

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Управління конкурентними перевагами підприємства
(на матеріалах ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)»

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент

М.В. Задорожна

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,
доцент кафедри

Д.А. Арзянцева

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

д.е.н., професор

В.І. Пила

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та необхідність формування конкурентних переваг підприємства.....	8
1.2. Сутність управління конкурентними перевагами підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	22
2.1. Аналіз системи управління формуванням конкурентних переваг підприємства	22
2.2. Діагностика конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	42
3.1. Удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами підприємства.....	42
3.2. Економічне обґрунтування заходів посилення конкурентних переваг підприємства.....	50
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	76

Анотація

Задорожна М.В. Управління конкурентними перевагами підприємства (на матеріалах ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)

Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами підприємства. У роботі досліджено категоріальний базис і розкрито сутність основних понять управління конкурентними перевагами, сформовано систему принципів і основні положення управління конкурентними перевагами підприємства.

Проаналізовано особливості формування конкурентних переваг підприємства на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Досліджено систему управління конкурентними перевагами підприємства, визначено конкурентні позиції порівняно з найближчими конкурентами. Виокремлено чинники, від яких залежить можливість їх забезпечення і підвищення. Запропоновано напрями удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»: інтеграція діяльності з формування та реалізації конкурентних переваг в одному центрі, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління, розробка методичного забезпечення діагностики існуючих конкурентних переваг та визначення потенційних тощо. Обґрунтовано, що важливим напрямом формування конкурентних переваг є формування позитивного іміджу серед споживачів, громади в цілому. Враховуючи світові тенденції до «екологізації» продукції та підвищення соціальної корпоративної відповідальності, запропоновано заходи формування конкурентних переваг на основі соціально-етичного підходу.

Ключові слова: конкурентні переваги підприємства, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, формування конкурентних переваг, конкурентні стратегії, чинники конкурентоспроможності.

Summary

Zadorozhna M. Management of the Competitive Advantages of the Enterprise (based on materials of “Krasylivske” Subsidiary of Obolon PJSC)

The thesis studies the categorical basis and reveals the content of main concepts of competitive advantage management; the system of principles and main postulates for the management of competitive advantages of the enterprise has been developed. The peculiarities of the enterprise competitive advantages on the example of “Krasylivske” Subsidiary of Obolon PJSC have been analyzed. The factors on which the possibility of their provision and improvement depend have been determined. The competitive strategies of the modern enterprises have been researched. The directions of improvement of organizational tools of competitive advantage management of “Krasylivske” Subsidiary of Obolon PJSC have been proposed.

Key words: competitive advantages of the enterprise, competition, competitiveness of the enterprise, formation of competitive advantages, competitions strategies, factors of competitiveness.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема формування конкурентних переваг займає центральне місце в теорії і практиці ринкового управління, оскільки без неї в умовах жорсткої конкурентної боротьби компанія не може досягти своїх цілей, перш за все, отримання прибутку. Досягти переваги над конкурентами за всіма комерційними характеристиками продукції, засобами її просування на ринку не може сьогодні практично жодна компанія. Щоб досягти успіху на внутрішньому ринку і вести ефективну діяльність на зовнішньому ринку, компанії необхідно забезпечити конкурентні переваги над іншими виробниками. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Тому проблема підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства набуває особливої актуальності.

Теоретичні та методологічні проблеми конкурентних переваг розглядалися в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, таких як Г.Л. Азоєв [1], А.П. Челенков [1], Л.В. Балабанова [2], А.В. Кривенко [2], П.С. Зав'яловий [17], Ж.Ж. Ламбен [43], О.М. Николюк [49], М.Портер [56], А.Р. Сафіуллін [67], Р.А. Фатхутдінов [74], Т.М. Халімон [75]. Однак, відсутність дієвих механізмів управління конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах зумовлюють актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження, визначило його мету, завдання, об'єкт і предмет.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризувати концептуальні засади управління конкурентними перевагами підприємства;
- проаналізувати систему управління формуванням конкурентних переваг підприємства;
- провести діагностику конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- опрацювати напрями удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є економічні відносини в процесі управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Методи дослідження. Методологічною базою магістерської роботи є система економічних законів та принципів економічної теорії і методичний апарат економічної науки.

Як базові використовувались: методи наукового абстрагування, теоретичного узагальнення, (дослідження сутності та змісту категорії «конкурентна перевага»), формально-логічний та метод узагальнення (при визначенні концептуальних засад управління конкурентними перевагами підприємства), методи економічного аналізу (для оцінки ефективності господарювання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та його конкурентних переваг), системний метод (для обґрунтування перспективних напрямів розвитку системи управління конкурентними перевагами); аналітично-розрахунковий метод (для економічного обґрунтування запропонованих заходів) тощо.

Інформаційну базу досліджень склали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємства, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління конкурентними перевагами підприємства, матеріали і статистичні дані ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Світ економічної науки. Випуск 19» (м. Тернопіль, 20 грудня 2019 р.) [18].

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 83 джерела, та додатків. В роботі наявні 11 таблиць та 5 рисунків, основний текст роботи викладений на 60 сторінках.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові напрацювання, викладені у магістерській роботі, розширюють механізми управління конкурентними перевагами підприємств. Запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності суб'єктів господарювання будь-яких організаційно-правових форм та розмірів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та необхідність формування конкурентних переваг підприємства

В сучасних умовах спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контролювати ситуацію на ринку здатні виключно ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, і оскільки цей напрям передбачає вкладення значного обсягу ресурсів, він вимагає логічного обґрунтування напрямків і ефективного управління [9].

Ефективність діяльності підприємства на ринку визначається можливостями пристосуватися до динамічних умов ринку з точки зору утримання або поліпшення позицій в колі суперників, забезпечення конкурентних переваг. Аналіз точок зору дослідників дозволив визначити, що в сучасній теорії конкурентних переваг можна виділити два підходи: ринковий та ресурсний (рис.1.1).

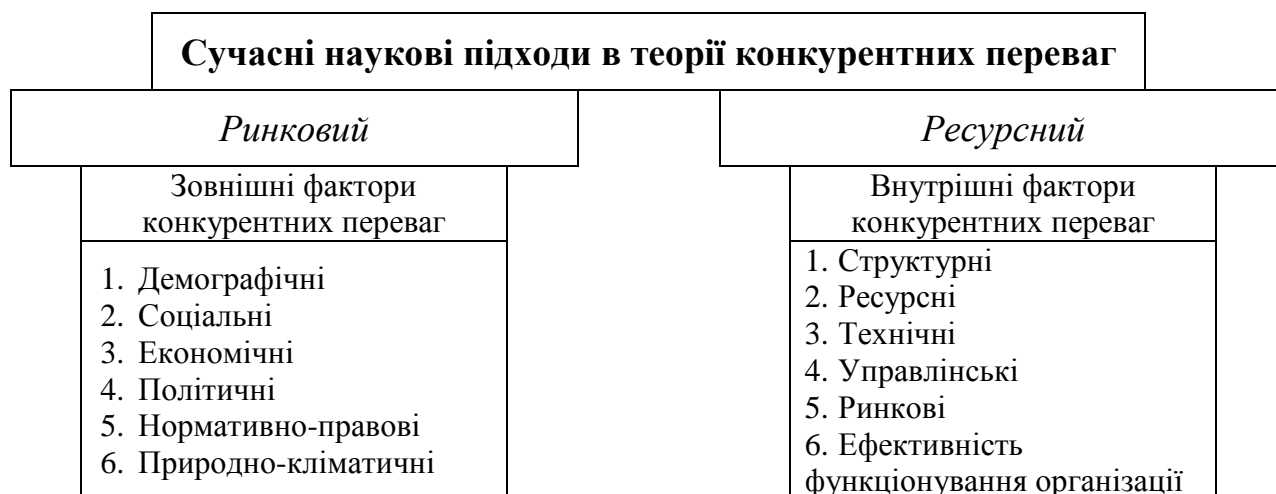


Рисунок 1.1 – Сучасні підходи до розуміння сутності конкурентних переваг
Джерело: [78, с.73].

Представники першого напряму концентрують свою увагу на зовнішніх чинниках, тобто вони вважають, що організації повинні адаптуватися до специфічного зовнішнього середовищі для формування і розвитку конкурентних переваг (таблиця А додатку А).

Провідне місце в сучасних дослідженнях, присвячених конкурентним перевагам, займає аналіз системи внутрішніх факторів, в цьому випадку мова йде про компетенції підприємства, тобто сьогодні більш затребуваним є ресурсний підхід. Для того щоб прийти до власного визначення поняття конкурентної переваги необхідно проаналізувати переваги і недоліки представлених вище формулювань.

Слід погодитися з Г.Л. Азоєвим [1], А.П. Челенкова [1], П.С. Зав'яловим [17], Ж.Ж. Ламбенем [43], М.Портером [56], А.Р. Сафіулліним [67], Р.А. Фатхутдіновим [74], що конкурентна перевага має відносний характер і визначається в порівнянні з іншими суб'єктами конкурентної боротьби, як з конкурентами, так і зі споживачами.

В основному під поняттям конкурентної переваги вчені мають на увазі перевагу над конкурентом. Наприклад, Ж.Ж. Ламбен стверджує, що будь-яка перевага є відносною і встановлюється шляхом порівняння з пріоритетним конкурентом на даному сегменті ринку [43]. А.Р. Сафіуллін і Л.Н. Сафіуллін [67], вважають, що конкурентна перевага проявляється в перевазі над конкурентами на конкурентному ринку. Г.Л. Азоєв і А. П. Челенков [1] в своїх роботах визначають дане поняття як концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємства. На думку Р.А. Фатхутдінова [74], конкурентна перевага – це перевага в порівнянні з конкуруючими фірмами.

Мало хто з авторів враховує, що переваги над конкурентами не завжди виявляються затребуваними споживачами. В.С. Єфремов дає визначення конкурентних переваг як переваг не над конкурентами, а відносно споживача [81]. Д. Шервуд каже про фірму, яка отримує конкурентні переваги за рахунок подвійної орієнтації: задовольняючи запити споживачів і

розвиваючи трудові ресурси. Він стверджує, для того щоб не втратити споживачів, необхідно гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку [81]. Дж. О. Шонессі вважає, що створювані переваги повинні в основному відповідати, або трохи випереджати очікування споживачів, що не обов'язково передбачає необхідність випередження конкурентів, так як купівельні очікування істотно залежать від того, що їм пропонує конкурентний ринок. [80]

Г. Ассель характеризує конкурентні переваги як переваги над конкурентом за рахунок пропозиції споживачам більшої споживчої цінності, тобто «великих переваг товарів і послуг або тих же переваг при більш низькій, ніж у конкурентів, ціні» [2]. З чого випливає, що стійкою буде така конкурентна перевага фірми, яка виявлятиметься в перевазі над конкурентом за рахунок створення конкурентної переваги для споживача.

П. Хейне, І. Кірцнер, П. Друкер, Ф. Хайек [76] не враховують відносність поняття конкурентних переваг і акцентують увагу тільки на одному факторі – ресурсах, підприємницьких здібностях, людському факторі. Однак, в даний час багато керівників підприємств відзначають, що все частіше ситуації на ринку вимагають від компаній не звичної адаптації до динамічного зовнішнього середовища, а випереджаючого розвитку конкурентних переваг на основі її унікальних компетенцій – сукупності колективних та індивідуальних знань та вмінь організації в управлінні її ресурсами і здібностями [76].

Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков не приймають до уваги в своєму визначенні потенційні переваги, які можуть привести до збільшення продажів і прибутку в перспективі, що не дозволяє здійснювати стратегічне планування [1]. Також до числа недоліків можна віднести оцінку конкурентних переваг по обмеженому колу економічних показників, які торкаються тільки сфери збуту. Наявність переваги в представлених сферах діяльності не є доказом успіху, оскільки продукція, яка володіє перевагами може бути не прийнята покупцями.

Визначення П.С. Зав'ялова [17] не можна визнати досить точним, оскільки володіння якостями, відсутніми у конкурентів, не гарантує переваги в якій-небудь сфері. Позитивним в цьому формулюванні є спроба встановити зв'язок між поняттями конкурентних переваг і конкурентоспроможності.

Ж.Ж. Ламбен [43] не враховує, що носіями конкурентних переваг можуть виступати не тільки товар або марка, а й самі підприємства, організації, що утворюють окремі групи, країни або їх об'єднання.

На основі аналізу робіт вищеназваних авторів можна зробити висновок про те, що при визначенні сутності конкурентної переваги необхідно мати на увазі, що конкурентна перевага має відносний характер, виражається в перевазі підприємства у будь-якій сфері та включає його перевагу над конкурентом, яка є очевидною для споживача. Найбільш стійкою буде така перевага над конкурентом, яка є одночасно і перевагою для споживача, а це можливо на основі постійного відстеження дій конкурентів одночасно з виявленням потреб покупців.

Публікації останніх років [37; 53; 64; 64] показують, що провідне місце в дослідженнях конкурентних переваг зайняли ключові компетенції та здатності фірми з генерування технологічних та організаційних інновацій, саме тому власний погляд на поняття конкурентних переваг актуально і доцільно відобразити з позиції концепції ключових компетенцій.

Розвинули ресурсну концепцію К.К. Прахалад і Г. Хамел, які зробили висновок про те, що справжні джерела стійких конкурентних переваг полягають в здатності менеджменту консолідувати розосереджені по корпорації технології і виробничі навички в компетенції, які наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов [54].

Й. Бекер визначає ключову компетенцію як цілеспрямовану інтеграцію технологій і навичок співробітників, що дозволяє розробляти, виробляти і збувати продукти таким чином, який важко піддається копіюванню конкурентами [8].

Ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей в системі споживача, є оригінальною відносно конкурентів, відкриває доступ до нових ринків, є передумовою тривалих конкурентних переваг [38, с.117].

Ключові компетенції – сукупність навичок і технологій, що дозволяють компанії надавати покупцям фундаментальні вигоди, є основою конкурентних переваг [11]. Однак наявність останніх не приведе підприємство до швидкого і стабільного успіху, тобто вони не є гарантом конкурентоспроможності. Підсумкову оцінку конкурентоспроможності дає споживач, саме він вирішує, наскільки конкурентоспроможним є підприємство з точки зору ступеня задоволення своїх потреб і рівня їх значимості.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, пропонуємо таке визначення: конкурентні переваги – це економічні відносини, які виступають основою формування конкурентоспроможності і проявляються в реальній або потенційній перевазі підприємства у створенні цінності для споживача відносно прямого конкурента на певному ринку на найбільш тривалий проміжок часу на основі здатності своєчасно виявляти зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та знаходити ефективні рішення з урахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей.

Використання пропонованого визначення дозволяє: розглядати конкурентні переваги як основу формування конкурентоспроможності; виділяти реальні та потенційні конкурентні переваги; враховувати відносність конкурентної переваги, яка проявляється в аналізі даного поняття стосовно різних суб'єктів конкурентних відносин – перевага порівняно з конкурентом і перевага для споживача; брати до уваги просторовий аспект, націлений на необхідність врахування меж ринкових сегментів, а також географічних кордонів переваги; стійкість, стабільність конкурентних переваг протягом тривалого часу; відповідність вимогам динамічного

зовнішнього середовища та із врахуванням внутрішніх змін; відповідність концепції ключових компетенцій.

Отже, основним завданням організації, яка функціонує в конкурентному середовищі, є забезпечення стійких конкурентних переваг. Стійка конкурентна перевага формується шляхом розвитку існуючих та створення нових ресурсів та здібностей організації та їх унікальних комбінацій. Набір умінь і технологій, накопичені знання і досвід, недоступні конкурентам, обумовлюють результативне існування організації в досить тривалій перспективі.

