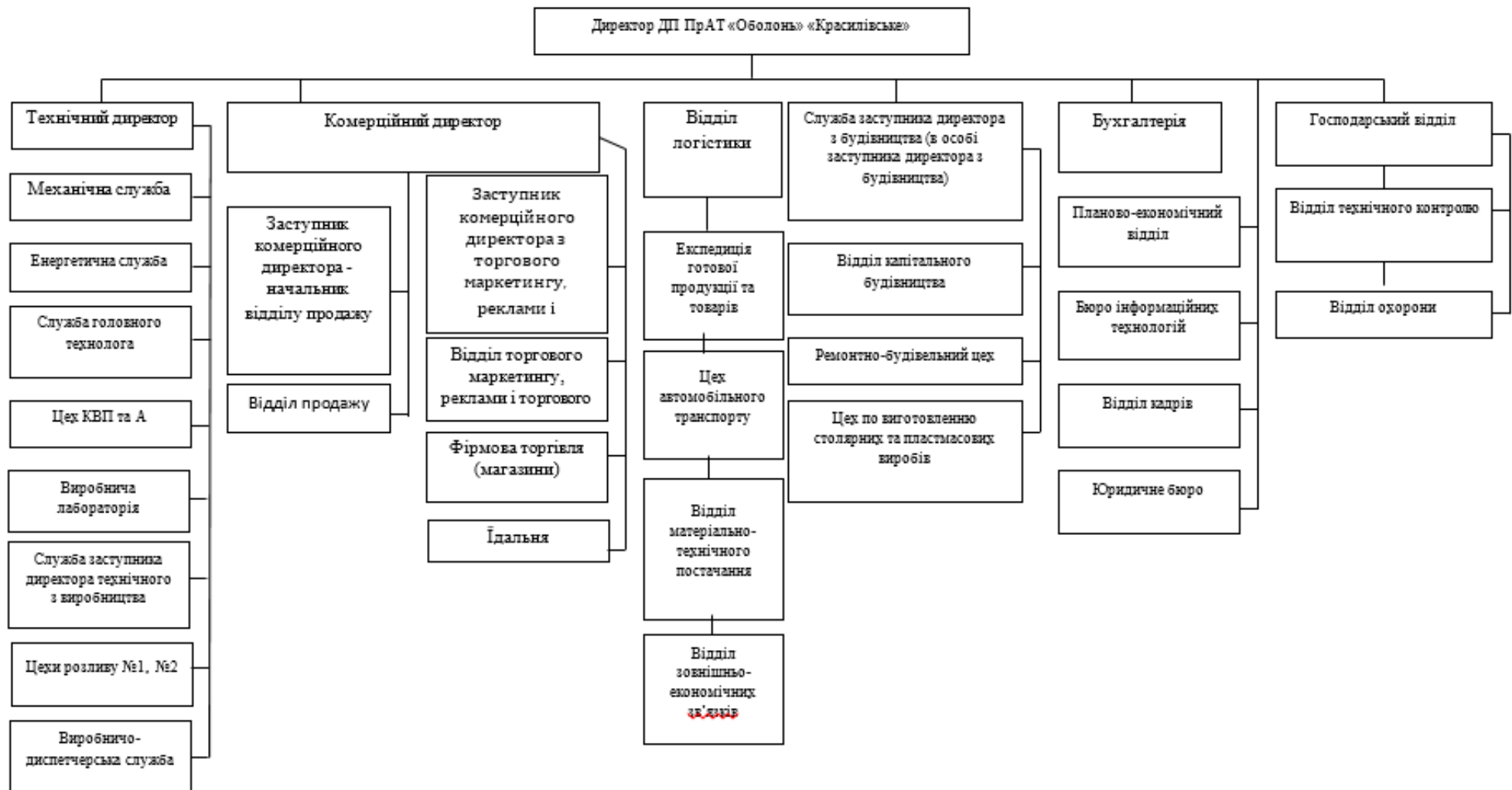


Рисунок А.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	532046,0	513695,0	590398,0	-3,4	14,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	430323,0	409856,0	470632,0	-4,8	14,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,99	0,80	0,80	-1,4	-0,1
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,4	0,17	0,03		
Фондомісткість, грн.	0,8	0,12	0,11		
Фондовіддача, грн.	7,5	8,0	9,3	6,9	16,12
Готова продукція, тис.грн.	8801,00	11983,00	18251,00	36,15	52,31
Виробничі запаси, тис.грн.	42406,00	37455,00	56400,00	-11,1	50,58
Товари, тис.грн.	21629,00	18014,00	9314,00	-16,12	-48,30
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн.	584,00	492,00	534,00	-15,8	8,54
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	75268,00	76300,00	86336,00	1,37	13,15
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	911	1044	1106	14,50	5,90
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	129	155	162	20,34	4,31

