

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління та смарт-інновацій

(повна назва кафедри)

Випускна бакалаврська робота

на тему

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала: студентка 4 курсу

групи БЗМНск(н) – 22/кол

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Ольга ПОТАПЧУК

Керівник: к.т.н., доцент

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ проф. Касич А.О
«_____» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Потапчук Ольга Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Аналіз конкурентних переваг підприємства _____

Науковий керівник роботи _____ Невмержицька Світлана Миколаївна, канд. техн. наук, доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11.2022 року № 224-уч

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчо–нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники

4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження конкурентних переваг підприємства. Розділ 2. Оцінка та характеристика конкурентних переваг підприємства. Розділ 3. Шляхи покращення конкурентних переваг підприємства.

5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент	виконано	виконано
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент	виконано	виконано
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент	виконано	виконано
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент	виконано	виконано
Висновки	Невмержицька С.М., доцент	виконано	виконано

6. Дата видачі завдання «24» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження конкурентних переваг підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Оцінка та характеристика конкурентних переваг підприємства	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Шляхи покращення конкурентних переваг підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Ольга ПОТАПЧУК

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства	9
1.2. Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	31
2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства	48
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1. Напрями підвищення конкурентних переваг підприємства	60
3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих шляхів покращення конкурентних переваг підприємства	66
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

АНОТАЦІЯ

Потапчук О.І. Аналіз конкурентних переваг підприємства. – Рукопис.

Випускна бакалаврська робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускну бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних питань та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення процесу аналізу конкурентних переваг на підприємстві. На підставі проведеного дослідження ФОП Потапчук Л.В. розроблено та обґрунтовано шляхи покращення конкурентних переваг підприємства за результатами проведеного аналізу.

Основні теоретичні положення та висновки доведені до рівня прикладних рекомендацій у сфері управління підприємством та апробовані у діяльності ФОП Потапчук Л.В. Київська обл., Обухівський р-н, с. Дибинці.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, ключові фактори успіху.

ANNOTATION

Potapchuk O.I. Analysis of competitive advantages of the enterprise.

Bachelor's thesis in the specialty 073 – «Management». – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical issues and substantiation of practical directions for improving the process of analyzing competitive advantages at the enterprise. Based on the research conducted by the individual entrepreneur Potapchuk L.V., the ways to improve the competitive advantages of the enterprise based on the results of the analysis were developed and substantiated.

The main theoretical provisions and conclusions are brought to the level of applied recommendations in the field of enterprise management and tested in the activities of the individual entrepreneur Potapchuk L.V. Kyiv region, Obukhiv district, Dybintsy village.

Keywords: competition, competitive advantages, competitiveness, key success factors.

ВСТУП

Сучасний стан розвитку економіки характеризується динамічними змінами як у зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі, зміною вимог споживачів до характеристик товарів та послуг і посиленням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність визначення кожним господарським об'єктом власних конкурентних переваг і недоліків. У зв'язку із становленням інформаційної економіки виникає потреба в оцінці інформаційних конкурентних переваг підприємств, з метою підвищення ефективності управління ними. Невирішеною частиною проблеми є дослідження інформаційної конкурентної переваги підприємства в Інтернет-середовищі та її впливу на формування конкурентоспроможності підприємства.

В умовах невизначеності і суттєвих змін, підприємства мають брати це до уваги й адекватно на них реагувати. Окрім того, необхідно досліджувати дії конкурентів та використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів. Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість продукції до викликів зовнішнього середовища та задовольняти специфічні потреби клієнта. Особливої уваги заслуговує процес формування конкурентних переваг на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому, урахування зміни смаків та уподобань споживачів.

В ході аналізу теми дослідження розглянуто низку літературних джерел, серед яких наукові статті, тези та матеріали конференцій, періодичні видання, монографічні праці та дисертаційні дослідження. Управління конкурентоспроможністю підприємств у системах розглядалося великою кількістю вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Д.О. Барабась, В.Л. Белоусов, Н.Б. Бідник, Д. Дей і Р. Венслі, М. Портер, Н.А. Хрущ. Основна увага в дослідженнях формування та оцінки конкурентних переваг

приділяється стратегічним напрямам їх формування, тоді як, в умовах інформаційної економіки слід більшу увагу приділити гнучкості та швидкості реагування в управлінні.

Метою роботи є обґрунтування особливостей проведення аналізу конкурентних переваг підприємства та визначення напрямків покращення конкурентних переваг в сучасних умовах.

Відповідно до визначеної мети встановлено та вирішено такі завдання:

- визначити сутність та види конкурентних переваг підприємства;
- дослідити методи оцінювання конкурентних переваг підприємства;
- провести загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести оцінку конкурентних переваг підприємства;
- запропонувати шляхи покращення конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо проведення аналізу конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та аналізу конкурентних переваг ФОП Потапчук Л.В. Київська обл., Обухівський р-н, с. Дибинці.

Інформаційними джерелами при написанні бакалаврської роботи слугували наукові праці та методологічні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань що стосуються дослідження та покращення конкурентних переваг підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні особливостей управління конкурентними перевагами підприємства як ефективного інструменту забезпечення його конкурентоспроможності та свідчить про те що в сукупності вони становлять науково-методологічну основу для практичного вдосконалення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

Вказані напрями дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та його імідж на ринку. Основні наукові положення та

висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері управління підприємством та апробовані у діяльності ФОП Потапчук Л.В. Київська обл., Обухівський р-н, с. Дибинці.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Дипломна робота бакалавра складається з основної частини (вступу, 3 розділів, висновків) та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки. Список використаних джерел складає 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства

У швидкозмінному і часто несприятливому ринковому середовищі для функціонування сучасних підприємств значно зросла важливість створення передумов для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Однією з цих передумов є формування і розвиток конкурентних переваг, оскільки від них найбільшою мірою залежатиме зацікавленість споживачів, а, отже, й обсяги збуту продукції підприємства

Нині є безліч способів конкуренції та стратегій організації: виробничих, організаційних, товарних, цінових тощо. Однак слід зазначити, що будь-яка стратегія базується на певних конкурентних перевагах. Стратегічне управління можна визначити в тому числі як управління конкурентними перевагами. Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців [8, с. 41].

Конкурентні переваги формуються за рахунок певних унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству, тих стратегічно важливих для даного бізнесу напрямів діяльності, які дають змогу виграти конкуренцію. Основою конкурентних переваг можна вважати унікальні активи підприємства або спеціальну компетентність у сферах діяльності, що мають значення для даного бізнесу. Конкурентна перевага в основному реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою конкурентної стратегії організації. Основні способи визначення конкурентних переваг показані на рис. 1.1 [1].

Історично теорія конкурентних переваг замінила теорію порівняльних переваг. Порівняльна перевага, що лежить в основі конкурентоспроможності

країни чи фірми, визначається наявністю та використанням таких факторів виробництва, як праця, сировина, капітал, інфраструктура тощо.

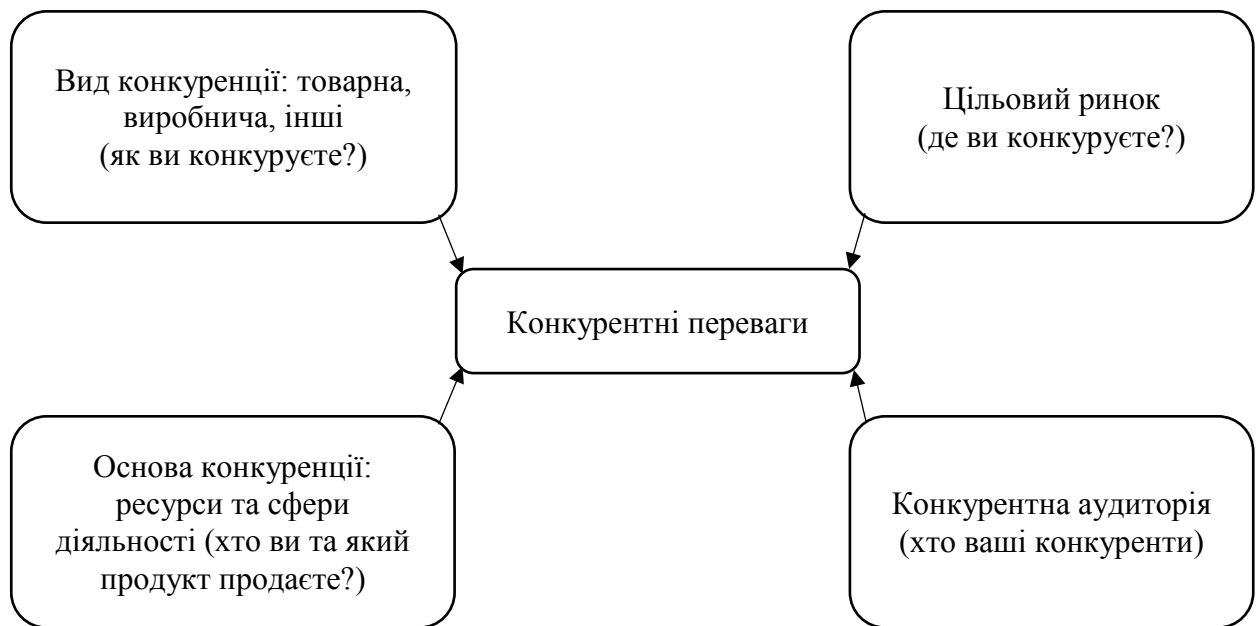


Рис. 1.1. Напрями визначення конкурентних переваг [1]

Однак із розвитком технологічних інновацій та глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється, і замість порівняльних переваг з'являється нова парадигма – конкурентні переваги. Це означає, що вигоди вже не є статичними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються виробничі технології, методи управління, способи доставки та реалізації продукції тощо). Ось чому для підтримки конкурентних переваг потрібні постійні інновації. Глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні процеси. Держава, її територія розглядається як основа стратегії компанії, а не лише як місце, де компанія працює.

Конкурентні переваги дозволяють організації мати рентабельність вище середньої для компаній цієї галузі чи цього сегменту ринку (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) та завоювати міцні позиції на ринку [2, с. 213]. В основному переваги компанії забезпечуються шляхом надання споживачам переваг, які становлять для них велику цінність: шляхом продажу продукції за нижчими цінами (а може,

навпаки, за вищими цінами – для престижної продукції), пропонування товарів вищої якості або з набором послуг [1].

Майже будь-який сектор економіки може впасти в рецесію, за винятком галузей, важливих для життя людей. В основному виділяються такі переваги галузі: тісні зв'язки з вигідними покупцями; відома торгова марка; гнучкість у використанні активів та ресурсів; значна частка ринку, якщо є економія на масштабі виробництва; можливості зменшити витрати, коли бізнес скорочується.

Щоб перевага принесла перемогу в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати таким вимогам:

- забезпечити організації позицію на ринку, яка надовго буде вигідно відрізняти її від конкурентів;
- бути націленими на конкретні вимоги споживачів, що дасть змогу принести користь цільовій групі клієнтів;
- базуватися на конкретних, унікальних здібностях та ресурсах компанії, які конкуренти не можуть запропонувати;
- мати інноваційний характер для визначення напрямів та встановлення пріоритетів заходів щодо управління підприємством [6, с. 16].

Конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб вони могли адаптуватися до змін у ринковому середовищі, формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер компанії, що дозволить організації ефективно управляти ресурсами і бути конкурентоспроможними на ринку в довгостроковій перспективі загалом.

Узагальнюючи вищезазначене визначення конкурентних переваг, слід зазначити, що їхня економічна сутність проявляється через такі характеристики, як: здатність компанії ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які має організація і які забезпечують їй перевагу перед конкурентами; результат

більш ефективного ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Конкурентні переваги організації – це ті характеристики або властивості, які дають компанії перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги компанії за джерелами походження можна згрупувати на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо), що перевищують подібні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які засновані на здатності підприємства створювати більш значну цінність для споживачів своєї продукції, створюючи можливості для кращого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності. Зрозуміло, що основою загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні переваги, однак це лише потенціал для підприємства досягти своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розроблення та використання певних внутрішніх переваг, а з іншого боку, забезпечує йому стабільну конкурентну позицію, оскільки воно орієнтоване на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити такі типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2) [5].