1.2. Сутність управління конкурентними перевагами підприємства

Зміна умов виробничої діяльності вітчизняних підприємств, необхідність адекватного пристосування і гнучкого реагування всієї діяльності підприємства на вимоги ринку, споживачів, конкурентів, необхідність зміни своєї ринкової поведінки припускають вдосконалення всієї системи управління підприємством. Для прийняття управлінських рішень щодо формування та посилення конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система управління, яка враховує динамізм зовнішнього середовища, створює можливості швидко і адекватно пристосовуватися до його змін в умовах посилення конкуренції, тобто з'являється об'єктивна необхідність управління конкурентними перевагами підприємства [42, с.125].

Проблема управління конкурентними перевагами підприємства складається з безлічі завдань, які можуть проявлятися як на корпоративному, так і на операційному рівні. Багатоаспектність кожного з них і їх взаємовплив вимагають об'єднання їх в загальну систему управління конкурентними перевагами підприємства [38, с.117].

Управління конкурентними перевагами підприємства в першу чергу передбачає побудову чіткої управлінської системи, яка зумовлює досягнення

кінцевої мети – перемогу в конкурентній боротьбі. Систему можна вважати вибудованою, якщо її якісні складові, правильно і досить повно відображають всі істотні характеристики системи; встановлений критерій загальної оцінки поточного стану системи, за допомогою якого можна здійснювати при необхідності її регулювання. Однією з ознак високої якості системи управління конкурентними перевагами є можливість її саморегулювання.

В даний час в сучасній науці відсутнє єдине визначення поняття «система». Багато авторів дають визначення «системи» через поняття «елемент», «сукупність», «ціле» і т.п. В цілому, можна констатувати, що під системою різні автори розуміють комплекс елементів, що взаємодіють між собою.

На наш погляд, доцільність створення системи управління конкурентними перевагами підприємства в умовах посилення конкуренції визначається зміною умов виробництва; нестабільністю попиту; необхідністю забезпечення взаємозв'язку поточних і стратегічних завдань з потенційними можливостями ринку і самого підприємства; багатофакторністю та багаторівневістю категорій конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства; багатоаспектністю цілей і завдань в управлінні конкурентними перевагами підприємства; необхідністю постійної адаптації до факторів зовнішнього середовища [49, с.37].

Разом з тим, система управління конкурентними перевагами об'єктивно буде складовою частиною загальної системи управління підприємством, тому вона повинна відображати характерні функції управління: планування, координацію, мотивацію, контроль. Як відомо, кожна з основних функцій включає в себе властиві тільки їй процеси, методи, інструменти управління, тому управління конкурентними перевагами доцільно розглядати як процес управління [55, с.74].

Управління конкурентними перевагами – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на

забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку [49].

Під управлінням конкурентними перевагами слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Управління конкурентними перевагами розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів [47].

Процес управління конкурентними перевагами є комплексним багатокритеріальним завданням, яка реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки при системному підході в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний об'єкт, дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентними перевагами. В ринкових умовах підприємства мають практично рівний доступ до ресурсів, тобто ринок вирівнює можливості підприємств як споживачів ресурсів і факторів виробництва і є вирішальним при формуванні конкурентних переваг [66].

Таким чином, система управління конкурентними перевагами розглядається як система формування, розвитку і підтримки конкурентних переваг, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку.

Дослідження управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким принципам, як: системність; обґрунтованість; об'єктивність – орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів; інформативність – наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі; адаптивність – забезпечення адаптивності системи управління конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній

структурі підприємства; інноваційність – забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства [42].

Система управління спирається на такі взаємопов'язані категорії: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, тактика, стратегічна політика, функції, методи, засоби.

Управління конкурентними перевагами підприємства ґрунтується на розробці та вдосконаленні управлінських рішень, які в свою чергу здійснюють відповідний вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами управління конкурентними перевагами є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідна якість продукції, що випускається. Таким чином, фактичний стан процесу з його характеристиками, передбаченими програмою управління, безпосередньо залежить від розробки управлінських рішень у сфері управління конкурентними перевагами [14].

При цьому суб'єктом управління конкурентними перевагами виступають керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, які забезпечують досягнення запланованого стану.

Мета управління конкурентними перевагами – ефективне використання конкурентних переваг і забезпечення випуску продукції, яка відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації витрат, з урахуванням інтересів споживача і вимоги безпеки і екологічності продукції.

Розробка і впровадження системи управління конкурентними перевагами на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

- виділення трьох рівнів забезпечення конкурентних переваг: оперативного, тактичного і стратегічного;
- формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентних переваг;
- розробка методики розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

- визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентними перевагами підприємства;
- формування функціональної структури системи управління конкурентними перевагами підприємства;
- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентними перевагами;
- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентними перевагами підприємства [14].

Питання про систему управління конкурентними перевагами підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним. До такого висновку приводить аналіз наукової літератури з даної проблематики [2; 12; 13; 45; 74].

З урахуванням загальних і специфічних принципів система управління конкурентними перевагами підприємства розглядається як сукупність різних бізнес-процесів в певній послідовності, спрямованих на забезпечення ефективного процесу управління і досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Система управління конкурентними перевагами є стрижневою по відношенню до інших функціональних підсистем. Виділення її в якості базової дозволяє підприємству більш раціонально управляти своїми конкурентними перевагами і забезпечує досягнення високої ефективності.

З урахуванням вищевикладеного, під системою управління конкурентними перевагами підприємства пропонуємо розуміти процес управління прийняттям та реалізацією стратегічних рішень, спрямованих на посилення та утримання конкурентних переваг з метою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [72].

Концептуально управління конкурентними перевагами підприємства відображає більш ефективний, порівняно з конкурентами, рівень управління, що забезпечує посилення і утримання конкурентних переваг підприємства [75, с.120].

У зв'язку з цим для забезпечення ефективного управління підприємством вважаємо за необхідне здійснювати управління за цілями на різних стратегічних рівнях [16]:

1. Корпоративний рівень: досягнення стійкого зростання прибутку в розмірах, достатніх для забезпечення сталого розвитку, нарощення економічного потенціалу підприємства; завоювання (утримання) певної частки ринку; створення позитивного іміджу підприємства та впізнаваності бренду.

2. Рівень бізнесу: забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції; створення нових видів продукції.

3. Операційний рівень: досягнення високої якості продукції; зниження собівартості продукції, що випускається.

Управління за цілями дає можливість делегувати деяку частку відповідальності з вищого на нижні рівні. Така децентралізація покращує якість прийнятих рішень, підвищує відповідальність і креативність виконавців, звільняє керівників від необхідності зосереджуватися на вирішенні другорядних питань і дозволяє приділяти основну увагу проблемам стратегічного характеру. Крім того, це дозволяє об'єднати в одну систему процедуру досягнення загальних кінцевих результатів підприємства у зв'язку з цілями його бізнес-напрямків і структурних підрозділів.

При такому підході з усіх функцій управління головна увага має приділятися двом – плануванню і контролю. До завдань планування входять: формулювання цілей для різних стратегічних рівнів підприємства, мобілізація і розподіл ресурсів між виконавцями, які беруть участь в їх реалізації. Контроль охоплює такі напрямки, як встановлення критеріїв оцінки досягнутих результатів і розробка коригувальних заходів у випадках, коли фактичні результати розходяться з плановими.

У загальному вигляді управління конкурентними перевагами за програмними цілями включає п'ять послідовних етапів: формулювання цілей, обґрунтування цілей і вибір конкурентної стратегії, реалізація стратегії,

формування і мобілізація ресурсів, контроль результатів, що представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Процес управління конкурентними перевагами підприємства

Примітка. Складено автором за даними [44].

Розглянемо загальний принцип дії системи управління конкурентними перевагами підприємства. Так, якщо в якості стратегічної мети розвитку підприємства визначено досягнення стійкого зростання прибутку, то ця мета може бути умовно розділена на складові – оперативні цілі за такими

напрямами: збільшення обсягу продажів, підвищення продажної ціни, зниження невиробничих капітальних витрат, зниження витрат виробництва продукції [70].

У свою чергу, забезпечення зниження невиробничих капітальних витрат можливе тільки на корпоративному рівні, а зниження витрат виробництва продукції можливе на будь-якому стратегічному рівні підприємства. Передбачається, що загальне зниження витрат виробництва (загальна мета) вимагатиме досягнення ряду під цілей [75]: зменшення транспортних витрат, зниження витрат на матеріали, зменшення браку, підвищення продуктивності праці та ін. Досягнення цих підцілей буде здійснюватися шляхом реалізації певних стратегій на відповідних рівнях компанії, при цьому методи досягнення цих підцілей будуть різні. На ефективність процесу мобілізації та розподілу ресурсів впливають такі чинники: якість і реалістичність складання корпоративного бюджету; рівень економічного потенціалу підприємства; доступність і кількість зовнішніх джерел залучення ресурсів.

Остаточним етапом управління конкурентними перевагами підприємства є етап контролю. При проведенні даного етапу вище керівництво підприємства може зіткнутися з трьома ситуаціями [9]: реальний стан краще бажаного, реальний стан відповідає бажаному і, нарешті, реальний стан гірше бажаного. У разі якщо реальний стан відповідає або краще бажаного, керівництво підприємства може збільшити бажане значення параметра контролю, але тільки за умови, що це не буде суперечити стратегічним цілям підприємства. Разом з тим, коли реальний стан параметра контролю нижче його бажаного стану, необхідно виявити причину цього відхилення і провести коригування. Це коректування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей. Ухвалення рішення про подальші дії підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей, проводиться за наступною схемою. Перш за все, проводиться перегляд параметрів контролю. Для цього усвідомлюється, наскільки обрані параметри

контролю і визначений для них бажаний стан відповідає встановленим цілям підприємства і обраним конкурентним стратегіям. Якщо буде виявлено протиріччя, то відбувається коригування параметрів контролю, якщо немає, то починається перегляд цілей. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом зовнішнього середовища, в якому доводиться функціонувати підприємству. Може трапитися так, що зміна умов унеможливує досягнення поставлених цілей. У такому випадку, вони повинні бути скоректовані, однак якщо стан зовнішнього середовища дозволяє підприємству і далі рухатися до поставлених цілей, то слід процес прийняття рішення перевести на рівень стратегії підприємства.

Перегляд стратегій передбачає з'ясування того, чи не привели зміни в зовнішньому середовищі до того, що реалізація обраних конкурентних стратегій в подальшому стає складною, або якась із них уже не може привести підприємство до поставлених цілей. Якщо це так, то слід провести перегляд стратегій на кожному стратегічному рівні, якщо немає, то причини недосягнення або упущення конкурентних переваг, і як наслідок, незадовільної роботи підприємства необхідно шукати або в недосконалій оргструктурі, або в функціональних системах забезпечення діяльності підприємства [78, с.72].

Отже, встановлено, що управління конкурентними перевагами – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку. В свою чергу, система управління конкурентними перевагами розглядається як система формування, розвитку і підтримки конкурентних переваг, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1. Аналіз системи управління формуванням конкурентних переваг підприємства

Дочірнє підприємство публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське» (далі – ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське») розташоване в місті Красилові Хмельницької області та входить до складу великої національної корпорації «Оболонь». ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» засновано в липні 1994 року. Розпочинало свою діяльність підприємство як виробничо-торгівельна база ПАТ «Оболонь», на якому здійснювалася реалізація продукції ТМ «Оболонь» через оптову торгівлю, та виробництво столярних і бетонних виробів.

ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» сьогодні – це сучасне підприємство з великими виробничими потужностями, що має у своєму арсеналі передові світові технології. Виробнича діяльність визначається корпоративними інтересами головного підприємства ПАТ «Оболонь» м. Київ. Підприємство спеціалізується на випуску безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, асортимент яких налічує більше 20 найменувань.

ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, адміністративному та третейському суді [68].

Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом, внутрішніми правилами, регламентами, а також іншими

локальними актами підприємства, прийнятими в порядку, передбаченому Статутом. Підприємство створюється з метою отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності, зокрема виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт і надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також іншої діяльності, не забороненої чинним законодавством.

Вищим органом управління підприємством є Рада Товариства. Рада Товариства уповноважена прийняти будь-яке рішення стосовно підприємства та його діяльності. Рішення Ради Товариства може бути ветовано Президентом товариства відповідно до положень Статуту та внутрішніх документів Товариства. ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» створює належні умови для високопродуктивної праці, забезпечує додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування, раціонального використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки [68].

Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи Волочиського машинобудівного заводу ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2014-2018 рр. наведені в додатку Б.

Аналіз свідчать, що за 2014-2018 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 359708 тис. грн. до 638093 тис. грн. або на 77,39%, що зумовлено зростанням продуктивності (на 90,92%), автоматизацією окремих виробничих процесів та розширенням ринків збуру продукції підприємства. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зменшилась з 680 до 638 осіб, тобто на 42 працівники, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2018 р. порівняно з 2014 р. на 450,59 тис. грн. на 1 особу.

Загальні тенденції зростання оплати праці а також підвищення продуктивності привели до зростання фонду оплати праці на 44096,3 тис. грн. або майже у 2,2 рази. У зв'язку з цим оплата праці одного

працівника у 2018 р. порівняно 2014 р. збільшилась з 4498,37 грн. до 10554,21 грн. в місяць або у 2,34 рази.

Слід зауважити, що протягом усіх п'яти досліджуваних років підприємство є прибутковим. При цьому у 2014 р. були отримані прибутки в розмірі 29685 тис. грн., а у 2018 р. зменшились до 12136 тис. грн., тобто скоротились майже на 60%. У зв'язку з цим рентабельність продажу скоротилась на 9,53%, а рентабельність витрат на 7,48%. Вищезазначені явища вплинули і на динаміку показника «сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції» величина якого протягом усього періоду була менша за 1, і у останньому періоді складала 0,98, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 2 коп. прибутку. Зважаючи на тенденції останнього року підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Необхідно відзначити, що операційна діяльність підприємства є прибутковою, оскільки валовий прибуток складав у 2014 р. – 116841 тис. грн., та зріс у 2018 р. на 60,52% і становив 187555 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається скорочення середньорічної вартості основних фондів у 2018 р. порівняно з 2014 р. на 8392,5 тис. грн. або у майже на 10%. Одночасне зростання обсягів виробництва продукції та скорочення середньорічної вартості основних засобів зумовило збільшення фондівіддачі у 2018 р. порівняно з 2014 р – на 4,29 грн./грн. або на 98,86% до 8,62 грн., що свідчить що на 1 грн. основних засобів припадає 8 грн. 62 коп. виробленої продукції, що засвідчує значне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2014-2018 рр. (Додаток В).

Так, протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів виробництва продукції на 290333,6 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів виробництва лікерів та інших спиртних напоїв на 62440,8

тис. грн., вод мінеральних та газованих не підсолоджених на 12864,1 тис. грн., вод натуральних мінеральних газованих на 7839 тис. грн., вод з додаванням цукру і підсолоджені вальних чи ароматизуючі речовин на 249715,1 тис. грн. Проте одночасно спостерігається скорочення виробництва слабоалкогольних напоїв на 32201,1 тис. грн., вод натуральних мінеральних негазованих на 185 тис. грн., інших газованих вод на 2019,5 тис. грн., вод не підсолоджених та не ароматизованих на 8119,7 тис. грн. Такі коливання між асортиментними групами товарів зумовили і значні зміни в структурі виробництва продукції. Так, частка слабоалкогольних напоїв скоротилась на 12,1%, а частка води з додаванням цукру зросла на 17,1%.

Структура виробництва основних видів продукції підприємства у 2018 р. представлена на рис. 2.1. Представлені на рисунку дані свідчать, що найбільшою асортиментною групою є води з додаванням цукру і підсолоджені вальних чи ароматизуючі речовин 64,4%, наступна в структурі група – лікери та інші спиртні напої – 12,6%, а на останньому місці знаходяться води натуральні мінеральні негазовані – 1,2% в загальному обсязі виробництва.