Таблиця Б.2 – Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп зростання, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	532046,00	513695,00	590398,00	-3,4	14,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	186101,00	163551,00	166837,50	-12,1	2,0
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	2,8	3,1	3,5	10,7	14,2
Віддача основних засобів, грн	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріальні витрати, тис. грн	357368,00	349912,00	404462,00	-2,1	15,6
Матеріаловіддача, грн.	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	75268,00	76300,00	86335,80	1,4	13,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	584	492	534	-15,8	8,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	911,00	1044,00	1106,00	14,6	5,9

Таблиця Б.3 - Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Адміністративні витрати, тис.грн.	27609,00	28194,00	31737,00	2,1	12,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	186101,00	103515,00	166837,50	-44,4	61,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Чистий прибуток, тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Валовий прибуток, тис.грн.	101723,00	103839,00	119766,00	2,1	15,3

Таблиця Б.4 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Фондовіддача	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріаловіддача	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Продуктивність праці	911	1044	1106	14,6	5,9
Фондомісткість господарської діяльності	0,8	0,12	0,11	-85,0	-10,5
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,67	0,68	0,86	1,5	26,4

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Таблиця В.2 – Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	1
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Поста-чальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	0
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	2

Таблиця В.3 – Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	3
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	2
	2. Екологічний фактор	Негативний	2
	3. Природні умови	Позитивний	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Таблиця В.4 – Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Сильна сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів	Слабка сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів
Маркетинг	1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки	5 4	1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів	3
Виробництво та технологія	1. Низька собівартість продуктів 2. Висока якість продукції	3 5	1. Залежність від інновацій	4
Фінанси та інформація	1. Наявність власного капіталу	5	1. Високий рівень зношеності основних фондів	4
НДДКР	1. Покращення інноваційних технологій виробництва	5	1. Високі затрати на розробки	4
Персонал	1. Кваліфікований персонал	5	1. Низький рівень вмотивованості персоналу	3
Організація управління	1. Ефективно складена організаційна структура	5		
Організаційна культура та імідж	1. Хороші умови, ефективна організація та стимулювання праці	4	1. Плинність кадрів на виробництві	4

Таблиця В.5 - Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

		<p>Можливості</p> <p>1.Покращення якості виробництва</p> <p>2.Робота з іноземними партнерами</p> <p>3.Поліпшення технічного забезпечення виробництва</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>Загрози</p> <p>1.Боротьба за сировинну конкуренції на вітчизняному ринку</p> <p>3. Підняття цін на ресурси</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>5</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>1. Входить до складу великої міжнародної групи</p> <p>2. Впровадження інновацій</p> <p>3. Багатий досвід роботи на ринку</p> <p>4. Потужна база виробництва</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Поле СиМ (сильні сторони /можливості)</p> <p>Си1-М1;</p> <p>Си2-М2;</p> <p>Си3-М3;</p> <p>Си4-М2.</p>	<p>Поле СиЗ (сильні сторони /загрози)</p> <p>Си1-32;</p> <p>Си2-31;</p> <p>Си4-33.</p>		
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Ресурсозалежність</p> <p>2. Погане інформаційне забезпечення деяких відділів</p> <p>3. Високі витрати на виробництво</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Поле СлМ (слабкі сторони /можливості)</p> <p>Сл1-М1;</p> <p>Сл2-М2;</p> <p>Сл3-М3.</p>	<p>Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози)</p> <p>Сл1-31;</p> <p>Сл3-33.</p>		

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Структура асортименту виробництва продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 році

№	Товарна позиція	Тис. грн	%
Слабоалкогольні напої в скло плящі 0,33 л.			
1	Смак Бренді кола, Смак Джин тонік, Смак Ром кола, Смак Віскі вишня, Смак Водка лайм	14 676,139	2,3
Безалкогольні напої в ПЕТ плящі 2л.			
1	Оболонь лимонад, Оболонь ситро, Оболонь смак Тархун, Оболонь Байкал	21 057,069	3,3
2	Живчик з соком яблука, Живчик з соком яблука (негазований), Живчик зі смаком апельсина, Живчик зі смаком лимона, Живчик зі смаком груші	37 009,394	5,8
3	Кола нова	12 761,86	2
4	Квас Богатирський	31 904,65	5
Безалкогольні напої в ПЕТ плящі 1л.			
1	Оболонь лимонад, Оболонь ситро, Оболонь смак Тархун, Оболонь Байкал	20 418,976	3,2
2	Живчик з соком яблука, Живчик з соком яблука (негазований), Живчик зі смаком апельсина, Живчик зі смаком лимона, Живчик зі смаком груші	35 733,208	5,6
3	Кола нова	19 142,79	3
4	Квас Богатирський	29 990,371	4,7
5	Хлібний Оболонський зі смаком квасу та сливи, Хлібний Оболонський зі смаком квасу та вишні, Хлібний Оболонський зі смаком квасу та яблука з м'ятою	53 599,812	8,4
Безалкогольні напої в ПЕТ плящі 0,5 л.			
1	Унік, Живчик з соком яблука, Живчик з соком яблука (негазований), Живчик зі смаком апельсина (негазований), Живчик зі смаком лимона, Живчик зі смаком груші	21 057,069	3,3
2	Кола нова	19 142,79	3
Безалкогольні напої в ПЕТ плящі 0,33 л.			