Наявність конкурентних переваг організації вимагає певних пояснень та коментарів. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі фактори, як:

виробництво – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;

технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;

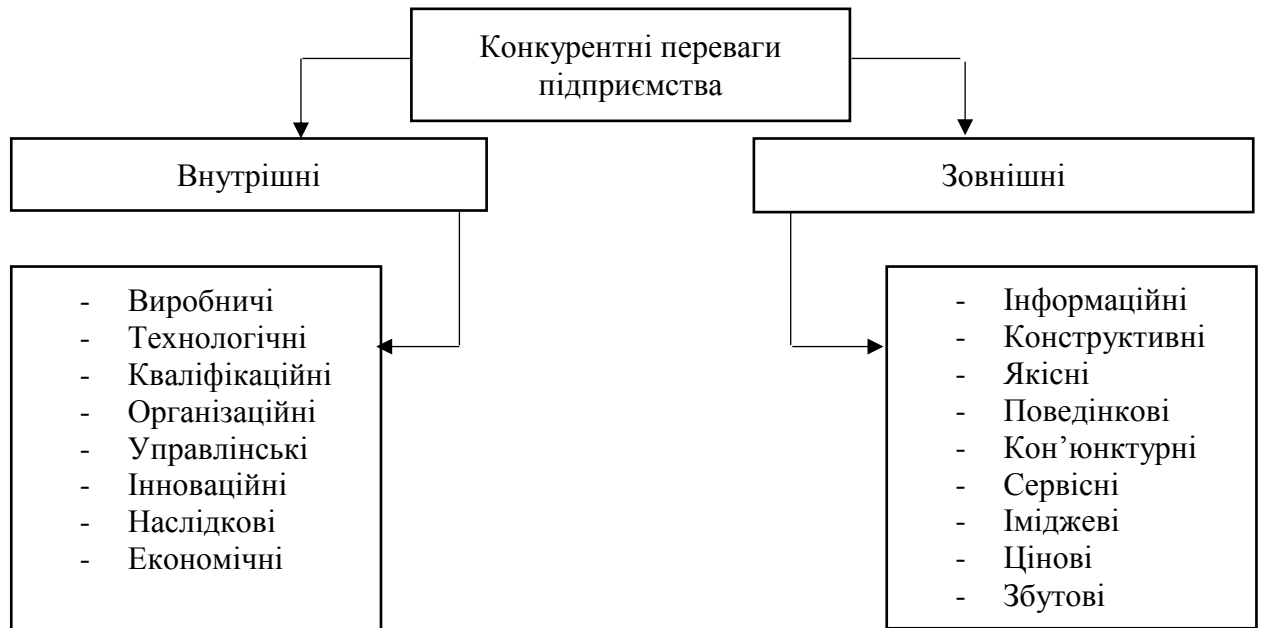


Рис. 1.2. Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг [5]

кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;

організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;

управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноухау»;

спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку; економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;

географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

інформаційні – системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

конструктивні – технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка;

якісні – рівень якості продукції за оцінкою споживачів;

поведінкові – ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції);

сервісні – рівень і якість послуг, що надаються компанією;

іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, популярність;

цінові – рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни;

збутові – портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції;

комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага заснована на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності праці, що забезпечує фірмі більшу прибутковість і більшу стійкість до зниження цін на продаж, що нав'язуються ринком чи конкуренцією. Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях продукції, що створюють цінність для споживача або за рахунок зменшення витрат, або підвищення ефективності.

Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок прийняти ціну продажу, вищу,

ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

У зарубіжній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Більшість авторів, слідуючи Майклу Портеру, беруть за основу дві конкурентні переваги: менші витрати, що дозволяють встановлювати нижчі ціни і отримувати вищий прибуток, та диференціацію (унікальність) товару, що забезпечує найвищу споживчу цінність. Більше того, М. Чорна зазначає, що ці конкурентні переваги характерні для товарів [3].

Емпіричним підтвердженням поділу цих двох типів конкурентних переваг є дослідження В.К. Холла, який вивчав конкурентні стратегії двох провідних фірм на прикладі восьми зрілих галузей, що характеризуються повільним зростанням та сильною конкуренцією. У випадку з кожною областю два лідери або пропонували високу диференціацію продукції, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків провідна фірма зосереджувалась на одній із названих конкурентних переваг, тоді як фірма, що посіла друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін додають до вищезазначених двох конкурентних переваг більш продуктивне порівняно з конкурентами використання капіталу [4]. Значну увагу приділяють К. Хессіг та Г.Л. Азоев фактору часу, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його як одну з ключових конкурентних переваг [7].

Такі автори, як Г.Л. Азоев та Р.А. Фатхутдінов, розробили класифікації конкурентних переваг за кількома критеріями. Ці класифікації становлять науковий та практичний інтерес, але вони не позбавлені певних недоліків.

Зокрема, Г.Л. Азоев виділив як окремі критерії класифікації конкурентних переваг: можливість імітації (унікальна / піддається імітації) та характер динаміки (стабільна/нестабільна) [1]. Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона

автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим, і достатньо залишити одну з них.

Р.А. Фатхутдінов виділив сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема: сфера появи переваг (природних і кліматичних; політичних, технологічних; культурних; економічних) – стосується більше конкурентних переваг країни; зміст фактору переваги (якість товару (послуги); ціна товару, витрати споживача, якість послуги товару – безпосередньо стосується переваг товару, способу або засобів отримання переваги (шляхом успадкування, навчання, впровадження інновацій; руху) – як правило, має умовний характер [9].

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що найпоширенішим як із наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: ставлення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; тип ефекту, який компанія отримує від реалізації переваги (табл. 1.1) [10, с. 49].

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних переваг підприємства [10, с. 49]

Ознаки класифікації	Різновиди переваг
Відношення до підприємства	Зовнішні; Внутрішні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах постачання; НДДКР; виробництв; реалізації; сервіс у та експлуатації
Джерела створення та можливість імітації	конкурентні переваги «низького рівня» конкурентні переваги «високого рівня» конкурентні переваги «найвищого рівня»
Тривалість дії	стратегічні переваги, тактичні переваги
Місце формування	переваги, які формуються: на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації в цілому
Вид ефекту, який отримує компанія від реалізації переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект

Ця класифікація охоплює значну кількість конкурентних переваг, яких можна досягти на конкретному підприємстві. Для конкретної компанії надзвичайно важливим є практичне групування конкурентних переваг за джерелами створення та протистояння копіюванню на «низькорівневі» переваги, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, надання широкого асортименту сировини тощо).

Ці переваги залежать від вартості або наявності факторів виробництва і не гарантують стабільної позиції на ринку; «високого рівня», який є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко копіюються (сучасна запатентована технологія; спеціалізовані програми з відтворення висококваліфікованої робочої сили, висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності, наявності розгалуженої мережі збуту та мереж обслуговування); «найвищого рівня», що включає постійну модернізацію виробництва та видів діяльності, супроводжується виснаженням конкурента, якщо він досягає їх.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у створенні та підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, йому слід зосередити увагу на другій та третій групі переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створити досить надійну та стабільну основу для довгострокового збереження стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, зовнішні для підприємства, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до погіршення переваги другої та третьої груп, що дозволяють не лише збільшити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість довгострокового збереження досягнутих конкурентних позицій. З погляду підприємства, пріоритетним є зосередження уваги на створенні та розвитку саме цих переваг, однак процес їх формування здебільшого вимагає значних вкладень і досить тривалого періоду часу.

На додаток до природи джерела конкурентних переваг, на його стійкість також впливає кількість таких джерел. Чим складнішим та

численним буде набір джерел переваги певної фірми над конкурентами, тим менша ймовірність копіювання і тим більше буде відставання конкурентів [11]. Вирішальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, починаючи від поповнення та вдосконалення інструментів маркетингового дослідження попиту до рівня якості та складності післяпродажного обслуговування споживачів. Тобто для збереження переваг необхідні зміни, вдосконалення та інновації.

Найбільш типовими причинами нововведень, що дають конкурентну перевагу, є: нові технології; нові або мінливі потреби споживачів; зміни вартості або доступності виробничих компонентів; поява нового сегмента галузі; зміни в державному регулюванні (рис. 1.3) [12].

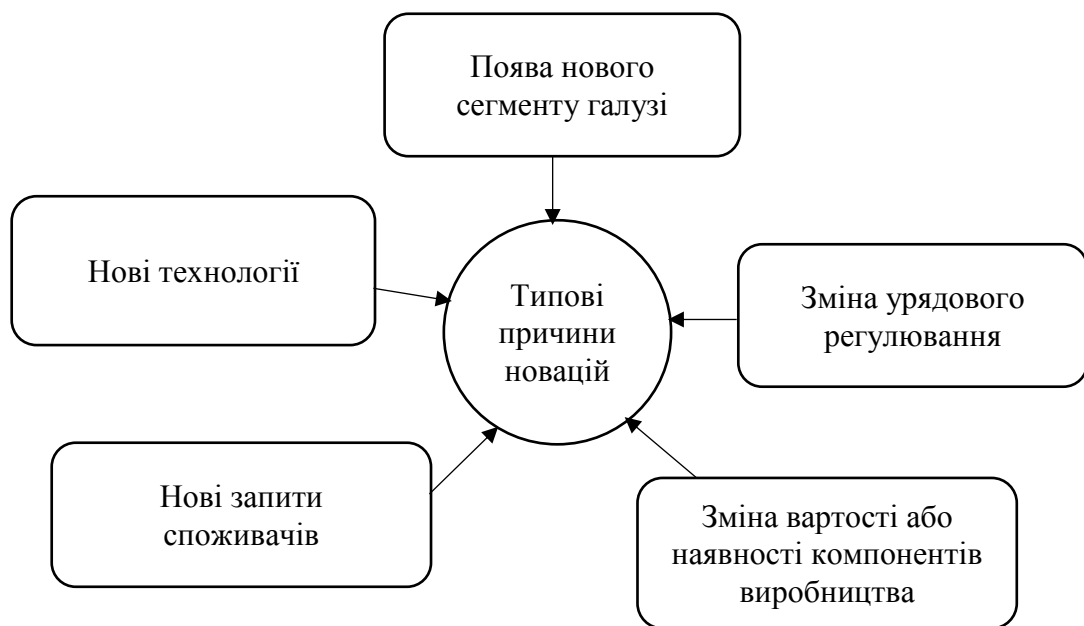


Рис. 1.3. Чинники інновацій, що дають конкурентну перевагу [12]

З рис. 3 випливає, що зміна технології може створити нові можливості для розроблення продукту, нових способів збуту, виробництва або постачання та вдосконалення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передусе стратегічно важливому нововведенню. Нові галузі виникають тоді, коли зміни в технологіях дають змогу з'являтися новим продуктам. Зміна керівництва, ймовірно, відбудеться у галузях, де різкі зміни в технологіях

спричиняють старіння знань та активів колишніх лідерів. Конку rentна перевага часто виникає або змінюється, коли клієнти мають абсолютно нові потреби або їхнє уявлення про «ідеальний» продукт різко змінюється. Ті компанії, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або можуть не реагувати належним чином, оскільки реакція вимагає створення нового ланцюжка створення вартості. Конку rentна перевага часто змінюється внаслідок зміни абсолютних або відносних витрат таких компонентів виробництва, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації та обладнання.

Гнучкий менеджмент досягає конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, тоді як конкуренти пов'язані з інвестиціями та тактикою, адаптованою до старих умов. Ще одна можливість отримати конкурентну перевагу виникає, коли формується абсолютно новий сегмент галузі або коли перегрупуються існуючі сегменти. Існує можливість не тільки охопити нову групу покупців, але і знайти новий, більш ефективний спосіб виробництва певних видів продукції. Зміна політики уряду у таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей промисловості та торгові обмеження, є ще одним загальним стимулом для інновацій, що тягне за собою конкурентні переваги. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних «правил гри», і коли ці правила раптово змінюються, вони можуть не мати можливості реагувати на ці зміни.

Отже, щоб бути конкурентноздатним підприємством на будь-якому ринку, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги. Конку rentні переваги базуються на певних ресурсах компанії – технічних, технологічних, людських, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських, організаційних тощо. Однак конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, це насамперед для досягнення корпоративної цілі компанії ефективне використання не тільки всіх видів ресурсів, а й їх вдалої комбінації.

1.2. Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства

Сучасний стан розвитку економіки характеризується динамічними змінами як у зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі, зміною вимог споживачів до характеристик товарів та послуг і посиленням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність визначення кожним господарським об'єктом власних конкурентних переваг і недоліків.