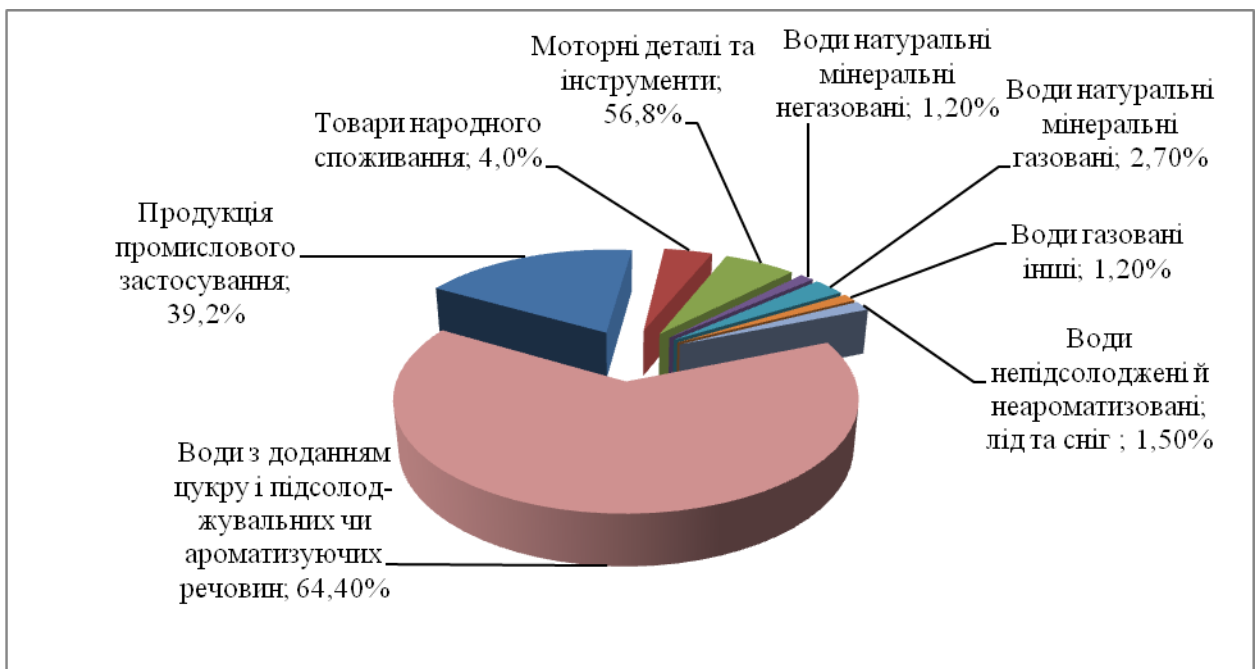


Рисунок 2.1. – Структура виробництва основних видів продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018 р.

Джерело: складено автором за даними ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників довів, що на підприємстві спостерігаються неоднозначні тенденції: з одного боку має місце зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, спостерігається збільшення валового прибутку, а з іншого боку, має місце скорочення прибутковості, зниження рентабельності та зменшення вартості основних засобів. Це підтверджує необхідність удосконалення системи управління підприємством з метою скорочення витрат операційної діяльності з метою нарощення прибутку та підвищення рентабельності діяльності.

Конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації суттєвих (з точки зору конкретної галузі) чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання. Управління конкурентними перевагами - це свідомий процес збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства [44].

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується у завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко й точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності [48, с.212]. За відсутності постійної та цілеспрямованої роботи в цьому напрямку успіхи, досягненні підприємством на ринку, втрачаються через спрямовані дії конкурентів. Такі обставини визначають необхідність формування відповідного підходу до управління процесом формування конкурентних переваг. Розглянемо практику управління формування конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

В управлінні формування конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна виділити декілька рівнів. Перший рівень – стратегічний – здійснюється на рівні ПрАТ «Оболонь» - формування стратегічного рішення та розробка комплексу маркетингових заходів по посиленню конкурентних переваг усіх бізнес-одиниць товариства.

Другий – тактичний – забезпечує поєднання процесів управління формуванням конкурентних переваг ринкової сили з ресурсними конкурентними перевагами шляхом координації та концентрації на рівні відповідної бізнес-одиниці - в нашому випадку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» - механізмів реалізації стратегічно-сформованих конкурентних переваг. Розглянемо основні ланки системи управління (рис.2.2).

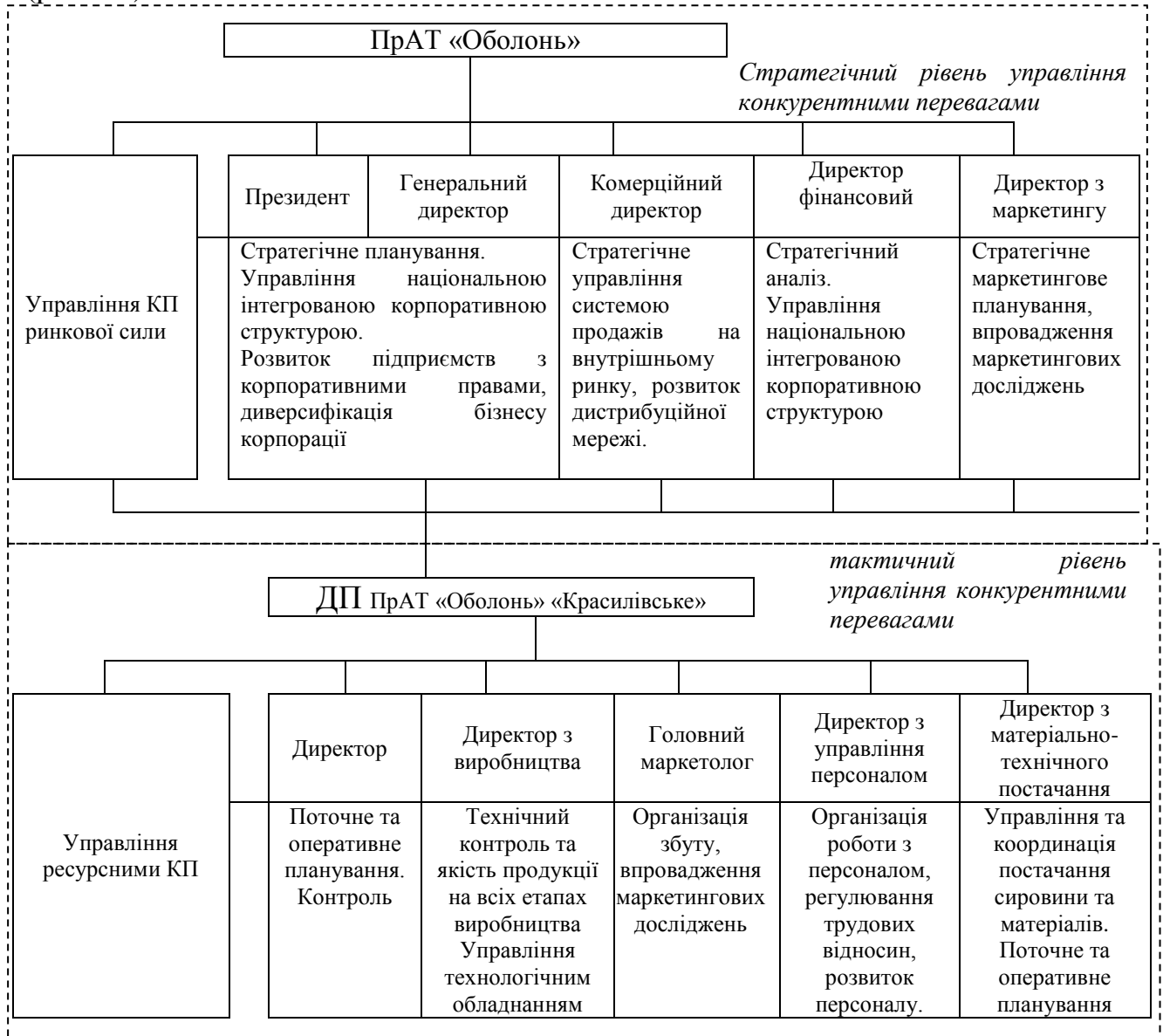


Рисунок 2.2 – Організаційна структура системи управління формуванням конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Примітка. Складено автором.

На стратегічному етапі здійснюється формування стратегічного рішення та розробка комплексу заходів по посиленню конкурентних переваг:

розвиток підприємств з корпоративними правами та дочірніх підприємств, диверсифікація бізнесу корпорації, управління ІТ-ресурсами, розвиток фірмової торгівлі та мережі фірмових магазинів, розробка кампаній з просування брендів для різних медіа ресурсів, зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації, зовнішньоекономічна діяльність, розвиток експортних ринків.

Сьогодні головною проблемою управління формуванням конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є відсутність повної автономії при визначенні стратегії чи тактики формування конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами на підприємстві носить фрагментарний характер. На підприємстві немає відокремленого спеціалізованого органу, який би займався координацією дій всіх підрозділів з метою цілеспрямованого та системного створення, підтримки та розвитку ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг.

Керівництво значну увагу приділяє таким сферам управління конкурентними перевагами, як виробнича та маркетингова. У виробничій сфері головні акценти в процесі формування конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції та зниженні виробничих витрат за рахунок: впровадження імпортного високопродуктивного обладнання, інноваційних розробок, налагоджування контактів з виробниками якісної сировини та виробництва власної, оптимізації використання сировини та матеріалів, створення дієвих систем вхідного, поточного та заключного контролю якості з метою мінімізації втрат від виробництва бракованої та неякісної продукції тощо.

У маркетинговій сфері велика увага приділяється формуванню фірмових і дилерських збутових мереж; просуванню власних торгових марок; підвищенню інформованості й прихильності споживачів до продукції за рахунок активної реклами, участі у галузевих виставках і ярмарках; реалізації обґрунтованої цінової політики тощо.

Суттєвим недоліком існуючої на підприємстві системи управління є низький рівень ініціативності працівників стосовно вирішення завдань щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Директор з виробництва контролює та забезпечує виробництво технічною документацією, устаткуванням, необхідними інструментами, матеріалами, транспортними засобами, а також слідкує за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів; впроваджує нові технології на виробництво; займається пошуком та оновленням обладнання підприємства; контролює якість та виробництво продукції; розробляє виробничі плани на певний період, а також відображає їх у календарних графіках випуску продукції на підприємстві. Досліджує та робить все можливе для впровадження та освоєння технічних новинок, що буде сприяти поліпшенню технології, та якості продукції.

Директор з матеріально-технічного постачання, в першу чергу, повинен здійснювати організацію процесу забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, необхідним господарським інвентарем, тощо. Стежити за станом вищеперерахованого, а також за рівнем запасів готової продукції та вживати заходи для їх мінімізації. Приймає участь в проведенні техніко-економічного аналізу постачання; розробляє стандарти підприємства з матеріально-технічного забезпечення; розробляє заходи для підвищення якості продукції. Узгоджує умови та укладає договори про постачання з матеріально-технічного забезпечення підприємства, знаходить та заключає договори з новими постачальниками. Контролює правильність та дотримання всіх норм розрахунків по відділу, відповідно до затвердженого бюджету, тощо.

Головний маркетолог займається пошуком нових клієнтів та підтримує зв'язки з існуючими клієнтами; встановлює ціни на товар який виготовляє; створює систему знижок; слідкує за виконанням плану продажів; займається вирішенням конфліктних ситуацій; приймає участь в організації та проведенні виставок, презентацій тощо; веде необхідну документацію.

Створює плани та графіки запуску-випуску готової продукції; займається пакуванням продукції та комплектуванням партії відправки; організовує відвантаження продукції та контролює доставку, системно пов'язує процес розподілу з процесами виробництва і постачання. Займається розробкою стратегії управління запасами. Досліджує та вносить пропозиції щодо виходу на нові товарні ринки; допомагає організувати зв'язки з діловими партнерами, керівник проводить переговори, забезпечує укладання договорів і допомагає здійснювати контроль за їх виконанням.

Відділ кадрів займається документацією щодо особового складу підприємства; займається оформленням та прийомом і звільненням працівників; вносить зміни, які стосуються трудової діяльності; веде записи в трудових книжках; розрахунок відпусток; досліджує переміщення і причини плинності кадрів з підприємства, вносить пропозиції щодо їх усунення; контролює стан трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Розподіл прав і обов'язків персоналу, задіяного у забезпеченні формування конкурентних переваг, не завжди потребує створення нових підрозділів або служб, однак вимагає ґрунтовного інформаційно-аналітичного забезпечення.

У таблиці 2.1 представлено результати аналізу складових системи управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Для успішного функціонування системи необхідно створити умови для формування конкурентних переваг із залученням усіх відділів, служб організації, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності продукції, тому що один орган управління не зможе забезпечити її зростання і підтримання на належному рівні. У зв'язку з цим необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності продукції між цехами, відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності [11, с.80].

Таблиця 2.1. Характеристика системи управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Компоненти системи управління конкурентними перевагами	Стан на підприємстві
Наявність бази класифікації конкурентних переваг	Відсутня. Комплексно конкурентні переваги не систематизовано в жодному документів. Окремі складові позиціонуються в ЗМІ для популяризації підприємства.
Дослідження макросередовища	Переважно здійснюється материнською компанією. Прийоми SWOT-аналізу, PEST-аналізу чи інші методики стратегічного аналізу не використовуються
Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни. Переважно здійснюється материнською компанією. Основна увага приділяється аналізу конкурентного середовища галузі та аналізу підприємств-конкурентів
Методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг	Відсутня затверджена методика оцінювання конкурентних переваг. Відсутня система постійного моніторингу конкурентних переваг
Організаційно-розпорядче забезпечення формування конкурентних переваг	В жодній посадовій інструкції не визначено функції та повноваження щодо формування конкурентних переваг
Інформаційне забезпечення	Обмежений методичний інструментарій дослідження конкурентних переваг, недостатньо застосування спеціалізованих маркетингових інформаційних продуктів.

Примітка. Складено автором.

Доцільним є передбачення у посадових інструкціях працівників, діяльність яких пов'язана із формуванням конкурентних переваг відповідних повноважень. Важливим є створення системи моніторингу із опрацюванням та затвердженням на рівні підприємства у вигляді методичних рекомендацій до оцінювання та моніторингу. Зазначене стане основою для розробки відповідних пропозицій щодо покращення процесу управління в цій сфері.

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних

переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

2.2. Діагностика конкурентних переваг ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»

Дослідження системи управління конкурентними перевагами логічно завершувати вимірюванням його результату, тобто їх оцінкою. Теорія та практика пропонує значну кількість методичних підходів до реалізації цього завдання. Їх опрацювання дає змогу визначити такі вимоги до моніторингу та системи оцінки конкурентних переваг підприємства:

використання вихідних даних, які є реально доступними для розрахунку конкурентоспроможності та всіх її складових;

можливість вивчення та оцінювання конкурентних переваг підприємства поетапно, починаючи з початку формування її організаційно-економічного забезпечення;

можливість та необхідність порівняння конкурентних переваг підприємства з власною конкурентоспроможністю та конкурентами у реальному та минулому часі, можливість їх прогнозування;

урахування в оцінці завдань та тенденцій і тривалого (стратегій підприємств) і короткострокового періоду (операційної ефективності);

доступність та зручність використання інструментарію управлінського моніторингу та аналітичного апарату розрахунку та аналізу конкурентних переваг підприємства.

Враховуючи такі вимоги, пропонуємо підходити до оцінювання в декілька етапів: на першому етапі здійснюється кількісний та якісний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища із використанням моделі ланцюга створення доданої вартості Портера та SWOT – аналізу, а на другому – здійснення кількісного інтегрального оцінювання по відношенню до основних конкурентів.

