

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 339.137

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УВ- з11мп
ДЕЙНЕКА Катерина Анатоліївна

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Здобувач _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

«03» грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ

**на магістерську дисертацію студенту
ДЕЙНЕКИ КАТЕРИНИ АНАТОЛІЇВНИ**

1. Тема дисертації «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства»,

науковий керівник дисертації ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна, доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року №4144-с.

Строк подання студентом дисертації: 09.12.2022 р.

2. Об'єкт дослідження: система фінансових та маркетингових відносин, що виникають у процесі розробки та формування стратегії управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

3. Предмет дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянути особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- розглянути передумови підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- запропонувати шляхи покращення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити проект удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- виконати економічну оцінку доцільності запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційно-правова характеристика підприємства.
2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства.
3. Матеріально-технічне забезпечення підприємства.
4. Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
5. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
6. Географічна та продуктова структура з експорту рослинного молока підприємства.
7. Дослідження світового ринку рослинного молока.
8. SWOT-аналіз.
9. Альтернативні види діяльності підприємства.
10. Складові проекту удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю СП підприємства.
11. Характеристика запропонованих заходів.
12. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проекту.
13. Дослідження показників міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
14. Визначення ризиків запропонованих заходів.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Тези доповіді «Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства», 2022 р.

8. Дата видачі завдання: «01» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	01.11.2021- 28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022- 01.04.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	02.04.2022- 15.09.2022	
4.	Аналіз показників стану, структури та рівня формування процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	16.09.2022- 02.10.2022	
5.	Аналіз ринкового середовища підприємства. Діагностика проблем та перспектив компанії. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022- 24.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесу конкурентоспроможності підприємства.	25.10.2022- 31.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованих заходів. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022- 19.11.2022	

Здобувач

Катерина ДЕЙНЕКА

Науковий керівник

Ганна ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності за допомогою оцінки передумов ефективності управління підприємства» містить 103 сторінки, 41 таблицю, 22 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 50 найменування.

Актуальність теми дослідження. Теоретичні особливості поняття «конкурентоспроможність» та дослідження місця та ролі даного поняття у процесах розвитку діяльності підприємницьких структур виступає похідним поняттям від категорії «конкуренція» та «теорія підприємництва». Такий зв'язок вже підтверджено численними теоретичними та практичними висновками цілого ряду науковців, на що все частіше опирається теорія економічної думки про конкурентоспроможність. Враховуючи реалії сьогодення, варто відмітити, що управління забезпеченням належного рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим питанням, яке потребує досконалого вивчення.

Метою дослідження є дослідження теоретичних напрацювань щодо особливостей управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також розробка практичних рекомендацій задля підвищення рівня конкурентоспроможності окремого підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**: 1) визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»; 2) розглянути особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 3) дослідити методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства 4) опрацювати організаційно-економічну характеристику підприємства; 5) здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства; 6) розглянути передумови підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 7) запропонувати шляхи покращення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 8) розробити проєкт удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 9) виконати економічну оцінку доцільності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система фінансових та маркетингових відносин, що виникають у процесі розробки та формування стратегії управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

База дослідження: ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження: порівняння, балансовий, економіко-математичний, графічний, методи економічного обґрунтування (методи обрахунку конкурентоспроможності), а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні сутності поняття «конкурентоспроможність» яке в основному спирається на вивчення чинників, які можуть забезпечувати учасникам ринку певні переваги над іншими у боротьбі за отримання ресурс частки ринку, залученні споживачів тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Представлені рекомендації щодо запровадження маркетингової стратегії просування підприємства на вітчизняному ринку. Дана стратегія передбачає розрахунок та оцінку потенційного рівня економічних вигід, що сприятиме підвищенню рейтингів та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Апробація результатів роботи. Опубліковано 1 наукова праця, з яких: 1 тези доповіді на конференції.

Ключові слова. *Конкурентоспроможність, рівень діяльності, конкурент, процес, стратегія, управління процесом.*

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Management of the process of ensuring competitiveness by means of the assessment of the prerequisites of the efficiency of enterprise management" includes 103 pages, 41 tables, 22 drawings, 4 attachments. The bibliography list consists of 50 items.

Relevance of the research topic. The theoretical features of the concept of "competitiveness" and the study of the place and role of this concept in the processes of development of the activity of entrepreneurial structures are derived concepts from the category of "competition" and "theory of entrepreneurship". Such a connection has already been confirmed by numerous theoretical and practical conclusions of a number of scientists, which is increasingly supported by the theory of economic thought about competitiveness. Taking into account the realities of today, it is worth noting that the management of ensuring the appropriate level of competitiveness of the enterprise is an important issue that requires thorough study.

The purpose of the study is to study theoretical developments regarding the features of managing the process of ensuring the competitiveness of an enterprise, as well as the development of practical recommendations for increasing the level of competitiveness of an individual enterprise.

The set goal of the research determined the need to solve the following **tasks:**

1) determine the essence of the concept of "enterprise competitiveness"; 2) consider the peculiarities of managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise; 3) research the methods of assessing the level of competitiveness of the enterprise; 4) work out the organizational and economic characteristics of the enterprise; 5) carry out an analysis of the level of competitiveness of the enterprise; 6) consider the prerequisites for improving the efficiency of the process of ensuring the competitiveness of the enterprise; 7) propose ways to improve the management of the process of ensuring the competitiveness of the enterprise; 8) develop a project to improve the process of ensuring the competitiveness of the enterprise; 9) perform an economic assessment of the feasibility of the proposed measures.

The object of the study is the system of financial and marketing relations that arise in the process of developing and forming a management strategy for the process of ensuring the competitiveness of the enterprise.

The subject of the study is the process of managing the competitiveness of the enterprise.

Base of research: PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY OBOLON (PRJS COBOLON)».

Research methods: comparison, balance sheet, economic-mathematical, graphic, methods of economic substantiation (methods of calculating competitiveness), as well as systematization and generalization, economic-statistical.

Scientific novelty of the obtained results lies in the defined essence of the concept of "competitiveness", which is mainly based on the study of factors that can provide market participants with certain advantages over others in the struggle for obtaining resources, market share, attracting consumers, etc.

The practical significance of the obtained results. Recommendations regarding the implementation of a marketing strategy for the promotion of the enterprise on the domestic market are presented. This strategy involves the calculation and assessment of the potential level of economic benefits, which will contribute to increasing the ratings and competitiveness of the enterprise on the domestic and foreign markets.

Approbation of work results. 1 scientific work was published, including: 1 theses of a conference report.

Keywords. *Competitiveness, activity level, competitor, process, strategy, process management.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	11
1.2. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства....	25
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»	30
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	39
2.3. Передумови підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».....	56
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ...	69
3.1. Розроблення стратегії управління конкурентоспроможності..... ПрАТ «Оболонь»	69
3.2. Економічна оцінка доцільності запропонованих заходів.....	79
3.3. Визначення результативності процесу підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	84
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. Теоретичні особливості поняття «конкурентоспроможність» та дослідження місця та ролі даного поняття у процесах розвитку діяльності підприємницьких структур виступає похідним поняттям від категорії «конкуренція» та «теорія підприємництва». Взаємозв'язок цих теорій на етапах розробки концепцій сутнісних обґрунтувань наукового ступеня, який надає формулювання та дозволяє визначити поняття «конкурентоспроможність», не повинна викликати сумніву. Адже такий зв'язок вже підтверджено численними теоретичними та практичними висновками цілого ряду науковців, на що все частіше опирається теорія економічної думки про конкурентоспроможність.

В цілому конкуренцію прийнято сприймати як мотиваційний чинник, процес стимулювання забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку, який застосовують з метою отримання певних необхідних вигод, використовуючи наявний ресурсний потенціал, реалізуючи товари та послуги, одержуючи прибуток.

Враховуючи реалії сьогодення, варто відмітити, що управління забезпеченням належного рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим питанням, яке потребує досконалого вивчення.

Наукова думка. Теоретична складова визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» в основному спирається на вивчення чинників, які можуть забезпечувати учасникам ринку певні переваги над іншими у боротьбі за отримання ресурсів, частки ринку, залученні споживачів тощо. Теорія конкурентоспроможності підприємства формувалася і розвивалася на основі отриманих результатів досліджень видатних науковців: М. Портера, І. Ансоффа, Г. Азоєва, А. Мазаракі та Т. Мельника, М. Маліка та О. Потрібна, В. Месея Веселяка, Б. Пасхавера, Р. Фатхудінов, Ф. Хайск, О. Шкільний, Л. Штимер, О. Яценка та багато інших.

Тому *метою* магістерської дисертації є дослідження теоретичних напрацювань щодо особливостей управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також розробка практичних рекомендацій задля підвищення рівня конкурентоспроможності окремого підприємства.

Поставлена мета магістерської дисертації зумовлює більш детальне вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянути особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- опрацювати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- розглянути передумови підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- запропонувати шляхи покращення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- виконати економічну оцінку доцільності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система фінансових та маркетингових відносин, що виникають у процесі розробки та формування стратегії управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

Практична значущість даного дослідження полягає в розробці планових дій щодо запровадження маркетингової стратегії просування підприємства на вітчизняному ринку. Дана стратегія передбачає розрахунок та оцінку

потенційного рівня економічних вигід, що сприятиме підвищенню рейтингів та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інформаційною базою магістерської дисертації є монографічні дослідження і наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів та маркетологів; звітні та оперативні дані ПрАТ «Оболонь», аналітичні доповіді, електронні ресурси світової мережі Internet.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Ринкова економіка безперервно впливає на сучасний ринок, за рахунок чого ринок має схильність до постійних змін. За таких умов перед підприємством постійно постає завдання, що полягає у вчасному реагуванні на ці зміни, аналізі та вміннях пристосовуватися до цих змін, але при цьому намагатися виходити на лідерські позиції. У період післяпандемічного розвитку та діяльності в умовах воєнного стану, важливим є не лише зберігати конкурентні позиції, а й взагалі залишатися гравцем ринку. «Поки глобальна економіка повертається, підйом буде тривалим, нерівномірним і невизначеним», – написала Гіта Гопінат, головний економіст МВФ у новому прогнозі. «Одужання не гарантовано, поки пандемія продовжує поширюватися, а війна стримує розвиток всього економічного простору» [1].

Проте в усі часи, основним поняттям та двигуном ринку є конкуренція, яка є причиною змін ринку та стає реакцією таких змін. Нерідко конкуренція також слугує джерелом інноваційних зрушень та прогресу. З латинської термін «конкуренція» (*concurrentia*) означає – змагання, суперництво.

У табл. 1.1 наочно представлено історичну еволюцію дефініції категорії «конкурентоспроможність підприємства» за період 2010–2020 рр.

Таблиця 1.1 - Історична еволюція дефініції категорії
«конкурентоспроможність підприємства» у вітчизняній науковій літературі

Автор (-и)	Рік	Дефініція
1	2	3
Аблязова С. А.	2010	Здатність підприємства до функціонування та його позиція щодо прямих конкурентів за основними елементами його конкурентного потенціалу [2]

Продовження табл.1.1

Кирчата І. М.	2011	Здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи тривалий час свої позиції на відповідному ринку або розширюючи займаний сектор ринку, постійно шукати та раціонально реалізовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмежених ресурсів та вплив зовнішніх факторів [3]
Антонюк Г. Я.	2012	Здатність вести економічно ефективну діяльність, збільшуючи свою частку ринку, задовольняючи потреби споживачів у якісній та безпечній продукції відповідно до європейських стандартів [13]
Радько В. М.	2013	Динамічна здатність впливати на ринок з метою захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу, заснована на кращому використанні існуючих і формуванні нових типів і комбінацій ресурсів і компетенцій для створення продуктів з інноваційною споживчою цінністю [25]
Минко Л. М.	2015	Здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища для збереження наявних та створення нових конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей [33]
Єлець О. П.	2016	Суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ефективної господарської діяльності [34]
Данько Ю. І.	2018	Сукупність, з одного боку, внутрішніх факторів, що визначаються рівнем використання науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу підприємства, а також потенціалу маркетингових послуг, реалізованих у процесі відтворення, а з іншого – з боку зовнішніх соціально-економічних та організаційних факторів, які дозволяють підприємству створювати продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів [35]
Кліменко І. М.	2019	Реальна та потенційна здатність підприємства вести активну конкурентну боротьбу, протистояти впливу факторів зовнішнього середовища, виробляти та реалізовувати конкурентоспроможні товари та/або послуги, здійснюючи ефективну діяльність в умовах ринкових відносин [36]
Крупіна С., Яблонська Н.	2020	Здатність підприємства у сучасних умовах проектувати, виробляти та продавати продукцію, що є інноваційною та більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів; здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та забезпечувати прибутковість в умовах конкурентного ринку [37]
Охота В. І., Сагайдак Т. Я.	2021	Здатність виявляти гнучкість та пристосованість до постійних змін довкілля з метою збільшення або збереження частки ринку [38]

Аналізуючи визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства», наведені в табл. 1.1, можна констатувати поширеність у

вітчизняній науковій літературі підходу фактичного зведення сутності поняття «конкурентоспроможність бізнесу» до конкурентоспроможності продукції чи ефективності операційної діяльності. Проте варто вважати такий підхід принципово правильним, оскільки конкурентоспроможність продукції підприємства і, як наслідок, ефективність його операційної діяльності є головною умовою досягнення підприємством конкурентоспроможного стану. При цьому не слід ігнорувати важливість фінансово-інвестиційної діяльності підприємства, оскільки в сучасних умовах господарювання гостро постає питання залучення різноманітних джерел та ефективного використання фінансових ресурсів.

Наступним аспектом дослідження є неоднозначність розмежування часових меж конкурентоспроможності підприємства: так, деякі дослідники підкреслюють, що конкурентоспроможність – це реальний стан підприємства; інші вчені вказують на конкурентоспроможність компанії як її перспективний статус. Вважається, що конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю підприємства, яка визначається термінами від створення суб'єкта господарювання до його ліквідації. Водночас конкурентоспроможність є динамічною властивістю компанії, яка постійно піддається трансформації.

Компанія постійно знаходиться під впливом численних факторів навколишнього середовища. У результаті взаємодії внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та зовнішніх факторів формується конкурентоспроможність підприємства.

При цьому серед факторів зовнішнього середовища основне місце в розглянутих визначеннях сутності досліджуваної категорії відводиться конкурентам, а основною ознакою конкурентоспроможності підприємства науковці найчастіше називають досягнення конкурентоспроможності.

Переваги в ефективності використання всіх видів ресурсів, прогресивності або унікальності техніки і технології, умов виробництва і реалізації продукції (послуг), положення на ринку, фінансовий результат тощо порівняно з конкурентами. Водночас такий підхід є дещо обмеженим, оскільки залежно від

стадії життєвого циклу суб'єкта господарювання перед менеджментом компанії постають різні цілі, які не завжди пов'язані з отриманням явних конкурентних переваг.

Ключовим критерієм конкурентоспроможності будь-якої компанії є досягнення показників ефективності відповідно до обраної конкурентної стратегії.

Модель порівняння та аналізу поняття «конкурентоспроможність підприємства» за різними джерелами наведено на рис. 1.1.

Погоджуючись з основними визначеннями, можемо виділити основні характеристики конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).

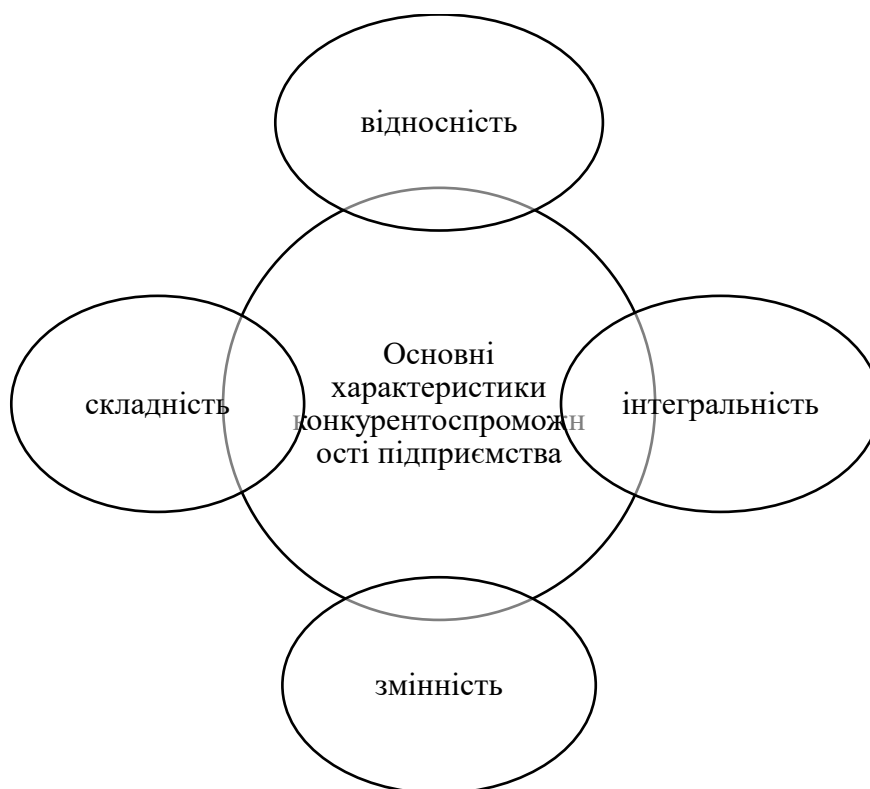


Рисунок 1.1 - Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором [12]

– Відносність. Конкурентоспроможність підприємства завжди можна виміряти за рахунок порівняння його рівня з рівнем конкурентоспроможності конкурентів, визначення «конкурентоспроможність підприємства» в односторонньому порядку є неможливим;

– Складність. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай визначається в результаті обрахунку та порівняння сукупності показників.

– Інтегральність. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється сукупністю показників, але менеджменту підприємства необхідно аналізувати й кожен показник окремо, щоб визначити причину відхилення, адже в сукупному показнику недоліки по одних показниках можуть повністю компенсуватися перевагами за іншими вимірами;

– Змінність. Оскільки конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, то вона змінюється з часом залежно від учинків конкурентів, що вимагає оцінки конкурентоспроможності підприємства не у статиці, а в динаміці.

Враховуючи ці характеристики, конкурентоспроможність підприємства слід визначати як інтегральну відносну характеристику підприємства, яка відображає стан підприємства. Цей показник слід оцінювати за співвідношенням його виміру по відношенню до конкурентів. Він формує уявлення про характеристику ступеня конкурентних переваг підприємства над його конкурентами за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу. Такий аналіз конкурентних переваг підприємства забезпечуватиме, з одного боку, спроможність підприємства протистояти на ринку, а з іншого – характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це відносний показник, який ґрунтується на порівнянні з іншими підприємствами, це порівняння проводиться для встановлення різниці у розвитку підприємств за кожним виміром.

1.2. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки вкрай важливими є отримання та підтримка підприємством довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання та успішну роботу на ринку.

Внаслідок посилення конкуренції на ринку, ускладнення механізмів взаємодії суб'єктів господарювання підвищується актуальність розробки та застосування сучасних адаптивних систем управління підприємствами [4].

Тому варто розглянути явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної та відносної величини витрат на виробництво, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Ці явища та процеси визначені як основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність та характеризуються численністю та високим динамізмом.

Проведемо класифікацію факторів, що впливають на створення ефективного конкурентного середовища, за ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави та з боку підприємства.

Фактори розділені на три групи за рівнем їхньої контрольованості (табл. 1.2):

- неконтрольовані державою (мегарівень);
- контрольовані державою, неконтрольовані підприємством (макрорівень);
- контрольовані підприємством (мікрорівень).

Так, до «мегафакторів» ми відносимо такі: глобалізація, вплив ТНК, міжнародна спеціалізація та поділ праці, інформаційна революція та науково-технічний прогрес, географічне положення, кліматичні умови.

Таблиця 1.2 - Класифікація факторів, що впливають на формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства

Рівень впливу	Фактори
Мегарівень	Глобалізація Вплив ТНК Міжнародна спеціалізація та поділ праці Інформаційна революція та науково-технічний прогрес Географічне положення Кліматичні умови
Макрорівень	Недосконалість державного механізму, необхідність створення ефективного інституційного середовища Рівень освіти та кваліфікації населення Рівень розвитку загальної інфраструктури Рівень розвитку технологій Демографічна ситуація Наявність та ступінь впливу природних монополій на економічний розвиток Особливості геополітичного становища України
Мікрорівень	Якість продукції Розповсюдження продукції основних виробників у торгових точках Технологія виробництва Стабільність роботи Ступінь популярності марки Рівень цін Дизайн упаковки Кількість найменувань Рівень та гнучкість обслуговування Швидкість та своєчасність виконання замовлення Орієнтація на споживача Фінансова політика Управління персоналом, продуктивність праці

Джерело: складено автором [15]

Основними факторами («макрофактори»), контрольованими державою, які впливають на створення ефективного конкурентного середовища та підвищують ступінь конкурентоспроможності підприємств є: недосконалість державного механізму та необхідність створення ефективного інституційного середовища, оскільки без ефективного інституційного середовища неможливе формування ефективного конкурентного середовища.

Аналіз конкурентних переваг підприємства на ринку передбачає з'ясування його сильних і слабких сторін, і навіть тих чинників, які у тій чи іншій мірі впливають на ставлення покупців до підприємства, і, як наслідок, зміну

частки у продажу на конкретному товарному ринку. Удосконалення ефективної системи конкурентних переваг є безперервним процесом досягнення найбільшої кількості елементів у системі з подальшою фільтрацією та впорядкуванням найефективніших її елементів.

Характеристика внутрішніх чинників («мікрофактори»), що впливають на формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства на мікрорівні, в залежності від вагомості впливу, наведено на рис. 1.2.