В умовах невизначеності і суттєвих змін, підприємства мають брати це до уваги й адекватно на них реагувати. Окрім того, необхідно досліджувати дії конкурентів та використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів. Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість продукції до викликів зовнішнього середовища та задовольняти специфічні потреби клієнта. Особливої уваги заслуговує процес формування конкурентних переваг на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому, урахування зміни смаків та уподобань споживачів.

Конкурентні переваги втілюються у продукцію, що випускає підприємство та подальшій реалізації її на світових ринках. Реалізація продукції, яка має конкурентну перевагу по відношенню до інших суб'єктів господарювання, отримує ефект. Вагомість конкурентних переваг в господарській діяльності будь-якого підприємства створює необхідність визначення їх величини за допомогою використання різних методик. В практичній діяльності виділяють застосування різних методів проведення аналізу конкурентних переваг, але найбільш розповсюдженими є ті методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). На рис. 1.4 зображено методи даної категорії, які мають найбільше застосування у всьому світі.

Як ми бачимо на рис. 1.4, методи оцінювання конкурентних переваг підприємства, що характеризують ринкові позиції підприємства, поділяють

на формальні та матричні. Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

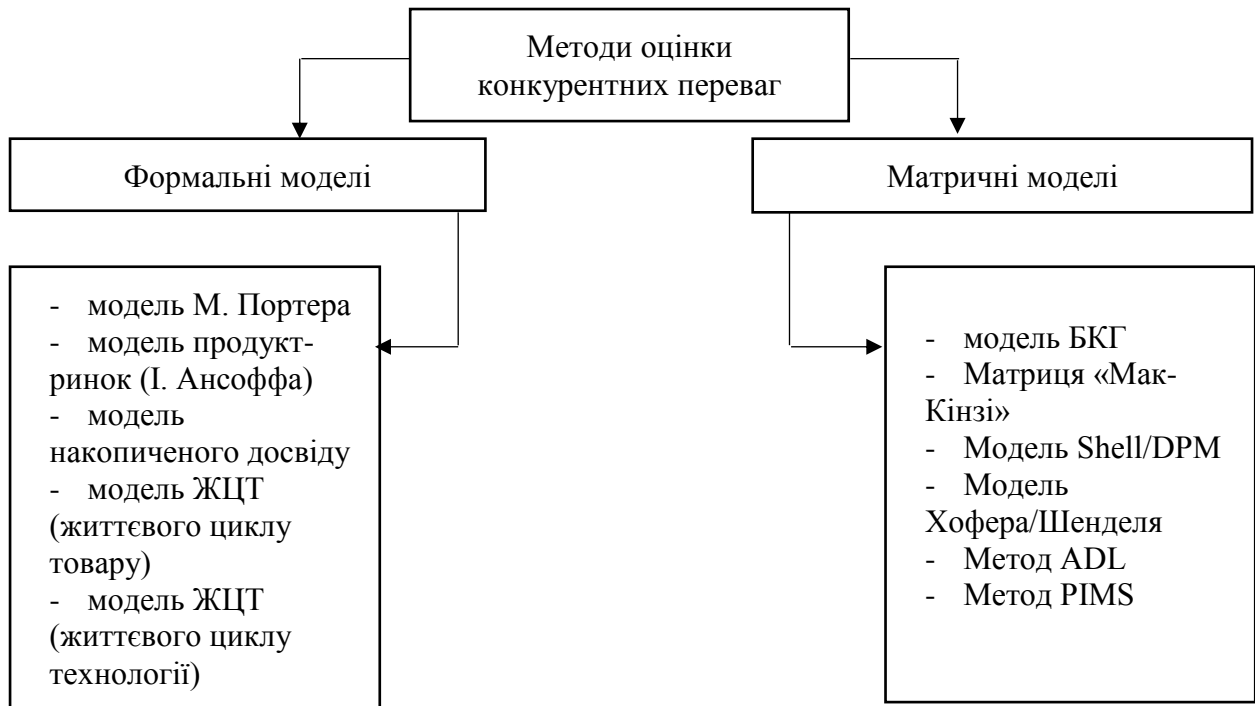


Рис. 1.4. Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства [18]

Розроблена Майклом Портером у Гарвардській школі в 1979 році модель оцінки конкурентних переваг має назву «П'ять сил Портера», яка зображена на рис. 1.5.

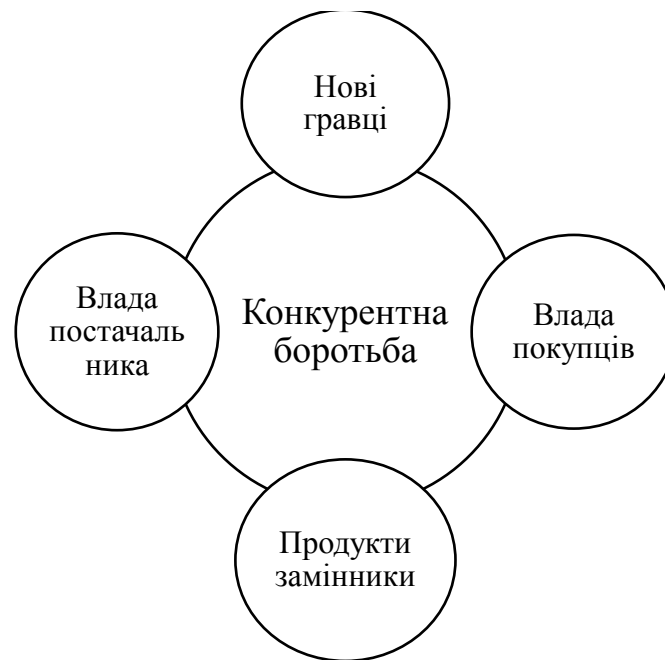


Рис. 1.5. Модель конкурентних переваг «п'ять сил Портера» [20]

Згідно даної методики виділяють п'ять сил, які визначають рівень конкуренції і конкурентних переваг підприємства, іншими словами, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Непривабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції.

Портер М.Е. називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів і отримання прибутку. Зміна в будь-якій із сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більший, ніж у середньому по галузі.

Аналіз «п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників; загроза появи нових

гравців; рівень конкурентної боротьби, а також дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників; ринкова влада споживачів.

Консультанти із розробки стратегії іноді використовують структуру аналізу «п'яти сил Портера» при якісній оцінці стратегічної позиції компанії в галузі. Тим не менш, для більшості консультантів ця методика є тільки відправною точкою в переліку інструментів або методик, які вони можуть використовувати. Як і всі узагальнюючі методики, аналіз, який не враховує виключень і частковостей, розглядається як спрощений.

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один аналіз «п'яти сил Портера» для цієї галузі. Він уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напряму бізнесу повинен проводитися власний, специфічний для галузі аналіз п'яти сил. Аналіз п'яти сил Портера є тільки частиною всіх стратегічних моделей Портера, іншими елементами є «ланцюжок доданої вартості» і «типові стратегії».

Охарактеризуємо більш детально кожен силу конкурентної переваги:

1. *Нові конкуренти.* Ринки, що приносять високий прибуток, користуються привабливістю для нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, а це істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися зі зростанням рівня конкуренції. Якщо відкрити бізнес у галузі складно, вірогідність того, що з'являться нові гравці, невелика. Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій, відсутності спеціалістів, великих початкових витратах, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. Складність потрібно оцінювати не в загальному, а для конкретного бізнес-плану.

Основні вхідні бар'єри характеризуються:

- наявність вхідних бар'єрів (ліцензії, патенти, авторські права тощо);
- необхідність витрат на диференціацію продукту;
- вартість бренду;
- вартість перемикання або неповоротні (утоплення) витрати;
- стартові витрати для нових гравців;
- доступ до дистрибуції;
- переваги в собівартості;
- переваги в положенні на кривій набування знань;
- очікувані відповідні дії старих гравців;
- реакція уряду та/або інших регуляторів ринку.

2. *Ринкова сила постачальників.* Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки підприємства на відповідному рівні. Загрози даної сили проявляються в:

- порівняння вартості зміни постачальників і вартості зміни компанії контрагента;
- ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів;
- наявність замінників постачальників;
- порівняння концентрації постачальників і концентрації компанії;
- солідарність робочої сили (наприклад діяльність профспілок);
- загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції назад;
- порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії.

3. *Ринкова сила покупців.* На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину. На іншому – знайти альтернативу або відмовитись

від продукції дуже важко. Іншими словами це здатність споживачів впливати на підприємство, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни.

Основні загрози з боку покупців виявляються в:

- концентрація споживачів до рівня концентрації підприємства;
- ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції;
- кількість споживачів;
- порівняння вартості зміни основного споживача та вартості зміни компанії продавця;
- доступність інформації для споживачів;
- можливість вертикальної інтеграції (побудова холдингів з вертикальною інтеграцією);
- доступність існуючих продуктів-замінників;
- цінова чутливість споживачів;
- наявність явних переваги продуктів компанії (унікальність).

4. *Доступність альтернативних продуктів.* Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару чи послуги на користь альтернативного продукту, продукту-замінника. Загроза полягає в наявності продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту). Наявність продуктів-замінників викликає такі загрози для підприємства продавця:

- схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників;
- порівняння ціни та якості продуктів-замінників;
- вартість перемикання на продукт-замінник для споживача;
- рівень сприйняття диференціації продукту.

5. *Суперництво наявних конкурентів.* В цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском. Якщо склалась ситуація, що у конкурентів висока дохідність, то є велика ймовірність, що одна чи декілька підприємств почнуть цінову або рекламну війну з метою збільшити власну

частку ринку. Так само може вчинити фірма, яка вже домінує в галузі і бажає ще більше послабити позиції інших підприємств. Для більшості галузей це визначальний чинник, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці конкурують агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях тощо.

Конкурентна боротьба на ринку зумовлює існування таких загроз для конкуруючих господарств:

- кількість конкурентів в ринковому середовищі;
- рівень зростання ринку;
- критерії насичення ринку;
- бар'єри входу в галузь;
- бар'єри виходу з галузі;
- особливі риси конкурентів;
- рівень витрат конкурентів на рекламу;
- амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів.

Однак кожен аналітик повинен знати, що застосування аналізу «п'яти сил Портера» вимагає виконання певних умов:

- покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);
- нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

Дана модель дозволяє оцінити тиск ринку та конкурентів на бізнес. Для роботи з цією моделлю необхідно проаналізувати всі сили окремо та в сукупності. Для цього необхідно скласти таблицю і визначити, за якими параметрами буде оцінюватися кожна сила тиску. Важливо встановити бали за різні рівні тиску. Наприклад, 3 бали за високий тиск, 2 – за середній, 1 – за низький. Далі проводиться оцінка, вибравши відповідні варіанти. Якщо в вашій галузі підприємств багато, то за кількість ви ставите найвищий бал.

Якщо при цьому кожен з підприємств пропонує продукти, які значно відрізняються один від одного, то за рівень розмаїття продукту бал буде найнижчим, тому що це зменшує конкуренцію.

Таким чином, необхідно провести аналіз по всіх силах підприємства. Наприкінці підрахуйте бали і на базі отриманих результатів зробіть висновки, чи варто заходити на новий ринок, чи є сенс залишатися на старому, та що можна змінити для того, щоб покращити власні позиції та обійти конкурентів, тобто, для посилення конкурентних переваг компанії. В табл. 1.2 наведено приклад розрахунку і оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Кожен аналітик може брати таку кількість критеріїв оцінки, яку вважатиме за потрібне. Слід наголосити, чим більша кількість критеріїв оцінювання, тим вірніше буде проведений аналіз, тим яскравішою для розуміння буде ситуація, що склалася на ринку. По закінченню аналізу конкурентних переваг і місця підприємства на ринку необхідно прийняти рішення (стратегію) щодо подальших дій.

Таблиця 1.2

Шкала оцінювання конкурентних переваг підприємства у внутрішньогалузевому конкурентному середовищі

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 (Підприємство лідер ринку)	2 (Підприємство конкурентне)	1 (Підприємство не конкурентне)
Темпи зростання ринку	+		
Рівень диференціації товару		+	
Обмеження в підвищенні цін		+	
Підсумковий бал	7 (3+2+2)		
Шкала оцінювання			
3 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
4-6 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
7-9 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Підхід Портера до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають

витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Першим кроком до вибору стратегії розвитку є уточнення природи конкурентної переваги підприємства. Портер вважав, що конкурентну перевагу можна визначити за двома показниками:

- перевага у витратах виробництва (продуктивність);
- перевага у максимальній ціні продажу (ринкова сила).