Модель ланцюга створення доданої вартості Портера допомагає керівництву підприємства проаналізувати конкретні заходи, які можуть створювати вартість, підвищити ефективність та забезпечити конкурентні переваги. Ланцюг створення доданої вартості Портера – це організаційна модель функціонування підприємства, яка включає в себе найбільш поширені бізнес-функції [56, с.92]. Побудуємо таку модель для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (рис.2.3). Така модель Портера може допомогти керівництву ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» охарактеризувати виконувани суб'єктом функції щодо формування конкурентних переваг та призначити відповідальних осіб.

Інфраструктура підприємства	Інфраструктура інтегрованої корпоративної групи		Складування і реалізація готової продукції;	Продажі компаніями корпоративної збутової мережі
Управління персоналом	Підтримання та підвищення кваліфікацій, перепідготовки, формування кадрового забезпечення			
Розвиток технологій	Інформаційні та комунікаційні системи	Впровадження інноваційних технологій та збільшення виробництва інноваційної продукції		
Матеріально-технічне забезпечення	Організація корпоративного матеріально-технічного постачання	Технологічні розробки, трансфер технологій між пов'язаними підрозділами, впровадження ресурсозберігаючих технологій		
	Зовнішня логістика	Виробничі процес	Внутрішня логістика	Маркетинг та продажі

Рисунок 2.3 – Визначення конкурентних переваг для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за моделлю ланцюга створення доданої вартості Портера

Примітка. Систематизовано автором

Після того, як встановлено роль і значення кожного виду діяльності, можна визначити сильні і слабкі сторони суб'єкта господарювання та/або бізнесу. Види діяльності, які є критично важливими та ефективними, необхідно посилювати. Здійснимо аналіз ланцюга створення доданої вартості (за основними видами діяльності) для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Зовнішня логістика. Для зниження залежності від одного постачальника здійснюється диверсифікація джерел постачання. Крім того, ПрАТ «Оболонь» розвиває виробництво власної сировини (наприклад, солод), що забезпечує вертикальну інтеграцію підприємств та формує конкуренту перевагу. Крім того, система корпоративного матеріально-технічного постачання забезпечує економію на масштабі та зниження витрат у цій сфері.

Виробничі процеси та технологія. Результати виробничих процесів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у вигляді створеної продукції було розглянуто вище. Серед переваг слід відмітити проходження по багатьом номенклатурним позиціям сертифікації по ISO 9001:2000. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (одне з небагатьох підприємств України) має у відповідності до міжнародних стандартів сертифіковані системи управління: якістю, безпечністю харчових продуктів, екологічного менеджменту, гігієни та безпеки праці. У 2018 році ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» одинадцятий раз підтвердило відповідність систем управління вимогам міжнародних стандартів.

Підприємство стало піонером у застосуванні інтегрованих систем управління якістю ISO 9001 та систем управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000, широко розповсюджених у світовій практиці. Проведення систематичної ідентифікації, оцінювання та контролю небезпечних чинників у критичних точках технологічного процесу виробництва проводять сучасно оснащені виробнича та мікробіологічна лабораторії. Саме тому ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» гарантує своїм

споживачам продукцію найвищої якості та безпечності, використовуючи для цього натуральну сировину та інгредієнти.

Сучасні технології та новітнє обладнання є візитівкою підприємства. «Оболонці» з Красилова також ефективно застосовують систему екологічного менеджменту, а дбайливе ставлення до природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки виробництва продукції, дотримання відповідності законодавчих та правових вимог, збереження та запобігання забрудненню довкілля є основою екологічної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». А це значить:

- систематичний контроль стічних вод лабораторією та зовнішніми незалежними організаціями;
- збір ПЕТ–пляшок від населення;
- зменшення забруднюючих речовин, які потрапляють в атмосферу в результаті встановлення системи їх уловлювання з ефективністю очистки більш як 90%;
- сортування, пресування та переробка пластикових відходів на виробничому комплексі корпорації;
- 97% відходів виробництва підпадають під повторну переробку та рециклінг;
- зменшення емісії газів від пресуваних джерел за рахунок перевезення пресованих відходів;
- поступовий перехід на енергозберігаючі LED-лампи;
- використання альтернативних ресурсів (дизельне паливо/газ – електроенергія).

Таким чином, інтегрована система управління є додатковою конкурентною перевагою ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на українському ринку, відкриває нові можливості для розширення ринків збуту продукції та є однією з неодмінних умов маркетингу продукції на міжнародних ринках.

Персонал. Компанія Dekra Certification Kft провела контрольний аудит корпорації «Оболонь». Успішне проходження зовнішнього аудиту підтвердило, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» піклується не лише про споживачів і стан навколишнього довкілля, а й про персонал. А всі технологічні та бізнес-процеси, які відбуваються у ПрАТ «Оболонь», відповідають світовим нормам. На підприємстві впроваджена система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18 001 : 2007, що забезпечує мінімізацію ризиків виникнення нещасних випадків, аварій та аварійних ситуацій.

Важливими складовими стратегії підприємства залишаються впровадження принципів соціальної відповідальності, благодійність та розвиток партнерських стосунків, і в першу чергу з персоналом, на основі взаємної вигоди та поваги. Керівництво ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не лише сприяє розвитку системи соціального захисту персоналу, а й забезпечує безпечне робоче середовище для своїх працівників, що дозволяє запобігати травмам та розвитку професійних захворювань. Зокрема підприємство займає активну позицію серед співробітників підприємства у впровадженні програми «Зеленого офісу».

Сформуємо сильні сторони та виявлені проблеми підприємства за ключовим фактором успіху в розрізі об'єднаних блоків характеристик, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Оцінювання конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за функціональними сферами

Складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Маркетинг	Диференціація продуктів, які виробляє компанія: безалкогольні напої, пиво багатьох марок, сидр, квас та інша продукція. Велика частка ринку (на ринку безалкогольних напоїв - 19%), що свідчить про лояльність споживачів до продукту та його конкурентні переваги над іншими. Розгалужена та організована система збуту.	Не всі випущені компанією на ринок продукти мають популярність у споживачів. Зростання відпускних цін. Основний акцент здійснюється на рекламі пива.

Продовження табл.2.2

1	2	3
	<p>Високий імідж торгових марок та широкий асортимент продукції.</p> <p>Наявність власних виробників сировини, що сприяє оптимізації виробничо-збутової системи.</p>	
Виробництво	<p>Повторна переробку та рециклінг.</p> <p>Висока якість продукту, підтверджена впровадженими системами управління якістю продукції ISO 9001:2000 (система управління якістю) та ISO 22000: 2005 (Системи менеджменту у сфері безпеки продовольства та харчової продукції - вимоги для будь-яких організацій в ланцюзі поставок).</p> <p>Передові технології: технологічний процес побудований з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища.</p> <p>Високий рівень диверсифікації виробництва, який досягається за рахунок розширення видів фасування та асортименту і за рахунок випуску поряд з пивом безалкогольних напоїв, що дозволяє зменшити вплив сезонного попиту на продукцію.</p>	<p>Неповна завантаженість устаткування.</p> <p>Коефіцієнт зношення основних засобів за станом на кінець 2010 р. становив 0,35.</p> <p>Технологія виробництва пива значно відрізняється від класичної: виробники широко використовують замітники, що змінює смак пива.</p>
Фінанси	<p>Значна величина власного оборотного капіталу</p> <p>Фінансові коефіцієнти переважно знаходяться в межах нормативних значень</p> <p>Переважає величини власного капіталу над залученим.</p> <p>Переважає оборотних активів над позиковими коштами.</p> <p>Один з крупних платників податків.</p>	<p>Високі відсотки по кредитах, які залучає підприємство.</p> <p>Брак робочого капіталу в осінньо-зимовий період.</p> <p>Погіршення усіх показників фінансово-майнового стану</p> <p>Скорочення величини чистого прибутку майже вдвічі за останні 5 років.</p>
Персонал	<p>Професійний і мотивований вищий менеджмент.</p> <p>Кваліфікований персонал.</p> <p>Відсутність звільнень за порушення трудової дисципліни.</p> <p>Один з найбільших роботодавців в районі.</p> <p>Висока зарплата (на рівні середньої заробітної плати по області).</p> <p>Соціальна відповідальність.</p> <p>Система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18 001 : 2007</p>	<p>Зниження витрат на навчання та розвиток.</p> <p>За п'ять років відбулось скорочення персоналу на 42 особи.</p>
Дослідження та розробки	<p>Високий рівень впровадження нових технологій.</p> <p>Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних пивних брендів та безалкогольних напоїв, розробляються технології сортування, пресування та переробки пластикових відходів на виробничому комплексі; використання альтернативних ресурсів.</p>	<p>Зниження фінансування на НДДКР.</p> <p>Незначна питома вага інженерно-технічних і наукових працівників.</p>

Примітка. Складено автором за даними ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

На основі вивчення ключових факторів успіху і проблем підприємства ми можемо виділити виділяє три основних вектори, які необхідно підтримувати для досягнення довгострокових конкурентних переваг: перевага товару над своїми конкурентами, тобто наявність у нього відмітних властивостей, що сприяють кращому сприйняттю з боку споживачів; маркетингові ноу-хау компанії, тобто краще розуміння ринку, поведінки покупців, темпів прийняття новинки, тривалості життєвого циклу товару і розмірів потенційного ринку; висока синергія НДДКР і виробництва, тобто наявність технологічного ноу-хау [66, с.90]. Саме ці аспекти будуть покладені в основу рекомендацій по формуванню конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Одним із основних етапів управління формуванням конкурентних переваг, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства, є SWOT-аналіз. Він надає можливості оцінити переваги перед конкурентами, виявити слабкі сторони у розвитку підприємства, потенційні можливості та загрози для нього. Матрицю SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» подано у таблиці 3.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою для компанії є загроза появи альтернативних товарів. Тим паче, попередній аналіз ринку показав, що зараз існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть безалкогольні напої без вмісту цукру/зі зменшеним змістом цукру, напої з додаванням натурального соку, натуральні соки і т.д. Також варто відмітити зміни у базових цінностях споживачів. Суспільство вважає, що споживання газованих напоїв є шкідливим, люди намагаються вживати більше натуральних продуктів. Проте компанія спеціалізується і на випуску мінеральної та столової води, тому даний чинник впливає як негативно так і позитивно.

Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» може увійти в

нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні виробничі потужності підприємства може розширити виробництво.

Таблиця 2.3. Матриця SWOT-аналізу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ринку пива в Україні та Європі. 2. Підвищена зацікавленість молоді до сидру та інших слабоалкогольних напоїв. 3. Тенденція до здорового способу життя та зростання попиту на безалкогольні напої.
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СіМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (СіЗ)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції. 2. Доступна ціна. 3. Ефективне матеріально-технічне забезпечення. 4. Велика частка ринку пива (ПрАТ «Оболонь» в цілому - третє місце в Україні). 5. Високий рівень диференціації продукції. 6. Високий рівень кваліфікації персоналу. 7. Впроваджені стандарти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Максимальне використання виробничих потужностей для постійного нарощення обсягу виробництва та продажу продукції. 2. Розширення асортименту продукції (додавання нових видів напоїв, спрямованих переважно на жіночу та дитячу аудиторію). 3. Підвищення іміджу торгівельних марок через промоакції, випуск нового дизайну тари, орієнтованого на зарубіжний ринок, створення різноманітних рекламних роликів, благодійних заходів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Захист продукції від підробок (захист упаковки, етикеток, пляшки, торгової марки). 2. Недопущення зниження якості продукції для просування продукції за кордон. 3. Введення інновацій (для пакування, пляшок тощо). 4. Оновлення та удосконалення обладнання. 5. Вихід на нові ринки.
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i>	<i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонний характер продажу і надходжень основного потоку коштів. 2. Скорочення обсягів продаж. 3. Скорочення прибутку. 4. Поступова зменшення частки ринку. 5. Скорочення витрат на НДДКР і інновації. 6. Зростання адміністративних витрат та витрат виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення оптимальної ціни на продукцію з урахуванням підвищення цін на сировину, а також цін конкурентів. 2. Планування нарощення обсягів продажу продукції у третьому кварталі із урахуванням прогнозних даних щодо жаркого літа. 3. Розширення збуту через великі торговельні мережі («Сільпо», «АТБ» тощо). 4. Орієнтація на нові мережі збуту – спортивні клуби (мережі фітнес клубів) тощо. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток власної сировинної бази. 2. Стимулювання попиту на продукцію у різні пори року шляхом випуску диференційованого продукту. 3. Курс на збільшення ринкової частки в результаті ефективного бренд- менеджменту та оптимізації складу продуктового портфеля. 4. Відкриття фірмових магазинів в містах та обласних центрах.

Примітка. Складено автором.

Отже, ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» є прикладом успішної компанії, результати діяльності якої, повною мірою залежать від ефективного управління конкурентними перевагами. Стратегії підприємства націлені на задоволення вимог та очікувань споживачів і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даних стратегій є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Важливим кроком даного дослідження є формування «ромбу конкурентних переваг» [49; 55; 79] ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку слабоалкогольний та безалкогольних напоїв, для побудови якого, проаналізуємо слабкі та сильні сторони компанії порівняно з найближчими конкурентами (додаток Г). Оскільки ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», враховуючи структуру обсягів виробництва, переважно фокусується на безалкогольних напоях (64% припадає на сегмент «Води з доданням цукру і підсолоджувальних чи ароматизуючих речовин»), ми обрали найбільших гравців (вітчизняних) саме на цьому сегменті [69]: Аквапласт («ФРУТС», «Арабелла», «4x4 ПОЛНЬЙ ПРИВОД», "SUNERGY", "Аква Фрутс); Виробнича фірма «Панда» (ТМ «Караван»), Прат «Ерлан» (напої «Біола»). Ми окремо порівняли конкурентні переваги із такими компаніями як Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед та ТОВ «Сандора» (ТМ Pepsi, 7UP) як світових лідерів на ринку безалкогольних напоїв.

Аналіз конкурентних показав, що компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» отримала найнижчу інтегровану оцінку із трьох компаній преміум класа, що дає підстави про необхідність нарощувати конкурентні переваги порівняно із провідними компаніями в галузі. При оцінці конкурентних показав було помічено, що відрив ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» від найближчого конкурента (ТОВ Сандора, власником якого є компанія PepsiCo) є не таким значним. Це означає, що компанії варто зосередити увагу

на своїх конкурентних перевагах, збільшити їх абсолютні показники задля подальшого збереження своїх позицій на ринку, а саме: варто втримувати частку ринку на поточному рівні, або ж збільшувати її за рахунок збільшення обсягів продажу продукції, диверсифікації виробництва, утримання ціни на продукцію (за рахунок зменшення собівартості вироблених товарів) та постійно стежити за підтриманням якості продукції на високому рівні.

Щодо вітчизняних компаній, то ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за часткою ринку, якістю, технологією та індикаторами показниками є безумовним лідером на ринку. Однак, слід відмітити, що вхідні бар'єри для нових гравців в індустрії напоїв дуже низькі, тому на ринку регулярно з'являються нові бренди з вартістю товарів, аналогічною цінам на продукцію досліджуваного підприємства. На ринку щороку з'являється велика кількість енергетичних напоїв, лимонадів і соків, тому рівень загрози досить високий. Тому підприємству слід створити унікальну цінність для споживача з метою утримання позицій.