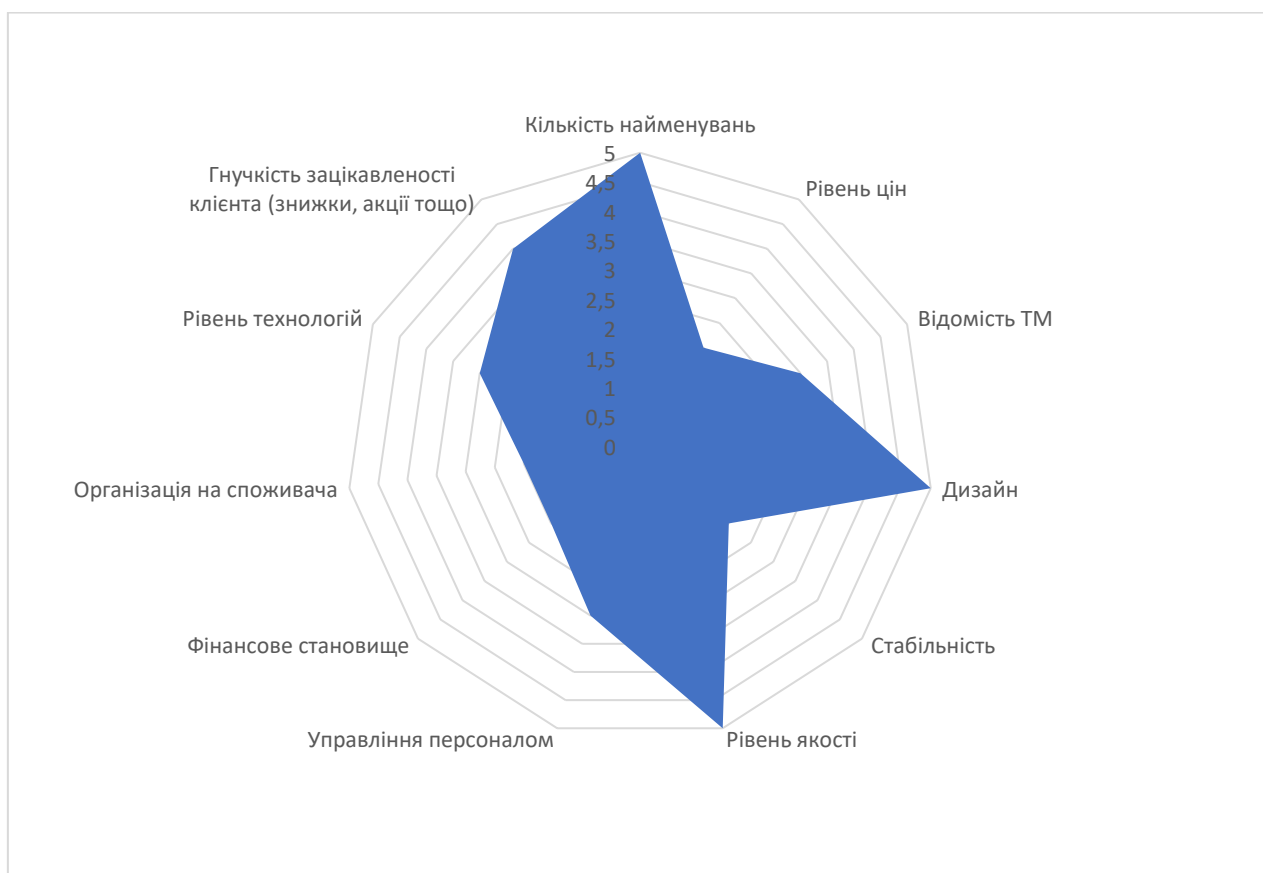


Рисунок 1.2 - Фактори, що впливають на формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства на мікрорівні

Джерело: складено автором [16]

Вплив факторів мікросередовища на рівень конкурентоспроможності підприємства показує, що підвищення ефективності системи конкурентних переваг підприємства є фундаментальною проблемою сучасної економіки. Її рішення багато в чому залежить від якості виробничих процесів, рівня кваліфікації кадрів, удосконалення системи управління персоналом на

підприємстві та адаптації їх до ринкових умов з подальшим економічним зростанням.

У сучасній теорії та практиці управління рівнем конкурентоспроможності підприємства є методи кількісної оцінки та аналізу конкурентоспроможності, прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, маркетингові та методи підвищення фінансового рейтингу. Їх застосування дозволяє провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією та покращення результатів економічної діяльності підприємства

Реалізація, а також удосконалення вдало відібраних методів потребує комплексного підходу щодо фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів.

Враховуючи це, варто запропонувати систему заходів управління, що складається з окремих взаємопов'язаних напрямків (блоків) удосконалення господарської діяльності підприємства. Кожен із цих напрямів розглядається як система, що включає різні системоутворюючі компоненти та забезпечує вирішення проблем підвищення, посилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечуючи сталий розвиток, за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг на основі коригування відповідних заходів, залежно від змін ринкового середовища (рис. 1.3).

Блок 1 (рис. 1.3). Вибір конкурентних стратегії розвитку. Правильно обрана конкурентна стратегія розвитку підприємства дозволяє визначитися у напрямках його діяльності, сприяє підвищенню адекватності, динамічності та сприйнятливості внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища. Конкурентні переваги підприємства набувають на основі стратегій мінімізації витрат, диверсифікації.



Рисунок 1.3 - Блок - схема управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором [15]

Блок 2 (рис. 1.3). Забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством дозволяє досягти єдності дій усіх ланок і процесів управління зовнішньої та внутрішньої політики підприємства. Реалізація цього підходу передбачає оптимізацію структурних перетворень, впровадження ефективної системи менеджменту, реструктуризацію організаційної системи управління підприємством, формування фінансової структури підприємства; виділення центрів фінансової відповідальності.

Блок 3 (рис. 1.3). Вдосконалення системи керування персоналом. Впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без участі та зацікавленості трудового колективу у

результатах його діяльності. Для досягнення бажаного результату пропонуються такі заходи: підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу відповідно до вимог менеджменту та маркетингової стратегії підприємства, вдосконалення матеріальних та моральних стимулів, формування відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості та результативності праці, створення умов для творчої та ініціативної праці.

Блок 4 (рис. 1.3). Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, що передбачає впровадження системи управління якістю та сертифікацію продукції, ефективну цінову політику підприємства та забезпечення споживача якіснішим фірмовим сервісом.

Блок 5 (рис. 1.3). Комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Здійснення диверсифікації виробництва та оновлення номенклатури продукції вимагають наступних дій: розробки програм виробництва та оновлення номенклатури продукції; формування перспективних, річних та оперативних планів зниження собівартості продукції, витрачання грошових, матеріальних, паливно – енергетичних та трудових ресурсів; активного використання у господарській практиці сучасних методів бізнес-планування, функціонально-вартісного аналізу та інших інструментів удосконалення планово-аналітичної роботи.

Блок 6 (рис. 1.3). Реорганізація системи обліку та аналізу витрат. Впровадження у практику роботи бухгалтерського апарату сучасних методологічних та методичних положень зарубіжної системи обліку витрат, що дозволяють забезпечити якісно новий рівень управління витратами виробництва, формування цін на продукцію, що випускається, і тим самим посилити конкурентні можливості підприємства за рахунок збільшення обсягу його продажу.

Блок 7 (рис. 1.3). Удосконалення інвестиційно – економічної стратегії підприємства. Ефективна реалізація даної стратегії підприємства, спрямованої на залучення фінансових ресурсів для формування та підтримки його конкурентних

переваг, забезпечить мінімізацію вартості капіталу, що використовується підприємством, підвищить ефективність використання власних та залучених фінансових ресурсів, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Блок 8 (рис. 1.3). Удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Об'єднання в єдине інформаційне поле основних служб підприємства з наступним підключенням до мережі практично всіх його підрозділів. Тобто, створення інформаційної моделі підприємства, що комплексно відображає всі господарські операції та об'єкти, що беруть у них участь, а також усе різноманіття їх взаємозв'язків.

Також слід зазначити, що ефективність системи управління конкурентними перевагами підприємства повністю залежатиме від ступеня адаптивності та гнучкості до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно, при управлінні конкурентними перевагами підприємства необхідно використовувати ситуаційний підхід, який враховуватиме поточну ситуацію на підприємстві та його місце у зовнішньому середовищі, а також динамічний підхід, що адекватно оцінює формування та розвиток конкурентних переваг господарюючої одиниці [30].

Відповідно до процесного підходу управління конкурентними перевагами здійснюється поетапно, що передбачає певну логічну послідовність дій. При цьому процес управління конкурентними перевагами має носити стратегічний характер. Тоді результатом цього процесу є розробка стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємства [31].

Основна мета стратегічної побудови та розвитку системи управління конкурентними перевагами підприємства полягає у формуванні теоретичної моделі управління такими перевагами для підприємства. Схема формування теоретичної моделі управління конкурентними перевагами, що формують рівень конкурентоспроможності підприємства, наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Логічна модель процесу управління конкурентними перевагами, що формують рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: згруповано автором на основі [31]

Також слід зазначити, що система управління конкурентними перевагами, що формують рівень конкурентоспроможності підприємства, ґрунтується на сукупності взаємозалежних принципів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Принципи управління конкурентними перевагами, що формують рівень конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Характеристика
1	2
інтеграції	Цей принцип допомагає визначати взаємозв'язок і рівень узгодженості основних функціональних складових діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі;
системності і комплексності	Цей принцип може бути досягнутий шляхом поетапного виконання зазначеного комплексу унікальних заходів, що стають передумовою розвитку конкурентоспроможності підприємства;
гнучкості	На основі цього принципу виникає можливість забезпечувати послідовність удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства за умови достатньої накопичуваності змін, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства;

Продовження табл.1.3

1	2
адаптивності	Цей принцип базується на обумовленості необхідного процесу управління конкурентними перевагами підприємства у відповідності до змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Цей принцип вимагає безперервно виявляти та обліковувати всі можливості внутрішнього середовища підприємства, а також оцінювати тісноту його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем [59];
динамічності	Динамічність зазвичай надає змогу визначати направленість аналізу й оцінки керованих процесів конкурентоспроможності підприємства, тому що процеси формування і розвитку конкурентних переваг є безупинними
інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг	Даний принцип намагається визначати й обумовлювати напрямленість та пріоритетність розробок та управлінських заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Джерело: згруповано автором на основі [35]

Для формування та підтримки належного рівня конкурентоспроможності компанії необхідно не тільки мати можливість встояти перед впливом факторів зовнішнього середовища, але й займатися забезпеченням розвитку ресурсного потенціалу підприємства, використовуючи новітні підходи для збільшення конкурентоспроможності, впроваджуючи сучасні технології, шляхом проведення постійних планових досліджень ринку, які в кінцевому підсумку допоможуть компанії «бути на хвилі».

Таким чином, конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу підприємства. Вона може бути визначена порівняльними перевагами відносно інших підприємств цієї ж галузі усередині національної економіки та за її межами.

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена лише в рамках групи підприємств, які належать до однієї галузі. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у підприємства повинні бути наявні такі показники та умови, як висока виробнича ефективність, технології, кваліфіковані показники, принципи маркетингового управління, застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Як було зазначено у першому підрозділі магістерської дисертації, сучасне тлумачення конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку здатності фірми успішно конкурувати в діловому середовищі. Поняття конкурентоспроможність підприємства лежить в основі розроблення бізнес-стратегії, воно залежить від кількох чинників, які взаємопов'язані і не можуть розглядатися окремо. Кожен із цих чинників може бути оцінений за допомогою розрахунку певних показників, при цьому деякі із цих показників можна розглядати на різних рівнях агрегування: на рівні фірми, галузі, регіону, країни або взагалі на інтернаціональному рівні, і буде визначатися як інтегральна оцінка цих показників [10].

Організація процесів по формуванню і розвитку конкурентних переваг підприємства, що в подальшому формують необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства, зазвичай орієнтується на побудову моделі управління функціональними сферами діяльності підприємства, тобто виробничими процесами, науково-дослідною діяльністю, маркетингом підприємства (складування, продаж і закупка), складовими фінансово-інвестиційного напрямку діяльності.

В такому випадку основна функція реалізації конкурентних переваг підприємства полягає в поступовій інтеграції таких процесів, які б забезпечували формування і розвиток конкурентоспроможності підприємства та являють собою об'єкт управління. Тоді такий механізм виступає системою управління конкурентоспроможністю підприємства і забезпечує ефективне функціонування і розвиток [23].

Варто також наголосити, що формування конкурентних переваг підприємства зазвичай відбувається із відповідних джерел. Тому слід проаналізувати основні джерела формування конкурентних переваг підприємства та дослідити погляди провідних вчених економістів з цього приводу (Додаток А) [29].

Ці підходи імітують і доповнюють один одного, вони можуть відповідати певним вимогам за часом та тимчасовими інтервалами, але було б доцільніше доповнити цей список комплексним підходом, суть якого полягає в об'єднанні та гармонізації джерел конкурентної переваги, внаслідок чого власна система конкурентних переваг, забезпечення стабільних конкурентних позицій та перемога у конкурентній боротьбі [29].

У процесі управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливим є питання інструментів оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що пов'язано із проблемами їх виживання та розвитку в ринкових умовах. Узагальнюючи результати досліджень з даної теми, можна систематизувати методи діагностики та оцінки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Продовження табл.1.4

1	2	3
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: згруповано автором на основі [28]

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовується вагові коефіцієнти, встановлені експертами.

Якість: має низький ступінь математичної формалізації. Вони не дозволяють використовувати в аналізі оцінку конкурентоспроможності організації. Проте якісні методи дають змогу оцінити реальні факти.

Методика, що заснована на аналізі двовимірних масивів, які будуються за принципом системи координат і сутності компанії при оцінці маркетингу компанії. Недоліком методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість ознак.

Індекс - розрахунковий, кількісний метод, пов'язаний з визначенням одиничних показників за основними сторонами діяльності організації та приведенням їх до комплексного показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення і прості математичні операції.

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота і наочність, але графічний метод не враховує

різну вагу факторів конкуренції і не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції, а використання багатьох функцій не є зрозумілим.

Організації: виробництво, збут, фінанси та ін. Інтегровані методи базуються на комплексному підході та передбачають аналіз усього спектру найважливіших параметрів діяльності компанії.

Залежно від класифікації метод може належати до різних груп. Матриця ВКГ, наприклад, є матричним методом у вигляді представлення результатів, але вона аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішень є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані.

Наявність широкого розмаїття методів оцінки конкурентоспроможності підприємства зумовлює виділення груп методів та загальну класифікацію. Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є життєвий цикл продукту, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності товару тощо. Переваги та недоліки дев'яти найпопулярніших груп наведено в Додатку Б.

Таким чином, можна визначити, що методика оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є складовою загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У свою чергу, управління конкурентоспроможністю організації є механізмом управління та забезпечення ефективної діяльності та розвитку компанії. Основним завданням такого механізму є інтеграція всіх функціональних напрямків компанії, що гарантує її стійкі конкурентні переваги на ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі даного дипломного проєкту було розглянуто теоретичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та вивчаючи підходи вчених до визначення даного поняття, слід відмітити, що найбільш точно дану категорію відображає наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства формує уявлення про характеристику ступеня конкурентних переваг підприємства над його конкурентами за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.

Також конкурентоспроможність підприємства виступає крихкою категорією, яка потребує наявності безперервного механізму управління нею. До того ж даний механізм має включати такі показники та умови, як висока виробнича ефективність, технології, кваліфіковані показники, принципи маркетингового управління, застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Дієвість наявного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства варто постійно перевіряти та вимірювати. Для цього науковцями розроблено безліч методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства: кількісні, якісні, матричні, індексні, графічні, методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту, методи, що характеризують, фінансово-економічну діяльність, спеціальні, комплексні, стратегічні, тактичні. Застосування того чи іншого методу залежить від специфіки діяльності підприємства та ринку його функціонування.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Базою для вивчення даної магістерської дисертації стало приватне акціонерне товариство «Оболонь». «Оболонь» — найбільший виробник напоїв в Україні з багаторічною історією розвитку. Адже його розвиток розпочався у 1980-х роках і триває досі. ПАТ «Оболонь» є постійним лідером вітчизняного ринку напоїв.

Слід зазначити, що виробництво пива є пріоритетним напрямком діяльності підприємства. Проте виробництво безалкогольних напоїв та їх реалізація є досить успішною ланкою в діяльності підприємства.

Загальні відомості про підприємство наведені в Додатку В.

Важливим нюансом 2020 року для компанії стала зміна організаційно-правової форми з публічного акціонерного товариства «Оболонь» на приватне акціонерне товариство «Оболонь».

Щоб зрозуміти рівень глобалізації цього підприємства, слід розглянути структуру його діяльності в розрізі окремих підприємств, філій тощо (Додаток Г).

Тобто структура корпорації «Оболонь», систематизована в Додатку Г, формувалася протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку, спрямовану на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, орієнтується на інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні.

Важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства є організація структури управління цим підприємством. Тому на рис.2.1 схематично представлена організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь».



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: згруповано автором на основі [33]

На рис. 2.1 організаційна структура досліджуваного підприємства представлена оформленими лінійно-підлеглими головними відділами підприємства. Кожен відділ має свої підвідділи згідно із спеціалізацією.

Кожен із підрозділів має своє функціональне завдання.

Основним обов'язком президента компанії є виконання стратегічного та оперативного планування.

Функціонал координації трудових відносин, розвиток персоналу та інші завданнями, що стосуються працівників корпорації покладено на директора з управління персоналом.

Генеральний директор корпорації уповноважений регулювати напрямок стратегічного управління та оперативного планування.

Директор з операційної діяльності має контролювати процес технічного виробництва та якості продукції.

На комерційного директора корпорації було покладено процес розвитку продажу та торгової мережі.

Директор із корпоративних питань займається диверсифікацією бізнесу.

Директор з логістики займається регулюванням питань, пов'язаних із логістикою та постКарлсбергами.

Технічний директор, окрім спостереження за обладнанням компанії, оцінює інвестиційні та інноваційні проекти.

Директор з юридичних питань відповідає за корпоративну безпеку та юридичні питання.

Варто оцінити трудовий потенціал підприємства в розрізі кількісних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Трудові ресурси ПрАТ «Оболонь» та їх фонд оплати праці

Показник	2018	2019	2020	2021	+/-
Облікова кількість штатних працівників, чоловік	2624	3192	3460	3157	533
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	448146	529 153	626 692	705 528	257382
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, шт	376	383	324	315	-61
Розмір мінімальної місячної тарифної стКарлсберги, встановленому у колективному договорі, грн	5200	5700	6200	7600	2400

Джерело: розраховано автором

Отож, за даними таблиці 2.1 варто сказати, що чисельність працівників протягом досліджуваного періоду помітно зросла (на 533 чоловік у 2021 році, порівняно із 2018 роком). Така ситуація свідчить про розширення діяльності підприємства та нарощення обсягів його діяльності.

Разом зі збільшенням штату працівників збільшувався й фонд оплати праці, який у 2020 році становив 448 146 тис.грн, а у 2021 році вже 705 528 тис.грн, тобто на 257 382 тис.грн більше.

Варто також наголосити, що підприємства має досить високий рівень оплати праці працівникам, що в динаміці років помітно зростає. У 2021 році мінімальна заробітна плата, що передбачена трудовим договором підприємства

складала 7600 грн. Тобто, зважаючи на вищевказані дані, працівники підприємства отримують заробітну плату, яка є вище від мінімальної.

Наступним кроком аналізу підприємства ПрАТ «Оболонь» є оцінка його фінансово-економічних показників.

Основним показником ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства є його рівень рентабельності. Так як для аналізу та оцінки рентабельності діяльності підприємства необхідно знати рівень та величину прибутку підприємства, то слід провести оцінку формування чистого прибутку. Відповідно аналіз фінансових результатів за елементами здійснюють відповідно з алгоритмом їх формування у фінансовій звітності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз формування фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» у 2018-2021 роках

Показники	Роки				Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	Відс. пунктів	%
1. Чистий дохід від реалізації	4963232	5 078 764	5 466 148	5 549 706	586 474	11,82
2. Собівартість реалізованої продукції	-3565168	-4 292 370	-4 277 833	-4 070 109	-504 941	14,16
3. Адміністративні витрати	-296579	-303 955	-337 100	-361 150	-64 571	21,77
4. Витрати на збут	-1111347	-675 489	-661 989	-719 636	391 711	-35,25
5. Інші операційні витрати	-29144	-20 451	-32 219	-6 593	22 551	-77,38
6. Інші операційні доходи	430848	6 725	216 198	15 776	-415 072	-96,34
7. Фінансові доходи	97691	90 188	39 058	338 280	240 589	246,28
8. Фінансові витрати	-314744	-275 269	-329 215	-255 444	59 300	-18,84
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	220797	-325 802	144 591	324 912	104 115	47,15
10. Податок на прибуток	-44217	-39 618	113 042	13 702	57 919	-130,99
11. Чистий прибуток	176580	-365 420	257 633	338 614	162 034	91,76

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши процес формування фінансових результатів ПрАТ «Оболонь», можна зазначити, що підприємство поступово буде виважено

політику формування фінансових результатів, за якої витрати підприємства зростають пропорційно доходам підприємства.

Так, протягом 2018-2021 років на ПрАТ «Оболонь» спостерігається зростання собівартості на 14,16%, адміністративних витрат – на 21,77%.

За аналізований період також бачимо зменшення витрат на збут на 35,25%, інших операційних витрат – на 77,38%, а також фінансових витрат – на 18,84%.

Виважена політика формування фінансових результатів підприємства принесла йому позитивні результати у формі доходів в результаті операційної діяльності – збільшилися на 104 115 тис.грн, тобто на 47,15.

Головним фінансовим результатом діяльності підприємства стало отримання чистого прибутку, який на 162 034 тис.грн більший, порівняно із чистим фінансовим результатом підприємства у 2018 році.

Але слід відмітити, що абсолютні показники формування прибутку не дають комплексного уявлення про ефективність діяльності підприємства. Тому для характеристики ефективності господарської діяльності, рівня використання його ресурсів, раціональності здійснених витрат широко застосовуються відносні показники рентабельності.

Для досліджуваного підприємства пропонується розрахунок рентабельності господарської діяльності, рентабельності активів та рентабельність власного капіталу та зобов'язань. Результати розрахунків наведено у табл. 2.3.

За результатами дослідження слідує, що рентабельність реалізації ПрАТ «Оболонь» у динаміці років має однакову позитивну тенденцію до зростання. Рентабельність за валовим прибутком зросла на 81,20%, що свідчить про досить ефективну політику організації продажів підприємства. Також значно зросла рентабельність за операційним прибутком та за чистим прибутком (на 31,60% та 71,50% відповідно). Таку тенденцію зумовило ефективне управління витратами підприємства. Що призвело до позитивної динаміки росту рентабельності реалізації.