Водночас виникає дилема: яка ж з цих переваг важливіша? З метою виявлення переваги конкурентну ситуацію аналізують за такою схемою:

- виявляють основні чинники успіху для конкретного ринку товару чи сегмента;
- уточнюють сильні й слабкі сторони СГЦ за цими чинниками;
- вивчають сильні й слабкі сторони пріоритетного конкурента за тими ж чинниками тощо.

На основі отриманої інформації підприємство визначає ту конкурентну перевагу, до якої в неї найкраща позиція, приймає рішення про досягнення такої переваги в конкретній сфері, намагається нейтралізувати переваги своїх конкурентів. Однак під час розроблення конкурентної стратегії перед підприємством стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті. Цей вибір можна здійснити, використовуючи схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером.

Підприємства, які не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів. Успіху здебільшого досягають великі підприємства, які охоплюють значну частку ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення малих підприємств дублювати поведінку великих, не враховуючи реальних можливостей, зумовлює втрату ними конкурентних позицій.

Головна заслуга М. Портера полягає в тому, що він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування підприємства на ринку: виробляти

продукцію з найнижчими у галузі витратами, або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них. Підприємства можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня господарська діяльність.

Враховуючи багатогранність та важливе значення для господарської діяльності підприємства такої складної категорії, як конкурентні переваги, вчасна та достовірна оцінка дасть змогу виявити основні проблеми в практичній діяльності та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Як показує, досвід функціонування підприємств різних сфер галузей, говорить про забезпечення конкурентоспроможності здобуття конкурентної переваги недостатньо. Адже стале зростання забезпечує стійка перевага, тобто процес досягнення та утримання конкурентних переваг повинен бути постійним.

Розглянута в роботі оцінка конкурентних переваг підприємства за методом «п'яти сил Портера» дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію. Проте використовуючи в аналізі дану модель слід знати і про її недоліки. Вони виникають за наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами, або коли підприємство вже обрало стратегію дій і виконує всі процеси діяльності згідно з нею. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що підприємство вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Висновки до розділу 1

В першому розділі розглянуто питання що стосуються теоретичних аспектів дослідження конкурентних переваг підприємства. В результаті зроблено наступні висновки.

Встановлено, що під конкурентними перевагами підприємства розуміються характеристики або властивості, які дають компанії перевагу над конкурентами, а їх економічна сутність проявляється через такі характеристики, як: здатність компанії ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які має організація і які забезпечують їй перевагу перед конкурентами; результат більш ефективного ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Розглянуто різні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства в результаті чого можна зробити висновок, що найпоширенішим як із наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: ставлення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; тип ефекту, який компанія отримує від реалізації переваги.

Виокремлено чинники інновацій, які дають конкурентну перевагу, серед яких найбільш типовими причинами нововведень є: нові технології; нові або мінливі потреби споживачів; зміни вартості або доступності виробничих компонентів; поява нового сегмента галузі; зміни в державному регулюванні.

Узагальнено методи оцінювання конкурентних переваг підприємства в результаті чого виділено формальні і неформальні методи дослідження. Що дозволило виявити способи аналізу цілого ряду підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні використовують різні методи для оцінки конкурентних переваг, однак в роботі представлено детальний опис одного з найбільш дієвих і точних методів ефективно оцінки конкурентних переваг, а саме,

модель «п'ять сил Портера», яка дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

В даній бакалаврській роботі дослідження конкурентних переваг підприємства проводиться на основі ФОП Потапчук Л.В. Київська обл., Обухівський р-н, с. Дибинці (далі ФОП Потапчук) яке здійснює діяльність у сфері виробництва сухого печива, виробництва борошняних кондитерських виробів, кукурудзяних паличок, тортів та тістечок тривалого зберігання.

Підприємство є юридичною особою і створено у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих та нормативних актів, згідно затвердженого Статуту. Даний Статут затверджений Загальними зборами учасників ФОП Потапчук від 25 грудня 2013 року. Місце знаходження підприємства: Київська обл., Обухівський р-н, с. Дибинці.

Ідея створення даного підприємства виникла у 2009 році. Протягом наступних років розроблявся та реалізовувався чіткий та виважений бізнес-план. Першочерговою метою підприємства було виробництво найякіснішої продукції у даному сегменті харчової промисловості на обласному та навіть всеукраїнському рівні. Згідно виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців товариство було зареєстроване 1 березня 2012 року.

Щодо галузевої належності, то підприємство займається у сфері харчової промисловості, здійснює виробництво сухарів і сухого печива, тортів та тістечок тривалого зберігання. Спеціалізація – виробництво солодких кукурудзяних паличок.

Кукурудзяні солодкі палички – це масовий, що користується попитом і популярністю і в нашій країні продукт, відповідно до визначеної кваліфікації,

цей товар відноситься до сухих сніданків, популярність яких в країні сильно зростає, приблизно до десяти відсотків на рік. Є деякі фактори, від яких залежить зростання ринку подібної продукції, а також перспективність розвитку цього бізнесу з виробництва кукурудзяних паличок:

- клієнтами даного продукту в Україні виявляються всі вікові групи, хоча домінує, природно, дитячий сегмент;
- в Україні сформувалися багаторічні традиції вживання даного продукту, це робить його відомим і перспективним для цього бізнесу;
- даний продукт практично не залежить від зміни сезонів, попит на нього цілорічний, тому стабільний фінансовий потік забезпечений протягом всього року;
- попит стимулюють і самі виробники, вони експериментують з дизайном і смаками паличок, що подобається споживачам.

Місія даного підприємства – виробництво найякіснішої продукції в даному сегменті в Україні.

Висока якість продукції є основною ціллю персоналу підприємства. Чітке дотримання технологічного процесу, виважена кадрова політика та використання новітнього та якісного обладнання дають можливість виготовляти продукцію найвищого гатунку. Продукція даного виробництва займає високу позицію на ринку цієї галузі. У 2015 та 2016 роках підприємство отримало Диплом регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції – «100 кращих товарів України» у номінації «Продовольчі товари» виданий Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (ДП «Сумистандартметрологія»).

ФОП Потапчук характерний лінійно-функціональний тип організації підприємства. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату

управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання (рис. 2.1).

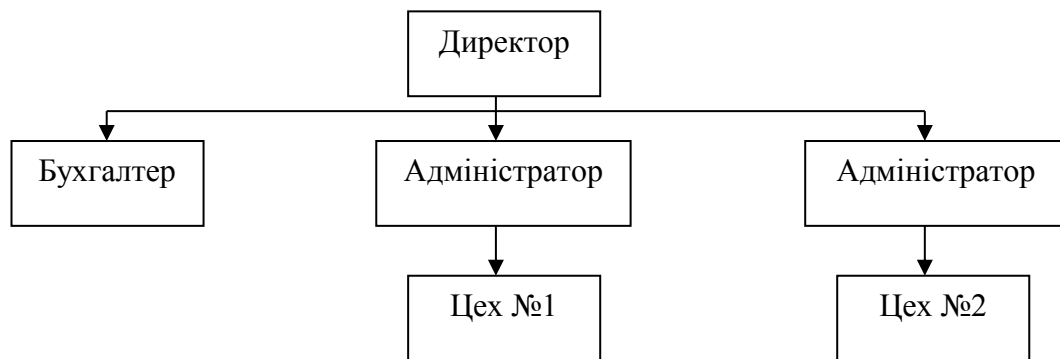


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП Потапчук

Важливим чинником функціонування цієї організаційної структури є відповідальність кожного за виконання свого завдання, обов'язками працівників є:

Обов'язки директора:

- визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства;
- визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності;
- організовує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції;
- забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму;

- направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;
- забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками;
- організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів;
- вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників;
- забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу.

Обов'язки бухгалтера:

- самостійно і в повному обсязі веде облік необоротних активів, запасів, коштів, розрахунків та інших активів, власного капіталу та зобов'язань, доходів та витрат за прийнятою на підприємстві формою бухгалтерського обліку з додержанням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей діяльності підприємства й технології оброблення даних;

- забезпечує повне та достовірне відображення інформації, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах, на рахунках бухгалтерського обліку;

- готує дані для включення їх до фінансової звітності, здійснює складання окремих її форм, а також форм іншої періодичної звітності, яка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку;

- забезпечує підготовку оброблених документів, реєстрів і звітності для зберігання їх протягом установленого терміну.

Обов'язки адміністратора:

- приймає замовлення та консулює щодо обсягів продажу, комплектації та умов доставки продукції

- надає усні довідки, що стосуються режиму роботи і поставок продукції підприємства;

- розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням споживача і проводить відповідні організаційно-технічні заходи;

- інформує керівництво про наявні недоліки в обслуговуванні чи скарги на якість продукції підприємства, приймає заходи до їх ліквідації;

- вивчає вимоги споживача до продукції що виготовляється за індивідуальним замовленням, технічні можливості виробничих цехів для їх виготовлення;

- проводить порівняльний аналіз аналогічної продукції конкурентів, оцінку їх якості;

- виконує роботу, пов'язану з підготовкою супровідних документів для перевезення продукції, займається пакуванням, відправленням і рекламою продукції підприємства.

Обов'язки пекаря:

- Здійснює процес випікання і смаження кондитерських та хлібобулочних виробів, укладає тістові заготовки на листи, в касети, форми;

- Відсаджує печиво і тістечка на листи, визначає готовність тістових заготовок до випікання;
- Готує л'езон і змазує вироби перед випіканням, садить їх у піч, шафи, закладає в жир (фритюр), контролює температурний режим і вологість в пекарській камері за контрольно-вимірювальними приладами, додержує температуру фритюру;
- Визначає закінчення процесу випікання, смаження виробів; виймає, охолоджує, глазурує вироби; оздоблює їх подрібненими горіхами, цукровою пудрою тощо;
- Обслуговує пекарські камери, жарочні шафи, автомати для виготовлення пончиків та інше обладнання, здійснює первинне оброблення сировини: просіювання, промивання, перебирання, подрібнення, зм'якшення;
- Просіває борошно, замішує і розділяє дріжджове тісто (опарне, безопарне), тісто для лавашу, коржів, пряників тощо, виготовляє різноманітні форми і підготовляє сировину до них, підготовляє напівфабрикати.

Обов'язки кондитера:

- Веде процес виготовлення простих тортів, тістечок та інших поштучних кондитерських виробів з нанесенням трафаретного малюнка за еталоном однією фарбою або з нескладним поєднанням фарб із різного виду сировини: борошняного тіста, сирної маси або морозива.
- Готує різні види тіста, кремів, начинок, заготовляє, відважує, відмірює сировину за заданою рецептурою;
- Замішує, вимішує, збиває тісто, проминає, розкачує до визначеної товщини, підсипає борошном, збиває креми, варить сиропи і просочки;
- Обробляє одержані напівфабрикати, штампує, формує та відсаджує вироби на листи, прикрашає вироби помадкою, марципаном, зацукреними фруктами, шоколадом, кремом.

Діяльність підприємств має циклічний характер розвитку. Підприємства реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг,

інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожне з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Життєвий цикл являє собою сукупність процесів і стадій, які проходить підприємство від зародження до припинення виробництва й ліквідації.

Розрізняють від трьох до десяти стадій життєвого циклу підприємства, проте основними є чотири: 1) зародження (створення); 2) період прискореного росту і розвитку (зростання); 3) етап стабілізації діяльності (зрілості); 4) припинення існування чи оновлення — відновлення життєвого циклу на новому цільовому рівні (Спад).