Отже, можемо зробити висновок, що стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів до продукції призводить до того, що найближчими десятиліттями сподіватися на процвітанню може лише те підприємство, яке запровадить постійний аналіз конкурентних переваг, використовуючи отримані дані для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ
ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1. Удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами підприємства

Сучасний стан економіки України, позиції, які займають більшість українських підприємств у конкурентному середовищі, безпосередньо вказують на існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і з боку іноземних підприємств. Очевидно, що така тенденція буде посилюватися, а відтак уміння перемагати в конкурентній боротьбі стає одним з важливих факторів створення конкурентних переваг. Удосконалення на вітчизняних підприємствах інструментів управління конкурентними перевагами є проблемою відносно новою і багатогранною, управлінський персонал не завжди готовий до проведення аналізу конкурентних позицій, визначення напрямів їх посилення та обґрунтування ефективності.

Основними завданнями управління процесом створення конкурентних переваг є досягнення:

ефективності функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

оптимального ресурсно-витратного стану підприємства, що характеризується ефективним використанням ресурсів та оборотних коштів протягом певного періоду часу;

ефективності продажу товарів на ринку з відповідною прибутковістю та конкурентоспроможністю;

ефективності впливу існуючих організаційних, управлінських, виробничих та допоміжних процесів та здатність реалізувати всі наявні можливості в результаті ділової активності для підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг.

Система управління конкурентними перевагами підприємства безпосередньо пов'язана з циклом процесу управління та виконання його окремих функцій, тому повинна бути інтегрована до загальної системи менеджменту.

Метою запровадження на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» технології управління конкурентними перевагами інтеграція не лише управлінських ресурсів всіх рівнів адміністративних менеджменту, але і рядового персоналу у напрямку досягнення підприємством довгострокових переваг на ринку. Вцілому для забезпечення інтеграції системи управління конкурентними перевагами в систему єдиного управління підприємством передбачає такі етапи (рис. 3.1).

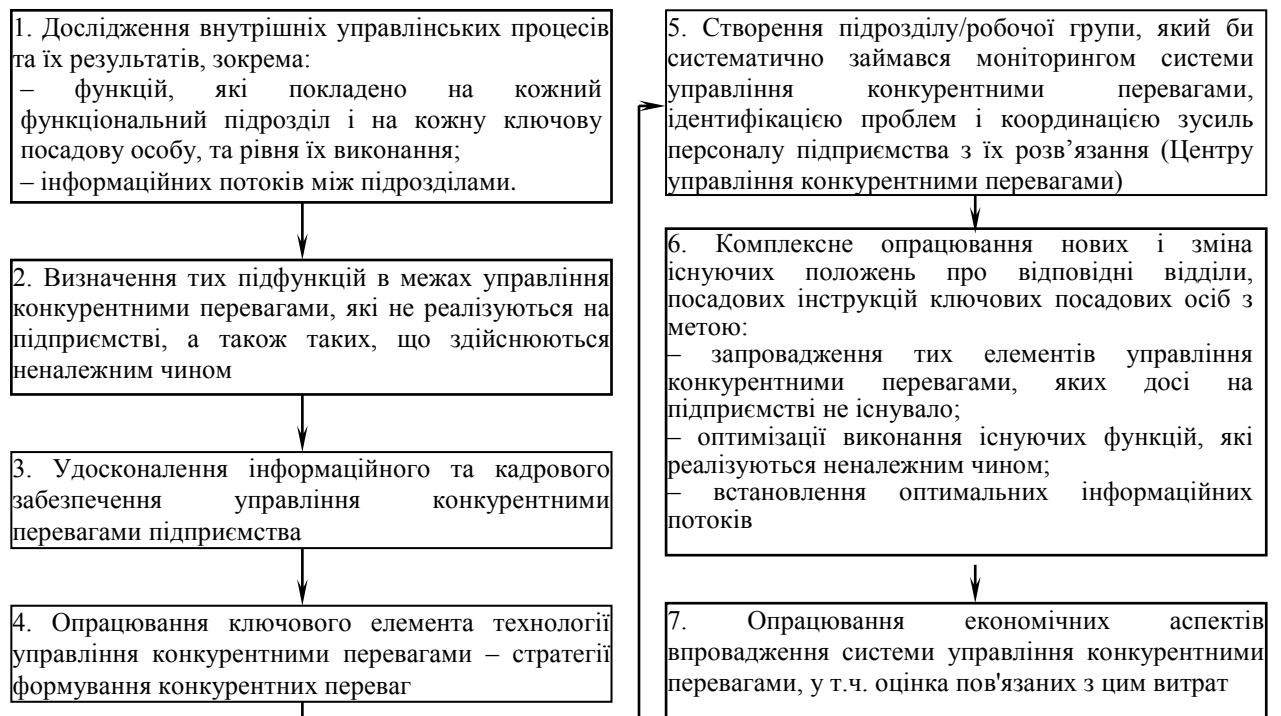


Рисунок 3.1 – Алгоритм інтеграції системи управління конкурентними перевагами в єдину систему управління підприємством

Примітка. Запропоновано автором.

Суттєвим недоліком існуючої на українських підприємствах (ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є не виключенням) системи управління є низький

рівень ініціативності працівників стосовно вирішення завдань щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Управління конкурентними перевагами на підприємстві, як зазначалось вище, носить фрагментарний характер. На підприємстві немає відокремленого спеціалізованого органу, який би займався координацією дій всіх підрозділів з метою цілеспрямованого та системного створення, підтримки та розвитку ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг.

У зв'язку з цим, для активізації залучення працівників підприємства до процесів створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг пропонуємо організувати на підприємстві Центр управління конкурентними перевагами, що буде складатися з представників вищої ланки керівництва (заступників директора з комерційних питань, з виробництва, з маркетингу, з фінансів, з персоналу та ін). На цей Центр покладатимуться обов'язки забезпечити організацію та координацію діяльності тимчасових проектних груп, які можуть створюватись для розв'язання відповідних проблем у сфері формування конкурентних переваг і включатиме, залежно від поставлених Центром завдань, декількох працівників одного або різних структурних підрозділів.

Тимчасові проектні групи потрібно створювати при необхідності виникнення стратегічних і поточних проблем, які пов'язані з різними факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його конкурентних переваг.

Очікувані результати роботи тимчасових цільових груп можуть бути згруповані за наступними напрямками [66, с.86]:

формування конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;

забезпечення результативності (досягнення цілей) та ефективності (перевищення економічного ефекту від діяльності тимчасових цільових груп над витратами на їх функціонування) роботи тимчасових цільових груп;

зміна рівня організаційного розвитку колективу підприємства (формування корпоративної культури підприємницького типу, покращення горизонтальної міжфункціональної взаємодії тощо).

При цьому основну роботу в рамках обґрунтування конкурентних переваг повинен здійснювати все ж таки відділ маркетингу, додатково залучаючи співробітників виробничо-технологічних підрозділів підприємства. Спільна діяльність різних підрозділів в рамках розробки конкурентних переваг обумовлена необхідністю використання інформації не тільки в частині дослідження ринку, що забезпечує даний процес необхідними даними, але і інформації про можливості практичного застосування зібраних даних, що стосуються пропозицій щодо освоєння нових видів продукції, про можливість їх виготовлення на підприємстві. Для цього до процесу розробки конкурентної стратегії, крім виробничого відділу, потрібно залучати співробітників підрозділів, що відповідають за забезпечення виробництва необхідною сировиною і комплектуючими. Дані підрозділи, в рамках аналітичної функції, яка реалізується в процесі розробки конкурентної стратегії, повинні здійснювати аналіз і оцінку постачальників сировини і комплектуючих. Види робіт, що здійснюються всіма структурними підрозділами, які беруть участь в формуванні конкурентних переваг підприємства, повинні бути враховані для визначення собівартості випускаються і нових видів продукції, а також їх ціни і рентабельності. Як правило, дану діяльність здійснює планово-економічний відділ

Таким чином, вагомим організаційним елементом інтеграції технології управління конкурентними перевагами у загальну систему управління підприємством виступає перерозподіл повноважень щодо управління конкурентними перевагами між окремими підрозділами та посадовими особами, що спрямований на забезпечення виконання всіх функцій зазначеного управління та уникнення дублювання обов'язків (табл. 3.1). Реалізація результатів такого перерозподілу, проведеного за матеріалами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», забезпечить організаційну основу

впровадження технології управління конкурентними перевагами в діяльність підприємства.

Таблиця 3.1 Матриця розподілу повноважень щодо виконання функцій та підфункцій управління конкурентними перевагами на підприємстві

Функції та підфункції управління конкурентними перевагами	Керівник підприємства	Центр управління конкурентними перевагами	Начальник відділу маркетингу (збуту)	Начальники інших відділів	Спеціалісти відділу маркетингу (збуту)	Спеціалісти інших функціональних підрозділів	Профільні тимчасові цільові групи
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Аналітична функція							
1.1. Зовнішній аналіз					П*	П	
1.2. Внутрішній аналіз					П	П	
1.3. Бенчмаркінг							П
1.4. Аналіз стейхолдерів							П
1.5. Визначення ключових факторів успіху					П		
1.6. SWOT-аналіз					П		
1.7. Оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства					П		П
2. Функція планування							
2.1. Опрацювання системи конкурентно-орієнтованих цілей підприємства		3			Р		Р
2.2. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг		3	ВП	ВП			Р
2.3. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства		3	ВП	ВП	Р	Р	Р
2.4. Вибір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки		3	ВП	ВП	ВП		
2.5. Опрацювання програм за найбільш важливими напрямками формування конкурентних переваг		3					Р
3. Функція організації							
3.1. Формування відповідального за управління конкурентними перевагами підрозділу	3						
3.2. Організація діяльності тимчасових цільових груп		П					
3.3. Формування інформаційного забезпечення управління конкурентними перевагами		3	ВП	ВП	Р	Р	Р
3.4. Оптимізація кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами		3	ВП	ВП			
3.5. Розподіл завдань щодо вирішення загальнокорпоративних проблем між існуючими підрозділами		3	ВП	ВП			П

Продовж.табл.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.6. Завчасний перегляд та оновлення положень про відділи, посадових інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів		3	3	3	ВП	ВП	П
3.7. Розвиток міжфункціональних формальних і неформальних комунікацій в ланцюгу «розробка-виробництво-збут-обслуговування»		П					П
4. Функція керування							
4.1. Створення системи стимулювання творчої активності персоналу фірми	3			ВП			Р
4.2. Формування корпоративної культури, спрямованої на виявлення та розв'язання проблем, покращення діяльності		П					П
4.3. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів з метою оволодіння сучасними прийомами аналізу та методами розв'язання проблем		3	ВП	ВП			ВП
4.4. Залучення активних спеціалістів і робітників до роботи в тимчасових цільових групах з наданням можливостей всебічного розвитку та особистісного зростання		П	ВП	ВП			
4.5. Відбір ініціативних працівників з лідерськими здібностями та призначення їх керівниками тимчасових цільових груп		П	ВП	ВП			
5. Функція контролю							
5.1. Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	3	П					ВП
5.2. Відстеження результатів діяльності та виявлення відхилень			П	П	П	П	П
5.3. Визначення причин відхилень і розробка корегуючих заходів		3	ВП	ВП	П	П	Р
5.4. Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами		3			П		П

* П – проведення, ВП – внесення пропозицій, Р – розробка, З – затвердження.

Джерело: [42, с.124].

В процесі розробки конкурентної стратегії підприємства великий ризик прийняття неправильних рішень. У зв'язку з цим для зниження рівня ризику і підвищення обґрунтованості прийнятих рішень необхідно організувати забезпечення даного процесу достатньою, достовірною та своєчасною інформацією, тобто необхідна вичерпна інформація про споживачів,

конкурентів та інших факторах як зовнішньої, так і внутрішньої середовища бізнесу. Тому важливо сформувати відповідну інформаційну базу, яка включала б у себе дані про стан внутрішнього середовища підприємства, відомості про стан зовнішнього середовища підприємства, канали інформаційної взаємодії виробничого відділу з іншими службами [75, с.118].

Особливу увагу в процесі управління конкурентними перевагами необхідно приділити встановленню інформаційної взаємодії відділу маркетингу і збуту і виробничого відділу з іншими функціональними підрозділами підприємства з метою їх залучення до процесу формування конкурентних переваг. Основними підрозділами, між якими слід в першу чергу розвивати інформаційну взаємодію, є:

- економічні служби (обґрунтування цін, планування витрат);
- технічні служби (оцінка доцільності впровадження нових технологій);
- збут (погодження ціни, взаємний обмін логістичною інформацією, організація збутової мережі);
- юридичний відділ (збір і аналіз правової інформації);
- виробництво (оцінка доцільності постановки і зняття з виробництва окремих видів продукції, узгодження термінів і обсягів виробництва).

Інформаційна взаємодія має бути представлено у формі чіткої схеми документообігу, для чого необхідно розробити і впровадити зручні для співробітників форми документації для цифрових і текстових даних. Система документообігу повинна бути логічно вбудована в єдину базу даних підприємства. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність застосування інформаційних систем, заснованих на нових інформаційних технологіях.

Разом з тим інформаційну взаємодію повинно бути відображено не тільки в системі документообігу, а й в організованій командній роботі, яка повинна проводитися в рамках нарад, учасниками яких є вищезгадані підрозділи. Результати даних робіт повинні певним чином фіксуватися і бути доступними в локальній інформаційній мережі підприємства і в його єдиній базі даних. Це визначає необхідність застосування інформаційних систем, що

базуються на новітніх комп'ютерних технологіях, що забезпечують своєчасну, надійну і ефективну взаємодію персоналу, техніки і джерел інформації [78, с.74].

Таким чином, інтеграція управління конкурентними перевагами у загальну систему менеджменту передбачає удосконалення наступних організаційних інструментів (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Напрями удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Складові	Напрями удосконалення	Результат
1	2	3
Організаційне забезпечення	Створення центру управління конкурентними перевагами (підпорядкованість відділу маркетингу). Розробка посадових інструкцій для працівників центру. Внесення змін до існуючих посадових інструкцій.	Інтеграція діяльності з формування та реалізації конкурентних переваг в одному центрі. Можливість створення робочих (проектних груп) з числа працівників структурних підрозділів для розв'язання конкретних проблем
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Створення інформаційної інтегрованої системи інформації (маркетингової, бухгалтерської, виробничої тощо). Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних. Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу	Така система сприятиме гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечувати диференційований підхід до прийняття стратегічних рішень у сфері формування та реалізації конкурентних переваг.
Методичне забезпечення діагностики існуючих конкурентних переваг та визначення потенційних	Розробка алгоритмів, прийомів, методів, способів і засобів діагностики конкурентних переваг підприємства, моделювання їх впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства	Розроблення системи моніторингу конкурентних переваг у часі та по відношенню до основних конкурентів. Вчасне реагування на необхідність корегування конкурентних переваг, формування нових тощо. Визначення факторів формування конкурентних переваг, надання пропозицій щодо їх підтримки та розвитку.

Продовж. табл.3.2

1	2	3
Кадрове забезпечення	Забезпечення центру та проектних груп компетентними працівниками у сфері управління конкурентними перевагами. Встановлення форм та методів підвищення кваліфікації, їх періодичності. Визначення засобів стимулювання.	Створення організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців у ключових сферах забезпечення конкурентних переваг. Задоволеність змістом праці та можливість проявити ініціативу.

Примітка. Складено автором за результатами.

Реалізація нових принципів управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спрямована на активізацію його діяльності, розвиток у співробітників почуття причетності до загальних результатів роботи. Сформовані пропозиції до удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами підприємства дозволяє пристосувати стратегію підприємства до постійно мінливих потреб ринку; делегує відповідальність за рішення, що розробляються і реалізуються у сфері конкурентних переваг до найнижчого функціонального рівня підприємства; робить аналіз більш об'єктивним; стимулює співробітництво, єдність підходів до прийняття рішень і оцінці ситуації, вирішення конфліктів та розвитку ефективних комунікацій на підприємстві.