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» у 2018-2021 роках

Показники	Роки				Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	Відс. пунктів	%
Показники рентабельності реалізації						
Рентабельність за валовим прибутком	12,63	-46,47	21,68	22,89	10,26	81,20
Рентабельність за операційним прибутком	4,45	-6,41	2,65	5,85	1,41	31,60
Рентабельність за чистим прибутком	3,56	-7,20	4,71	6,10	2,54	71,50
Показники рентабельності власного капіталу та зобов'язань						
Рентабельність власного капіталу	7,08	-17,55	11,03	12,66	5,59	78,96
Термін окупності власного капіталу	50,88	-20,52	32,64	28,43	-22,45	-44,12
Рентабельність позикового капіталу	4,03	-9,07	7,32	10,53	6,51	161,60
Показники рентабельності активів						
Рентабельність активів	2,57	-5,98	4,40	5,75	3,18	124,08
Термін окупності активів	142,24	-61,03	82,98	63,48	-78,76	-55,37
Рентабельність необоротних активів	3,38	-15,64	5,49	7,72	4,33	128,04
Термін окупності необоротних активів	107,83	-23,33	66,49	47,29	-60,55	-56,15
Рентабельність оборотних активів	10,61	-9,68	22,13	22,54	11,93	112,51
Термін окупності оборотних активів	34,41	-37,70	16,49	16,19	-18,22	-52,94

Джерело: розраховано автором

Отримання прибутків та їх примноження у 2020-2021 роках для ПрАТ «Оболонь» зумовило збільшення рентабельності власного капіталу та рентабельності зобов'язань підприємства. Важливим кроком для підприємства на даному етапі може стати продовження контролю залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення ефективності використання наявних джерел фінансування діяльності.

Рентабельність активів як необоротних, так і оборотних також помітно зросла в динаміці років. Це свідчить про високоефективне використання наявного матеріально-технічного забезпечення підприємства. На таку тенденцію негативним чином вплинуло значне скорочення періоду окупності активів підприємства.

Наступним кроком стала оцінка фінансової стійкості за використання окремих коефіцієнтів. Динаміка зміни показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2018-2021 роки представлено на рис. 2.2.

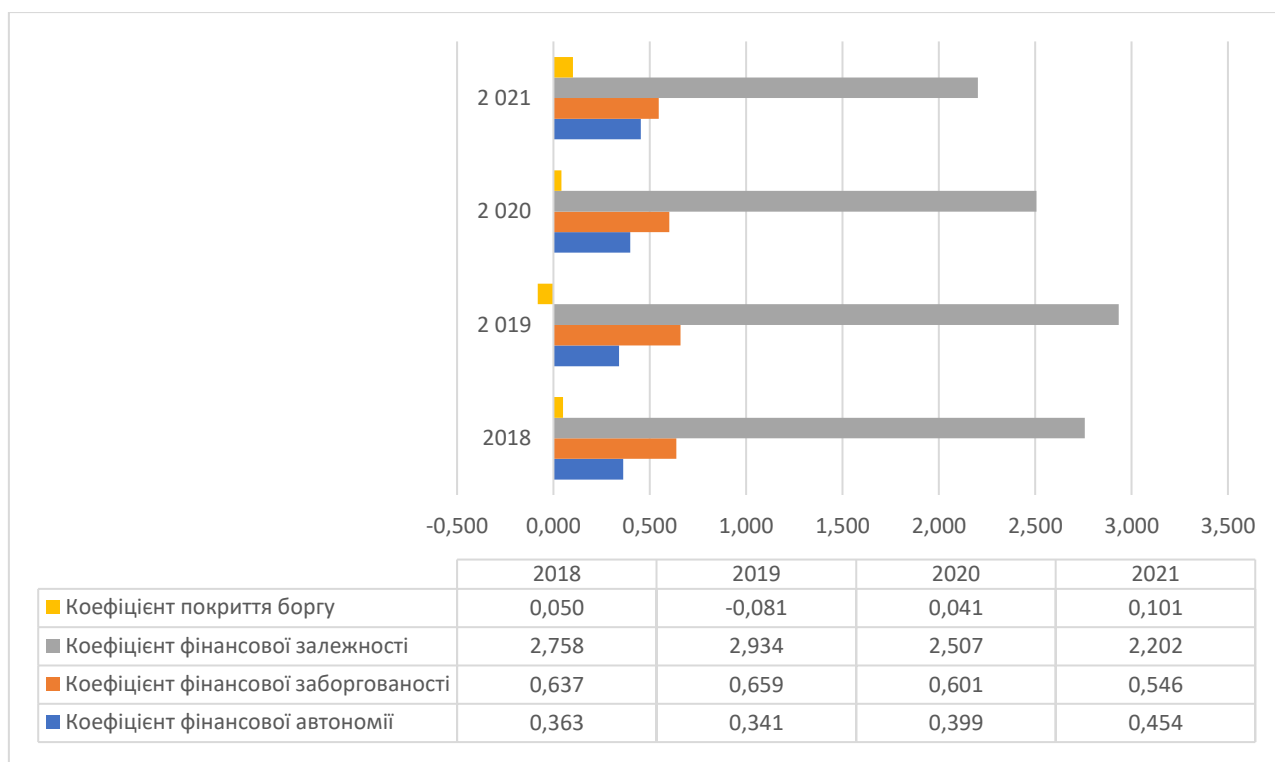


Рисунок 2.2 - Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018-2021 роках

Джерело: розраховано автором на основі показників Фінансової звітності

Аналізуючи рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства варто зазначити наступні аспекти: Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Оболонь» показав, що доля власного капіталу в капіталі підприємства є низькою, але в динаміці років помітно зростає, що свідчить про високий рівень самостійності підприємства.

Дану ситуацію пояснює й рівень фінансової заборгованості ПрАТ «Оболонь», цей показник зменшується в динаміці років. Тобто кредитів в динаміці років в капіталі підприємства стає менше, а кількість власних ресурсів помітно зростає. Коефіцієнт фінансової залежності показує про наявність залежності підприємства, але цей рівень є невисоким, прийнятним для підприємства із такими оборотами діяльності.

Динаміка зміни показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2021 роки представлена на рис. 2.3.

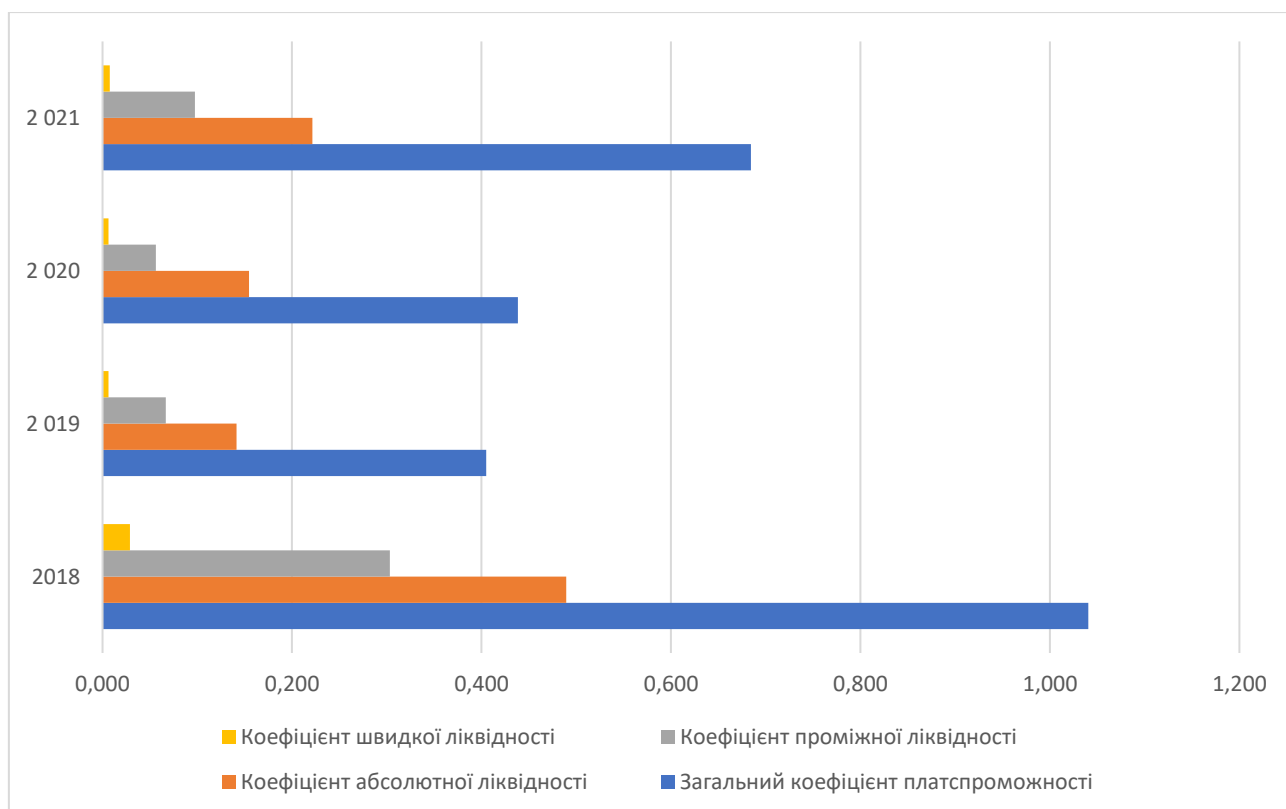


Рисунок 2.3 - Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2018-2021 роках

Джерело: розраховано автором

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» показав, що із 2018 року по 2021 рік формування власного оборотного капіталу відбувалося за позикові кошти, власних коштів підприємство взагалі не вкладало.

Також аналіз показав, що підприємство має певні проблеми із рівнем ліквідності та платоспроможності, адже ці показники зменшуються протягом досліджуваного періоду. Така ситуація неефективно впливає на діяльність підприємства, адже в певній мірі наражає підприємство на ризик несвоєчасного покриття своїх поточних зобов'язань.

Наступним етапом аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» є його маркетингове середовище. Тому варто спочатку ознайомитися з маркетинговою стратегією досліджуваного підприємства, що виражена через основні її аспекти в табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика маркетингової стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь»

Елемент маркетингової стратегії	Характеристика
Місія підприємства	Створювати корисні і безпечні напої з турботою про людей і відповідальністю за довкілля.
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами.
Частка ринку	27,6% частки ринку напоїв України займає ПрАТ «Оболонь», але на перспективу підприємство планує збільшувати частку, не втрачаючи свої конкурентні позиції.
«Чесна гра» на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Повага до конкурента - Повага до правил введення бізнесу та до рішень влади - Уникнення проявів нечесної конкуренції - Рівні шанси на успіх
Відповідальний маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність дегустацій пива у торгових мережах і пунктах продажу - Застережні написи на етикетках напоїв - Безалкогольне пиво у продуктовому портфелі
Стратегічний аналіз і діагностика	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства
Розробка системи маркетингових комунікацій	Проектування та організація рекламної діяльності підприємства.

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Таким чином, маркетингова стратегія діяльності ПрАТ «Оболонь» охоплює необхідні аспекти. Підприємство прагне посилювати свій вплив на ринку напоїв України та сміливіше виходити на міжнародну арену в своїй діяльності. Але сьогоденні реалії світового та національного масштабу створюють дестабілізуючі умови для реалізації своїх задумів підприємством. Для того, щоб визначитися із позиціями ПрАТ «Оболонь» у конкурентному середовищі, варто провести аналіз його конкурентних позицій.

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» слід розпочати із окремого аналізу його важливих складових: цінова політика, асортиментний склад, аналіз внутрішнього середовища, частка підприємства на ринку. Важливо також оцінити фактори та рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства у порівнянні із конкурентами.

Перш ніж звернутися до асортиментного складу ПрАТ «Оболонь», варто розглянути його портфель брендів (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

Пиво	Бермікс, Злата Прага, Фастівське, Жигулівське, Оболонь, Хардмікс, Хайк, Зіберт, Охтирське, Десант.
Слабоалкогольні напої	Ромкола, Брендікола, Вісківишня, Водкалайм, Джинтонік, Ріо, Сідр.
Безалкогольні напої	Живчик, Кола, Лимонад, Сітро, Ріудемохіто, Старокиївський квас, Оболонь зі смаком лайма.
Вода	Оболонська, Аквабаланс, Іванка, Охтирська, Прозора, Кремінка, Збручанська.
Снеки	Оболонські сухарики, Булба гренкі.

Джерело: складено автором на основі [33]

Таким чином, уже із табл.2.5 видно, що підприємство має велику кількість брендів, відповідно і велику кількість асортиментних товарів.

Асортиментний склад та цінова політика ПрАТ «Оболонь» буде розглядатися в розрізі категорій пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, вода та снеки.

У табл.2.6 йдеться про асортимент та ціни на пиво ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.6 - Асортимент та цінова політика пива ПрАТ «Оболонь»

Торгова марка	Назва	Обсяг продажу, тис.грн	% продажу	Ціна за 0,5 л, грн
Zibert	Zibert Weissbier	33749,98	2,00	20,36
	Zibert Світле	134999,91	8,00	13,29
Carling	Carling	50624,97	3,00	18,79
Zlata Praha	Zlata Praha	67499,96	4,00	17,99
	Zlata Praha Cerne	84374,94	5,00	19,71
hike	hike premium	134999,91	8,00	18,59
	hike-chill	84374,94	5,00	17,66
	hike alcohol-free	33749,98	2,00	20,15
Десант	Десант екстраміцне	50624,97	3,00	15,79
Жигулівське	Жигулівське Експорт	33749,98	2,00	18,54
	Жигулівське	50624,97	3,00	14,69
BeerMix	BeerMix з різними смаками (кавун, лимон, малина, вишня, гранат)	16874,99	1,00	17,99
Оболонь	Оболонь Трофейне, 1л	33749,98	2,00	29,99
	Оболонь Світле	337499,78	20,00	10,79
	Оболонь Солодове	101249,93	6,00	15,69
	Оболонь Нефільтроване	118124,92	7,00	16,89
	О Безалкогольне	84374,94	5,00	16,59
Hardmix	Hardmix	151874,90	9,00	19,29
Piwny kubek	Piwny kubek	16874,99	1,00	18,12
Рідний Шубін Світле	Рідний Шубін Світле	33749,98	2,00	15,69
Южанка	Южанка	33749,98	2,00	17,44

Джерело: складено автором на основі [33]

Таким чином, за результатами табл.2.6 слідує, що підприємство має досить широкий вибір пива та різний ціновий діапазон. В обсязі та структурі реалізації пива найбільшу питому вагу займає оболонь світле, хардмікс, хайк премум та зіберт світле. Ці продукти займають лідируючі позиції серед реалізованих товарів через ефективне поєднання якості та ціни на них.

В той час, найменш вживаними пивними напоями є: BeerMix з різними смаками (кавун, лимон, малина, вишня, гранат), Piwny kubek, Zibert Weissbier, hike alcohol-free, Жигулівське Експорт, Оболонь Трофейне, 1л, Рідний Шубін Світле, Южанка.

У табл.2.7 наведений асортимент та ціни на слабоалкогольні напої ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.7 - Асортимент та цінова політика слабоалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь»

Торгова марка	Назва	Обсяг продажу, тис.грн	% продажу	Ціна за 0,5 л, грн
Сидр Сібер	Сібер (Сібер)	36618,73	7,00	21,49
	Сидр Sharm (Шарм)	41849,97	8,00	22,55
Водка Лайм	Водка Лайм	115087,42	22,00	20,99
Ром-кола	Ром-кола	130781,16	25,00	20,99
Бренді-кола	Бренді-кола	78468,70	15,00	20,99
Джин-тонік	Джин-тонік	94162,44	18,00	20,99
Віскі Вишня	Віскі Вишня	15693,74	3,00	20,99
Серія Rio	Rio з різними смаками	10462,49	2,00	18,78

Джерело: складено автором на основі [33]

Серед представленого спектру слабоалкогольних напоїв найменший обсяг реалізації, а відповідно і споживання займають такі напої: Віскі Вишня, Rio з різними смаками, Сібер (Сібер), Сидр Sharm (Шарм). Ці продукти даної товарної категорії мають низький рівень попиту через маловпізнаваність цих напоїв. Щоб підняти рейтинги їх споживання, варто розробити політику комунікацій та мотивації.

Найбільший попит серед даної групи демонструють Водка Лайм, Ром-кола, Бренді-кола, Джин-тонік. Дана група товарів на ринку слабоалкогольних напоїв досить давно представлена, тому має високий рівень популярності, а значить і споживання. Тим паче, в порівнянні з слабоалкогольними напоями інших виробників, ці товари мають високу якість та доступні ціни.

На основі проведеного аналізу асортименту, ціни та обсягів реалізації продукції ПрАТ «Оболонь», у процесі зміни цін та попиту, було розраховано цінову еластичність для даного асортименту товарів. Графічно розрахунки зображено на рис.2.4.

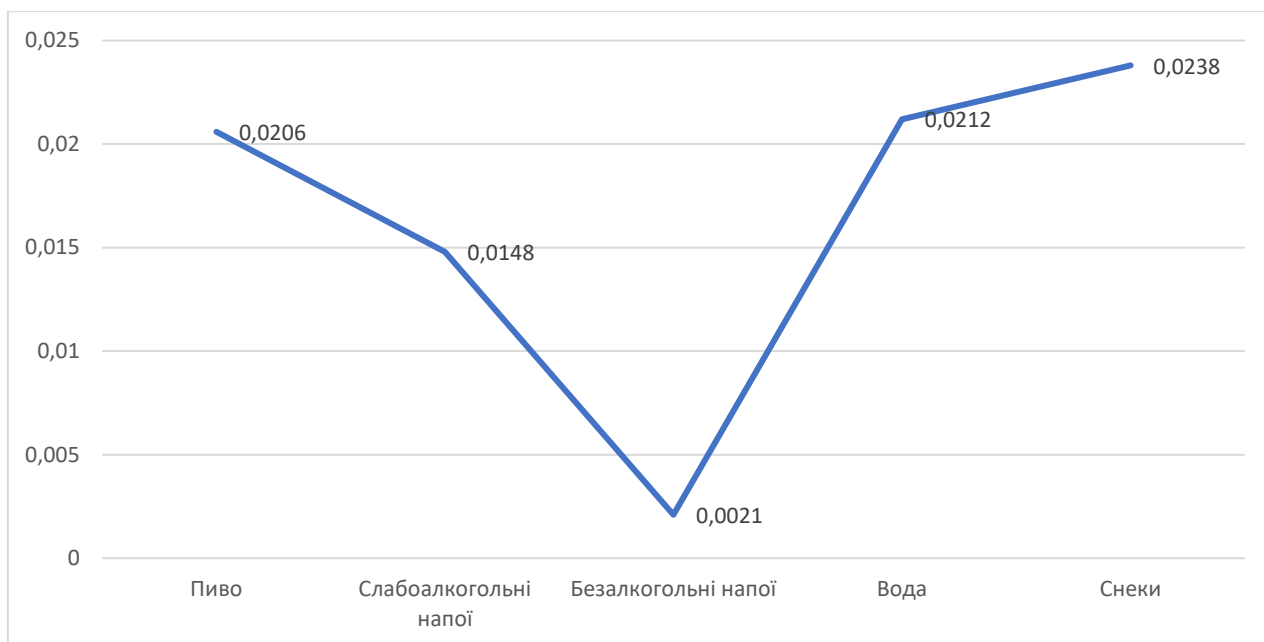


Рисунок 2.4 - Рівень еластичності ціни у залежності від зміни попиту продукції для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Тобто, по кожній групі товарів було визначено рівень цінової еластичності залежно від попиту. Найбільш залежними товарами від попиту є слабоалкогольні напої та пиво, відповідно найменш залежними є вода та безалкогольні напої. Тобто цінова еластичність є визначальним фактором, що позитивним чином впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Підприємств може скористатися цією перевагою у процесі розвитку на ринку та зміцнення свої конкурентних позицій.

Окрім товарного асортименту та цінової політики ПрАТ «Оболонь», варто проаналізувати його внутрішнє середовище. Адже, внутрішнє середовище – це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень; це частина загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства і має постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів.

Тому проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - SNW-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Тривалість функціонування підприємства на вітчизняному ринку	+		
2. Імідж підприємства на внутрішньому рівні	+		
3. Імідж підприємства на зовнішньому рівні	+		—
4. Відносини із державою		+	
5. Організаційна структура виробництва	+		
6. Рівень рентабельності виробництва	+		
7. Якість матеріально-технічної бази	+		
8. Використання позикового капіталу			+
9. Наявність власних ресурсів фінансування	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Величина роздрібного товарообороту	+		
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції			+
14. Цінова політика		+	
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів	+		
17. Рівень корпоративної культури	+		
18. Умови праці	+		
19. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
20. Якість персоналу	+		
21. Рівень заробітної плати	+		
Всього	16	4	2

Джерело: складено автором

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій знаходиться в стані N(4) і S(16) і лише (2) в стані W.

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.9.

Ті елементи та чинники внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь», що в табл.2.8 стояли в середньому положенні (N) також віднесено до слабких позицій підприємства, адже якщо не контролювати їх, то вони із стану (N) можуть перейти в стан (W).

Таблиця 2.9 - Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Тривалість функціонування підприємства на вітчизняному ринку	4. Відносини із державою
2. Імідж підприємства на внутрішньому рівні	8. Використання позикового капіталу
3. Імідж підприємства на зовнішньому рівні	12. Відносини з постачальниками
5. Організаційна структура виробництва	13. Збут продукції
7. Якість матеріально-технічної бази	14. Цінова політика
11. Величина роздрібного товарообороту	15. Контроль якості продукції
16. Організаційна структура кадрів	
6. Рівень рентабельності виробництва	
17. Рівень корпоративної культури	
18. Умови праці	
19. Мотивація та стимулювання працюючих	
20. Якість персоналу	
21. Рівень заробітної плати	
9. Наявність власних ресурсів фінансування	
10. Платоспроможність підприємства	

Джерело: складено автором

Факторами внутрішнього середовища підприємства, що описують слабкі його сторони є взаємовідносини із державою, зокрема сьогодні на великі підприємства накладено значний податковий тягар. Дестабілізуючим внутрішнім фактором може бути використання позикового капіталу, оскільки позичені джерела фінансування можуть похитнути рівень платоспроможності підприємства. Взаємовідносини із постачальниками не є значним дестабілізуючим фактором впливу, проте він виявляється як потенційно ризиковий, адже постачальники можуть порушити умови контракту не на користь підприємства.

Рівень збуту та цінова політика – фактори слабких сторін, адже саме від цих факторів залежить рівень оборотності підприємства, його прибутковість та ефективність функціонування.