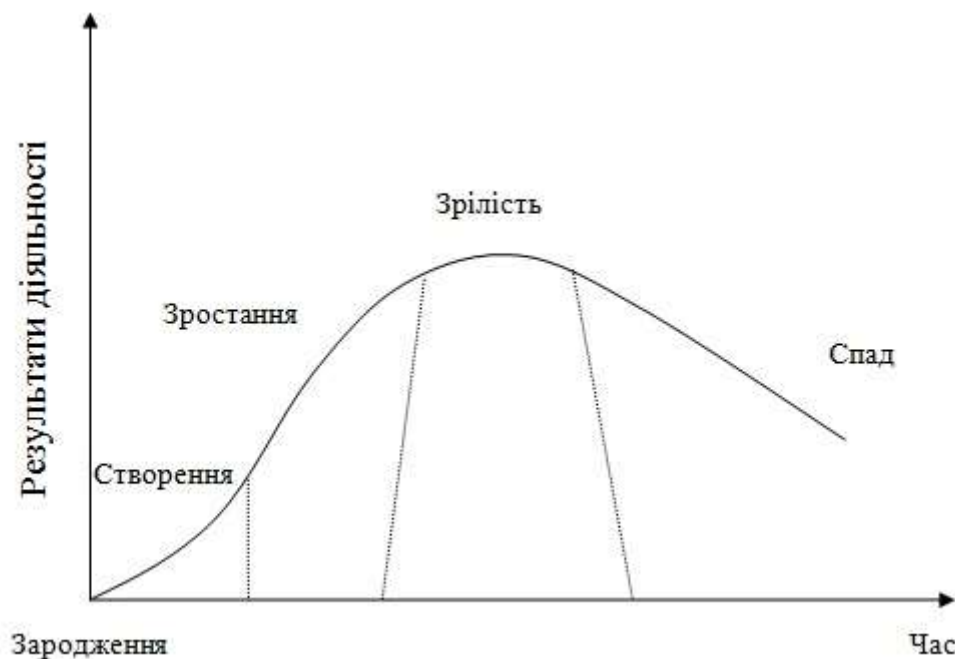


Рис. 2.2. Стадії життєвого циклу підприємства

На першому етапі здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль

управління директивний. Разом із тим це дуже відповідальний і важливий період.

Період прискороного розвитку і росту – один із найнебезпечніших етапів у житті організації через високий рівень нестабільності, який спричинений низкою об'єктивних процесів: швидким зростанням і ускладненням структури взаємних зв'язків у колективі через прийняття нових співробітників; ще не до кінця виявленою й охопленою нішею ринку, не повністю розкритим творчим потенціалом співробітників, недостатньою розвиненістю структури тощо. Але це тимчасові «труднощі росту». Характерна стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації. За умов ефективного управління організація досить швидко переходить до наступного етапу свого життєвого циклу.

На третьому етапі стабілізація діяльності організації як системи досягається завдяки впорядкуванню зв'язків між окремими її елементами, які по горизонталі складають так звані функціональні ділянки та по вертикалі – рівні управління. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

На останньому етапі метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

На сьогоднішній день підприємство знаходиться на стадії прискореного розвитку, характеризується закріплення на ринку, забезпечення беззбиткової діяльності, впровадження нових ідей для суттєвого розширення цільових сегментів ринку.

Розглянемо виробничий процес виробництва кукурудзяних паличок який передбачає обробку (теплову та механічну) кукурудзяної крупи. В процесі виготовлення додається вода та інші інгредієнти.

Для виробництва кукурудзяних паличок «Золото інків» використовується: крупа кукурудзяна; сіль; соняшникова олія; пудра цукрова; питна вода.

Високоякісне обладнання, чітке дотримання технології та тільки натуральні інгредієнти дозволяють виготовляти найякіснішу продукцію. Як уже згадувалось підприємство веде діяльність у трьох виробничих лініях.

Перша виготовляє палички по 50г в упаковці, за одну зміну пакується приблизно 300 паків по 30 пачок в одній. Рентабельність цього продукту сягає 25%. Друга лінія виготовляє палички з іграшкою всередині, рентабельність цього продукту складає 18%. Третя лінія спеціалізується на виготовленні паличок з магнітом с логотипом футбольного клубу «Шахтар», згідно договору. Рентабельність цього продукту – 20%. Вся вироблена продукція постачається до окремих та мережевих торгових точок. Планується введення нових виробничих ліній та збільшення обсягів виробництва. Таким чином показники прибутковості та обсяги реалізації підприємства лише зростають.

Таблиця 2.1

Рентабельність кукурудзяних паличок ФОП Потапчук

Продукція	Обсяг виробництва, пачок	Рентабельність, %
Кукурудзяні палички по 50г в упаковці	9000	25
Кукурудзяні палички з іграшкою всередині	5250	18
Кукурудзяні паличок з магнітом с логотипом футбольного клубу «Шахтар»	3300	20

Аналізуючи собівартість товарної та реалізованої продукції, що виготовляється на першій виробничій лінії складає 8,91 грн. за 1 пачку, відпускна ціна 11,65 грн. На другій виробничій лінії собівартість продукції складає 9,25 грн. за 1 пачку, відпускна ціна 12,85 грн. Собівартість продукції, що виготовляється на третій лінії складає 9,75 грн. та відпускна ціна 13,45 грн. за 1 пачку. В ході ретельного пошуку альтернатив для зменшення собівартості продукції, визначилось, що зниження собівартості неможливе, оскільки в такому випадку буде погіршуватись якість продукції, що неприпустимо для підприємства першочерговою ціллю якого є максимізація показників якості продукції.

Результати діяльності ФОП Потапчук узагальнені та представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Діяльність ФОП Потапчук, тис. грн.

Показники на кінець періоду	2020р.	2021р.	2022р.	Зміна показника, %	
				2022р. до 2021р.	2021р. до 2020р.
Виручка	1277	1367	1749	+28	+3,84
Собівартість продукції	698	719	859	+19,5	+3,01
Валовий прибуток	579	648	890	+37,3	+11,92
Комерційні витрати	279	300	385	+28,3	+7,53
Управлінські витрати	92	101	129	+27,8	+9,78
Чистий прибуток	208	247	376	+52,2	+18,75
Рентабельність, %	29,8	34,35	42,72	+8,37	+4,55

Аналіз проведений у таблиці свідчить про збільшення оборотів своєї діяльності незважаючи на збільшення витрат у 2022 році. Так, ФОП Потапчук покращило показники рентабельності та прибутковості за рахунок збільшення замовлень на пошиття одягу т його ремонт на фоні збільшення витрат. Чистий прибуток збільшився на 52,2%, а рентабельність підвищилась на 8,37% при збільшенні собівартості на 19,5% та комерційних (28,3%) і управлінських (27,8%) витрат, що свідчить про стійкість і стабільність

діяльності товариства. Отже, діяльність ФОП Потапчук рентабельна та прибуткова і має стійкий характер.

Для реалізації маркетингових цілей організації застосовують інформаційну, переконуючу та підкріплюючу види реклами. Засобами поширення реклами є: радіореклама, реклама в Instagram також друкована реклама – буклети представлені у вигляді презентерів, які поширюються у різних торгових точках торговими представниками дистриб'юторів.

Планування – це процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення. Стратегічний план ФОП Потапчук відображає основну мету розвитку підприємства і носить концептуальний характер. Він включає місію, загальні цілі, способи їх досягнення і розрахований на тривалий період їх реалізації (5-10 років).

Стратегія базується на реальних можливостях підприємства, його реакції на об'єктивні внутрішні та зовнішні обставини діяльності, які передбачені у цьому плані. Відповідальність за стратегію підприємства несе керівник підприємства, оскільки стратегічне планування вимагає високої кваліфікації, масштабного охоплення проблем виробництва, врахування багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. У плані змодельована майбутня успішна діяльність підприємства та можливі ризики, з внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. План розвитку підприємства передбачає формування тактичних планів реалізації стратегічних завдань на певний період і поточних планів соціально-економічного розвитку підприємницької структури.

Важливо розуміти, що стратегія – це не функція часу, а, в першу чергу, функція напрямку. Хоч стратегічне планування, як правило, розраховане на тривалий період, воно не просто зосереджується на певному періоді часу, а включає в себе сукупність ідей розвитку підприємства.

Тактичне планування обов'язково повинно бути підкріплене поточним плануванням. Поточне планування забезпечує послідовне (поетапне)

досягнення стратегічних цілей. Всі види планування взаємозалежні, але мають принципові відмінності за методами планування, структурою планових рішень, термінів реалізації.

У ФОП Потапчук у поточному річному плані підприємства конкретизуються прогнози, довгострокові, перспективні заходи та показники. Вихідними даними для розробки цього плану є:

- дані маркетингових та стратегічних досліджень, а також розробляються цілі розвитку;
- виявлений і формований попит на продукцію;
- уточнені техніко-економічні норми і нормативи використання виробничих потужностей, витрат трудових та матеріальних ресурсів;
- заходи по створенню, освоєнню і впровадженню нової техніки і технології;
- інформація про конкурентів.

Для розробки поточного плану на майбутній період, враховується ряд показників, а саме:

1. Детально аналізуються виробничо-господарська діяльність та хід виконання перспективних і довгострокових планів за минулі роки, що дозволяє визначити досягнутий організаційний рівень виробництва.
2. Зіставляються якість і асортимент продукції, що випускається, з якістю та асортиментом продукції інших конкуруючих підприємств, що дозволяє розробити заходи щодо поліпшення якості продукції.
3. Розробляються заходи і програми по зростанню ефективності виробництва.
4. Здійснюється збір пропозицій працівників підприємства щодо поліпшення якості продукції та всієї роботи колективу, організації праці, виробництва і підвищення його ефективності.

Перелік продукції та цін встановлених на них зображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Продукція ФОП Потапчук

№	Перелік послуг з пошиття	Ціна, грн
1	Хліб Тартін світлий (400г)	32
2	Хліб Батар темний, пшенично-житній (400г)	32
3	Хліб Солодовий пшеничний (600г)	32
4	Хліб Дарницький (600г)	32
5	Хліб Грехемський (400г)	47
6	Хліб Гречаний (400г)	47
7	Хліб Фінський (300г)	47
8	Печиво здобне пісочно-відсадне Ромашка 500 г	75
9	Печиво здобне пісочно-відсадне Хрустке 400 г	68
10	Печиво здобне пісочне Кіфлики 450 г	85
11	Печиво здобне пісочно-відсадне Доменіко 500 г	110
12	Печиво здобне пісочно-відсадне Шарлотка фруктова 450 г	73
13	Печиво здобне пісочно-відсадне Тутті-фрутті 550 г	90
14	Печиво здобне Супер-Моніка 600 г	95
15	Печиво здобне Ромео 500 г	87
16	Кекс Козацький 1200 г	150
17	Кекс з шоколадними дропсами Козацький 1200 г	155
18	Кукурудзяні палички солодкі неглазуровані, 80 г	16
19	Кукурудзяні палички солодкі неглазуровані з молоком, 60 г	18

Ціни на послуги ФОП Потапчук встановлені з урахуванням фактичних витрат на виробництво виробу та матеріали, враховуючи середню норму прибутку на ринку.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, поступово організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для виконання цілей підприємства і вироблених ними робіт. Якісний аналіз працівників ФОП Потапчук наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Якісний аналіз працівників ФОП Потапчук

№	Посада	Освіта	Вік	Відповідність посаді
1	Директор	Вища	43	Посаді відповідає
2	Бухгалтер	Вища	55	Посаді відповідає
3	Адміністратор 1	Вища	39	Посаді відповідає
4	Адміністратор 2	Вища	35	Посаді відповідає
5	Пекар 1	Вища	41	Посаді відповідає
6	Пекар 2	Вища	45	Посаді відповідає
7	Пекар 3	Середня спеціальна	23	Посаді відповідає
8	Пекар 4	Середня спеціальна	21	Посаді відповідає
9	Кондитер 1	Вища	30	Посаді відповідає
10	Кондитер 2	Середня спеціальна	24	Посаді відповідає
11	Кондитер 3	Середня спеціальна	33	Посаді відповідає
12	Кондитер 4	Середня спеціальна	25	Посаді відповідає

Тобто, виходячи за табл. 2.4 усі робітники ФОП Потапчук відповідають займаній посаді.

Нефінансова звітність у широкому розумінні представляє собою звіт суб'єкта господарювання, який включає в себе інформацію не лише про результати економічної діяльності але й соціальні та екологічні показники. Тобто не фінансова звітність є формою документального підтвердження

соціальної політики, яка проводиться організаціями щодо внутрішніх та зовнішніх груп зацікавлених осіб.

Тому, в даному параграфі магістерської роботи проведемо аналіз показників корпоративної соціальної відповідальності, що наведені в не фінансових звітах товариств, які реалізують концепцію корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Економічна ефективність впровадження елементів соціальної відповідальності в системі управління підприємством полягає в рості не тільки показника соціального ефекту, а й у зростанні вигоди для підприємства. При цьому, кажучи про економічні вигоди соціальної відповідальності підприємства, слід зазначити, що ці вигоди найбільш яскраво проявляються в таких сферах, як фінанси, маркетинг, управління персоналом.

Жодна організація не може функціонувати в ізоляції. У неї зазвичай складаються різні цільові аудиторії: споживачі, партнери, фінансові та суспільні організації, органи місцевого самоврядування. Товариство повинно чітко усвідомлювати не тільки сьогоденні, але й майбутні вимоги до її діяльності. Програми корпоративної соціальної відповідальності повинні бути невід'ємним складником усіх організаційних та виробничих процесів, а також після реалізаційного обслуговування.