Продовження таблиці Г.1

1	Живчик з соком яблука, Живчик з соком яблука (негазований), Живчик зі смаком апельсина (негазований)	26 799,906	4,2
2	Живчик з соком яблука Flip-top(негазований)	22 333,255	3,5
Питна вода в пляшці ПЕТ 6,0 л.			
1	“Прозора від природи” (негазована)	26 799,906	4,2
2	“Іванка” (негазована)	12 761,86	2
Питна вода в пляшці ПЕТ 1,5 л.			
1	“Прозора від природи” (газована), “Прозора від природи” (негазована)	28 076,092	4,4
2	“Кремінка” (газована)	20 418,976	3,2
Питна вода в пляшці ПЕТ 1,0 л.			
1	“Іванка” (негазована)	12 761,86	2
Питна вода в пляшці ПЕТ 0,5 л.			
1	“Прозора від природи” (газована), “Прозора від природи” (негазована)	23 609,441	3,7
Питна вода в пляшці ПЕТ 0,33 л.			
1	“Іванка” (негазована)	9 571,395	1,5
Мінеральна вода в пляшці ПЕТ 2,0 л.			
1	“Оболонська 2” (газована), “Оболонська 2” (негазована)	20 418,976	3,2
Мінеральна вода в пляшці ПЕТ 1,5 л.			
1	“Збручанська 77” (газована)	16 590,418	2,6
Мінеральна вода в пляшці ПЕТ 1,0 л.			
1	“Оболонська 2” (газована), “Оболонська 2” (негазована)	21 695,162	3,4
Мінеральна вода в пляшці ПЕТ 0,5 л.			
1	“Оболонська 2” (газована), “Оболонська 2” (негазована)	21 057,069	3,3
2	“Збручанська 77” (газована)	12 761,86	2
Мінеральна вода в скло пляшці 0,5 л. під гвинт			
1	“Збручанська 77” (газована)	8 933,302	1,4
Безалкогольні напої в кегах 30/50 л.			
1	Оболонь лимонад, Кола нова, Оболонь Традиційний розливний зі смаком квасу	9 571,395	1,5
2	Живчик з соком яблука (газований)	8 295,209	1,3
3	Хлібний оболонський зі смаком квасу та сливи	19 142,79	3

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Напрями вдосконалення маркетингової стратегії на ДП
 ПрАТ «Оболонь «Красилівське» за окремими торговими марками

Торгова марка	Репутація торгової марки		Рекомендації щодо удосконалення
	Позитивні риси	Негативні риси	
Мінеральна вода «Оболонська»	Доступна ціна та наявність певної кількості лояльних клієнтів, більшість із яких купує мінеральну воду даного бренду впродовж тривалого періоду часу	Застарілий дизайн, відсутність обґрунтованого позиціонування та рекламного просування	Необхідність ребредингу (рестайлінг). Введення нових форм і розмірів упаковок і пляшок, зручних великих пляшок із ручками, маленьких пляшок із дозатором на кришці для спортсменів, пляшок зі спеціальними зручними кришками для маленьких дітей Введення питної негазованої води категорії «спорт»
«Живчик»	Доступна ціна, наявність залишкових асоціацій щодо корисності продукту, Унікальна, оригінальна, відома стабільна викликає довіру ідентифікується, тобто має своє обличчя – яблучко, продається в упаковках різних об'ємів, в т.ч. у жерстяних баночках	Застарілий дизайн, відсутність реклами та мало промоцій, не модність марки порівняно, наприклад, із Fanta та Соса-Сола, невеликий асортимент смаків; стандартна застаріла не дуже зручна форма пляшки, зокрема, щоб тримала дитина	Визначити пріоритет набір основних іміджевих характеристик і цінностей, притаманних марці та напою, протестувати набір смаків для продовження продуктового ряду і визначити певну кількість найбільш привабливих смаків для споживачів. З метою запобігання посяганням конкурентів на територію «Живчика», як в іміджевому

Продовження таблиці Д.1

			емоційному, так і в раціональному аспектах, цій торговій марці необхідно активізуватися й опанувати далі територію сімейної марки, не втративши при цьому привабливого дитячого, казкового образу
--	--	--	---