Контроль якості продукції виступає фактором слабкості, адже він відіграє визначальну роль функціонування підприємства на ринку. Для підтримання високого рівня якості підприємство витрачає значні кошти.

Позитивним є той факт, що внутрішніх факторів, які є сильними сторонами діяльності підприємства, значно більше, ніж слабких. До них відноситься: Тривалість функціонування підприємства на вітчизняному ринку; імідж підприємства на внутрішньому рівні, імідж підприємства на зовнішньому рівні, організаційна структура виробництва; якість матеріально-технічної бази; величина роздрібного товарообороту; організаційна структура кадрів; рівень рентабельності виробництва; рівень корпоративної культури; умови праці; мотивація та стимулювання працюючих; якість персоналу; рівень заробітної плати; наявність власних ресурсів фінансування; платоспроможність підприємства. Тобто організація внутрішнього середовища діяльності підприємства є ефективною та результативною.

Наступним етапом дослідження є вивчення зовнішнього середовища підприємства. Тож, спершу слід розглянути структуру ринку слабоалкогольних напоїв у розрізі роздрібного товарообороту (рис.2.5).

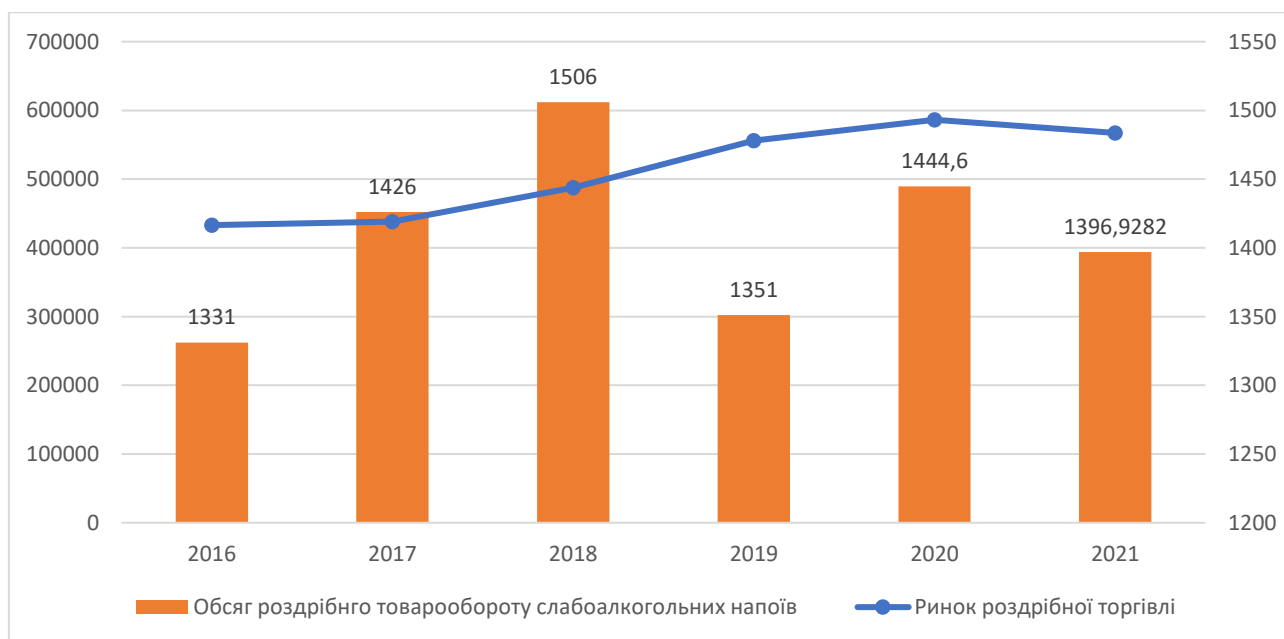


Рисунок 2.5 - Динаміка обсягу роздрібного товарообороту ринку слабоалкогольних напоїв, млн.грн

Джерело: складено автором на основі [40]

З рис. 2.5 видно, що динаміка ринку слабоалкогольних напоїв нестабільна. Із 2016 року по 2018 роки обсяг реалізації слабоалкогольних напоїв стрімко зростав, у 2019 році він значно зменшився та до 2020 року знову почав набирати обороти, але у 2021 році вже знову прослідковується спад. Проте варто зазначити, що частка ринку слабоалкогольних напоїв у загальному обсязі невелика, коливається в межах 0,2%.

Варто дослідити переваги споживачів ринку слабоалкогольних напоїв, тобто яким торговим маркам вони віддають перевагу при покупці (рис.2.6).

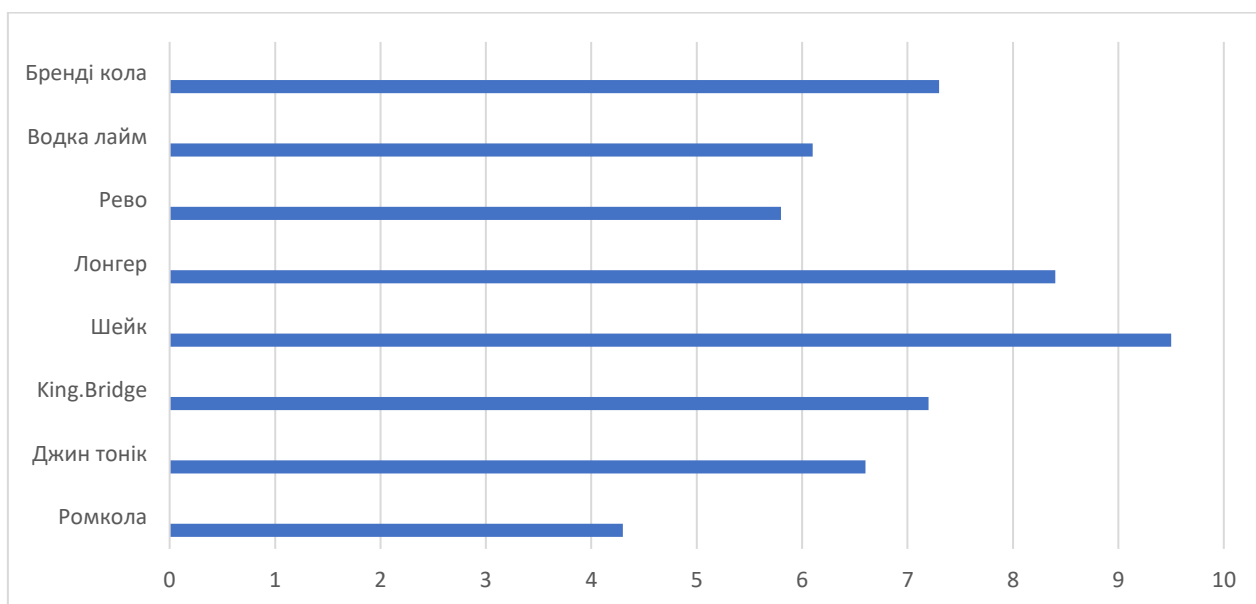


Рисунок 2.6 - Споживчі переваги по торговим маркам слабоалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь», %

Джерело: складено автором на основі [39]

Як бачимо з рис.2.5, найбільш вживаним слабоалкогольним напоєм є Шейк, на другому місці – Кінгбрідж, а вже потім бренді кола та інші торгові марки корпорації «Оболонь». Але варто знову ж таки наголосити, що навіть серед представлених торгових марок, найбільшу кількість з них становлять торгові марки фірми «Оболонь».

Головні конкуренти ПрАТ «Оболонь» ринку слабоалкогольних напоїв представлені на рис.2.7.

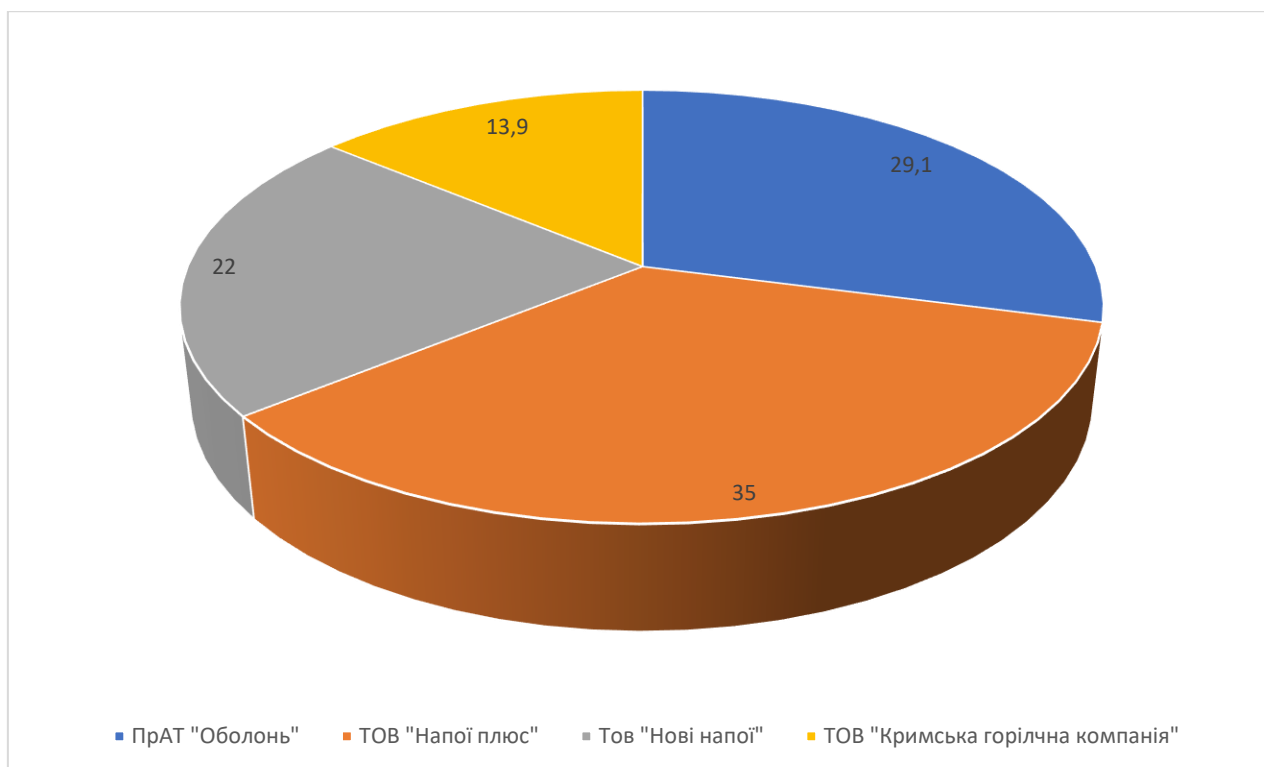


Рисунок 2.7 - Частки ринку найбільших виробників слабоалкогольних напоїв у 2021 році

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільшим виробником на ринку слабоалкогольних напоїв у 2021 році вважається ТОВ «Напої плюс», що займається виробництвом Шейків. Після них очолює ринок ПрАТ «Оболонь», що представляє такі марки напоїв як Ромкола, Брендікола, Вісківишня, Водкалайм, Джинтонік, Ріо, Сідр. На третьому місці підприємство ТОВ «Нові напої», що представляє Кінгбрідж та рево на ринку слабоалкогольних напоїв. На останньому місці виробники продукції лонгер – «ТОВ «Кримська горілчана компанія».

ПрАТ «Оболонь» займає лідируючі позиції на ринку України за рахунок того, що його діяльність розвинена у різних цільових сегментах. Тобто підприємство спеціалізується на ринку слабоалкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв, води та снєків. Але основним напрямом діяльності все-таки залишається ринок пива.

Стосовно ринку пива, варто відмітити іншу тенденцію (рис.2.8).

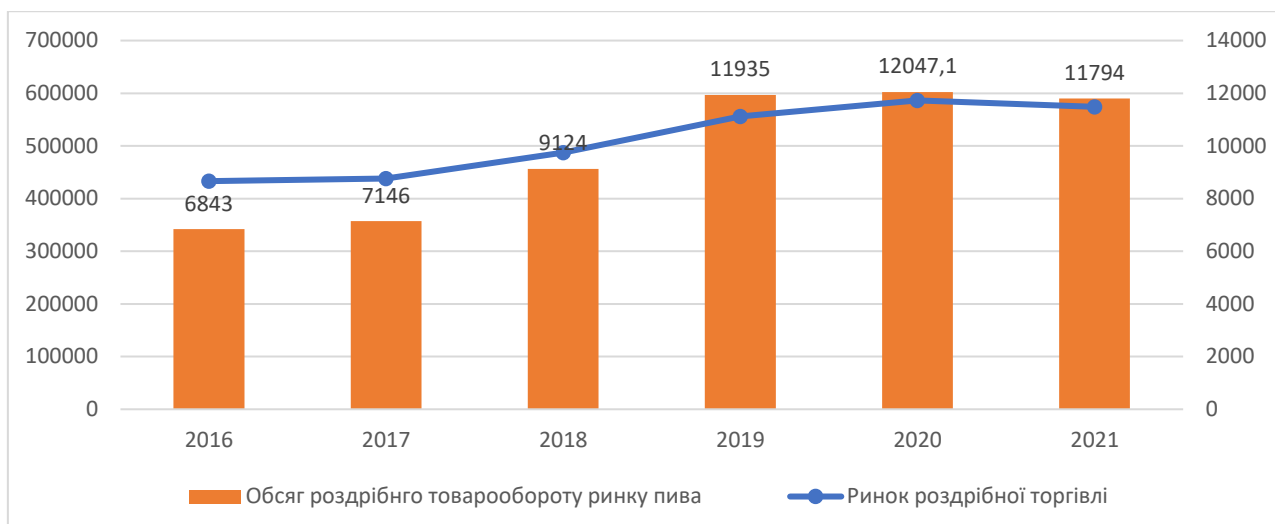


Рисунок 2.8 - Динаміка обсягу роздрібного товарообороту
ринку пива, млн.грн

Джерело: складено автором

На відміну від ринку слабоалкогольних напоїв, ринок пива демонструє стабільну динаміку росту. Із 2015 року по 2020 рік реалізація роздрібного товарообороту пива значно збільшилася. Проте за період 2019-2020 років динаміка роздрібної торгівлі пивом була незначною. Також спостерігається незначне скорочення рівня обсягу роздрібного товарообороту на 2%, що спричинено загальносвітовою тенденцією споживання алкоголю за умов розвитку пандемії

Рейтинг торгових марок ринку пивної продукції наведено на рис.2.9.

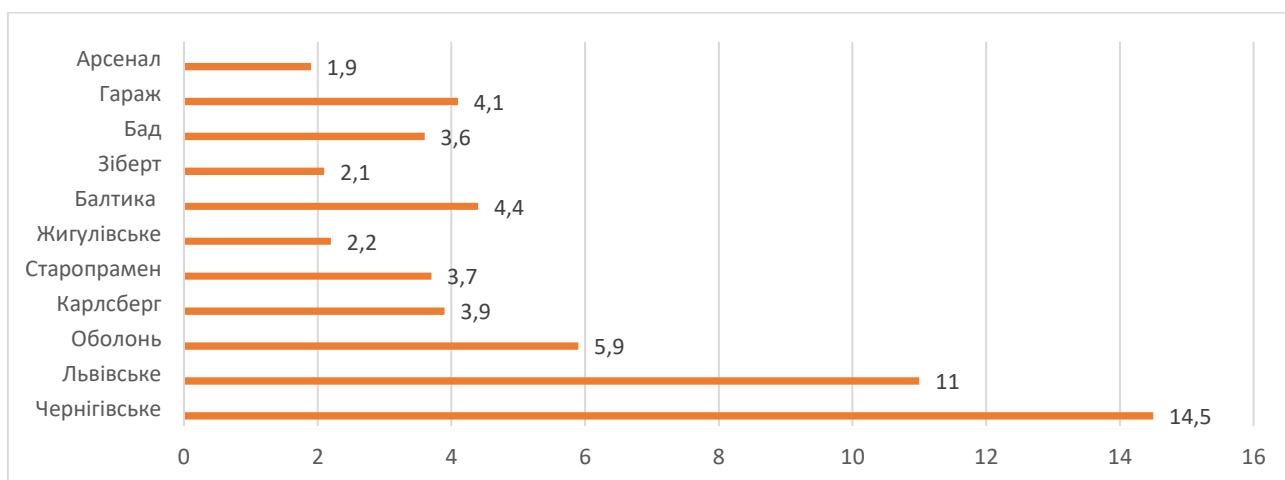


Рисунок 2.9 - Споживчі переваги по торговим маркам
пива напоїв ПрАТ «Оболонь», %

Джерело: складено автором

Як бачимо з рис.2.9, споживачі віддають перевагу пивним продуктам під ТМ «Чернігівське», наступним найбільш вживаним пивним продуктом є пиво ТМ «Львівське», а на 3 місці залишається пиво ТМ «Оболонь». Тобто з даного рисунку слідує, що ПрАТ «Оболонь» займає не лідируючі позиції на ринку пива за рівнем споживання.

Головні конкурентів ПрАТ «Оболонь» ринку пива представлені на рис. 2.10.

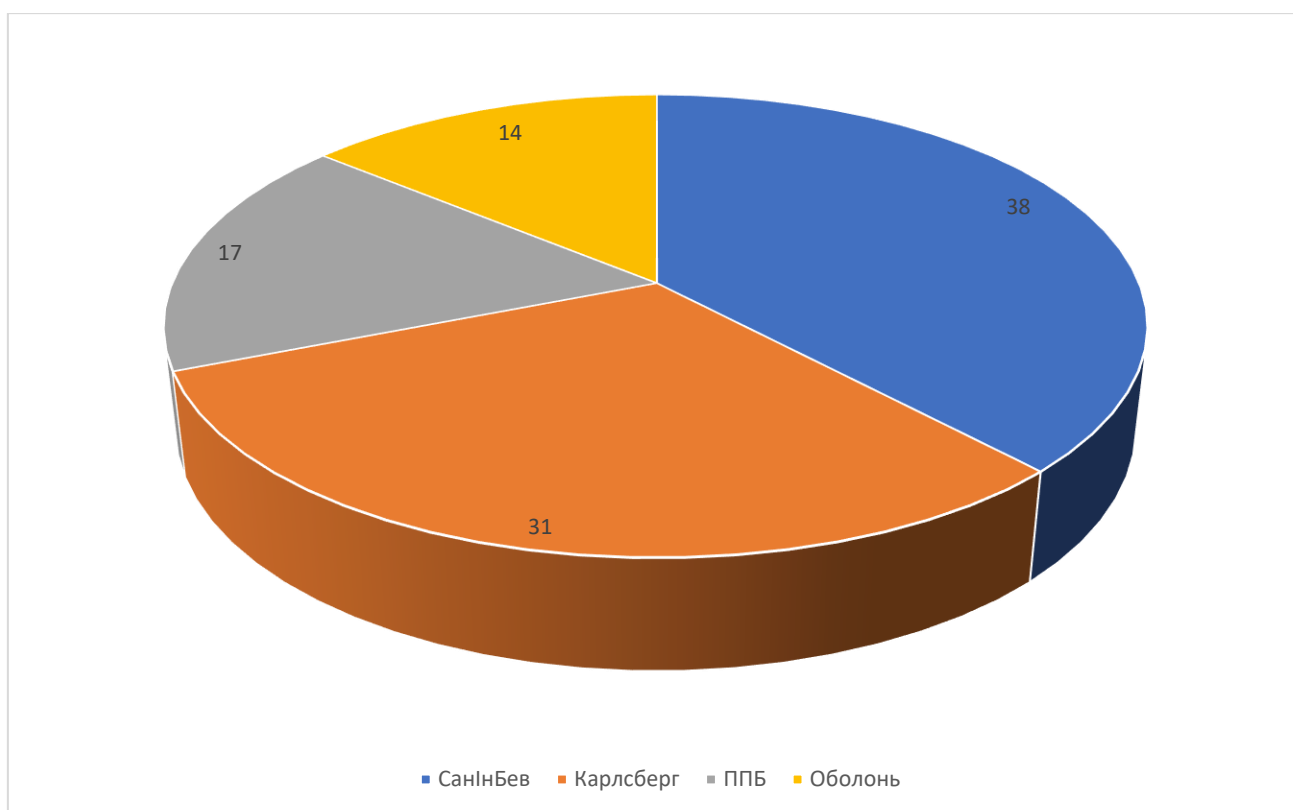


Рисунок 2.10 - Частки ринку найбільших виробників пивної продукції у 2021 році

Джерело: складено автором

В той час, за часткою ринку пива попереду ПрАТ «Оболонь» знаходиться ще три компанії; ТОВ «СанІнБев», Карлсберг, ППБ.

Тому варто оцінити конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» на вітчизняному ринку пивної продукції. Отож, як визначено за часткою ринку, основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є ТОВ «СанІнБев» та Карлсберг. Позиція цих компаній у вітчизняному рейтингу, а також виробничі потужності та результати діяльності наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Позиції українських компаній в ТОП-100 компаній по виробництву слабоалкогольних напоїв за підсумками 2021 року

Місце в рейтингу	Компанія	Чистий дохід від реалізації, млрд.грн	Кількість заводів, од	Кількість працівників, осіб
2	Оболонь	4,78	1	10000
2	КАРЛСБЕРГ	4,58	1	1500
4	Санінбев	3,82	1	8097

Джерело: складено автором

Отож, Карлсберг належить до трійки лідерів вітчизняного ринку алкогольних напоїв. Санінбев належить 14% від загального обсягу виробництва даної галузі в Україні. Щомісячно фабрика виробляє близько 17 тис. л продукції. Експортний потенціал складає майже 30% виробленої продукції.

Компанія ТОВ «СанІнБев» також є лідером ринку алкогольних напоїв України, основним напрямом діяльності є виробництво слабоалкогольних напоїв. Експортна діяльність охоплює більше, ніж 20 країн світу. Основними країнами-імпортерами є Німеччина, Великобританія, Латвія та Ізраїль.