Про ступінь упровадження програм корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку може свідчити підготовка інформації за формою не фінансової звітності у різних форматах. Нефінансова звітність містить інформацію як про економічні результати діяльності, так і результативність у соціальній та екологічній сферах. Під не фінансовою звітністю, згідно з Глобальною ініціативою зі звітності (GRI – Global Reporting Initiative), розуміють розкриття інформації та звітування щодо результатів діяльності компанії в галузі сталого розвитку – надати повну картину щодо впливу діяльності компанії по трьох сферах – екологічній,

економічній і соціальній – та охарактеризувати конфлікти між цілями стейкхолдерів, можливі взаємозв'язки між зазначеними сферами

Слід зауважити, що організації з високим рівнем реальної, а не показової соціальної відповідальності можуть бути чесними і відкритими як у відображенні як своїх збитків, так і наявних проблем. Якщо ж говорити про корпоративну соціальну відповідальність перед суспільством, то нині це традиційно благодійність. Концепція соціальної відповідальності зводиться до того, що товариства беруть на себе повну відповідальність за вплив їхньої діяльності на працівників, клієнтів, громадські об'єднання, державу та навколишнє середовище.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності повинні бути прописані в статутних документах товариства. Оскільки, для розвитку економіки та покращення добробуту суспільства соціально відповідальними повинні бути організації всіх типів та розмірів. Тому проаналізуємо соціальні ініціативи ФОП Потапчук (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Соціальний аналіз діяльності ФОП Потапчук

Складові соціальної відповідальності	Характеристика складових соціальної відповідальності
Відповідальність за власні послуги	- Відповідальні рішення; - Правила культури обслуговування клієнтів.
Захист довкілля	- Акція «Зелена субота» - озеленення прилеглої до підприємства території.
Корпоративна благодійність	- Підтримка людей з особливими потребами «Допомагати так легко»; - Допомога волонтерам для ЗСУ.
Турбота про співробітників	- Виплата премій; - Соціальний пакет.
Відкритість	- Інтернет сайт; - Сторінка у соц. мережах відсутня; - Інформація про товариство у загальному доступі відсутня.

Як видно з таблиці підприємство застосовує у своїй діяльності певні елементи соціальної відповідальності, але відсутність сайту та інформації про проведення заходів в інтернет мережах, газетах чи журналах відсутні, що

свідчить про незріле застосування механізмів концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Пріоритетними напрямками підприємства в екологічному середовищі корпоративної соціальної відповідальності є щорічна весняна акція «Зелена субота», яка передбачає прибирання та озеленення прилеглих до ательє територій. У межах корпоративної благодійності відбувається підтримка людей з особливими потребами «Допомагати так легко» і полягає у наданні пільгових скидок для інвалідів та учасників бойових дій.

Що стосується складової персоналу, то цей напрямок корпоративної соціальної відповідальності у товаристві не дуже розвинений і полягає лише у преміях та соцпакеті. Виходячи з цього товариство не забезпечує розвиток та заохочення персоналу взагалі. Даний напрямок бажано було б розширити. Негативним моментом є відсутність відкритості ФОП Потапчук. Відсутність таких основних факторів як сторінка у соцмережах, інформації про товариство у загальному доступі як в інтернет мережах, так і у інших засобах масової інформації та звіту про його діяльність у соціальній та екологічних сферах, хоча саме звітність є важливим складником корпоративної соціальної відповідальності тієї чи іншої компанії, вказує на недостатній рівень корпоративної соціальної відповідальності ФОП Потапчук.

Також слід зазначити, що підприємство надає описову інформацію про діяльність, а не наводить різного роду індикатори за напрямками сталого розвитку. Отже, підприємство представило переважно якісні показники. Тобто, надало інформацію про елементи корпоративної культури, про різні проекти співпраці з волонтерами та пільгові проекти і є незначна інформація про те як вони піклуються про свій персонал та забезпечують його розвиток. ФОП Потапчук взагалі не складає та не аналізує кількісні показники, тому інформація є суто описовою.

Підвищення рівня прозорості не фінансової звітності підприємства, безумовно, є прогресивним і бажаними процесом. Цього можна досягти завдяки: державній підтримці та сприянню розкриттю інформації про не

фінансові показники ФОП Потапчук та їх успіхи в реалізації соціальних проектів, загальному зростанні відкритості підприємства та прозорості економіки, посиленню рівня дотримання наявних міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства

Сучасна економіка постійно розвивається і стає все більш складною системою. Тому, у зв'язку з сучасними реаліями ринкової економіки, одним із головних та актуальних завдань підприємства є забезпечення належної якості продукції з метою отримання переваг над конкурентами.

Оцінка рівня якості продукції в порівнянні з іншими представниками галузі формує поняття «конкурентних переваг» [23]. Таким чином, конкурентні переваги підприємства ФОП Потапчук можна визначити як здатність підприємства краще пропонувати товари чи послуги, порівняно з конкурентами, шляхом надання товарів чи послуг з диференційованими властивостями з дотриманням стандартів якості.

Щорічно промисловий ринок поповнюється новими гравцями. Це обумовлює необхідність визначення чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність таких підприємств, що дасть змогу чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень конкурентних переваг та підтримувати їх на належному рівні.

В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємством ФОП Потапчук потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема доводиться докладати все більше зусиль щоб клієнти змогли ідентифікувати їхню компанію серед інших підприємств промислового бізнесу, особливо коли мова йде про невеликі заклади яким доводиться виживати серед впізнаваності та широких фінансових можливостей мереж [25].

Конкуренція на внутрішньому ринку досить велика. Тому одним із найважливіших аспектів забезпечення конкурентних переваг для ФОП Потапчук є вміння утримати клієнта, позаяк в наш час клієнти стають критично вимогливими до рівня сервісу. Важливими рівною мірою стає і рівень якості продукту, і рівень якості сервісу. Варто зазначити, що клієнтоорієнтованість сьогодні, це один з найефективніших чинників збільшення обсягу реалізації продукції і отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу [34].

Встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня конкурентних переваг підприємства ФОП Потапчук може бути здійснено лише за ефективного управління.

При цьому управління конкурентними перевагами підприємства ФОП Потапчук на основі узагальнення різних визначень слід розуміти як цілеспрямований процес скоординованих впливів на об'єкти управління для встановлення, забезпечення та підтримки необхідного ринку рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього при прийнятті відповідних рішень слід насамперед проводити оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку [26].

Оцінка має бути об'єктивною, своєчасною та систематичною. Особливо це стало виключно важливим останніми роками, оскільки у практиці управління підприємствами у масовому порядку ринкові відносини змушують вирішувати завдання щодо оцінки їх конкурентних переваг. Раніше достатньо було оцінити рівень якості та конкурентоспроможність товарів. Нині цього замало роботи підприємств на ринках збуту промислової продукції. Часто це з розвитком ринкових відносин і виходом вітчизняних підприємств різні як внутрішні ринки, де конкуренція стала реальністю (зокрема з іноземними постачальниками товарів), і тим паче зовнішні [37].

Спочатку оцінимо вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентні переваги ФОП Потапчук. Зовнішнє середовище прямого впливу – це середовище, яке включає елементи, що безпосередньо впливають на

операції організації та зазнають прямого впливу операцій організації: споживачі, конкуренти, постачальники, закони, державні установи та ін.

Зміни двох головних факторів середовища прямого впливу породжують сильний тиск як на ФОП Потапчук так і на будь-яку організацію в напрямку змін: рівень конкуренції і його зміна та інтереси стейкхолдерів і їх зміна.

Таблиця 2.6

Типові стейкхолдери ФОП Потапчук і їхні інтереси

Стейкхолдери	Цілі та інтереси
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> • Бажані та якісні продукти; • прийнятні ціни; • безпеку продуктів; • нові продукти в підходящі терміни; • різноманітність вибору
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільність замовлень; • оплата в строк і за умовами договору; • створення відносин залежності від поставок
Представники державної і муніципальної влади	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення зайнятості; • виплата податків; • відповідність діяльності вимогам закону; • внесок в економічне зростання регіону; • внесок до місцевого бюджету
Соціальні та громадські групи	<ul style="list-style-type: none"> • Турбота про довкілля; • підтримка місцевої громадської діяльності; • проведення акцій соціальної відповідальності; • вимога прислухатися до груп впливу
Менеджери вищої ланки	<ul style="list-style-type: none"> • Розміри їх жалування й премій; • види можливих додаткових доходів; • соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії; • рівні відповідальності; • кількість і гострота службових проблем
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантії зайнятості; • рівень реальної заробітної плати; • умови найму; • можливості просування але службі; • рівень задоволення роботою

Поведінка стейкхолдерів визначається їхніми інтересами. Ці інтереси відносно стабільні в часі, і різні групи готові додавати різні зусилля для

тиску на компанію з метою скорегувати організаційна поведінка у відповідності з цими інтересами. У табл. 2.6 наведені стейкхолдери ФОП Потапчук та визначено їх ключові інтереси.

Підприємства, що виробляють продукцію, залежать від рівномірності надходження матеріалів. Порушення їх надходження приводить до порушення випуску продукції, постачання ринку, одержання прибутку, задоволення потреб покупця тощо. Все це в кінцевому рахунку ставить у краще становище конкурента. Звідси пряма залежність організації від постачальників. Аналіз постачальників ФОП Потапчук наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз постачальників матеріалу ФОП Потапчук

№	Постачальник	Рівень цін	Критерій вибору
1	«Столичний Млин»	Середній	Вигідні умови постачання та співпраці, якісний продукт
2	«Жашківський цукровий завод»	Середній	Спеціалізація виключно на виготовленні цукру, недостатній асортимент.
3	«УКРОЛІЯ»	Високий	Якісні соняшникова олія за натуральної сировини, але за високою ціною.
4	«Молочний альянс»	Середній	Вигідні умови постачання та співпраці, широкий асортимент молочної продукції.

ФОП Потапчук співпрацює з постачальниками представленими у таблиці 5, завдяки широкому асортименту та вигідним умовам доставки. Ціни повністю відповідають якості продукції.

Але для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Які б не були сучасна технологія, капітал і матеріали, вони не можуть забезпечити ефективність виробництва без трудових ресурсів. Організаціям, як правило, завжди не вистачає висококваліфікованих фахівців різних напрямків і менеджерів.

На організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших. Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів управління. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм.

Тому завданням організації є створення свого споживача, бо бізнес не можливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентів ФОП Потапчук

№	Показник	«Кондитерська Mr Sweet»	«Хлібна справа»	«Лагранд-Л»
1	Місце розташування	Київ	Ірпінь	Київ
2	Споживачі	Всі категорії населення	Всі категорії населення	Всі категорії населення
3	Асортимент	Виготовлення ексклюзивних тортів, капкейків і пряників з доставкою по Києву.	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тор-тів і тістечок нетри-валого зберігання.	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
4	Вартість	Висока вартість за рахунок ексклюзивності продукції.	Низька вартість	Середня вартість

Споживачами ФОП Потапчук є магазини роздрібної торгівлі, супермаркети, фізичні особи Київської області, яких чимало. Та крім продажів юридичним особам, також надаються послуги з індивідуального замовлення продукції для фізичних осіб.

Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконаліх нововведень і перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку. Аналіз конкурентів ФОП Потапчук наведено в табл. 2.8.

Напрямок діяльності ФОП Потапчук – виробництва сухого печива, виробництва борошняних кондитерських виробів, кукурудзяних паличок, тортів та тістечок тривалого зберігання. Підприємство «Кондитерська Mr Sweet» багатьох з цих видів продукції не виготовляє, а орієнтуються тільки на ексклюзивних тортах, капкейках і пряниках. Підприємства «Хлібна справа» і «Лагранд-Л» зосереджені на виробництві хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Тому ФОП Потапчук повністю охоплює ринок у Київській області з виготовлення сухого печива, тортів та тістечок тривалого зберігання.

Для визначення стратегії розвитку ФОП Потапчук необхідно провести SPACE-аналіз, використовуючи дані, проведені в цьому розділі, який дає змогу класифікувати та аналізувати важливі характеристики як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства.

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати

найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей.

Для цього спершу побудуємо порівняння наступних груп факторів (табл. 2.9):

- 1) Фактори стабільності обстановки.
- 2) Фактори промислового потенціалу.
- 3) Фактори конкурентних переваг.
- 4) Фактори фінансового потенціалу.