3.2. Економічне обґрунтування заходів посилення конкурентних переваг підприємства

Проведений у попередньому розділі аналіз існуючих конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (додаток Г) засвідчив, що керівництво значну увагу приділяє такій сфері управління конкурентними перевагами як виробнича. У виробничій сфері головні акценти в процесі формування конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції та зниженні виробничих витрат за рахунок:

впровадження імпортного високопродуктивного обладнання, інноваційних розробок, налагоджування контактів з виробниками сировини, оптимізації використання сировини та матеріалів, створення дієвих систем вхідного, поточного та заключного контролю якості з метою мінімізації втрат від виробництва бракованої та неякісної продукції тощо. Однак, такі сфери як маркетингова, зокрема збутова та підтримка іміджу мають нижчі оцінки ніж у провідних конкурентів. Саме на ці складові, на нашу думку, необхідно впливати перш за все.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має дуже сильну репутацію бренду, а також достатній досвід в цьому секторі, тому компанія може використовувати це як шанс зробити свій бренд і логотип більш відомими. Створення сильної торгової марки може дати позитивний економічний ефект: клієнти готові заплатити за товар високу ціну; вона допомагає розширити частку ринку, (збільшити обсяг продажів), оскільки її прагнуть продавати роздрібні продавці і готові купувати споживачі; вона забезпечує стабільно високий прибуток, оскільки знижує ризики, наступні маркетингові витрати, успішніше справляється з різними раптовими проблемами; висока норма повернення інвестицій, що привертає більше інвесторів; у неї високі можливості розвитку, вони довше утримуються на ринку.

Таким чином, створення сильної торгової марки (посилення іміджу компанії) породжує доброзичливе ставлення до підприємства всіх зацікавлених груп: приваблює не тільки більше клієнтів, але так само акціонерів, забезпечує суспільну і державну підтримку. З вищесказаного стає очевидним, чому імідж підприємства є одним з найважливіших стратегічних переваг підприємства. Слід зауважити, що створення і підтримання сильного іміджу вимагає великих фінансових витрат, великих витрат часу. Виникає протиріччя між необхідністю постійно мати досить високу прибуток і довгостроковими інвестиціями в імідж, що не дають швидкої віддачі. Проте, якщо підприємство поступиться своїми позиціями на ринку, повернути їх буде дуже складно, тому займатися цією проблемою менеджменту варто.

В останні роки актуальною стала концепція соціально-етичного підходу в процесі управління діяльністю підприємств. Репутація соціально відповідального виробника особливо важлива для великих корпорацій та їх дочірніх підприємств, які спрямовують свою продукцію на експорт. У цьому випадку програми соціальної відповідальності стають елементом конкурентної боротьби за вимогливого споживача, який не байдужий до проблем забрудненості навколишнього середовища, впливу продукції на стан здоров'я тощо. Суб'єкти сфери підприємництва, які реалізують програми соціальної відповідальності, отримують конкурентні переваги в різних сферах діяльності. Ці переваги проявляються не відразу, тому різні соціальні проекти мають різний термін прояву своєї ефективності для суб'єктів сфери підприємництва.

Таким чином, важливим напрямом формування конкурентних переваг є формування позитивного іміджу серед споживачів, громади в цілому. Враховуючи світові тенденції до «екологізації» продукції та підвищення соціальної корпоративної відповідальності, вважаємо необхідним сформуванню відповідні заходи формування соціальних конкурентних переваг (табл.3.3).

Таблиця 3.3. Соціально-екологічні аспекти формування конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Заходи 1	Альтернативні проекти 2
Формування іміджу екологічного чистого виробника	
Переконання споживача у екологічних перевагах товару	Підвищення стандартів екологічної безпеки виробництва та сертифікованої екологічної чистоти технології виготовлення товару
	Прийом «зелених» складових: натуральні барвники, ступінь фільтрації води тощо.
Посилення екологічної привабливості товару за допомогою екологізації його пакування	Впровадження 100% переробного пакування та натурального пакування
	Впровадження збору тари для екологічної утилізації та вторинного використання
	Організація власного виробництва преформи для PET-пляшка

Продовж.табл.3.3

1	2
Формування іміджу соціально відповідального виробника	
Формуванням у свідомості споживача зв'язку цього товару з вирішенням соціальних (у тому числі екологічних) проблем	Участь у фінансуванні соціальної програми (наприклад, спрямування 1 грн. з покупки одиниці товару на фінансування певного соціального заходу: допомога онкохворим дітям, будівництво об'єктів соціальної інфраструктури)
Формуванням у свідомості споживача зв'язку цього товару з забезпеченням фізичного здоров'я, культурного та патріотичного розвитку	Популяризація здорового образу життя, акцентування уваги на необхідності споживання питної та мінеральної води тощо.
	Розміщення на товарі PR-кодів, що містить пізнавальну інформацію: про історичні місця України, про видатних спортсменів, вітчизняні наукові досягнення тощо.
Підтримка соціальною рекламою через соціальні мережі, ЗМІ	Привернення уваги до товару шляхом розміщення позитивних відгуків щодо екологічних властивостей та корисності товару в соціальних мережах та засобах масової інформації
	Привернення уваги до товару шляхом розміщення формації про інвестування компанією нових технологій для забезпечення високого рівня якості продукції
	Участь у соціальних заходах регіону: спортивних, культурних, благодійних.

Примітка. Запропоновано автором.

Соціальна активність забезпечить ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» більші вигоди, ніж просто компенсація своїх витрат, відобразить не лише демонстрацію громадської позиції, але й виступатиме інструментом формування конкурентної переваги (соціальної та економічної), що опосередковано впливатиме на зацікавленості у роботі потенційних кваліфікованих працівників та зменшення плинності кадрів, підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжних ринках.

Таким чином, подальшому посиленню конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сприятиме використання інструментарію соціально-відповідального маркетингу, що базується на наступних гіпотезах:

- споживачі віддають перевагу підприємствам, які демонструють щире турботу про задоволення їхніх бажань і потреб, індивідуального й суспільного добробуту;

- головне завдання підприємства полягає в адаптації до цільових ринків таким чином, щоб забезпечувати не тільки задоволення бажань і потреб, а також індивідуальний і колективний добробут для того, щоб залучити й зберегти покупців.

Формування іміджу екологічного чистого виробника як конкурентної переваги підприємству ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільним є збільшення використання утилізованих та відновлюваних матеріалів за рахунок зменшення частки пластикової тари. Збір, відновлення та утилізація також є ключовими завданнями для зменшення негативного впливу компанії на довкілля. У цьому напрямі можемо поставити перед підприємством таку стратегічну ціль - до 2030 року забезпечити збір та переробку тієї самої кількості пластику, яку випускає на ринок або зробити свою упаковку на 100% переробною.

Слід відмітити і тенденції переходу розвинених країн до новітньої економічної моделі замкнутого циклу. Так, у 2015 р. ЄС оприлюднив план дій з переходу на економіку замкнутого циклу — економіку, де утворення відходів буде зведено до мінімуму, а повторне використання ресурсів, сировини і матеріалів — до максимуму. Необхідно також відмітити, що наприкінці березня 2019р. Європарламент схвалив законопроект, що передбачає заборону в ЄС від 2021 року одноразових пластикових виробів. Окрім заборони на ті одноразові пластикові вироби, які можна замінити альтернативними, ЄС також заохочуватиме країни-члени скоротити використання пластикових пакувальних матеріалів та запровадити жорсткіші правила щодо ярликів. Очікується, що до 2029 року 90% пластикових пляшок будуть збиратися для вторинної переробки [15].

На сьогоднішній день в зарубіжній практиці використовують декілька моделей відповідальності виробників товарів в упаковці щодо створення систем безпечного поводження з відходами упаковки.

В більшості країн Європи діє розширена відповідальність виробника, яка означає, що виробник упаковки та товарів в упаковці несе відповідальність за весь цикл життя продукту навіть після його використання. Тобто, на виробників покладається обов'язок збирати відходи упаковки, переробляти чи утилізувати їх.

Депозитна система забезпечує повернення відходів упаковки через спеціальні автоматизовані прийомні пункти. В такому випадку на упаковку наноситься відповідне маркування (наприклад, лазерне гравіювання), що допомагає отримувати необхідну інформацію для організації системи повернення деяких видів упаковки через спеціальне обладнання та автоматизовані пункти прийому. В обмін на повернені відходи упаковки часто видаються відповідні грошові талони в розмірі вартості упаковки, які можна застосувати для розрахунку в торгових мережах. Наприклад, в Дрездені у кожному супермаркеті встановлено фандомат - автомат, в який можна здати використану пластикову, металеву або скляну тару, за що, відповідно, можна отримати назад від 8 до 25 євроцентів за одиницю – у вигляді талону, яким можна одразу і розплатитися в цьому ж супермаркеті [15]. В Японії в таких автоматах, встановлених прямо в громадському транспорті, можна розрахуватись за проїзд.

Отже, з метою зниження негативного впливу на навколишнє середовище, підвищення іміджу компанії та посилення конкурентних переваг, що також відобразиться на зменшенні витрат продукції, запропонуємо створити комплекс для сортування та/або повної безвідходної переробки ПЕК-упаковок з метою подальшого використання вторинної сировини для виробництва та реалізації нової продукції.

Реєстрація запропонованого проекту як проекту Спільного Впровадження надасть можливість часткового повернення коштів з

залученням коштів від продажу одиниць скорочення викидів парникових газів та надасть проекту статус екологічно спрямованого, що полегшить отримання кредитів [63]. Зазначені переваги є одним із ключових чинників в прийнятті рішення про впровадження проекту. Отже, за допомогою даного проекту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зможе позиціонувати себе на ринку як сучасну підприємство із замкнутим циклом виробництва: від забезпечення випуску напоїв широкого асортименту до переробки використаної ПЕТ-упаковки з подальшим виготовленням кінцевих продуктів із вторинного пластику.

В рамках цієї пропозиції розглянемо альтернативні варіанти досягнення конкурентної переваги (табл.3.4).

Як бачимо кожен із альтернативних варіантів має як свої переваги, так і недоліки, тому ідеальним варіантом було б впровадження ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» усіх таких заходів. Однак, в перший рік реалізації проекту можемо запропонувати використання аутсорсингу для організації збору та переробки упаковки з поступовим переходом на власну технологічну лінію. Такі заводи можуть бути організовані на усіх територіях, де розміщені і інші підприємства материнської компанії ПрАТ «Оболонь» та стати своєрідною візитівкою усієї корпорації. Щодо організації збору упаковки, то таку діяльність можна організувати на базі фірмових магазинів, про що говорилось вище. Крім того, що витрати на збір тари частково покриватимуться доходами від продаж, це забезпечить можливість безпосереднього контакту працівників із споживачем та донесення до останнього філософії підприємства, у тому числі щодо важливості екологозберігаючої діяльності. В цих пунктах споживачі зможуть одразу обміняти фішки (або віртуальні бали) за упаковку на товар або сувенір з логотипом продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Отриманий прибуток можна поступово спрямовувати на придбання фандоматів, величина яких є достатньо вагомою та стартує від 115 тис.грн. [82].

Таблиця 3.4. Напрями реалізації проекту із екологізації виробництва ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» як конкурентної переваги

Проект	Мета	Заходи	Альтернативні варіанти	Переваги	Недоліки
створення систем безпечного поводження з відходами упаковки	до 2030 року забезпечити збір та переробку тієї самої кількості пластику, яку випускає на ринок або зробити свою упаковку на 100% переробною	повна безвідходна переробка ПЕК-упаковок та її подальше використання в якості вторинної сировини для власного виробництва та реалізації нової продукції.	аутсорсинг – ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» замовляє відповідну послугу у сторонньої організації	Відсутність капітальних витрат на організацію рециклінгу, швидке впровадження проекту	Менша економія порівняно із власною технологічною лінією. Не повною мірою відповідає концепції розширеної відповідальності виробника
			організація власної лінії переробки та утилізації упаковки	100% забезпечення замкненого циклу, контроль над якістю, зниження поточних витрат після досягнення точки окупності	Висока вартість капітальних витрат, витрати часу на організацію проекту
		створення спеціальних пунктів прийому упаковки	автоматизовані пункти прийому	Відсутність витрат на оплату праці персоналу (крім водіїв), оренду приміщення тощо	Високі капітальні витрати на придбання автоматів із прийому тари
			організація прийому у фірмових магазинах	Можливість поєднувати продаж продукції та збір тари. Безпосередній контакт із споживачем.	Необхідність організації фірмових магазинів або пунктів прийому

Примітка. Складено автором.

Визначимо вартість реалізації таких проектів.

1. Впровадження власної технологічної лінії виробництва флексу - вторсировини для отримання хімічного волокна з PET-пляшок, з якого виготовляють преформи, а з неї знову роблять PET-пляшки. Виходить замкнутий цикл: PET-пляшка → флекс → преформа → PET-пляшка. Слід відмітити, що на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є технологічна лінія виробництва PET-пляшок з флексу, однак такі заготовки на даний час закупуються у сторонніх організацій. Ми пропонуємо такі заготовки виробляти самостійно, що 100% відповідає концепції розширеної відповідальності виробника.

Витрати на спеціальне обладнання становлять від 1,5 до 5 млн. грн. залежно від потужності технологічної лінії (за даними [46; 62]), витрати на пуско-налагоджувальні роботи становить близько 10% від вартості обладнання. Ці витрати стануть основою для розрахунку амортизаційних витрат та терміну окупності.

Такий чином одноразові витрати на реалізацію проекту становитиме:

$$5000000 + 5000000 * 0,1 + 3000000 = 5800 \text{ тис.грн.}$$

Такі витрати складають близько 47% від величини чистого прибутку за 2018 рік, що є суттєвою величиною. Однак, оскільки ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» входить в корпорацію, то материнська компанія могла б надати кошти для реалізації проекту.

Термін експлуатації лінії становить 7 років, тому щомісячна сума амортизації, розрахована за прямолінійним способом становить:

$$(5800 \text{ 000}/7)/12 = 69047,62 \text{ грн.}$$

Для встановлення технологічної лінії необхідне додаткове приміщення площею не менше 120 м². Оскільки вільне приміщення на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відсутнє, необхідним є будівництво такого приміщення, що за середніми цінами становитиме 2500 грн./м² (за даними інтернет ресурсів).

Поточні витрати складаються з витрат на оплату праці та соціальні відрахування, на електроенергію (технологічну та побутову) та воду, транспортування сировини з пунктів прийому тощо. Величина поточних витрат наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Розрахунок капітальних та поточних витрат на впровадження технологічної лінії виробництва преформ PET-пляшок

Показники	Розрахунок	Витрати, грн.
Капітальні (одноразові)	-	5800000
вартість обладнання	5000000 ¹	5000000
пуско-налагоджувальні роботи (10% від вартості обладнання)	500000*0,1	500000
будівництво цеху (120кв.м, середня ціна будівництва 2500 грн./кв.м)	2500*120 ²	300000
Поточні (на місяць)		
амортизація	5500000/7/12	69047,62
фонд оплати праці:	-	230000
<i>оператор лінії (3 особи)</i>	<i>15000 грн./1 посаду</i>	<i>45000</i>
<i>допоміжний працівник (10 осіб)</i>	<i>10000 грн./1 посаду</i>	<i>90000</i>
<i>сортувальник (5 осіб)</i>	<i>12000 грн. /1 посаду</i>	<i>60000</i>
<i>вантажник (4 особи)</i>	<i>12000 грн./1 посаду</i>	<i>24000</i>
<i>водій (2 особа)</i>	<i>11000 грн./1 посаду</i>	<i>11000</i>
соціальні відрахування (22%)	230000*0,22	50600
паливо (з розрахунку 30л/100 км, 200 середньодобовий пробіг, 29 грн./л, 20 днів за місяць)	30*29*20*2	34800
електроенергія і вода		190000
адміністративні витрати (10% від поточних)		57444,76
Разом		631892,38

¹ – розраховано як середні величини за даними сайту Allbiz Ukraine [50] та Prom.ua [51];

² – розраховано як середні величини за даними сайту [10].