Тож побудуємо порівняльну таблицю конкурентних переваг Карлсберг, ТОВ «СанІнБев» та «Оболонь» на досліджуваному ринку України (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Порівняльна характеристика конкурентоспроможності Карлсберг, «СанІнБев» та «Оболонь» на ринку слабоалкогольних напоїв України

№	Показник	«Оболонь»	ТОВ «СанІнБев»	Карлсберг
1	2	3	4	5
Фактори, що характеризують компанію				
1.	Репутація (імідж) компанії	відома компанія	відома компанія	відома компанія
2.	Кваліфікація менеджерів вищої ланки	висока	висока	висока
3.	Кваліфікація менеджерів середньої ланки	висока	середня	висока
4.	Автоматизація управління виробничим процесом	високий ступінь	середній ступінь	середній ступінь
5.	Плинність кадрів	низька	середня	середня
Фактори, що характеризують виробництво і надання послуг				
1.	Середня ціна одиниці продукції, грн	28	31	30
2.	Розширення асортименту	значне	незначне	незначне
3.	Якість товарів	висока	середня	середня

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5
4.	Контроль якості послуг, що надаються	постійний	час від часу	постійний
Фактори, що характеризують структуру споживачів				
1.	Частка споживачів у віці від 16-25 років,%	35	35	35
2.	Частка споживачів у віці старше 25 років,%	65	65	65

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними табл. 2.11 виявлено, що найбільш слабкими сторонами в діяльності «ПрАТ «Оболонь»» у порівнянні з ТОВ «СанІнБев» та Карлсберг є: середня ціна одного виробу. Саме врегулюванню цінової політики слід приділити особливу увагу в майбутньої діяльності компанії.

Однак по багатьох позиціях підприємство не поступається конкурентам, а і переважає їх. Такими сильними сторонами є: кваліфікація менеджерів середньої ланки, розширення асортименту, якість послуг, контроль якості послуг, що надаються, низька плинність кадрів. Ці фактори значно підвищують конкурентний потенціал ПрАТ «Оболонь» на ринку.

Конкурентні позиції корпорації «Оболонь» по відношенню до ТОВ «СанІнБев» та Карлсберг варто проаналізувати також за наступними факторами: конкурентоспроможність продукції, збутова діяльність та ефективність управління виробництвом. Вектор пріоритетів є сталим, але його значення для кожної компанії визначається індивідуально в залежності від частки ринку, що вони займають (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Зведена таблиця Карлсберг, «СанІнБев» та «Оболонь» в Україні

Назва компанії	Конкурентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,532	0,254	0,184	1,000	0
«Оболонь»	0,159	0,077	0,055	0,291	1,000
ТОВ «СанІнБев»	0,037	0,017	0,013	0,068	1,940
Карлсберг	0,016	0,008	0,006	0,029	2,910

Джерело: складено автором

Отже, із таблиці 2.12 видно, що серед досліджуваних підприємств найбільш конкурентоспроможною є корпорація «Оболонь». Таку позицію корпорація отримала завдяки гнучкій ціновій політиці, ефективній рекламній кампанії. Другу позицію займає компанія ТОВ «СанІнБев», на третьому місці – Карлсберг.

Досить ефективним методом оцінки рівня конкурентоспроможності є графічний метод. Суть графічного методу у тому, щоб побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Візуально видно підприємство, що займає найбільшу площу, отже – має найбільшу конкурентоспроможність [9] (рис. 2.11).

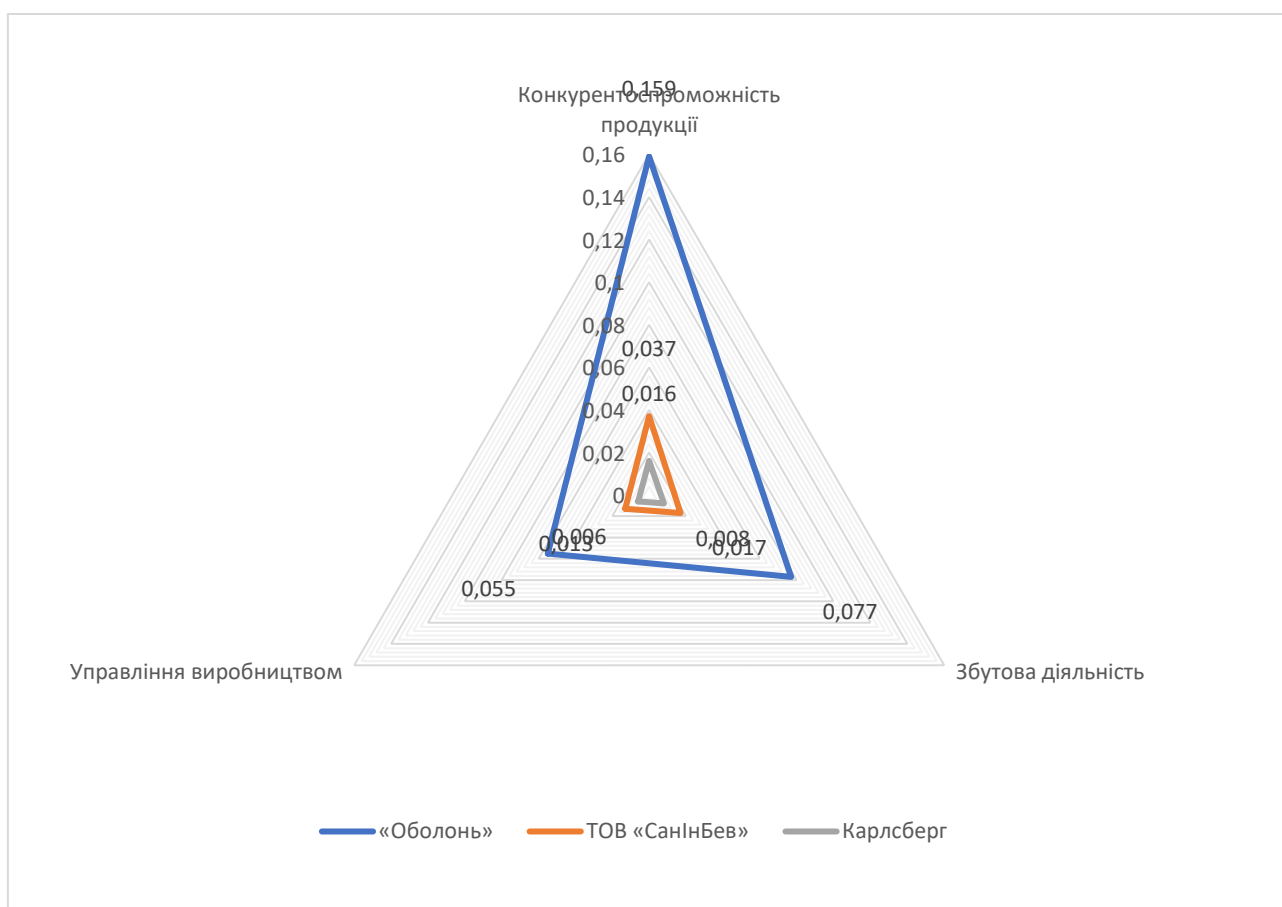


Рисунок 2.11 - Багатокутник конкурентоспроможності Карлсберг, «СанІнБев» та «Оболонь» у 2021 році

Джерело: складено автором

Розглянувши рис. 2.11, видно, що найбільша площа відводиться ПрАТ «Оболонь». Тобто це досліджуване підприємство є найбільш

конкурентоспроможне серед провідних підприємств ринку слабоалкогольних напоїв.

Слід відмітити, що вагомий вплив на конкурентоспроможність даних підприємств чинить конкурентоспроможність продукції (вектор пріоритету становить 0,532).

Дана інформація дозволяє прийняти до уваги той факт, що вітчизняним підприємствам даної галузі, з метою утримання своїх позицій на внутрішньому ринку України, слід більше приділяти уваги таким складовим конкурентоспроможності продукції як: якість виготовленої продукції, питома вага реалізації та середні ціни на продукцію підприємства.

Також, для визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» будемо використовувати методику PEST-аналізу.

Результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь» представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь» (політичні та соціальні фактори)

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
1. Військовий стан в країні	-3	1. Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	-1
2. Вихід із ринків Росії та Німеччини	-1	2. Низька мотивація праці	0
3. Недосконалість законодавства	-2	3. Соціальні умови на підприємстві	+2
4. Недосконалі умови експорту	+1	4. Значний % працюючих пенсійного та перед- пенсійного віку	0
5. Монополізація ринку	+1	5. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	+3
6. Відсутність пільг для заохочення інноваційної діяльності	-3	6. Психологічний клімат у трудовому колективі	+1
7. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	+2	7. Соціальні програми щодо шкідливості вживання алкогольних напоїв	-1

Джерело: складено автором

Оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору).

Як бачимо з даних таблиці, серед політичних факторів найбільший негативний вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь» несуть військовий стан в країні та відсутність законодавчих пільг та заохочення інноваційної діяльності. Недосконале законодавство також досить негативно впливає на діяльність організації.

Серед соціальних факторів впливу – негативно впливає лише відтік закордон висококваліфікованих кадрів, а також соціальні програми та рекламні носії щодо шкідливості вживання алкогольних напоїв.

У таблиці 2.14 проведено ранжування факторів зовнішнього середовища, що поділені на економічні та технологічні.

Таблиця 2.14 - PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь» (економічні та технологічні фактори)

Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
1. Ріст інфляції	-3	1. Ресурсозалежність виробництва	-2
2. Висока облікова ставка НБУ та ставка Карлсберга кредитування комерційних банків	-1	2. Залежність від комплектуючих з інших країн	-1
3. Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-2	3. Високий рівень зношеності основних фондів	-1
4. Нестабільний курс національної валюти	-1	4. Використання інноваційних технологій	+2
5. Високий рівень податків	-1	5. Випуск нових видів продукції	+3
6. Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3	6. Впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів	+1
7. Інвестиційний потенціал	+3	7. Наявність резервних потужностей	-1
8. Митні бар'єри	0	8. Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища	-1

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.14 серед економічних факторів впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» негативний напрямок має безперервний ріст інфляції та зростання цін на сировину та енергоресурси, негативний вплив також має і платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту.

Технологічні фактори негативно впливають у прояві ресурсозалежності виробництва та інших (залежність від комплектуючих з інших країн, високий рівень зношеності основних фондів, наявність резервних потужностей, відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища).

Виділення факторів найбільшого впливу за даними проведеного PEST-аналізу та розділення їх на фактори позитивного та негативного впливу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Виділення факторів найбільшого впливу за даними PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Фактори позитивного впливу	Фактори негативного впливу
1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Воєнний стан в країні
2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Ріст інфляції
5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

Джерело: складено автором

Ранжування та виокремлення найбільш значних факторів впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» за даними PEST-аналізу показала, що зовнішнє середовище має однакову кількість факторів зовнішнього середовища та однакову кількість найбільш впливових факторів внутрішнього середовища.

Таким чином, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства показав, що слабкими сторонами внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь» є відносини із державою, використання позикового капіталу, відносини з постачальниками, збут продукції, цінова політика, контроль якості продукції.

У процесі дослідження зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Оболонь» було визначено, що найбільш впливовими є фактори технологічного та економічного характеру, серед яких негативний напрямок має безперервний ріст інфляції та зростання цін на сировину та енергоресурси,

негативний вплив також має і платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту. Технологічні фактори негативно впливають у прояві ресурс залежності виробництва, що в результаті негативно може відобразитися на собівартості діяльності, а, отже, і на ціновій політиці підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» має досить сильні конкурентні позиції на ринку слабоалкогольних напоїв України, але на даному ринку також спостерігається сильний конкурентний тиск. Тому орієнтовним напрямом розвитку для ПрАТ «Оболонь» може стати глибоке проникнення на Європейський ринок.

2.3. Передумови підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є лідером українського ринку алкогольних та слабоалкогольних напоїв. Високі конкурентні позиції забезпечені ефективно організованим процесом управління конкурентоспроможністю підприємства. Також це компанія, яка активно проривається та розвивається на міжнародному рівні в напрямку експорту та реалізації продукції.

Тож схематично модель процесу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.12.

Оскільки все-таки підприємство функціонує в досить мінливому середовищі, де існує багато незалежних від них факторів, що докорінним чином можуть змінювати умови їх діяльності, то в процесі реалізації діяльності підприємству необхідно використовувати такі механізми, що мають найбільш адаптивну природу задля забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

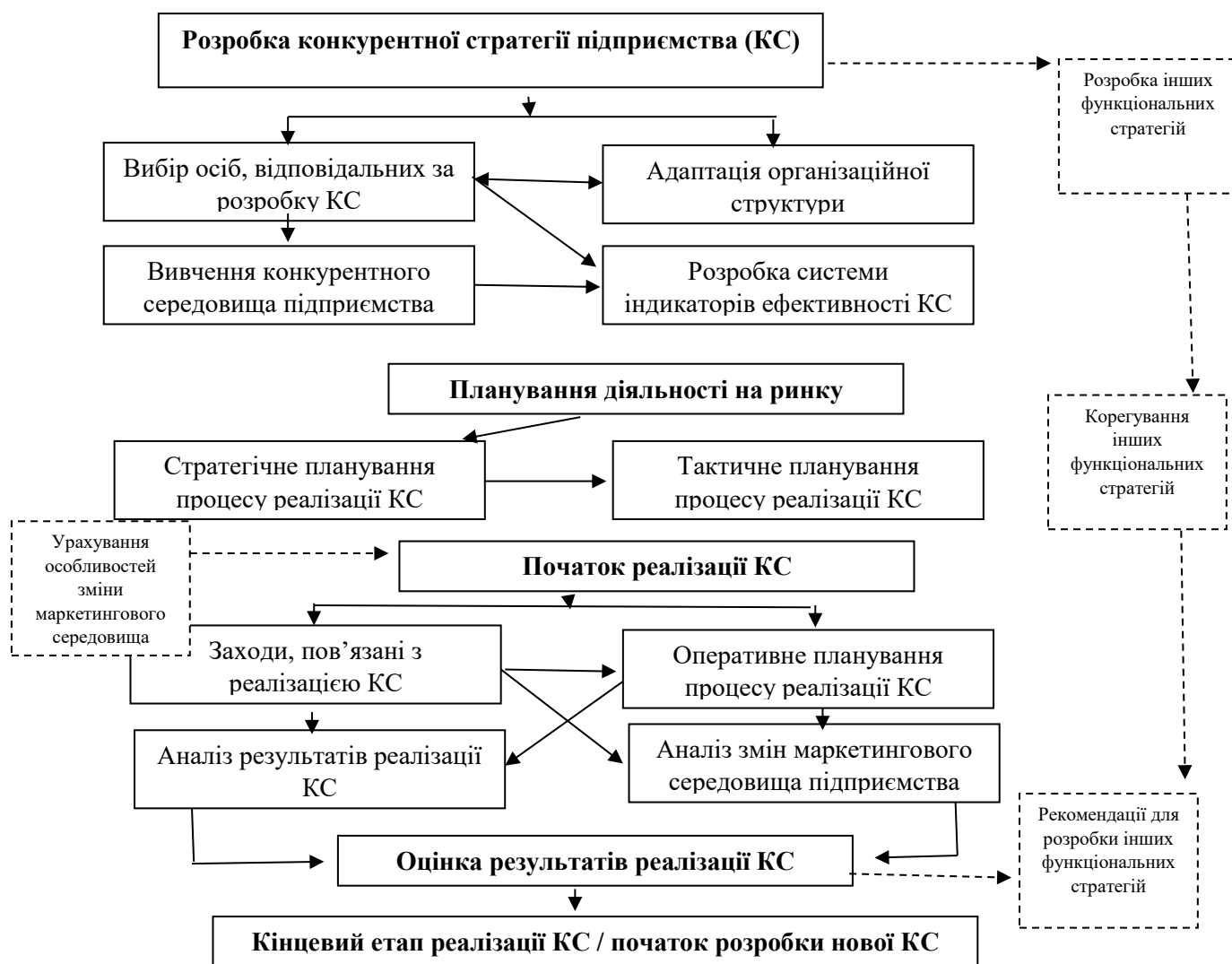


Рисунок 2.12 - Модель процесу управління розробки та реалізації конкурентної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Залежно від умов діяльності та факторів впливу конкурентна стратегія ПрАТ «Оболонь» може змінюватися. На підприємстві виділяють низку подібних механізмів залежно від ступеня інтенсифікації реалізації основної діяльності:

- механізм з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища вирішує завдання функціонування системи в стабільному, нескладному і досить стабільному середовищі і спрямований на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства з тих, що вже є у відповідному сегменті ринку.

- механізми з активною адаптацією. Їх основою є безпосередня адаптація, тобто вони спрямовані на активне, інтенсивне і постійне використання елементів зовнішнього та внутрішнього середовища в діяльності підприємства, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові ринкові «ніші».
- механізми, направлені на формування зовнішнього та внутрішнього середовища. Вони використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємств.

Як вже зазначалося вище, вагому роль у процесі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» відіграє ретельно розроблена конкурентна стратегія підприємства. Тому варто розглянути основні її аспекти досліджуваного підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Характеристика конкурентної стратегії ПрАТ «Оболонь»

Складові конкурентної стратегії підприємства	Характеристика складових
Товарна	Основною метою корпорації залишається розробка широкого асортиментного ряду товарів, що може приносити підприємству високі прибутки. Даний асортимент має задовольняти попит споживачів (якість), та він повинен мати перспективи на ринку.
Цінова	«Оболонь» займається маркетинговою ціновою політикою для максимізації обсягів продажу товарів, тобто в основному прослідковується орієнтація на збутові канали. Компанія вираховує споживчу спроможність та коригує ціни в залежності від показників. Рівень цін може мінятися та варіюватися в залежності від сили впливу зовнішніх факторів.
Збутова	Методи збуту: 1) екстенсивний збут – продажі через максимальну кількість посередників – роздрібна і оптова торгівля. 2) працює напряду з кінцевим споживачем – відкриття нових магазинів у різних точках світу.
Комунікаційна	Бренд компанії починався із класичної комплексної рекламної кампанії. З метою максимального інформування цільової аудиторії.

Джерело: складено автором

Таким чином, управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» реалізується через розробку головної конкурентної стратегії підприємства, яка складається із товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. Кожна з них взаємопов'язана одна з одною та має приносити загальний результат.

Визначення передумов підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» варто розпочати із комплексного визначення проблем функціонування підприємства, а також його сильних сторін функціонування. На перетині цих двох складових варто побудувати подальшу стратегію розвитку діяльності, яка вирішуватиме наявні проблеми за використання сильних сторін діяльності підприємства.

Комплексне бачення стратегічної позиції підприємства можна визначити, провівши аналіз підприємства за використання певних методів маркетингових досліджень. Найпоширенішими методами є метод SWOT-аналізу та оцінка конкурентних переваг «5 сил Портера».

5 сил Портера включають в себе такі позиції: покупці, постачальники, товари-замінники, діючі та нові конкуренти. Проаналізуємо кожен із таких сил для ПрАТ «Оболонь». Спершу слід оцінити силу діючих на ринку конкурентів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Оцінка діючих конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Висока насиченість ринку	Середній рівень насиченості	Низький рівень насиченості
	+		
Темп росту ринку	Зниження обсягів ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий ріст ринку
		+	
Рівень диференціації продукту	Підприємство продає стандартні товари	Товари стандартні, але за ключовими якостями різняться	Товари підприємства значно різняться між собою
			+
Обмеженість у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Є можливість підвищувати ціни тільки для покриття затрат	Завжди є можливість для підвищення цін
		+	
Всього		8	

Джерело: складено автором

За даною методикою, 5-8 балів означає середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції. В даному випадку ПрАТ «Оболонь» за

результатами експертної оцінки має 8 балів, тобто на ринку діє середній рівень конкуренції. Це означає, що дана сила може використовуватися як перевага, адже ПрАТ «Оболонь» має можливість розвиватися, тиск конкуренції на розвиток підприємства невисокий.

Після оцінки натиску сили вже діючих конкурентів слід оцінити силу потенційних конкурентів на ринку для ПрАТ «Оболонь»(табл. 2.18). Параметри для оцінки використовуються ті ж самі, але результати оцінок будуть різними.

Таблиця 2.18 - Оцінка потенційних конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Висока насиченість ринку	Середній рівень насиченості	Низький рівень насиченості
		+	
Темп росту ринку	Зниження обсягів ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий ріст ринку
		+	
Рівень диференціації продукту	Підприємство продаж стандартні товари	Товари стандартні, але за ключовими якостями різняться	Товари підприємства значно різняться між собою
		+	
Обмеженість у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Є можливість підвищувати ціни тільки для покриття затрат	Завжди є можливість для підвищення цін
		+	
Всього		8	

Джерело: складено автором

Хоча результати оцінок були різнити, але кінцевий результат вийшов той самий – 8 балів, тобто тиск потенційно-нових конкурентів для Оболонь на ринку є середнім. Така ситуація дає можливість підприємство продовжувати розвиватися. До того ж саме підприємство оболонь складає високий конкурентний тиск на потенційно-нових гравців ринку, адже підприємство функціонує досить давно, знає специфіку ринку та має свої високі рейтингові позиції.

Наступною силою тиску, яку слід оцінити, є сила тиску покупців. Результати оцінок представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Оцінка сили покупців ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Сильні ТМ	Відсутні	2-3 крупних гравця тримають 50-60% ринку	2-3 крупних гравця тримають 80 % ринку
		+	
Рівень інвестування для виходу на ринок	Низький (окуповується 1-3 місяці)	Середній (окуповується 6-12 місяців)	Високий (окуповується за 1 рік роботи)
			+
Доступ до каналів розподілу	Доступ повністю відкритий	Потребує помірного інвестування	Доступ закрито
		+	
Готовність гравців ринку до зниження цін	Гравці не готові до зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	За будь-яких обставин гравці готові знижувати ціни
		+	
Всього		7	

Джерело: складено автором

Результати аналізу тиску сили покупців на розвиток діяльності Оболонь має значення 7 балів. За рейтинговою оцінкою Портера така сума становить середній рівень конкуренції.

Тобто, так само як попередні дві сили за Портером, дана сила «покупці» не має сильного тиску на діяльність підприємства. Підприємство може самостійно диктувати умови на ринку, а покупці прийматимуть та наслідуватимуть ним. Ще однією силою – є сила постачальників (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 - Оцінка сили постачальників ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість	Широкий вибір
		+
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		+
Витрати на зміну постачальників	Високі	Низькі
	+	
Пріоритетність галузі для постачальників	Галузь є малоцікавою для постачальників	Галузь є цікавою для постачальників
		+
Всього		5 балів

Джерело: складено автором

Результати оцінки впливу постачальників на діяльність ПрАТ «Оболонь» мають силу впливу, яка вимірюється у 5 балів. Це означає, що сила впливу є середньою. Але варто зазначити, що постачальники мають досить серйозний вплив на діяльність досліджуваного підприємства, адже від їх кількості, їхньої цінової лояльності буде залежати кінцевий продукт, який виготовляє Оболонь.