Таблиця 2.9

Порівняльні фактори SPACE- аналізу ФОП Потапчук

Чинник	Оцінка
Фактори стабільності обстановки (ES)	
Технологічні зміни	3
Темпи інфляції	5
Мінливість попиту	3
Діапазон цін конкуруючих продуктів	3
Перешкоди для доступу на ринок	4
Тиск конкурентів	4
Цінова еластичність попиту	3
Середня оцінка	3,45
Фактори промислового потенціалу (IS)	
Потенціал зростання	4
Потенціал прибутку	3
Фінансова стабільність	3
Рівень технології	2
Ступінь використання ресурсів	3
Капіталовкладення	2
Легкість доступу на ринок	2
Продуктивність, за діяння виробничих потужностей	2
Середня оцінка	2,73
Фактори конкурентних переваг (CA)	
Частка ринку	2
Якість продукції	4
Життєвий цикл продукту	3
Цикл заміни продукту	3
Лояльність покупців	6
Використання потужностей конкурентами	4

Вертикальна інтеграція	3
Середня оцінка	3,57
Фактори фінансового потенціалу (FS)	
Прибуток на вкладення	3
Фінансова залежність	4
Ліквідність	4
Необхідний / наявний капітал	3
Легкість виходу з ринку	3
Ризик підприємства	2
Середня оцінка	3,16

Для побудови діаграми SPACE-аналізу узагальнимо отриманні середні значення проаналізованих факторів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнення факторів SPACE-аналізу ФОП Потапчук

Чинник	Середня оцінка
Фактори стабільності обстановки ES	3,45
Фактори промислового потенціалу IS	2,73
Фактори конкурентних переваг CA	3,57
Фактори фінансового потенціалу FS	3,16

На основі узагальнених даних складено пелюсткову діаграму SPACE аналізу (рис. 2.3.).

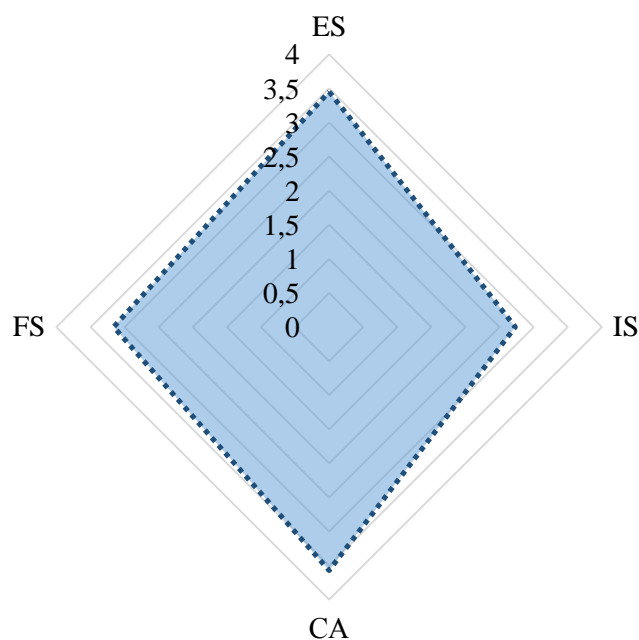


Рис. 2.3. Пелюсткова діаграма SPACE-аналізу ФОП Потапчук

Проаналізувавши рис 2.3, можна стверджувати, що підприємство ФОП Потапчук веде досить агресивну конкурентну політику. Дії підприємства націлені на розширення FS ES CA IS виробництва та збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, просування бренду та максимальне збільшення асортименту товару.

Посилення ролі фінансового аналізу обумовлено перш за все тим, що управлінські рішення фінансового характеру є домінуючими в управлінні суб'єктами господарювання як з внутрішньої, так і з зовнішньої сторони. Крім того, зона невизначеності конкурентної поведінки та ділової співпраці підкреслює необхідність глибокої аргументації та паритету переваг такого партнерства, об'єктивної оцінки можливих небезпек і загроз та ґрунтовних переваг, визнання додаткових гарантій та оцінки ризиків [37].

Методичні прийоми внутрішнього фінансового аналізу дозволяють порівнювати конкурентні переваги підприємства ФОП Потапчук за такими показниками:

- інтегральні показники темпів економічного зростання підприємств (для узагальнення темпів зростання доходів, фінансових результатів, рентабельності витрат, оборотності та рентабельності підприємства);
- інтегральні показники віддаленості від стандарту (для узагальнення коефіцієнтів фінансового стану);
- показники ризику втрати операційного прибутку підприємствами торгівлі в результаті зниження доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), розраховані за методом операційного левериджу.

З метою більш поглибленої характеристики підприємства ФОП Потапчук необхідно проаналізувати конкурентоспроможність товару, що реалізується. Для цього був використаний бальний метод, шкала оцінки від 0 до 5.

Найважливіші фактори конкурентоспроможності пропонуванних товарів та їх оцінка щодо кожного з розглянутих конкурентів представлені в табл. 2.11.

Отже, згідно таблиці 2.11, ми бачимо, що до недоліків роботи ФОП Потапчук можна віднести:

- відсутність системи маркетингу;
- недостатньо ефективна система просування товарів;
- відсутність великих замовників;
- низькі фінансові показники;
- ступінь охоплення ринку;
- залежність від кредиторів;
- стратегія виживання.

Таблиця 2.11

Оцінка факторів конкурентоспроможності продукції ФОП Потапчук

Чинники конкурентоспроможності	ФОП Потапчук	«Кондитерська Mr Sweet»	«Хлібна справа»	«Лагранд-Л»
Товар				
Якість	4	5	5	4
Техніко-економічні показники	3	4	5	4
Престиж торгової марки (загальна оцінка в асортименті)	3	4	4	3
Супутній товар	3	4	4	3
Унікальність	5	3	4	5
Захищеність сертифікатами якості	5	5	5	5
Ціна				
Продажу	3	4	5	4
Відсоток знижки з ціни	3	3	4	4
Канали збуту				
Ступінь охоплення ринку	2	4	4	3
Торгівельна площа	3	3	4	3
Система контролю запасів	3	4	4	3
Система постачання товару	4	4	4	3
Просування товарів на ринках				
Реклама для споживачів	2	4	4	3
Стимулювання споживачів	3	4	5	4
Підготовка оперативного персоналу	3	4	4	3
Загальна кількість балів	49	59	65	54

Загалом слід зазначити, що у конкурентній боротьбі, яка далі зростатиме, керівництву ФОП Потапчук необхідно кардинально переглянути своє ставлення до управління, підготувати відповідні кадри та спрямувати всі зусилля на максимальне задоволення потреб ринку, побудувавши належним чином філософію свого бізнесу.

У зв'язку з цим необхідно розробити напрями вдосконалення маркетингової діяльності, пов'язані з посиленням конкурентних переваг підприємства.

Висновки до розділу 2.

В другому розділі проведено оцінку конкурентних переваг підприємства ФОП Потапчук Л.В. Київська обл., Обухівський р-н, с. Дибинці (далі ФОП Потапчук). В межах бакалаврської дипломної роботи визначено наступне.

Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері харчової промисловості, здійснює виробництво сухарів і сухого печива, тортів та тістечок тривалого зберігання. Спеціалізація – виробництво солодких кукурудзяних паличок. ФОП Потапчук характерний лінійно-функціональний тип організації підприємства. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Визначено що діяльність підприємства ФОП Потапчук має циклічний характер розвитку і на сьогоднішній день знаходиться на стадії прискореного розвитку, характеризується закріпленням на ринку, забезпеченням

беззбиткової діяльності, впровадженням нових ідей для суттєвого розширення цільових сегментів ринку.

Проведено аналіз діяльності ФОП Потапчук, результати якого свідчать про збільшення оборотів своєї діяльності незважаючи на збільшення витрат у 2022 році. Так, ФОП Потапчук покращило показники рентабельності та прибутковості за рахунок збільшення замовлень на пошиття одягу та його ремонт на фоні збільшення витрат. Чистий прибуток збільшився на 52,2%, а рентабельність підвищилась на 8,37% при збільшенні собівартості на 19,5% та комерційних (28,3%) і управлінських (27,8%) витрат, що свідчить про стійкість і стабільність діяльності товариства. Отже, діяльність ФОП Потапчук рентабельна та прибуткова і має стійкий характер.

Оцінено рівень застосування корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Соціальний аналіз діяльності ФОП Потапчук показує що підприємство застосовує у своїй діяльності певні елементи соціальної відповідальності, але відсутність сайту та інформації про проведення заходів в інтернет мережах, газетах чи журналах відсутні, що свідчить про незріле застосування механізмів концепції корпоративної соціальної відповідальності.

В рамках оцінки конкурентних переваг підприємства проведено SPACE- аналіз ФОП Потапчук. Для цього було побудовано порівняння наступних груп факторів та проведено їх узагальнення: фактори стабільності обстановки; фактори промислового потенціалу; фактори конкурентних переваг; фактори фінансового потенціалу. На основі узагальнених даних складено пелюсткову діаграму SPACE аналізу ФОП Потапчук. В результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство ФОП Потапчук веде досить агресивну конкурентну політику. Дії підприємства націлені на розширення FS ES CA IS виробництва та збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, просування бренду та максимальне збільшення асортименту товару.

Проведено оцінку факторів конкурентоспроможності продукції ФОП Потапчук у порівнянні з конкурентами, яка свідчить про низький рівень конкурентоспроможності продукції товариства. В результаті чого можна зробити висновок про те що ФОП Потапчук необхідно кардинально переглянути своє ставлення до управління та розробити програму заходів по покращенню конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення конкурентних переваг підприємства

Аналіз проведений у другому розділі дозволив виявити, що підприємство у своїй діяльності керується стратегією диференціації. Так, зменшення собівартості продукції не розглядається керівництвом ФОП Потапчук, як перевага, а першочерговою ціллю є максимізація показників якості продукції.

Тому зосередимося на можливих шляхах підвищення конкурентоспроможності, враховуючи при цьому наступне: для того, щоб стратегія диференціації привела до позитивного результату – необхідно виконати наступні умови:

- диференціація повинна продукувати появу чогось унікального;
- елемент унікальності повинен бути ціннісним для покупців;
- цінність для покупця повинна бути досить велика, щоб він погодився сплатити за неї відповідну цінову премію;
- елемент диференціації повинен бути стійкий, щоб конкуренти не змогли відтворити його в найближчому часовому періоді;
- цінова премія, що готові платити покупці, повинна перевищувати підвищення витрат, що несе організація в процесі створення й збереження елемента диференціації.
- якщо елемент диференціації не відомий ринку, організація повинна розробити відповідну систему просування товару.

Крім того, кінцевим результатом диференціації є збільшення ринкової частки організації, тобто її конкурентоздатності, тому що відмінність означає конкурентну перевагу даного товару чи послуги, лояльність споживачів і знижену (за абсолютною величиною) чутливість до його ціни. У результаті

ринкова сила покупців, що діє на кожного виробника згідно з теорією «п'яти сил Портера», частково нейтралізується. Диференціація також захищає організацію від атак з боку конкурентів, за умови, звичайно, що відмінність дозволяє знизити взаємозамінність товарів [48].

Ми вже зазначали, що конкурентоспроможність є відносним, а не абсолютним поняттям. Тому для того, щоб бути конкурентоспроможним і випускати конкурентоспроможну продукцію, організація повинна мати конкурентні переваги.

Конкурентна перевага визначається «набором характеристик, властивостей товару або марки, який створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами» [21].

Вважаємо за необхідне зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не може бути виміряна єдиним статистичним показником. Це підтверджується тим, що поняття «конкурентоспроможність» носить ознаки прихованої властивості виробничої системи, якою є суб'єкт господарювання, та проявляється на поверхні у вигляді різних факторів-симптомів. Отже, конкурентоспроможність підприємства є латентним показником [23].