Примітка. Складено автором

Для пропонованого проекту потужність виробництва складає 200 т/міс.

Тоді собівартість продукції без урахуванням сировини становить:

$$631892,38 \text{ грн.} / 200 \text{ т} = 3159,46 \text{ грн./т.}$$

Середня вага 1 преформи пляшки становить 30 г, тоді 1 т приблизно дорівнює 33000 од.

Отже собівартість 1 преформи PET-пляшок без урахуванням сировини становить: $3159,46/33000=10$ коп.

Обрахуємо повну собівартість виробництва преформ PET-пляшок, для чого нам необхідно визначити вартість закупівлі вторсировини. Оскільки кінцевою метою проекту є формування конкурентних переваг, то пріоритетним є закупівля PET-пляшок саме у населення з метою обміну її на фішки чи віртуальні бали, які можна обміняти на продукцію ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Необхідно визначити вартість обміну тари. Так, одна з вітчизняних торгових мереж здійснює приймання вторсировини за бали системи лояльності. За 1 кг пластику нараховується 500 балів, 100 балів – це еквівалент 1 гривні [20]. Гроші потім можна обміняти на товари. За даними інших підприємств, які приймають пластик від населення середня ціна вторсировини становить 4 грн. за 1 кг [36; 77]. Для оптових клієнтів вартість може складати до 7-10 грн. за 1 кг [41]. Оскільки в середньому 1 тонна складає 33 тис.пляшок, то 1 кг пластику - це приблизно 33 пляшки. Отже, вартість вторсировини може коливатись від 12 коп. (при ціні 4грн./кг) до 30 коп. (при ціні 10грн./кг).

Пропонуємо для розрахунків взяти показник 10 коп. та 20 коп. за 1 PET-пляшку. Повна собівартість та ефект з виробництва 1 преформи відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Визначення собівартості та ефект виробництва 1 преформи для PET-пляшки

Показник	Варіант 1	Варіант 2
Вартість обміну 1 PET-тари, грн.	0,10	0,20
Собівартість 1 преформи без урахування сировини, грн.	0,10	0,10
Повна собівартість 1 преформи, грн.	0,22	0,31
Ринкова вартість закупівлі 1 преформи:		
при ціні 15000 грн./т (в розрахунку 1 т \approx 33тис. пляшок)	0,45	0,45
при ціні 20000 грн./т(в розрахунку 1 т \approx 33тис. пляшок)	0,61	0,61
Економія від виробництва 1 преформи власними силами:		
порівняно із закупівлею по ціні 15000 грн./т	0,24	0,15
порівняно із закупівлею по ціні 20000 грн./т	0,39	0,30

Примітка. Складено автором.

Таким чином, в залежності від встановленого еквіваленту на обмін PET-тари ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» буде мати від 15 до 39 коп. економії при виробництві 1 преформи.

Для порівняння: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» використала 2340т ПЕТ-заготовок за 2018 рік (близько 77220000 пляшок), тобто витратила на це близько 40950 тис.грн., що становить 10% собівартості (якщо взяти за ціну середню на ринку 17500грн./т). Якщо б компанія використовувала вторинну ПЕТ-сировину, витрати склали б 16659-23609 тис.грн. (в залежності від еквіваленту обміну 10 чи 20 коп.), тобто економія становить 40-60% від суми закупівлі у сторонніх організацій.

Встановлена потужність 200 т/міс. складає 2400 т/рік, що повністю може покрити потребу підприємства у даному виді тари (за даними 2018 року).

При розрахунку проекту ми не брали до уваги витрати на організацію пунктів прийому упаковки, оскільки пропонуємо їх організувати на базі фірмових магазинів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В таких пунктах, споживачі могли б обмінювати тару на продукцію підприємства, сувенірні товари або здійснювати купівлю продукції. Очікуємо, що товарооборот таких магазинів забезпечив би окупність організації прийому тари. Перевіримо цю гіпотезу, визначивши витрати на організацію пунктів прийому.

Розглянемо витрати на впровадження проекту при відкритті одного магазину (табл.3.7).

До капітальних витрат створення фірмового магазину входять витрати на придбання торговельного обладнання (стелажі, вертикальні холодильники, касовий апарат). З метою зменшення величини капітальних витрат пропонуємо орендувати приміщення, тому витрати на оренду ми віднесли до поточних витрат. Розташовувати такі магазини варто близь великих продовольчих супермаркетів (як правило споживачі використовують власний транспорт для закупівлі продукції, що полегшить процес доставки тари до

пунктів прийому, враховуючи що 1 кг упаковки становить близько 33 пляшок).

Таблиця 3.7. Витрати на створення та функціонування фірмових магазинів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Величина
Капітальні (одноразові витрати), грн.:	38000
- холодильний шкаф ¹ (2 од.)	20000
- стелажі ¹	7000
- касовий апарат ¹	11000
- косметичний ремонт (з урахуванням вивіски) ¹	32000
Поточні витрати (на 1 міс.):	32652,38
Амортизаційні відрахування, грн.:	452,38
Фонд оплати праці працівників (1 працівник) із соціальними відрахуваннями, грн.:	12200
Витрати на електроенергію, зв'язок, накладі витрати, грн.	6000
Орендна плата ² , грн.	14000

¹ – розраховано як середні величини за даними сайту Allbiz Ukraine [70] та Prom.ua [71];

² – розраховано як середні величини за даними сайту [83].

Примітка. Розраховано автором.

До поточних витрат функціонування магазинів розвитку відносяться: фонд оплати праці працівників магазину/пункту прийому; соціальні відрахування; оплата комунальних послуг; оренда плата тощо. Розрахунки фонду оплати праці ми проводили виходячи з того, що один магазин може обслуговуватись одним працівником, розмір соціальних відрахувань становить 22%. Доставка продукції буде здійснюватись тим самим транспортом, що і вивезення упаковки, отже витрати на транспортування ми враховували в попередньому проекті.

Визначимо поріг окупності витрат на функціонування магазину. Отже, витрат за місяць становлять 32652,38 грн., щоб покрити їх необхідно забезпечити купівлю продукцію щоденно на рівні:

$32652,38/30=1088$ грн. Вважаємо, це досяжною сумою, особливо якщо в асортименті також буде присутні слабоалкогольні напої (пиво, сидр тощо).

Окупність витрат на магазин в залежності від середньої суми чеку відображена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. Залежність окупності витрат на функціонування магазину від величини чеку (в розрахунку на 1 добу)

Середня сума чеку, грн.	20	40	60	100
Кількість покупок/покупців, од.	54	27	18	11

Примітка. Розраховано автором.

Так, при середній сумі чеку в 20 грн. витрати на утримання в магазині (в розрахунку на 1 добу) окупляться при умові здійснення 54 покупок ($1088/20$), тоді як при покупці товару одним покупцем в середньому на 100 грн. достатньо буде забезпечити лише 11 покупців на добу. Звичайно, що потік покупців буде залежити від дня тижня, пори року, свят та інших факторів. Однак, функціонування магазину забезпечить досягнення як економічних цілей (збільшення товарообороту та закупівля вторсировини), так і соціальних цілей (забезпечення рециклінгу упаковки), а також збільшення «впізнаваності» торгівельної марки, формування іміджу відповідального виробника, що і сприятиме нарощування конкурентних переваг.

Таким чином, враховуючи досвід розвинених країнах, концепція соціальної відповідальності стає невід'ємною частиною діяльності суб'єктів господарювання, враховуючи факт інтеграції українського бізнесу у світову економіку, можна зробити висновок, що в майбутньому продовжиться зростання уваги до ведення соціально відповідального бізнесу як напряму формування його конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі визначені теоретичні основи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах. Систематизація отриманих результатів дала підстави для таких висновків:

1. На основі критичного аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних вчених визначено, що конкурентні переваги підприємства – це економічні відносини, які виступають основою формування конкурентоспроможності і проявляються в реальній або потенційній перевазі підприємства у створенні цінності для споживача відносно прямого конкурента на певному ринку на найбільш тривалий проміжок часу на основі здатності своєчасно виявляти зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та знаходити ефективні рішення з урахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей. Опрацювання сутності поняття стало основою для формування дієвої системи управління досліджуваного підприємства, визначення джерел їх формування та напрямів подальшого розвитку .

2. Встановлено, що управління конкурентними перевагами – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку. В свою чергу, система управління конкурентними перевагами розглядається як система формування, розвитку і підтримки конкурентних переваг, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку.

3. Практичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства досліджено на матеріалах ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» – дочірнього підприємства ПАТ «Оболонь», яке спеціалізується на випуску

безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників довів, що розвиток підприємства відзначається зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції, збільшення валового прибутку, однак величина чистого прибутку та рентабельність знижується. Особливістю управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є відсутність повної автономії при визначенні стратегії чи тактики формування конкурентних переваг, не достатня увага цьому питанню. На підприємстві немає відокремленого спеціалізованого органу, який би займався координацією дій всіх підрозділів з метою цілеспрямованого та системного створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг.

4. Здійснено діагностику конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за найбільш поширеними методами оцінки: модель ланцюга створення доданої вартості Портера дозволила охарактеризувати конкурентні переваги за функціональними сферами (маркетинг, фінанси, персонал, матеріально-технічне забезпечення, дослідження та розробки тощо); SWOT-аналіз забезпечила можливість оцінити переваги перед конкурентами, виявити слабкі сторони у розвитку підприємства, потенційні можливості та загрози для нього; побудова карти конкурентних переваг на ринку безалкогольних напоїв по відношенню до основних вітчизняних та зарубіжних конкурентів дозволила виявити сфери, що потребують першочергової підтримки – зміцнення іміджу, маркетингова активність тощо.

5. Запропоновано напрями удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»: інтеграція діяльності з формування та реалізації конкурентних переваг в одному центрі; удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління, створення інформаційної інтегрованої системи інформації (маркетингової, бухгалтерської, виробничої тощо); розробка методичного забезпечення діагностики існуючих конкурентних переваг та визначення потенційних тощо. Сформовані

пропозиції дозволять пристосувати стратегію підприємства до постійно мінливих потреб ринку; делегувати відповідальність за рішення, що розробляються і реалізуються у сфері конкурентних переваг, до найнижчого функціонального рівня підприємства; стимулює співробітництво та розвиток ефективних комунікацій на підприємстві.

6. Обґрунтовано, що важливим напрямом формування конкурентних переваг є формування позитивного іміджу серед споживачів, громади в цілому. Враховуючи світові тенденції до «екологізації» продукції та підвищення соціальної корпоративної відповідальності, запропоновано заходи формування конкурентних переваг на основі соціально-етичного підходу. Представлені можливі рішення у сфері формування іміджу екологічного чистого та соціально відповідального виробника виступають інструментом формування конкурентної переваги, забезпечують досягнення як соціальної, так і економічної ефективності, підвищенню конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та зарубіжних ринках. У роботі здійснено економічне обґрунтування проекту із екологізації виробництва ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» як фактора формування конкурентної переваги, що передбачає безвідходну переробку ПЕК-упаковок та її подальше використання в якості вторинної сировини для власного виробництва та реалізації нової продукції; створення спеціальних пунктів прийому упаковки та мережі фірмових магазинів. Отримані результати можуть бути використати у подальших дослідженнях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, бути основою для розробку відповідних стратегій розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : Новости, 2006. 267 с.
2. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: Монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. 146 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2018. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2017. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2016. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2015. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на 31 грудня 2014 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Красилів, 2014. 2 с.
8. Беккер Й. Менеджмент процессов: пер. с нем. / И. Беккер. Москва : Эксмо, 2010. - 384 с. .

9. Бескорса О. А. Сутність забезпечення конкурентних переваг підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного ун-ту. Сер. «Економіка і менеджмент»*. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf>
10. Будівельні калькулятори. URL: <https://kievstroy.org/ua/kalkulyator.html>
11. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.
12. Ворожбит О.Ю. Ключевые проблемы низкой конкурентоспособности предпринимательских структур в рыбной промышленности дальневосточного региона. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 2. С. 311–313.
13. Ворожбит О.Ю. Теоретические и методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности рыбохозяйственной деятельности на Дальнем Востоке России / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева; ред. О.Ю. Ворожбит. Москва : Креатив. экономика, 2013. 280 с.
14. Дзина М.А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 95. С. 118–126.
15. Європарламент заборонив одноразовий пластиковий посуд в ЄС з 2021 року. *Електронний журнал "Європейська правда"*. 2019. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/03/28/7094476/>.
16. Жилінська Л.О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 73–80.
17. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Москва : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
18. Задорожна М.В. Удосконалення організаційних інструментів управління конкурентними перевагами підприємства. *«Світ економічної*

науки. Випуск 19»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Тернопіль, 2019. С. 11-14.

19. Запекина, Н. В. Конкурентное преимущество: методологические аспекты формулирования и учет влияния практики рыночного поведения. *Мир науки, культуры, образования*. 2012. № 6 (37). С.125-128.

20. Заробіток на смітті: як порожні пляшки можуть приносити дохід. URL: <https://www.segodnya.ua/ua/economics/enews/zarabotok-na-musore-kak-pustye-butylki-mogut-pronosit-dohod-1335050.html>

21. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2015. 2 с.

22. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2016. 2 с.

23. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2017. 2 с.

24. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2018. 2 с.

25. Звіт із праці ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за січень-грудень 2014 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2014. 2 с.

26. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2018 р.: Форма №1-П. Красилів, 2018. 4 с.

27. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2017 р.: Форма №1-П. Красилів, 2017. 4 с.

28. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2016 р.: Форма №1-П. Красилів, 2016. 4 с.

29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2015 р.: Форма №1-П. Красилів, 2015. 4 с.

30. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2014 р.: Форма №1-П. Красилів, 2014. 4 с.

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2018 р. : Форма №2. Красилів, 2018. – 2 с.

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2017 р. : Форма №2. Красилів, 2017. 2 с.

33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2016 р. : Форма №2. Красилів, 2016. 2 с.

34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2015 р. : Форма №2. Красилів, 2015. 2 с.

35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2014 р. : Форма №2. Красилів, 2014. 2 с.

36. Калькулятор вартості вторинної сировини в пунктах прийому «ВТОРМИ». URL: <https://vtor-resursy.com.ua/ua/calculator/>

37. Колодня Г. В. Еволюція природи конкурентного переваги фірми. *Вестник Финансового университета*. 2012. № 2. С. 33-45.

38. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 116-120.

39. Кузнецова Е. Ю. Концептуальные основы использования ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятий. *Вестник УГТУ-УПИ*. 2010. № 5. С. 22-33.

40. Куликова А. В., Рокунова О. В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии предприятия. *УЭКС*. 2012. № 12. С.5-6.

41. Купівля ПЕТ пляшок. URL: <http://www.galpet.com.ua/kupivlya-pet-vidhodiv>

42. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 16 червня 2018 року. Київ : Аналітичний центр "Нова Економіка", 2018. С. 123-125.

43. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. 589 с.

44. Легімонова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

45. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: монография; Нац. акад. наук Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк: Юго-Восток, 2003. 294 с.

46. Лінія для виробництва преформ ПЕТ KRUPP-P50 FORMAPLAST. URL: <https://europet.all.biz/uk/liniya-dlya-vyrobnyctva-preform-pet-krupp-p50-g2863794>

47. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Научные ведомости БелГУ*. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2007. – № 8. – С. 226–230.

48. Николук О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методологія дослідження. Кооперативні читання: 2015 рік : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 3 квіт. 2015 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 210–214.

49. Николук О.М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико- методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 2016. 314 с.