Останньою для оцінки силою є сила впливу товарів-замінників (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 - Оцінка сили товарів-замінників ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари замітники у позиції ціна-якість	Існують та займають високу долю на ринку	Існують, але тільки вийшли на ринок і їх доля мала	Не існують
	+		

Джерело: складено автором

На відміну від 4-ох попередніх сил впливу, сила впливу наявності товарів-замінників на ПрАТ «Оболонь» є високою – 3 бали. На ринку напоїв України представлена безліч товарів із різними характеристиками, особливостями, різним рівнем якості та ціновим діапазоном. Тому дана сила впливає на розвиток діяльності ПрАТ «Оболонь» значним впливом, стримуючи розвиток підприємства.

Таким чином, аналіз 5 сил Портера показав, що на діяльність підприємства 4 сили (конкуренти, покупці та постачальники) мають середній рівень впливу, але остання сила – товари-замінники – має вагомий вплив.

Для комплексного аналізу переваг та недоліків впливу середовища на функціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку та формування найбільш ефективних стратегій трансформації слід провести SWOT-аналіз.

Для проведення SWOT-аналізу перш за все необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку.

Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін компанії подано до огляду у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 - Аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь» у порівнянні з конкурентами

№ з\п	Фактор конкурентно спроможності	Рейтинг товарів-конкурентів						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1.	Висока якість напоїв		Н	К	С			
2.	Різноманітний дизайн	К		Н		С		
3.	Широкий асортимент			К	Н		С	
4.	Рівень якості		Н	К	С			
5.	Активна маркетингова стратегія			К	Н		С	
6.	Наявність програмного забезпечення	Н		С	К			
7.	Великий досвід роботи	Н			К	С		
8.	Інноваційність		Н	К	С			
9.	Відомість бренду					К/Н	С	
10.	Наявність роздрібного продажу		К	Н/С				
11.	Рівень собівартості виробництва	Н	К	С				
12.	Постійна наявність продукції на складах			С/К	Н			
13.	Кваліфікація персоналу		Н/С	К				
14.	Ринкова гнучкість					С/К	Н	
15.	Технологічність				К	Н	С	

С – ТОВ «Санінбев»; К – Карлсберг; Н – ТОВ «Напої плюс».

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці 2.22, сильними сторонами конкурентів є: технологічність; ринкова гнучкість; відомість бренду. Слабкими сторонами конкурентів є: якість напоїв; наявність роздрібного продажу; постійна наявність продукції на складі; кваліфікація персоналу; інноваційність; дизайн.

Фактори мікросередовища можна занести у таблицю з виділенням характеру їх впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 - Таблиця факторів мікросередовища ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Велика ємність обраних сегментів		+
2	Відсутність суттєвої конкуренції з боку вітчизняного виробника		+
3	Низька вірогідність виходу на український ринок нових компаній		+
4	Велика конкуренція з боку товарів-субститутів	-	
5	Співпраця з постачальником високоякісної продукції		+

Джерело: складено автором

В таблиці 2.24 представлені найбільш вагомі маркетингові загрози, що мають свій вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.24 - Маркетингові загрози ПрАТ «Оболонь»

№	Загрози	Ваговий коефіцієнт (1-10)	Ймовірність реалізації (0-1)
1.	Розвиток реклам та соціальних програм щодо споживання алкоголю	7	0,9
2.	Використання компаніями неякісної сировинної бази	9	0,5
3.	Експортна діяльність торгових марок-конкурентів за заниженою митною вартістю	8	0,8
4.	Непристосованість цінової політики до всіх типів цільової аудиторії	9	0,8
5.	Зменшення доходів населення України	10	0,6
6.	Посилення тиску з боку сильних конкурентів	9	0,7
7.	Швидкі темпи розвитку конкурентів на зовнішніх ринках	7	0,9
8.	Збільшення вимог споживачів до якості пропонованих напоїв	9	0,6

Джерело: складено автором

Найбільш вагомі маркетингові можливості, що мають свій вплив на діяльність компанії ПрАТ «Оболонь» представлені в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 - Маркетингові можливості ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Можливості	Ваговий коефіцієнт (1-10)	Ймовірність реалізації (0-1)
1.	Збільшення попиту на продукцію на зовнішніх ринках	6	0,6
2.	Збільшення темпів росту ринку	8	0,5
3.	Зменшення конкуренції за рахунок банкрутства невеликих компаній на ринку	7	0,9
4.	Ненасиченність ринку наявним асортиментом	9	0,6
5.	Збільшення попиту за рахунок зниженням цін на товари	9	0,7
6.	Зростання іміджу підприємства	9	0,9

Джерело: складено автором

Підсумкові результати по аналізу зовнішнього середовища компанії, а також з відображенням сильних та слабких сторін, можна звести до SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 - Підсумкова таблиця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Сильні сторони компанії	№ з/п	Слабкі сторони компанії
1.	Висока якість напоїв	1.	Неактивна діяльність маркетингового відділу в сфері проведення ринкових досліджень
2.	Широкий асортимент	2.	Неприспособованість цінової політики до всіх типів цільової аудиторії
3.	Відомість бренду	3.	Недостатня кількість кваліфікованого виробничого персоналу
4.	Наявність замкнутого циклу виробництва	4.	Недостатня фінансова підтримка маркетинговому відділу
5.	Наявність сучасних складських потужностей	5.	Недосконала стратегія просування компанії
6.	Досконала система менеджменту компанії	6.	Розвиток реклами та соціальних програм щодо споживання алкоголю
7.	Наявність висококваліфікованих працівників		
8.	Наявність роздрібного продажу		
№ з/п	Можливості	№ з/п	Загрози
1.	Збільшення попиту на продукцію на зовнішніх ринках	1.	Використання компаніями неякісної сировинної бази
2.	Збільшення темпів росту ринку	2.	Експортна діяльність торгових марок-конкурентів за заниженою митною вартістю
3.	Зменшення конкуренції за рахунок банкрутства невеликих компаній на ринку	3.	Використання конкурентами інноваційного обладнання
4.	Ненасиченість ринку наявним асортиментом	4.	Зменшення платоспроможності населення України
		5.	Посилення тиску з боку сильних конкурентів
		6.	Збільшення вимог споживачів до якості пропонуванних напоїв

Джерело: складено автором

Для виділення альтернативних напрямлень вирішення маркетингової управлінської проблеми побудуємо Матрицю SWOT-аналізу (табл.2.27)

Не дивлячись на глобалізаційні процеси, що звужують кількість компаній, споживачеві все таки важко розібратися з великою кількістю торговельних марок, серед яких він намагається обрати потрібний товар. Конкуренція на ринку пива та слабоалкогольних напоїв з кожним роком загострюється. До того ж, зростає кількість «компаній-одноденок», що спричиняє недовіру споживачів до маленьких компаній, що діють на ринку.

Таблиця 2.27 - Розширена матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення попиту на продукцію на ринках 2. Збільшення темпів росту ринку 3. Зменшення конкуренції за рахунок банкрутства невеликих компаній на ринку 4. Ненасиченість ринку наявним асортиментом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання компаніями неякісної сировинної бази 2. Експортна діяльність торгових марок-конкурентів за заниженою митною вартістю 3. Використання конкурентами інноваційного обладнання 4. Зменшення платоспроможності населення України 5. Посилення тиску з боку сильних конкурентів 6. Збільшення вимог споживачів до якості пропонованих напоїв
Сильні чинники <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість напоїв 2. Широкий асортимент 3. Відомість бренду 4. Наявність замкнутого циклу виробництва 5. Наявність сучасних складських потужностей 6. Досконала система менеджменту компанії 7. Наявність висококваліфікованих працівників 8. Наявність роздрібного продажу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зосередження на групі споживачів для яких важливі конкурентні переваги компанії. 2. Позиціонування компанії, використовуючи її сильні сторони для посилення конкурентних позицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд асортиментної політики компанії, збільшення частки тих, що найбільше користуються попитом. 2. Пошук сегменту платоспроможних споживачів та адаптація комплексу маркетингу щодо їх потреб. 3. Розширення напряму діяльності за рахунок впровадження диверсифікації.
Слабкі чинники <ol style="list-style-type: none"> 1. Неактивна діяльність маркетингового відділу в сфері проведення ринкових досліджень 2. Непристосованість цінової політики до всіх типів цільової аудиторії 3. Недостатня кількість кваліфікованого виробничого персоналу 4. Недостатня фінансова підтримка маркетинговому відділу 5. Недосконала стратегія просування компанії 6. Розвиток реклам та соціальних програм щодо споживання алкоголю 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення системи просування фірми. 2. Розробка комплексу маркетингу компанії з огляду на специфіку потреб споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд асортиментної політики та вдосконалення системи збуту. 2. Вдосконалення системи просування фірми.

Джерело: складено автором

Скорочення платоспроможності населення викликало зміни в структурі попиту на пиво та слабоалкогольні напої. Українські споживачі переорієнтувалися на більш дешеві види товарів. В зв'язку з тим, що ринок слабоалкогольних напоїв України знаходиться на етапі зрілості, у споживачів вже сформувались певні критерії та вподобання до пропозиції, що є на ринку.

Естетичні вимоги населення також повсякчас зростають, споживачі прагнуть підкреслити свою індивідуальність. В результаті, зростання вимог споживачів, загострення конкурентної боротьби примусило компанію задуматись над подальшою діяльністю.

Таким чином, у наступному розділі пропонується стратегія підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яка враховує потенціально можливі подальші кроки підприємства, за використання його сильних сторін діяльності та подолання потенційних загроз.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано основні економічні показники підприємства. Базою дослідження стало приватне акціонерне товариство «Оболонь». «Оболонь» — найбільший виробник напоїв в Україні. За результатами дослідження слідує, що рентабельність реалізації ПрАТ «Оболонь» у динаміці років має однакову позитивну тенденцію до зростання. Також значно зросла рентабельність за операційним прибутком та за чистим прибутком. Таку тенденцію зумовило ефективне управління витратами підприємства. Що призвело до позитивної динаміки росту рентабельності реалізації. Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності показав, що підприємство має певні проблеми із рівнем ліквідності та платоспроможності, адже ці показники зменшуються протягом досліджуваного періоду. Така ситуація неефективно впливає на діяльність підприємства, адже в певній мірі наражає підприємство на ризик несвоєчасного покриття своїх поточних зобов'язань.

Проаналізовано рівень конкурентоспроможності підприємства, і було визначено, що на нього впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналізуючи чинники внутрішнього середовища, слід відмітити, що підприємству варто звернути увагу на такі фактори задля підтримки своїх конкурентних переваг на ринку: відносини із державою, використання позикового капіталу, відносини з постачальниками, збут продукції, цінова політика, контроль якості продукції.

Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє виділити негативний вплив на конкуренцію, із них можна виділити наступні: воєнний стан в країні, недосконалість законодавства, відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності, ріст інфляції, низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту, зростання цін на сировину та енергоресурси.

Виділено передумови підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Підприємство прагне посилювати свій вплив на ринку напоїв України та сміливіше виходити на міжнародну арену в своїй діяльності. Але сьогоденні реалії відчизняного та світового масштабу створюють дестабілізуючі умови для реалізації своїх задумів підприємством.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Розроблення стратегії управління конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємством в Україні з урахуванням сьогоденних реалій розвитку економіки є надзвичайно складним завданням. Військовий час, комендантська година – негативним чином відображаються на споживанні напоїв «Оболонь». Подолати спадну динаміку реалізації, а також вирівняти чи навіть підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства можна за рахунок просування на вітчизняному ринку.

Сьогодні, в умовах глобальної рецесії вітчизняної економіки та загальної світової економічної кризи, найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності всієї країни в цілому є рівень конкурентоспроможності кожного окремого суб'єкта господарювання. Від загального рівня ефективності факторів виробництва країни залежить те, чи зможуть національні компанії успішно конкурувати на різних міжнародних ринках. Основним завданням керівництва сучасних компаній є підтримка високого рівня конкуренції.

Стратегічна конкурентоспроможність досягається, коли компанія успішно розробляє та реалізує стратегію створення цінності, що складається зі складного та скоординованого набору дій, спрямованих на використання ключових компетенцій та отримання конкурентної переваги. Обираючи стратегії, компанії роблять вибір між доступними альтернативами. Обрана стратегія визначає напрями та інструменти управління та поведінки на ринку. Стратегія фірми також показує, чим вона відрізняється від своїх конкурентів. Фірма одержує конкурентну перевагу, коли вона здійснює стратегію, яка створює більшу цінність для клієнтів, а її конкуренти не можуть повторювати цю цінність.

За допомогою ефективного стратегічного управління можливо доцільно використовувати внутрішні ресурси суб'єкта господарювання, гнучко адаптуватися на зміни зовнішнього середовища, створювати та підтримувати конкурентні переваги та максимізувати прибуток, що дає підстави розглядати стратегічне управління як один із основних факторів конкурентоспроможності організації.

Заходи в межах стратегії по управлінню процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Стратегія складається із етапів формування маркетингового відділу та введення моніторингу здобутого рівня конкурентоспроможності, це складний і скоординований набір дій, спрямований на використання ключових компетенцій і отримання конкурентної переваги.

1. Реорганізація маркетингового відділу

На даний час маркетингова та рекламна діяльність на підприємстві реалізуються в структурі непродуктивно, тому до відділу «Оболонь» рекомендовано доєднати спеціалістів під керівництвом заступника генерального директора з маркетингу. Заступник генерального директора підпорядковується особисто генеральному директору ПрАТ «Оболонь».

Окреслимо завдання, які будуть стояти перед відділом маркетингу:

- аналіз середовища на макрорівні та визначення ключових факторів, які мають вплив на ринок доставки та транспортування виробів напоїв та діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- аналіз конкурентів;
- сегментування та аналіз ринку;
- визначення ринкових позицій;
- організація маркетингового дослідження ;
- впровадження маркетингової діяльності;
- аналіз поточної політики збуту, ціноутворення, збуту та реклами;

- розробка стратегій і маркетингових планів для чітко визначених цілей підприємства;
- розробка програми формування лояльності споживачів за результатами дослідження їх задоволеності;
- підтримка сайту.

Чисельність працівників відділу маркетингу повинна визначатися зважаючи на основні завдання, покладених на відділ. Їх сумарна чисельність залежить насамперед не лише від кількості завдань, які покладені на відділ, а й від професійної компетентності співробітників, і загальній колективній роботі. У даній ситуації найменування співробітників має бути обмежена чотирма посадами, а саме: начальник відділу, аналітик-маркетолог, маркетолог і PR-менеджер.

Заступник генерального директора з маркетингу має наступні обов'язки:

- здійснює відповідний контроль за роботою працівників відділу;
- взаємодіє з управлінською частиною механізму компанії;
- здійснює стратегічне планування діяльності компанії;
- впроваджує навчання працівників;
- розробляє середньо- та довгострокові плани розвитку бізнесу;
- координує розвиток різних напрямів діяльності компанії;
- контролює роботу підлеглих;
- готує стратегію позиціонування компанії;
- здійснює аналіз бізнесу та створює єдині стандарти обслуговування клієнтів.

Заступник генерального директора повинен здійснювати системну взаємодію з керівництвом підприємства та виконувати контроль за діяльністю організації підрозділів компанії в процесі стратегічного планування.

Аналітик-маркетолог:

- аналіз чинників зовнішнього середовища компанії за допомогою PEST аналізу, аналізу ринку даних тощо)

- проведення конкурентного аналізу на основі зведення SWOT-матриць, з метою швидкого визначення сильних і слабких сторін «Оболонь», а також його конкурентів та загальний опис для кожного визначеного ринку;
- оцінка ЗМІ та веб-порталів.

Маркетолог: Комплексний маркетинговий розбір діяльності компанії: 1. Товарна політика (дослідження асортименту товарів і послуг, ширина і глибина набору товарів, визначення задоволеності клієнтів); 2. Політика збуту (аналіз наявних методів залучення покупців та клієнтської бази); 3. Процес (дослідження взаємодії з покупцем); 4. Взаємодія із керуючим по рангу; 5. Статистичний аналіз показників та оцінка результативної діяльності за всіма елементами маркетингу; 6. Формування інформаційних документів та розробка рекомендацій на можливість розвитку з коротко- та середньострокової точки зору; 7. Персонал (оцінка діяльності персоналу, робота яких пов'язана з клієнтами).

Кваліфікаційну матрицю щодо створюваного відділу маркетингу представимо в табл.3.1.

Таблиця 3.1 Кваліфікаційна матриця для відділу маркетингу «Оболонь»

Посада	Вимоги
Заступник генерального директора	Вища повна освіта; 5 років досвіду роботи маркетологом, а після начальником відділу; постійне покращення знань у сфері маркетингу; знання особливостей ринку; вміння спілкуватися та комунікувати з вищим керівництвом; впевнена позиція по життю та відповідні амбіції; вміння командної роботи, та особливий підхід до кожного співробітника; стратегічне бачення ситуації та його аналіз; розробка завдань працівникам та їх обов'язків; підбір персоналу; вік - від 30 років
Маркетолог-аналітик	Вища повна або неповна вища освіта; можливий найм студентів (5-6 курс); досвід роботи в сфері / знання маркетингових основ: методів і підходів; вміння командної роботи; здатність до аналітичних здібностей; вік – від 22 років.
Маркетолог	Вища повна або неповна вища освіта; можливий найм студентів (5-6 курс); досвід роботи в сфері / знання маркетингових основ: методів і підходів; вміння командної роботи; вміння швидко навчатись; вік – від 22 років
Менеджер з реклами та PR	Вища повна освіта за фахом; знання властивостей різних способів просування; вміння розраховувати рекламний бюджет; практичний досвід аналізу результативності рекламних кампаній; досвід роботи в даній сфері - обов'язковий; вміння командної роботи; практика співпраці з іншими підрозділами / з рекламними агенціями; досвід роботи від 2-х років; вік – від 23 років

Джерело: розраховано автором

Структура новоствореного відділу маркетингу наведена на рис. 3.1. Робота будуватиметься за функціональною основою.

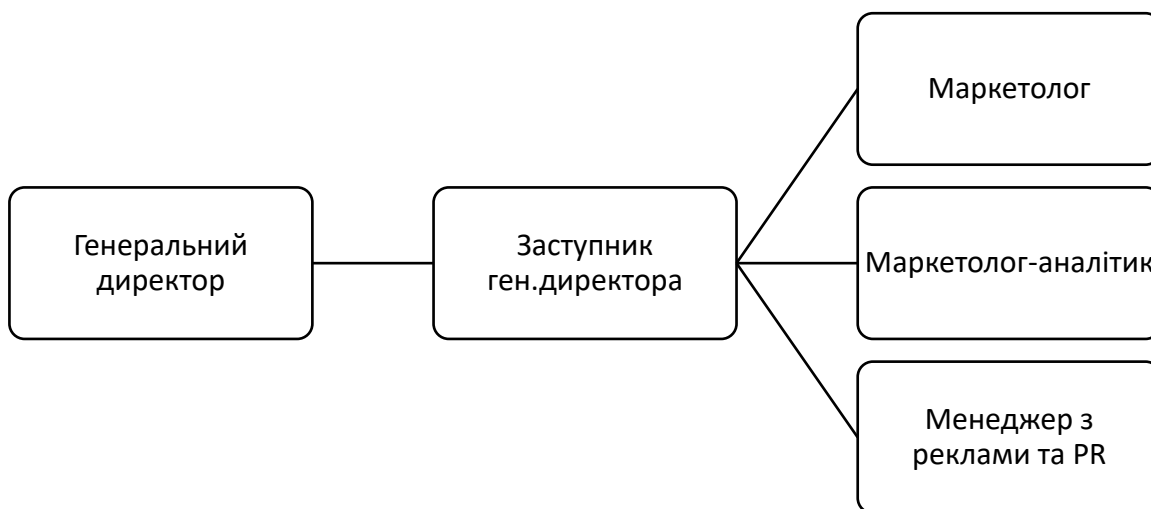


Рисунок 3.1. – Структура відділу маркетингу

Джерело: розраховано автором

Формування запропонованої структури забезпечує мінімальне повторювання функціоналу між посадами, а посадові зобов'язання є прозорими та зрозумілими для кожного працівника.

2. Введення моніторингу здобутого рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Моніторинг, який здійснюється в рамках службових обов'язків не є відокремленою функцією управління, а є частиною економічного, в тому числі порівняльного, аналізу фінансових результатів шляхом впровадження маркетингових досліджень. Вивчення попиту на послуги та передбачення становлення ринку та його росту, контроль за здійсненням планів роботи в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, розрахунок кількісних та якісних змін стану ПрАТ«Оболонь».

Додаткову інформацію повинні підготувати керівники підрозділів лінійної адміністративної ланки: керівники комерційних, технічно-технологічних відділів.

Головні етапи планового моніторингу конкурентоспроможності обраного підприємства:

1. Формулювання контрольованих параметрів, що визначають конкурентоспроможність даної організації (8 ознак ефективності виробничо-збутової та фінансової діяльності, включаючи рентабельність, ліквідність підприємства, показники комплексу маркетингу);

2. Дослідження процесів, які мають вплив на конкурентоспроможність компанії (1 раз на квартал та звіт від головного бухгалтера);

3. Функції обліку та аналіз інформації як основний інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Аналіз досліджуваного підприємства в поточний момент часу у відповідності до попереднього.

5. Передбачення та прогноз майбутнього стану компанії.

На сьогоднішній день коли конкуренція набуває глобальних ознак, для «Оболонь» дуже вагомим є фактором, щоб управління конкурентоспроможністю здійснювалося на науковій основі, що призводить до сталого зростання в майбутньому. На нашу думку, вдосконалення управління конкурентоспроможністю «Оболонь» враховує в себе: 1) побудову економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 2) удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції.

Стратегічна конкурентоспроможність організації ефективно розробляється при реалізації створення цінності, це складний і скоординований набір дій, який спрямований на використання ключових компетенцій і отримання конкурентної переваги. Стратегія компанії таким чином показує, свою різницю з конкурентами. Компанія отримує конкурентну перевагу, коли вона реалізує стратегію, яка створює більшу цінність для клієнтів, а її конкуренти не можуть повторити цю цінність.

Джерелом формування процесу організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є виявлення тих факторів, які на нього впливають. Ці фактори можна поділити на: стимулюючі фактори, що безпосередньо впливають на зростання конкурентоспроможності підприємства; дестимулятори – фактори, які негативно впливають на зниження рівня конкурентоспроможності.

Головними якісними характеристиками конкурентоспроможності підприємства є здобуток раціонального функціонування (внутрішня конкурентоспроможність) та отримання високої якості та вартості продукції чи послуг.