50. Обладнання для Pet пляш преформ. Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/Oborudovanie-dlya-vyduva-pet-tary>

51. Обладнання для Pet преформ. Allbiz. URL: <https://all.biz/Oborudovanie-dlya-vyduva-pet-tary>
52. Огляди ринків. Безалкогольні напої. Солодкі безалкогольні напої. База звітів Market Research World URL: http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=53
53. Осинцев А. Н., Родионова В. Н., Федоркова Н. В. Конкурентоспособность и ключевые компетенции в сфере организации производства. Организатор производства. 2009. № 2 (41). С. 94-97.
54. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент.* 2003. С. 18-46
55. Пилипенко Н.М., Пилипенко В. В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник СНАУ. №.1(67) 2016. С. 73-78.
56. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 453 с.
57. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2018 р.: Форма №5. Красилів, 2018. 10 с.
58. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2017 р.: Форма №5. Красилів, 2017. 10 с.
59. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2016 р.: Форма №5. Красилів, 2016. 10 с.
60. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2015 р.: Форма №5. Красилів, 2015. 10 с.
61. Примітки до річної фінансової звітності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2014 р.: Форма №5. Красилів, 2014. 10 с.
62. Продаж преформ. URL: <http://www.galpet.com.ua/prodazh-preform>
63. Проекти спільного впровадження в Україні. Міжнародна благодійна організація «Екологія-Право-Людина». 2016. URL: <http://epl.org.ua/human-posts/proekty-spilnogovprovadzhennya-v-ukrayini/>

64. Родионова В. Н., Туровец О. Г., Федоркова Н. В. Конкурентоспособность производства: проблемы и пути решения. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2004. 214 с.

65. Родионова В. Н. Организационные факторы обеспечения конкурентоспособности производства. *Вестник Воронежского государственного технического университета*. 2011. Т. 7. № 11-3. С. 47-50.

66. Рябоконт В.П., Кузубов А.А. Управление конкурентоспособностью агропромышленных предприятий. *Экономика АПК*. 2015. № 7. С. 85–93.

67. Сафиуллин А. Р. Многоуровневый подход к управлению конкурентными преимуществами. *Известия УрГЭУ*. 2010. № 2 (28). С. 19-25.

68. Статут ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»: затверджено рішенням Зборів акціонерів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» від 26.03.2016 р. , протокол №17. Київ, 2017. 54 с.

69. Топ-10 виробників безалкогольних напоїв. Agronews. URL: <https://agronews.ua/node/72198>

70. Торгівельне обладнання. холодильники. Allbiz. URL: <https://all.biz/Torgvelne-obladnannya.html>

71. Торгівельне обладнання. холодильники. Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/Torgvelne-obladnannya.html>

72. Тюха І. В., Савчук І. В. Світові тенденції ринку безалкогольних напоїв І. В. Тюха. *Науковий вісник Національного університету харчових технологій*. – 2017. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/11.pdf.

73. Українська роздрібна асоціація. Аналітика Nielsen: Як розвивається український ринок безалкогольних напоїв. 2016. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/nielsen-rynokbezalkogolnyh-napitkov/>.

74. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Маркетинг, 2002. 886 с.

75. 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.

76. Хейне П. Экономический образ мышления. Москва : Дело, 1992. 702 с.

77. Ціни на вторинну сировину в пунктах прийому “ВТОРМИ”. URL: <https://www.vtorma.ua/ua/tsini-v-punktah-prijomu-vtormi-zmineno/>

78. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможності потенціалу підприємства та методи її забезпечення. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 9-2. С. 71—74.

79. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. 405-409 с. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17243/1/Швед%2C%20Біла.pdf>

80. Шонесси о. Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический1 ; подход/ Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской; СПб: Питер; 2001. 864 с.

81. Ягафарова Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории. *Журнал экономической теории*. 2017. № 4. С. 181-185.

82. ProZorro.продажі - державні аукціони. Фандомати. URL: <https://polonex.com.ua/prozorrosale/auctions/165133>

83. RIA.com. URL: <https://dom.ria.com/>

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

М.В. Задорожна
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А. Сутність конкурентної переваги з позицій різних авторів

Підхід	Автор	Визначення
1	2	3
Ринковий	Д. Мур [45]	Конкурентні переваги підприємства залежать від ступеня коеволюції
	А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф [49]	Конкурентні переваги визначаються ступенем співконкуренції
	Н.З. Сафіуллін, Л.Н.Сафіуллін [67]	Конкурентні переваги – це економічні відносини суб’єкта господарювання, які проявляються в перевазі над конкурентами на конкурентному ринку і реалізуються в умовах впливу навколишнього середовища
	М. Портер [56]	Конкурентна перевага виражається або в більш низьких, ніж у конкурентів, витратах, або в здатності змінювати і контролювати ціну з надбавкою, яка перевищує додаткову вартість зміни цін. Деякі конкурентні переваги є наслідком відмінностей в операційній ефективності, але найбільш істотні переваги виражаються в тому, що їх носій займає унікальну конкурентну позицію.
Ресурсний	Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков [1]	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентними в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, який можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів).
	П. С. Зав’ялов [17]	Якості, які відсутні або менш виражені у суперників, якість – фактор конкурентоспроможності
	Н.Г. Агеева [2]	Конкурентна перевага - це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати до себе споживачів. Основою конкурентної переваги є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах бізнесу.
	П. Хейне [76]	Конкурентні переваги визначають володіння рідкісними економічними благами (ресурсами)
	И. Кірцнер [53]	Головна конкурентна перевага – підприємницькі властивості
	П. Друкер, Ф. Хайєк [64]	Основа конкурентної переваги – людський фактор. Більш конкурентоспроможним підприємство може стати при наявності в його штаті ефективних керуючих, при орієнтації на знання
	Дж. Барні [19]	Конкурентна перевага у фірми є тоді, коли вона реалізує стратегію створення цінності, яка одночасно не реалізується будь-якими дійсними або потенційними конкурентами

Продовження табл. А

1	2	3
	Ж.Ж. Ламбен [43]	«Характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики можуть <...> стосуватись як самого товару (базовій послугі), так і додаткових послуг, які супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічних для фірми або товару ». В основі конкурентної переваги лежить більш ефективно використання ресурсів.
	Р.А. Фатхутдінов [74]	Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу над конкурентами. При цьому під цінністю мається на увазі «щось особливе, те, чим система володіє (містить в собі), прагне зберегти, або мати в майбутньому. Наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, організованість, володіння нововведенням, відома торгова марка і т.п. ».

Примітка. Систематизовано автором.

Додаток Б

Таблиця Б. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	366902,16	486195,24	491709,36	564237,48	657235,79	179,13
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	359708,00	483290,00	482068,00	553174,00	638093,00	177,39
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	242867,00	364175,00	354576,00	399261,00	450538,00	185,51
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	116841,00	119115,00	127492,00	153913,00	187555,00	160,52
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	29685,00	23116,00	21468,00	8238,00	12136,00	40,88
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,92	0,95	0,96	0,99	0,98	106,92
7.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,22	6,35	6,05	2,06	2,69	22,04
	– витрат	%	8,99	5,02	4,66	1,51	1,94	21,55
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	680	679	678	642	638	93,82
	–робітників	осіб	521	520	519	497	495	95,01
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	539,56	716,05	725,24	878,87	1030,15	190,92
	– 1 робітника	тис.грн./особу	704,23	934,99	947,42	1135,29	1327,75	188,54
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	36706,70	44255,10	48155,60	64895,00	80803,00	220,13
11.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	4498,37	5431,41	5918,83	8423,55	10554,21	234,62
12.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	84608,50	84670,00	87642,50	81987,50	76216,00	90,08
13.	Фондовіддача	грн./грн.	4,34	5,74	5,61	6,88	8,62	198,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [3-7; 21-35].

Додаток В

Таблиця В. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Лікери та інші спиртні напої	59805,05	16,3	103559,59	21,3	93370,50	19,4	97048,85	17,2	122245,86	18,6	62440,8	2,30
2. Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2 % до 8,5 %	59805,05	16,3	103073,39	21,2	17887,00	3,7	21441,02	3,8	27603,90	4,2	-32201,1	-12,10
3. Води мінеральні та газовані, непідсолоджені	27884,56	7,6	38895,62	8	31288,30	6,5	30468,82	5,4	40748,62	6,2	12864,1	-1,40
4. Води натуральні мінеральні негазовані	8071,85	2,2	11182,49	2,3	10153,00	2,1	8463,56	1,5	7886,83	1,2	-185,0	-1,00
5. Води натуральні мінеральні газовані	9906,36	2,7	16044,44	3,3	12666,60	2,6	7335,09	1,3	17745,37	2,7	7839,0	0,00
6. Води газovanі інші	9906,36	2,7	11668,69	2,4	8468,70	1,8	13541,70	2,4	7886,83	1,2	-2019,5	-1,50
7. Води непідсолоджені й неароматизовані; лід та сніг	17978,21	4,9	21878,79	4,5	19016,30	3,9	20876,79	3,7	9858,54	1,5	-8119,7	-3,40
8. Води з доданням цукру і підсолод- жувальних чи ароматизуючих речовин	173544,72	47,3	179892,24	37	298858,96	60	365061,65	64,7	423259,85	64,4	249715,1	17,10
Товарна продукція всього	366902,16	100	486195,24	100	491709,36	100	564237,5	100,0	657235,8	100,0	290333,6	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [26-30].

Додаток Г

Таблиця Г.1

Карта конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку безалкогольних напоїв (компанії преміум класа)

Показник	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»			АКВАПЛАСТ			ВФ «Панда»			Прат «Ерлан»		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Імідж компанії			3		2			2			2	
Фінансові можливості			3		2			2			2	
Рекламна активність			3		2			2			2	
Географічна охопленість ринку			3	1					3			3
Технологічне лідерство			3		2			2			2	
Частка ринку			3		2			2			2	
Збутова мережа		2			2			2			2	
Досвід роботи на ринку			3			3			3			3
Широта асортименту продукції			3		2			2			2	
Якість продукції			3			3			3			3
Ресурсоефективність			3		2			2			2	
Ціна продукції		2			3			2				3
Оцінка	42			32			33			34		

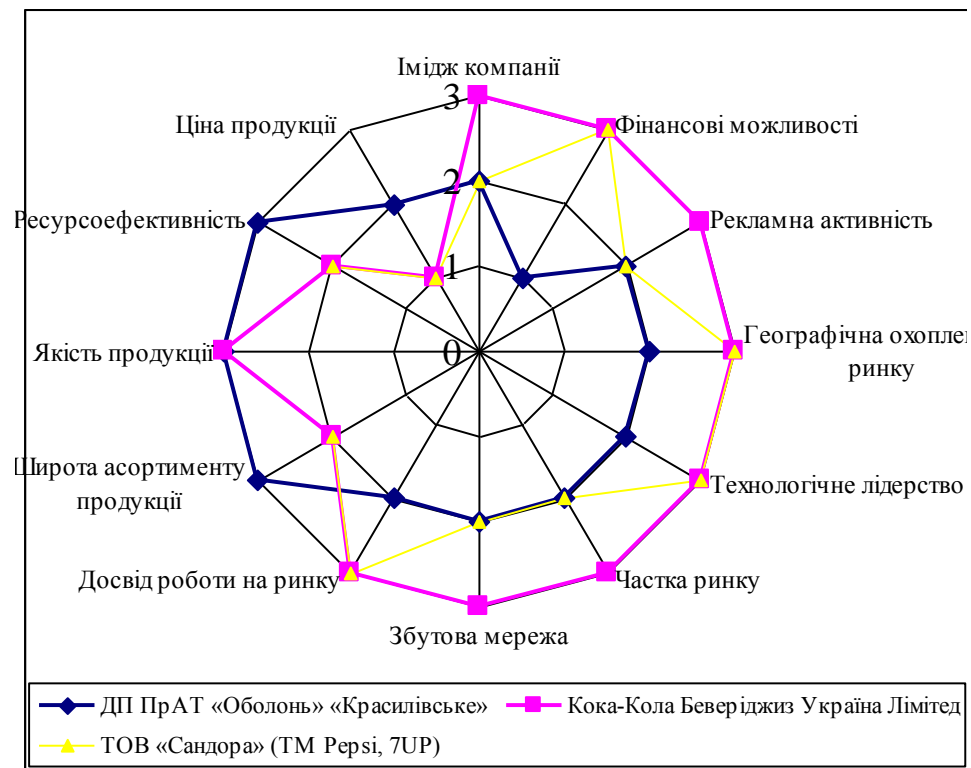
Примітка. Складено автором за даними [52; 69; 72-73].

Таблиця Г.2

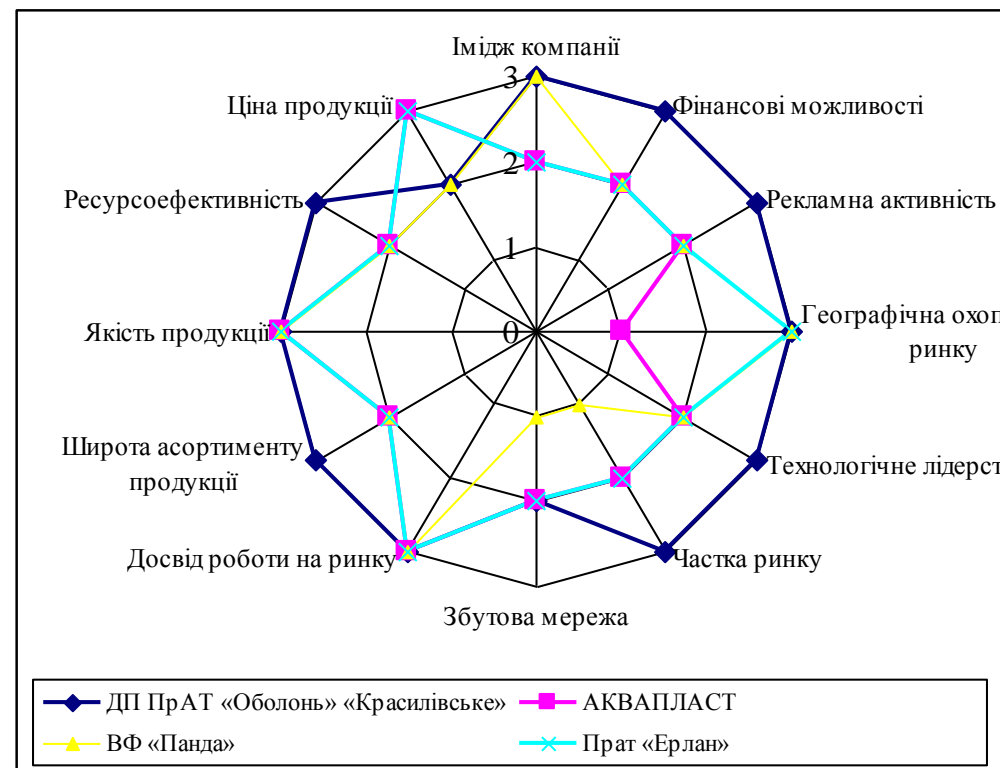
Карта конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку безалкогольних напоїв (вітчизняні компанії)

Показник	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»			Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед			ТОВ «Сандора» (ТМ Pepsi, 7UP)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Оцінка									
Імідж компанії		2				3		2	
Фінансові можливості	1					3			3
Рекламна активність		2				3		2	
Географічна охопленість ринку		2				3			3
Технологічне лідерство		2				3			3
Частка ринку		2				3		2	
Збутова мережа		2				3		2	
Досвід роботи на ринку		2				3			3
Широта асортименту продукції			3		2			2	
Якість продукції			3			3			3
Ресурсоефективність			3		2			2	
Ціна продукції		2		1			1		
Оцінка	26			32			28		

[52; 69; 72-73]



а) компанії преміум класу



б) вітчизняні конкуренти

Рисунок Г.1 – Карта конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку безалкогольних напоїв

Примітка. Побудовано автором за даними табл. Г.1-Г.2.