Головними формами вираження конкурентоспроможності на кожному з рівнів управління є можливість виробляти на стратегічному рівні більш інноваційну, порівняно з конкурентами, споживчу цінність продукту (послуги); на тактичному рівні – ефективно виробляти продукт (послуги) більш високої вартості порівняно з конкурентами; на операційному рівні ефективніше виробляти товар на таку саму вартість, що й конкуренти.

У виокремленні на ПрАТ «Оболонь» управління конкурентоспроможністю безсумнівно вагому роль виконує стратегічний рівень, а тому стійка конкурентна перевага та процес її досягнення є предметом дослідження. Ресурсні параметри конкурентоспроможної стійкої переваги: 1) Протяжність використання ресурсів, компетенції та можливості підприємства; 2) Ресурсна маневреність; 3) Поновлення ресурсів та можливості підприємства; 4) Доступність ресурсів.

За результатами дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», джерел та характеру конкурентних особливостей та переваг наведемо узагальнений шаблон процесу організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.2).

Головним аспектом організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» являються прогресивні цілі, які ведуть до покращення і апелюються на внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності, наглядно продемонструємо мехіназм на рис.

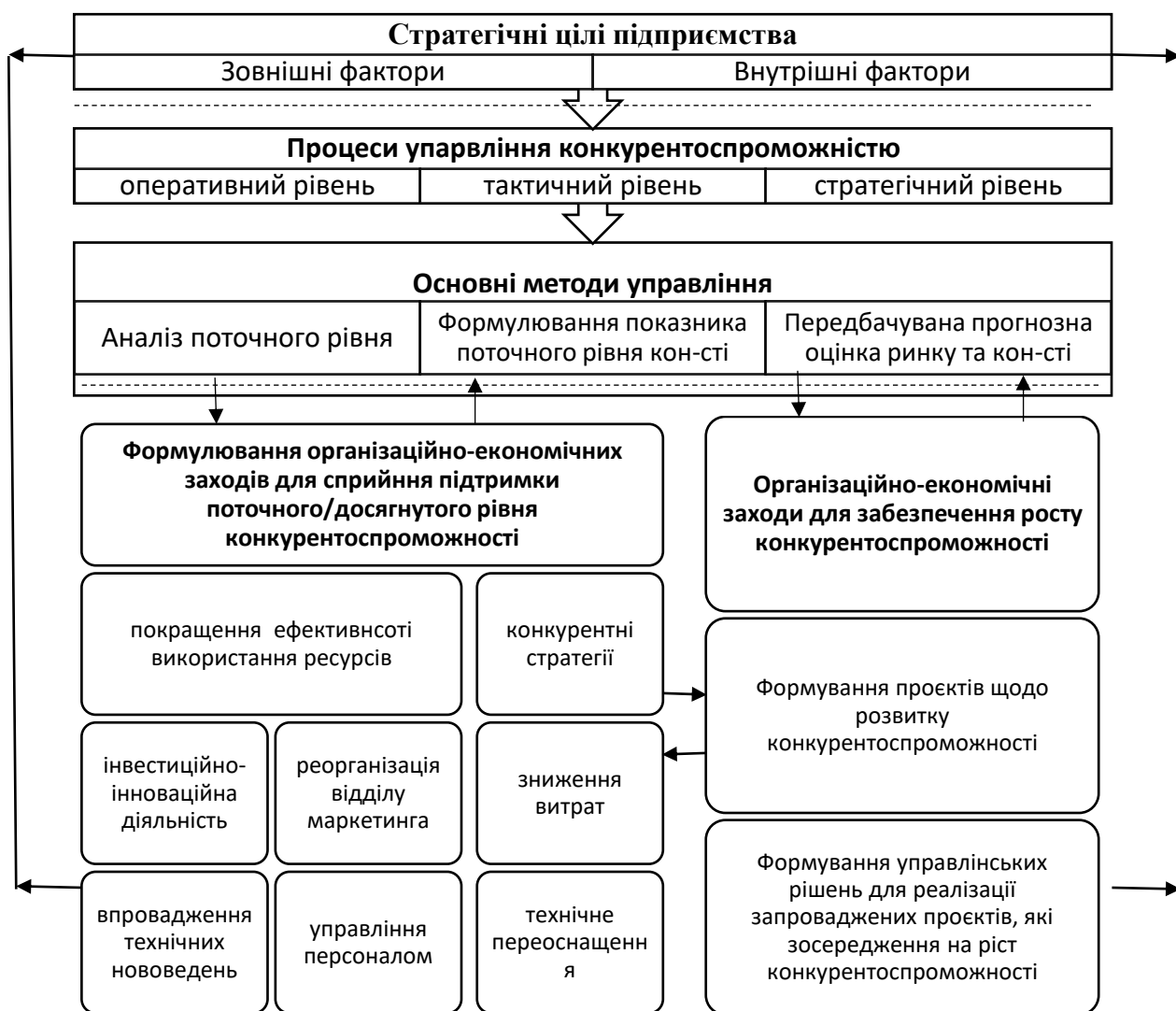


Рисунок 3.2 – Процес забезпечення конкурентоспроможності
ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Складено автором

Процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на ринку здійснюється через управління індивідуальними конкурентними особливими перевагами та факторами конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» слід впроваджувати у співпраці з управлінням конкурентоспроможності продукції. Загальна система управління конкурентоспроможністю на визначеному ринку ПрАТ «Оболонь» має забезпечувати систему управління якістю, наприклад, аналіз конкурентів,

опрацювання конкурентних стратегій, здатність підприємства планувати діяльність у майбутньому, підтримувати та конкурентоспроможність продукції.

Система гарантії високої конкурентоспроможності «Оболонь» на внутрішньому ринку повинна містити наступні напрямки:

1) Дії для покращення якості продукції та технічного рівня виробництва, включають: переорганізацію процесу навчання та перепідготовки кадрів, покращення рівня виробництва, поліпшення умов праці; підвищення якості інноваційної діяльності; стимулювання до структурних змін та створення інвестиційної стратегії з точки зору реалізації загальної стратегії розвитку компанії; організація раціональної діяльності груп контролю якості та всебічне навчання керівного і виробничого персоналу, якісні та нормативні умови праці, реструктуризація функцій і завдань управління якістю продукції;

2) Напрями, спрямовані на зниження собівартості продукції та виробничої діяльності;

3) Напрями щодо покращення експлуатації інструментів маркетингу, послуг, аналіз ринку збуту.

Для впровадження вказаних напрямів необхідно спрямувати організаційно-економічний вплив управління в діяльність підприємства. Загалом забезпечення конкурентоспроможності продукції передбачає розробку цілісної системи взаємопов'язаних між собою елементів на основі процесів управління нею. Структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Оболонь» на ринку напоїв представимо наступним чином (рис. 3.3).



Рисунок 3.3. – Процес управління конкурентоспроможністю продукції на
 ПрАТ «Оболонь»
Джерело: створено автором

Таким чином, управління конкурентоспроможністю товарів «Оболонь» має здійснюватися комплексно, як визначено на рис. 3.3. напрями: впровадження управління якістю технологій, сировини, персоналу, логістики, упаковки та ін.; управління асортиментом містить аналіз асортиментної структури та періодичності оновлення, встановлення частки експортної продукції в загальному обсязі; здійснення управління вартістю продукції та витрат на діяльність полягає в контролі цін на сировину, матеріали, транспортування, зміни витрат на зберігання та визначенні сучасних методів обліку витрат; реалізація збутової політики управління формулює підходящу стратегію просування виробленої продукції.

3.2. Економічна оцінка доцільності запропонованих заходів

Для впровадження проєкту по реалізації створення структури відділу маркетингу необхідно скласти місячний бюджет усіх запланованих заходів та разових витрат на організацію роботи відділу маркетингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати впроваджуваного проєкту відділу маркетингу
ПрАТ «Оболонь»

План дій	Витрати, тис. грн	Коментар
Разові витрати		
Набір персоналу (4 особи)	30	Кадровий відділ
Купівля офісного спорядження: канцелярія, техніка, меблі тощо	36	-
Всього	66	-
Постійні витрати		
Заробітна плата	54	-
Витратні матеріали	1	-
Всього	55	-

Джерело: створено автором

Отже, річна сума витрат на впровадження проєкту та утримання новоствореного відділу складає: $66 + 55 \cdot 12 = 726$ тис.грн

Опрацюємо програму діяльності відділу маркетинга на ПрАТ «Оболонь» на 2023 рік (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Програма роботи департаменту маркетингу ПрАТ «Оболонь»

План дій	Термін	Відповідальний
Аналіз ринку та зовнішнього середовища	Щоквартально	Маркетолог-аналітик
Конкурентний аналіз реклами	Щомісячно	PR менеджер
Аналіз конкурентів (асортиментний аналіз, збуту та ціноутворення)	Щомісячно	Маркетолог-аналітик
Вивчення ринку збуту та потенційних клієнтів (опитування задоволеності продуктом та оцінка відомості компанії серед споживачів)	Березень 2023	Маркетолог-аналітик, PR менеджер, Начальник відділу маркетингу
Оцінка ефективності рекламної діяльності за минулий рік	Травень 2023	PR менеджер, Маркетолог-аналітик
Опрацювання плану дій щодо рекламної діяльності для залучення потенційних клієнтів	Червень 2023	PR менеджер, Маркетолог
Впровадження рекламної діяльності відповідно до розробленого плану	Щомісячно	PR менеджер, Маркетолог
Введення звітів за результатами роботи враховуючи рекомендований план дій	Щомісячно	Маркетолог-аналітик
Визначення плану дій маркетингового відділу на місяць / на рік	Щомісячно / Грудень	Маркетолог, Начальник відділу маркетингу
Розробка звіту діяльності відділу протягом місяця	Щомісячно	Начальник відділу маркетингу
Система плану навчання персоналу	Липень 2022	Начальник відділу маркетингу
Процес навчання персоналу та покращення кваліфікації	Щоквартально	Начальник відділу маркетингу
Відвідування у конференціях	Щоквартально	Начальник відділу маркетингу
Аналіз взаємодії клієнтів з компанією	Щоквартально	Маркетолог-аналітик, PR менеджер, Маркетолог
Розробка допоміжних аналітичних матеріалів та довідок для інших підрозділів	Щоквартально	Маркетолог
Аналіз та оцінка роботи персоналу	Щоквартально	Відділ маркетингу, Заступник генерального директора

Джерело: складено автором

Як бачимо, план охоплює всі напрямки маркетингової діяльності, включаючи відстеження діяльності співробітників відділу та навчання персоналу. Це дасть можливість вирішити будь-які проблеми, пов'язані з неефективністю рекламної та маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь».

Визначений процес поетапної реалізації стратегії в повному обсязі відповідає вимогам ринку та поточному стану ПрАТ «Оболонь». До того ж, стратегія майже не має ризиків, тому що, якість продукції та послуг «Оболонь» на високому рівні, ціни більш ніж доступні, а продукція вже перевірена та прийнята ринком, також, в умовах кризи та військового часу, той факт, що конкурентна позиція «Оболонь» є стабільною, є її значною перевагою.

Щодо даного проекту пропонуємо виділити кошти в розмірі 1 млн. грн для реалізації рекламної кампанії, спрямованої на залучення клієнтів та на витрати щодо персональних продажів. До витрат ще віднесемо кошти, які призначені для покращення взаємостосунків з клієнтами в розмірі 25 тис. в місяць, або 300 тис. на рік. Загальні витрати на маркетинговий план дій складає 2 026 тис. грн

Також пропонується виділити 30 тис. грн на представницькі витрати для налагодження особистих стосунків з клієнтами. на місяць або 360000 грн. впродовж року. Загальні витрати на 2021 рік: 2 210 000 грн. Витрати будуть віднесені до постійних витрат у витратах на заявку. Очікується, що після запроваджуваних заходів продажі зростуть і виручка збільшиться на 5,7%.

Економічний ефект від даного заходу розраховано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні показники після запроваджуваного проекту

Показники	Фактичне значення	Прогнозоване значення	Динаміка
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	4236188	4491130	254942
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	166079	221021	104942
Рівень рентабельності продажів, %	1,0408	1,0517	0,0109
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	4070109	4275409	205300

Джерело: запропоновано автором

Із розрахунку бачимо, ріст показника прибутку та рівня рентабельності, що в свою чергу характеризує ефективність даного проєкту.

Наступним кроком розглянемо ризики запропонованої стратегії (табл.3.5)

Таблиця 3.5 – Ризики впровадження нової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Ризики	Ймовірність	Онцієка впливу	Ефективні заходи
Безрезультатність нової маркетингової структури	0,2	6	Реорганізація проєкту, детальніший опис бізнес процесів
Конкуренція	0,3	6	Оцінка та аналіз ринку на постійній основі, диверсифікація компанії, розширення асортименту та точок збуту
Дефіцит ресурсів при нарощуванні об'єму виробництва	0,3	9	Збільшення постачальників та створення їх резерву
Невдоволеність клієнтів	0,2	8	Оцінка та аналіз задоволеності покупців, збільшення асортиментного ряду, налаштування відслідковування взаємодії з клієнтом

Джерело: створено автором

Для ефективного стратегічного управління та оцінки її діяльності наступним етапом буде аналіз збалансованої системи показників, а саме:

1. Фінансовий стан. Цей напрямом включає в себе аналіз фінансової ефективності підприємства, на практиці відбувається становлення відповідних показників. Для цього стану використовують такі показники:

- рентабельність;
- показники прибутку;
- обсяги закупівель;
- величина операційних витрат;
- маркетингові витрати на залучення потенційних клієнтів;
- обсяги реалізації товарів;
- приріст дохідності капіталу;
- ступінь виконання бюджету;
- собівартість;

- програми цінового характеру для постійних клієнтів;
- оцінка доцільності маркетингової діяльності тощо.

2. Характеристика внутрішньої діяльності підприємства, за допомогою оцінки операційної ефективності компанії. Налагодження бізнесових процесів, введення інновацій в діяльність фірми, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Покращення обслуговування клієнтів. Технолігчний рівень виробництва.

3. Аналіз рівня корисності товарної продукції з боку споживачів. Даний рівень задоволеності розраховується за:

- динаміка цін та її рівень;
- частка ринку;
- якісна характеристика випущеного товару;
- особливість підходу до різних груп споживачів;
- кількість скарг та зворотна реакція на відгук споживача;
- достовірність наданої інформації до споживача;
- рівень впізнаваності клієнта;
- кількість корпоративних тренінгів;
- рівень лояльності співробітників / клієнтів
- ступінь кваліфікації працівників тощо.

Тож можна сказати, що система збалансованих показників окреслює всі показники, які доможуть виконати оцінку ефективності нової стратегії ПрАТ «Оболонь».

Для розрахунку економічної ефективності пропонованого проєкту наведено в таблиці 3.6. за допомогою вихідних даних

Таблиця 3.6 – Дані для визначення економічної ефективності від пропонованого проєкту щодо впровадження оцінки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь»

Дані	Сума
Виручка від реалізації товарів, тис. грн	4236188
Умовно-змінна частина собівартості реалізованого товару, тис.грн	2921508
Умовно-постійна частина собівартості реалізованого товару , тис.грн	1667790

Джерело: складено автором

Обчислення економічної ефективності від провадження пропонованого проєкту представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Обчислення економічної ефективності від провадження пропонованого проєкту на ПрАТ «Оболонь»

Дані	Сума
Приріст виручки, тис.грн	4942
Прогнозований розмір виручки, тис.грн	4491130
Прогнозований приріст змінної частини собівартості, тис.грн	397
Річний економічний ефект, тис.грн	169

Джерело: складено автором

Запровадження оцінки досягнутого рівня конкурентоспроможності що, також вплинуло на збільшення спектру асортименту, дозволить ПрАТ «Оболонь» збільшити обсяг реалізації товарів на 4942 тис. грн.

Річний економічний ефект від впровадження проєкту буде становити 169 тис. грн. Тому дане впровадження є економічно доцільним і розрахованим на реалізацію.

3.3. Визначення результативності процесу підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Враховуючи обсяг товарообороту на ринку слабоалкогольних напоїв, слід відмітити, що діяльність на цьому ринку сьогодні є однією із найбільш

прибуткових сфер діяльності, що динамічно розвивається, з урахуванням сучасних тенденцій. Однак даний ринок в Україні є вкрай насиченим ринком, що значно підвищує тут рівень конкуренції та перешкоджає появі нових гравців. Тому за результатами дослідження було визначено, що пріоритетним вектором розвитку ПрАТ «Оболонь» на майбутнє є підвищення своїх конкурентних позицій за рахунок реорганізації відділу маркетингу.

Завдяки своїй популярності ПрАТ «Оболонь» постійно максимізує інтерес аудиторії до своєї компанії на вітчизняному ринку та навіть за кордоном. Інтерес до даного бренду європейцями за результатами Google Trends представлено на рис. 3.4.

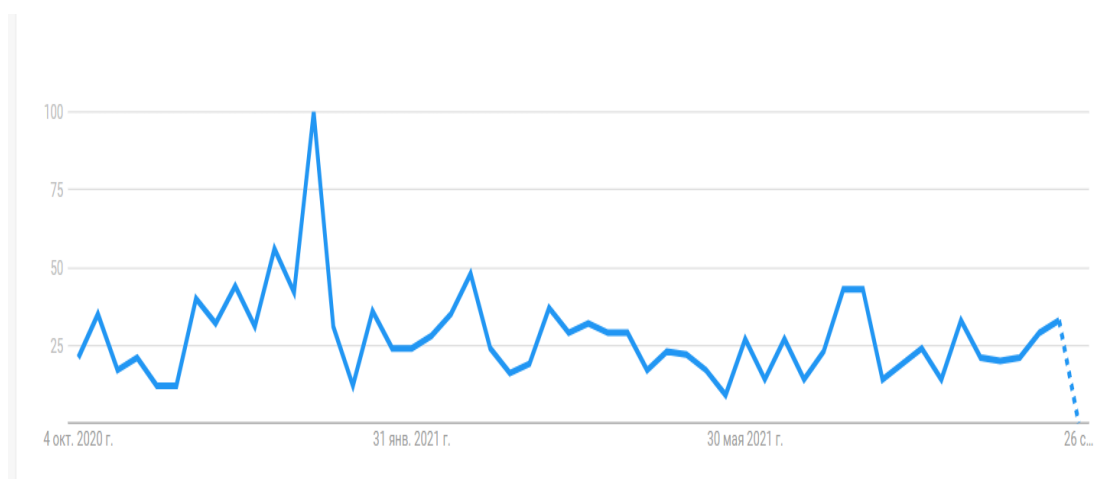


Рисунок 3.4 - Інтерес європейців до ПрАТ «Оболонь» через оцінку Google Trends

Джерело: складено автором за даними Google Trends

Тобто, з результатів дослідження слідує, що інтерес споживачів до асортименту ПрАТ «Оболонь» періодично зростає, особливо у зимовий період. Споживачі в новорічні свята заходили на сайти, шукали інформацію, дивилися відео ролики тощо та підбирали наявні акційні пропозиції.

Тому за результатами проведеного дослідження слід підсумувати та визначити, що основним заходом підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є ефективне використання внутрішніх ресурсів суб'єктів, а саме маркетингових та рекламних функцій.

Розглянемо теперішні позиції компанії на світовій арені, а також визначмо основні особливості діяльності компанії на світовому ринку слабоалкогольних напоїв, що можна охарактеризувати за допомогою розрахунку індексу іноземної присутності (ІПП).

Статистичні дані ЄС показують, що за даний період він показує стабільний високий рівень - 50,00-96,61%.

Позиції операторів світового ринку алкогольних напоїв представлені таким чином: 1-е місце ANHEUSER-BUSCH INBEV. (96,6%), 2-е - NESTLÉ SA. (83,9%), 3-е - THE COCA-COLA CO. (77,4%). Значення показника 50% і більше говорять про високий рівень транс націоналізації світової галузі слабоалкогольних, так як основні оператори ринку - це міжнародні компанії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Лідери світового ринку алкогольних напоїв
в 2020-2021 роках

Компанія	Розташування	Асортимент	Продажі (IN U.S. \$ MILLIONS)	
2020				
1	ANHEUSER-BUSCH INBEV	LEUVEN, BELGIUM	Beer, Hard Cider, Flavored Malt Beverages	46,881
2	NESTLÉ SA	VEVEY, SWITZERLAND	Coffee, Water, Juice/Juice Drinks, RTD Tea/Coffee, Energy Drinks, Sports Drinks, Dairy-based Drinks, Beverage Mixes, Liquid Concentrates	43,476
3	THE COCA-COLA CO.	ATLANTA	Soft Drinks, Water, Sports Drinks, Juice/Juice Drinks, RTD Tea/Coffee, Liquid Concentrates, Dairy-based Drinks	33,014
4	PEPSICO INC.	PURCHASE, N.Y.	Soft Drinks, Sports Drinks, Water, Energy Drinks, Juice/Juice Drinks, RTD Tea/Coffee	32,567
5	HEINEKEN N.V.	AMSTERDAM	Beer, Hard Cider, Spirits, Wine, Soft Drinks	23,663
2021				
1	ANHEUSER-BUSCH INBEV	LEUVEN, BELGIUM	Beer, Hard Cider, Flavored Malt Beverages	54,304

Продовження табл.3.8

2	NESTLÉ SA	VEVEY, SWITZERLAND	Coffee, Water, Juice/Juice Drinks, RTD Tea/Coffee, Energy Drinks, Sports Drinks, Dairy-based Drinks, Beverage Mixes, Liquid Concentrates	50,950
3	THE COCA-COLA CO.	ATLANTA	Soft Drinks, Water, Sports Drinks, Juice/Juice Drinks, RTD Tea/Coffee, Liquid Concentrates, Dairy-based Drinks	38,655
4	PEPSICO INC.	PURCHASE, N.Y.	Soft Drinks, Sports Drinks, Water, Energy Drinks, Juice/Juice Drinks, RTD Tea/Coffee	35,763
5	HEINEKEN N.V.	AMSTERDAM	Beer, Hard Cider, Spirits, Wine, Soft Drinks	26,583

Джерело: розроблено автором на основі міжнародного рейтингу «Top 100 Alcohol Companies»

Варто також оцінити позиції міжнародних компаній на європейському ринку, визначивши їх частку у загальній структурі чистих продажів, та визначити потенційну частку «Оболонь» у даному рейтингу (рис. 3.5).

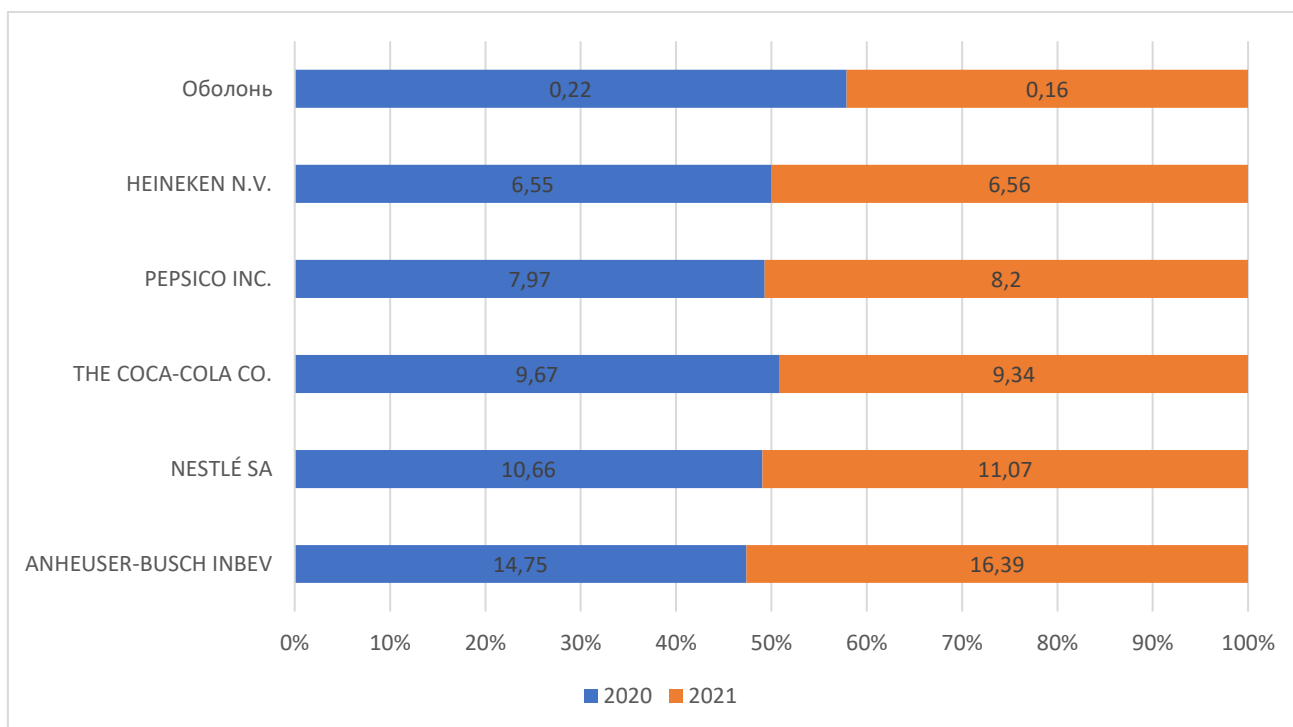


Рисунок 3.5 - Частки компаній у структурі чистих продажів на ринку слабоалкогольних напоїв за 2020-2021 роки, %

Джерело: розроблено автором на основі міжнародного рейтингу «Top 100 Alcohol Companies»

Аналізуючи частку у чистих продажах на європейському ринку слабоалкогольних напоїв протягом 2020-2021 років, слід відмітити, що незважаючи на пониження позицій компанії Оболонь на 2 пункти у рейтингу, його частка у продажах зросла, що свідчить про успіх підприємства на даному ринку. Тому розвиток на європейському ринку слабоалкогольних напоїв є перспективним для ПрАТ «Оболонь». Якщо приймати до уваги участь інших вітчизняних виробників у Європі, то варто наголосити про їх низьку успішність та прибутковість на ньому.

Проте, варто визначити, яким чином може змінитися рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» після реалізації стратегії створення відділу маркетингу. Тому, зважаючи на європейський рейтинг, варто оцінити конкурентні перспективні позиції корпорації «Оболонь». Методику для оцінки конкурентних позицій «Оболонь» на європейському ринку візьмемо таку ж, як і при оцінці його конкурентних позицій на вітчизняному ринку напоїв.

Для аналізу буде взято NESTLÉ SA (Piedmont, Italy), ANHEUSER-BUSCH INBEV. (Virginia USA) та Карлсберг, адже продукція цих компаній також представлена на українському ринку слабоалкогольних напоїв. Тож побудуємо порівняльну таблицю конкурентних переваг NESTLÉ SA (Piedmont, Italy), ANHEUSER-BUSCH INBEV. (Virginia USA), Карлсберг та «Оболонь» на світовому ринку (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Порівняльна характеристика конкурентоспроможності NESTLÉ SA (Piedmont, Italy), ANHEUSER-BUSCH INBEV. (Virginia USA) Карлсберг) та Оболонь

№	Показник	Оболонь	Карлсберг	ANHEUSER-BUSCH INBEV. (Virginia USA)	Nestlé SA (Vevey, Switzerland)
1	2	3	4	5	6
Фактори, що характеризують компанію					
1.	Репутація (імідж) компанії	середньої відомості	відома компанія	відома компанія	відома компанія
2.	Кваліфікація менеджерів вищої ланки	висока	висока	висока	висока

Продовження табл.3.9

3.	Кваліфікація менеджерів середньої ланки	висока	висока	висока	висока
4.	Автоматизація виробничим процесом	середній ступінь	високий ступінь	середній ступінь	високий ступінь
Фактори, що характеризують виробництво і надання послуг					
1.	Середня ціна одиниці товару, дол. США	7	9	7	8
2.	Розширення асортименту	значне	незначне	незначне	незначне
3.	Якість товарів	висока	висока	висока	висока
4.	Контроль якості послуг, що надаються	постійний	постійний	постійний	постійний
1	2	3	4	5	6
Фактори, що характеризують структуру споживачів					
1.	Частка споживачів у віці від 16-25 років,%	35	15	30	30
2.	Частка споживачів у віці старше 25 років,%	65	85	70	70

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними табл. 3.9 виявлено, що за досліджуваними ознаками корпорація «Оболонь» на ринку відповідає загальним тенденціям, але є певні прогалини порівняно із світовими лідерами: відомість бренду на ринку Європи, порівняно із компаніями-лідерами має середній рівень автоматизації управління виробництвом. Але так само корпорація «Оболонь» має й переваги: широкий асортимент, низька плинність кадрів, ціна одиниці продукції.

Конкурентні позиції корпорації «Оболонь» по відношенню до світових лідерів варто проаналізувати також за наступними факторами: конкурентоспроможність продукції, збутова діяльність та ефективність управління виробництвом (табл. 3.10).

Таблиця 3.10- Зведена таблиця показників конкурентоспроможності

Назва компанії	Конкурентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,532	0,254	0,184	1,000	0,000
Оболонь	0,159	0,077	0,055	0,291	1,000
Карлсберг	0,037	0,017	0,013	0,068	1,940
ANHEUSER-BUSCH INBEV. (Virginia USA)	0,016	0,008	0,006	0,029	2,910
Nestlé SA	0,532	0,254	0,184	1,000	0,000

Джерело: складено автором

Отже, із таблиці 3.10 видно, що серед досліджуваних підприємств на світовому рівні найбільш конкурентоспроможною є корпорація ANHEUSER-BUSCH INBEV. (Virginia USA). Таку позицію корпорація отримала завдяки гнучкій ціновій політиці, ефективній рекламній кампанії. Другу позицію займає компанія Оболонь, на третьому місці – Nestlé SA (Vevey, Switzerland), останнє місце - Карлсберг.

Графічний метод оцінки рівня конкурентоспроможності провідних підприємств промисловості напоїв представлено на рис. 3.6.

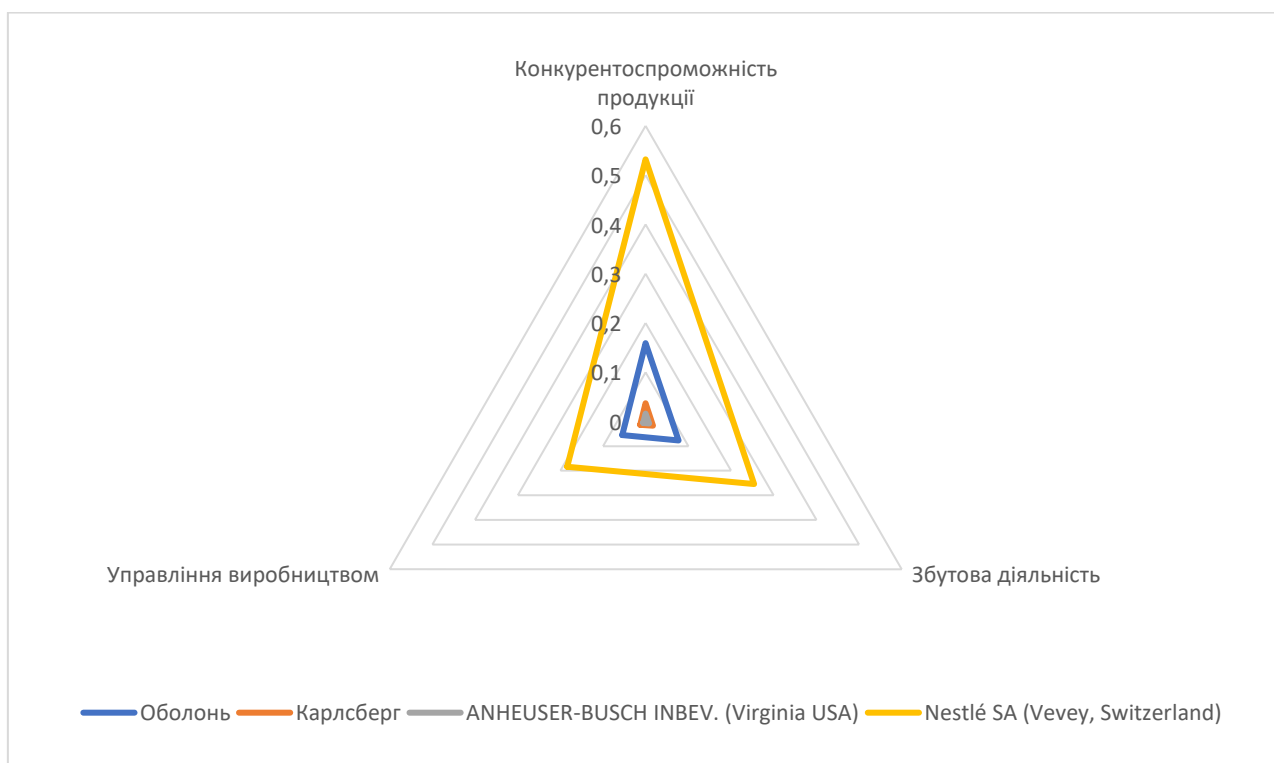


Рисунок 3.6 - Багатокутник конкурентоспроможності підприємств ринку слабоалкогольних напоїв світового рівня та Оболонь у 2021 році

Джерело: складено автором

За графічним методом оцінки конкурентоспроможності провідних підприємств ринку слабоалкогольних напоїв світового рівня картина не змінюється. Вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємств чинить конкурентоспроможність продукції (вектор пріоритету становить 0,548).

Таким чином, корпорація «Оболонь» займає досить високе місце в рейтингу виробників слабоалкогольних напоїв та має високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції. На вітчизняному рівні «Оболонь» є

лідером галузі, та має досить сильну конкурентну основу. Тому перспективи розвитку компанії на даному ринку із запропонованою стратегією є високими.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської дисертації було запропоновано стратегію управління процесом конкурентоспроможності, яка включає наступні заходи: формування маркетингового відділу та введення моніторингу здобутого рівня конкурентоспроможності.

Запропоновано підвищення рівня конкурентоспроможності для ПрАТ «Оболонь». Основним напрямом впровадження проєкта планується організація маркетингової структури з робподілом обов'язків та подальшою оцінкою впливу на ефективність діяльності компанії та рівень конкурентоспроможності компанії.

Обгрунтовано доцільність у вказаній системі, вміст таких напрямів, як заходи для покращення якості товарів та технічного рівня виробництва, заходи для ефективного використання маркетингових інструментів та дії, які направлені на зниження собівартості виробництва. Було розраховано економічні показники після впровадження проєкту і можна сказати, що проваджені заходи є ефективними.

За допомогою графічного методу спрогнозовано, що на вітчизняному рівні «Оболонь» є лідером галузі, та має досить сильну конкурентну основу. Тому перспективи розвитку компанії на даному ринку із запропонованою стратегією є високими.

ВИСНОВКИ

Отож, у процесі написання магістерської дисертації було досягнуто поставленої мети - досліджено теоретичні напрацювання щодо особливостей управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також розроблено практичні рекомендації задля підвищення рівня конкурентоспроможності окремого підприємства.

У першому розділі магістерської дисертації було розглянуто теоретичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та вивчаючи підходи вчених до визначення даного поняття, слід відмітити, що найбільш точно дану категорію відображає наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства формує уявлення про характеристику ступеня конкурентних переваг підприємства над його конкурентами за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.

Також конкурентоспроможність підприємства виступає крихкою категорією, яка потребує наявності безперебійного механізму управління нею. До того ж даний механізм має включати такі показники та умови, як висока виробнича ефективність, технології, кваліфіковані показники, принципи маркетингового управління, застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Дієвість наявного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства варто постійно перевіряти та вимірювати. Для цього науковцями розроблено безліч методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства: кількісні, якісні, матричні, індексні, графічні, методи, що характеризують ринкові позиції, методи, що характеризують рівень менеджменту, методи, що характеризують, фінансово-економічну діяльність, спеціальні, комплексні,

стратегічні, тактичні. Застосування того чи іншого методу залежить від специфіки діяльності підприємства та ринку його функціонування.

У другому розділі було проаналізовано основні економічні показники підприємства. За результатами дослідження слідує, що рентабельність реалізації ПрАТ «Оболонь» у динаміці років має однакову позитивну тенденцію до зростання. Також значно зросла рентабельність за операційним прибутком та за чистим прибутком. Таку тенденцію зумовило ефективне управління витратами підприємства. Що призвело до позитивної динаміки росту рентабельності реалізації. Проаналізувавши процес формування фінансових результатів ПрАТ «Оболонь», можна зазначити, що підприємство поступово будує виважену політику формування фінансових результатів, за якої витрати підприємства зростають пропорційно доходам підприємства.

Проаналізовано, що на рівень конкурентоспроможності підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналізуючи фактори внутрішнього середовища, слід відмітити, що підприємству варто звернути увагу на такі фактори задля підтримки своїх конкурентних переваг на ринку: відносини із державою, використання позикового капіталу, відносини з постачальниками, збут продукції, цінова політика, контроль якості продукції.

Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє виділити негативний вплив таких із них: воєнний стан в країні, недосконалість законодавства, відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності, ріст інфляції, низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту, зростання цін на сировину та енергоресурси.

Аналізуючи маркетингову стратегію «Оболонь» варто наголосити, що вона є на достатньому рівні функціонування, проте вона не охоплює усі необхідні аспекти. Підприємство прагне посилювати свій вплив на внутрішній організації, що в свою чергу вплине на зріст рівня конкурентоспроможності компанії в цілому.

У третьому розділі магістерської дисертації було запропоновано стратегію управління процесом конкурентоспроможності, яка включає наступні заходи: формування маркетингового відділу та введення моніторингу здобутого рівня конкурентоспроможності.

Запропоновано підвищення рівня конкурентоспроможності для ПрАТ «Оболонь». Основним напрямом впровадження проєкта планується організація маркетингової структури з робподілом обов'язків та подальшою оцінкою впливу на ефективність діяльності компанії та рівень конкурентоспроможності компанії.

Обгрунтовано доцільність у вказаній системі таких напрямів, як заходи для покращення якості товарів та технічного рівня виробництва, заходи для ефективного використання маркетингових інструментів та дії, які спрямовані на зниження собівартості виробництва. Було розраховано економічні показники після впровадження проєкту і можна сказати, що проваджені заходи є ефективними.

За допомогою графічного методу спрогнозовано, що на вітчизняному рівні «Оболонь» є лідером галузі, та має досить сильну конкурентну основу. Тому перспективи розвитку компанії на даному ринку із запропонованою стратегією є високими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко І. Ю. Тенденції та закономірності розвитку ринку продажу автомобілів в Україні. Економічний простір. 2014. № 90. С. 120–127.
2. Шевченко І. Ю. Ринок продажу автомобілів в Україні: лідери та аутсайтери // Матеріали за 11-а Міжнародна научна практична конференція «Новини на научний прогрес» (17–25 августа 2015). Том 1. Економики. Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2015. С. 56–63.
3. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Маріуполь, 2007. 20 с.
4. Мицюк С. В. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції: проблеми та перспективи: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2007. 20 с.
5. Ткаченко О. М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2007. 19 с.
6. Абрязова С. А. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств виноградарсько-виноробної галузі Криму: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2008. 20 с.
7. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електров'язку: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Одеса, 2008. 20 с.
8. Гринів Л. В. Оцінка підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2008. 17 с.
9. Драган О. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2008. 34 с.
10. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2008. 21 с.

11. Місевич М. А. Забезпечення конкурентоспроможності високо-товарних сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Житомир, 2008. 20 с.
12. Суха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2008. 20 с.
13. Антонюк Г. Я. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі в умовах євроінтеграції: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2009. 20 с.
14. Весперіс С. З. Формування організаційно-методичного забезпечення досліджень конкурентоспроможності підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2009. 20 с.
15. Дибач І. Л. Економічна інтеграція як засіб посилення конкурентоспроможності невеликих підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Хмельницький, 2009. 20 с.
16. Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Тернопіль, 2009. 20 с.
17. Котлик А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2009. 20 с.
18. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2013. 396 с.
19. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
20. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 96–98.
21. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2016. 528 с.
22. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2019. № 12. С. 58–61.

- 23.Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2020. – № 11. – С. 17–20.
- 24.Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. Войчак, Р. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 2. – С. 50–53.
- 25.Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2016. – № 4. – С. 76–80.
- 26.Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.
- 27.Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2016. – 160 с.
- 28.Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2018. – № 3. – С. 111-114.
- 29.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2019. – 520 с.
- 30.Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
- 31.Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2016. – № 714. – С. 174–179.

32. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей / Р. Л. Лупак, Л. О. Приходько // Наук. вісн. НЛТУ України. – Л., 2018. – Вип. 20.6. – С. 252.
33. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2018. – № 5. – С. 9-18.
34. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2019. – № 714. – С. 174–179.
35. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
36. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
37. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 24-28.
38. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
39. ПрАТ «Оболонь». Електронний ресурс:
<https://obolon.ua/ua/about/shareholders>.
40. Державна служба статистика. Електронний ресурс:
https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm.
41. Данілов О.Д., Пернарівський О.В. Міжнародні розрахунки та валютний контроль: Навчальний посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2020. – 181с.
42. Вітлінський В.В., Маханець Л.Л. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності: Навч. посіб. – К.:КНЕУ, 2018. – 432 с.

43. Жук М.В. Комерційні відносини України: розвиток експортного потенціалу: Підручник. – Чернівці: Рута, 2018. – 352 с.
44. Гошина Н. М. Концептуальний підхід до формування стратегії підприємства [Електр. ресурс] // Бізнес-навігатор. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_2/2010/02/100222.pdf.
45. Вакуленко Л.Л. Вплив державних інститутів на зовнішньоекономічну діяльність України // Вісник. — Харків, 2018. — №10. — С. 24— 27.
46. Митна політика та митна безпека: концептуальне визначення і шляхи забезпечення / [Пашко П. В., Бережнюк І. Г., Гребнелник О. П. та ін.]. — К.: Знання, 2019. – 215 с.
47. Міжнародні комерційні угоди та розрахунки: нормативно-правове регламентування: Навч. посіб. / За ред. Козака Ю.Г., Логвінової Н.С. — К.: ЦУЛ, 2018. – 648 с.
48. Кириченко О., Кавас І., Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. — К.: Фінансист, 2020. – 653 с.
49. Одинець В. А. Перспективи управління бізнес-процесами / В. А. Одинець, С. Д. Мамченко // Науковий вісник Національної академії ДПС України. – 2017. – № 2(37). – С. 18–23.
50. Поєдинок В.В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / В.В.Поєдинок. – К.: Юрінком Інтер, 2018. — 288 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Систематизація теоретичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства

Назва підходу	Ринкові вимоги	Основні джерела конкурентних переваг	Представники підходу
1	2	3	4
Ресурсно-витратний	Товари за помірними цінами	Наявність факторів (ресурсів) виробництва та ефективність їх використання	А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Хекшер, Б. Олін, М. Портер, Е. Макдо-нелл, І. Ансофф, Г.Л. Азоев, П.Г. Клівець
Якісний	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості продукції, товарів, послуг	Л.С. Шевченко, І.П. Отенко, Є.О. Полтавська, В. Сітниченко, О.Л. Шевченко, А. Лапідус, Т.Н. Ахмадалієв
Ціннісно-компетентнісний	Висока компетентність підприємства у будь-якій сфері діяльності	Ексклюзивна цінність товару, способу виробництва, продажу, ексклюзивна цінність торгової марки	Р.А. Фатхутдінов, А.В. Шегда, В. Баранчєєв, Д.О. Барабась, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова
Адаптивно-інноваційний	Постійні зміни вимог споживачів потребують оригінальності та неповторності товарів	Гнучкість, адаптивність, інновації [51]	М.М. Лепа, С. Попов, А.П. Челенков, Г.Р. Кремєв, В. Бурр, В.А. Василенко

Джерело: згруповано автором на основі [29]

ДОДАТОК Б

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: згруповано автором на основі [29]

ДОДАТОК В

Основна інформація ПрАТ «Оболонь»

Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Коротка назва	ПрАТ «Оболонь»
Код за ЄДРПОУ	05391057
Адреса	Оболонський, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Контакти підприємства	(044) 412-84-10, (044) 412-76-03
Керівник	Булах Ігор Васильович
Статутний капітал	32512700,00 грн
Основні види діяльності	Виробництво пива виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод Виробництво фруктових і овочевих соків

ДОДАТОК Г

Менеджмент та структура ПрАТ «Оболонь»

Головне підприємство	ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Київська область, м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини.
Відокремлені цехи	Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Кіровоградська область, м. Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.
	Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду.
Дочірні підприємства	ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА» Київська область, Фастів	Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.
	ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» Хмельницька область, Красилів	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.
Підприємства з корпоративними правами	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.
	ПрАТ «Бершадський комбінат» Вінницька область, м. Бершадь	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв.
	ПрАТ «Дяцьківці» Івано-Франківська область, Коломия	Виробництво снєків.
	ПАТ «Севастопольський завод напоїв» Крим, Севастополь	Виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води.