Усі конкурентні переваги ФОП Потапчук поділяються на переваги вищого і нижчого порядку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Конкурентні переваги вищого і нижчого порядку

Вид	Основа	Особливість
Вищого порядку	результати цілеспрямованої витратної діяльності, що не можуть бути відновлені у короткостроковій перспективі	забезпечують переваги у довгостроковому періоді
Нижчого порядку	вартість та/або доступність факторів виробництва (ресурсів)	можуть бути відтворені конкурентами

Аналізуючи конкурентні переваги ФОП Потапчук, зокрема, продукції – палички «Золото інків», враховуємо:

– унікальність (виготовляють з найякіснішої сировини, до складу якої входить кукурудза, соняшникова олія, цукор та сіль. У виробництві не використовуються смакові добавки, барвники, поліпшувачі та ароматизатори);

– складність імітації та атрибутів (середня, можуть бути відтворені конкурентами);

– ступінь позитивного впливу конкурентного статусу на результати діяльності (4 січня 2018 року підприємство отримало відзнаку у Національному бізнес-рейтингу України «Лідер року 2017» та зайняло позицію 1 місця серед суб'єктів господарювання Сумської області у номінації «Фінансові показники успішної діяльності» та 9 місця серед суб'єктів господарювання України за показником «Рентабельність діяльності»).

Крім того, клієнтами даного продукту в Україні виявляються всі вікові групи, хоча домінує, природно, дитячий сегмент; даний продукт практично не залежить від зміни сезонів, попит на нього цілорічний, тому стабільний фінансовий потік забезпечений протягом всього року; попит стимулюють і самі виробники, вони експериментують з дизайном і смаками паличок, що подобається споживачам.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні представляє собою здатність ведення ефективної господарської діяльності в умовах динамічного та складного зовнішнього середовища, шляхом раціонального використання наявних ресурсів, серед яких пріоритетним виступає робоча сила. Як бачимо, трактування подано на основі ресурсного підходу, що характеризує ефективність використання наявних ресурсів. Так, «ключовим ресурсом підприємства є робоча сила ... від людей, від їх інтелекту, здібностей, кваліфікації, досвіду роботи та мотивації до праці залежить ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства (матеріальних, організаційних, фінансових, інформаційних та ін.)» [16, с.25-27]. Ми повністю згодні з цією думкою.

Тож, ФОП Потапчук для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому період слід звернути увагу саме на кадрову складову їх конкурентоспроможності, що визначатиме їх здатність протидіяти на ринку підприємствам-конкурентам шляхом ефективного використання персоналу підприємства, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Крім того, в сучасних умовах нестабільного та динамічного зовнішнього оточення керівництву ФОП Потапчук слід використовувати й більш потужний інструмент, що продукував би перенесення підприємств на новий ефективніший рівень управління, а також враховував основні цілі, які стоять перед ним. Однією із ключових умов успішного функціонування підприємства є необхідність використання ефективного механізму управління конкурентоспроможністю.

Очевидно, що для ФОП Потапчук, враховуючи особливості ринку можливо сформувати резерв формування конкурентної переваги у напрямі удосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції та розширення їх діяльності на міжнародні ринки, зокрема через:

- забезпечення пріоритетності продукції, зміни якості товару і його технічних параметрів з метою задоволення потреб і конкретних запитів споживача,
- визначення переваг товару в порівнянні із заміниками, визначення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти,
- вивчення методів конкурентів щодо вдосконалення аналогічних товарів,
- визначення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції,
- дослідження нових пріоритетних сфер використання продукції,
- диференціацію продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачам, яким надаються певні види взаємозамінних товарів,

– вплив безпосередньо на споживача шляхом обмеження появи на ринку нових товарів,

– проведення рекламних заходів.

Із вищенаведеного можна запропонувати наступні заходи для покращення конкурентної позиції підприємства:

- вивчення запитів споживачів;
- системний конкурентний аналіз;
- побудова іміджу бренду;
- удосконалення якості продукції;
- модернізація обладнання та технологій;
- донесення до споживача цінності бренду;
- визначення конкурентних переваг бізнесу та побудова конкурентної стратегії.

Таблиця 3.2

Напрямки покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук

Проблема	Вектор розвитку
Обмежений товарний асортимент	Впровадження додаткової лінійки продукції з метою розширення асортименту
Погіршення фінансового стану	Акумуляування прибутку за рахунок активізації збуту
Прорахунки в маркетинговому комплексі	Впровадження нового виду продукції, перегляд цінової та комунікаційної політики

Найбільш перспективним в межах стратегії диференціації вбачається розробка нової лінійки тістечок «Макарун» різних смаків і розмірів, з можливістю збуту як оптом так і в роздріб. У випадку збуту в роздріб особливістю товару пропонується зробити надання послуги друку тексту або картинки на тістечка. На це вказують і ринкові тренди розвитку виробництва та споживання кондитерської продукції в Україні.

Для цього потрібно придбати додаткове обладнання з нанесення тексту або картинок на тістечках «Макарун» - харчовий планшетний принтер InnaPrint IP-2 для друку на пряниках, тортах та інших кондитерських виробах висотою до 10 см на базі Canon Pixma G3420 з Wi-Fi, можливістю друку з

мобільних пристроїв та з текстовим дисплеєм з підтримкою української мови. Додаткового приміщення, монтажу та закупівлі спеціальної сировини за проектом непотрібно. Проектні інвестиції в рамках відкриття нової торгової лінійки з випікання та продажу тістечок «Макарун» з наданням послуги друку на тістечках наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Проектні інвестиції в рамках відкриття нової лінійки тістечок
ФОП Потапчук**

Проектні витрати	Сума, грн.
Покупка InnaPrint IP-2 G3420	48400
Транспортування	1600
Всього	50000

Розмір інвестицій в проєкт планово складатиме 60 тис. грн., що вказує на достатність власного капіталу для фінансування витрат на проєкт. Кредитування за даним проєктом не потрібно.

Проєкт буде розраховано на 5 років, а витрати на придбання обладнання (в основні засоби) складуть 50 тис. грн. за ліквідаційної вартості обладнання через 5 років в 10 тис. грн. при прямолінійному методу нарахування амортизації річна амортизація складатиме $(50-10)/5=8$ тис. грн. на рік, ще 10 тис. грн. з інвестиційних витрат буде направлено на поповнення оборотних активів в частині запасів. При цьому додатково слід залучити 2 працівників, які будуть виготовляти продукцію нової лінійки – тістечка «Макарун», а їх річна оплата праці складе 180 тис. грн. з ЄСВ, яка буде щорічно зростати на 15%, а з 3 року проєкту буде залучено ще 1 працівника у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва і продажу нової продукції.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме задоволення інтересів споживачів шляхом розвитку діяльності ФОП Потапчук та покращення його конкурентних переваг як основи для досягнення ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнний розвиток країни.

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих шляхів покращення конкурентних переваг підприємства

На основі визначених напрямів підвищення конкурентних переваг ФОП Потапчук актуальним є проведення обґрунтування доцільності запропонованих в попередньому параграфі пропозицій з метою забезпечення його сталого розвитку.

В даний час реалізувати проект дозволяють наступні фактори:

- зростаюча популярність тістечка «Макарун» серед населення України;
- наявність постачальників обладнання;
- наявність власних вільних виробничих приміщень;
- можливість залучення додаткового персоналу на виробництво;
- наявність власного капіталу для фінансування інвестиційних витрат;
- виробнича потужність обладнання з виробництва запропонованої товарної лінії буде використовуватися максимально і вона зможе покривати до 5% потреб ринку, що вказує на існування потенціалу сталого розвитку бізнесу.

Матриця відповідальності за проектом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності за проектом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук

Етап впровадження	Відповідальний за проектом			
	Керівник проекту	Менеджер проекту	Контролер проекту	Маркетолог проекту
Аналіз проблем розвитку фірми	З	О	У	
Пошук обладнання		О	З	
Купівля обладнання		З	О	У
Оснащення обладнання		З	О	У
Навчання персоналу	З	О		
Розвиток виробництва		З	О	У
Запуск проекту	З	О	О	У

Позначення: З – особа, яка затверджує документ; О – особа, яка виконує основну роботу; У-особа, яка приймає участь в управлінні.

В табл. 3.5 наведено діаграму Ганта за проектом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук.

Таблиця 3.5

**Діаграма Ганта за проектом розширення товарного асортименту
ФОП Потапчук**

Розробка векторів розширення товарного асортименту					
Аналіз сучасного стану виробничих потужностей					
Оцінка потенціалу ринку					
Визначення потенційних постачальників обладнання, сировини та матеріалів					
Пошук персоналу					
Пошук обладнання					
Придбання обладнання					
Навчання персоналу					
Впровадження виробництва					
Закупка сировини					
Запуск проекту					
	01.07- 01.09	01.09- 01.10	01.10- 01.11	1.11- 15.12	15.12- 31.12

Діаграма Ганта за проектом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук вказує на реалізацію проекту в 3-4 кварталах 2023р., при цьому фактичний час проекту (5 років) буде припадати на 2024-2028 рр.

За проектом передбачено придбання обладнання InnaPrint IP-2 для друку на пряниках, тортах та інших кондитерських виробках висотою до 10 см на базі Canon Pixma G3420 з потужністю запуску в 400 од. тістечка на добу, при цьому в році передбачено 250 робочих днів, тобто планова виробнича потужність проекту складатиме $400 \cdot 250 = 100000$ од. тістечка на рік. З урахуванням розвитку ринку та навиків персоналу ФОП Потапчук з 2 року передбачено що річне збільшення обсягу випуску на 10% на рік.

В даний час середня ціна тістечка «Макарун» складає 400-500 грн. за одну упаковку з 10 од., при цьому для забезпечення конкурентних переваг проекту передбачено ціновий демпінг при входженні на ринок, тому в 1 рік

проєкту в ФОП Потапчук ціна буде встановлена на рівні 400 грн. (без ПДВ) за одну упаковку з 10 од., в подальшому вона буде зростати на 12% за рік, що дозволить мінімізувати вплив інфляційних чинників.

План інвестиційних потоків за проєктом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План інвестиційних потоків за проєктом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Придбання обладнання	-50					
Річна амортизація обладнання		8	8	8	8	8
Ліквідаційна ціна обладнання						10
Поповнення оборотних коштів	-10					
Всього	-60	8	8	8	8	18

План інвестиційних потоків за проєкт розширення товарного асортименту ФОП Потапчук передбачатиме вкладення 60 тис. грн., в тому числі в основні засоби 50 тис. грн. та оборотні кошти 10 тис. грн.

Проведене обґрунтування доцільності пропозицій спрямованих на покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук з метою забезпечення його сталого розвитку вказує на економічну доцільність реалізації пропозицій по розширенню товарного асортименту.

Висновок до розділу 3.

В третьому розділі узагальнено основні проблеми та запропоновано шляхи покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук. В результаті дослідження проведеного в даній роботі визначено наступне.

Підприємство у своїй діяльності керується стратегією диференціації тому зменшення собівартості продукції не розглядається керівництвом ФОП Потапчук, як перевага, а першочерговою ціллю є максимізація

показників якості продукції та пошук можливостей розширення асортименту продукції.

Обґрунтовано конкурентні переваги вищого і нижчого порядку для ФОП Потапчук з яких: перевагою вищого порядку є результати цілеспрямованої витратної діяльності, що не можуть бути відновлені у короткостроковій перспективі які забезпечують переваги у довгостроковому періоді; перевагою вищого порядку є вартість та/або доступність факторів виробництва (ресурсів) які можуть бути відтворені конкурентами.

Запропоновано наступні заходи для покращення конкурентної позиції підприємства: вивчення запитів споживачів; системний конкурентний аналіз; побудова іміджу бренду; удосконалення якості продукції; модернізація обладнання та технологій; донесення до споживача цінності бренду; визначення конкурентних переваг бізнесу та побудова конкурентної стратегії.

В бакалаврській роботі розглянуто напрямки покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук. Так, для вирішення проблеми обмеженого товарного асортименту пропонується впровадити додаткову лінійку продукції. Для покращення фінансового стану пропонується акумулювати прибутки за рахунок активізації збуту. Прорахунки в маркетинговому комплексі пропонується виправити шляхом впровадження нового виду продукції і переглядом цінової та комунікаційної політики. Таким чином пропонується розробка нової лінійки тістечок «Макарун» різних смаків і розмірів, з можливістю збуту як оптом так і в роздріб. У випадку збуту в роздріб особливістю товару пропонується зробити надання послуги друку тексту або картинки на тістечка.

Обґрунтовано проектні інвестиції в рамках відкриття нової торгової лінійки з наданням послуги друку на тістечках. Розмір інвестицій в проект планово складатиме 60 тис. грн. в тому числі в основні засоби 50 тис. грн. та оборотні кошти 10 тис. грн.

В даний час реалізувати проєкт дозволяють наступні фактори: зростаюча популярність тістечка «Макарун» серед населення України; наявність постачальників обладнання; наявність власних вільних виробничих приміщень; можливість залучення додаткового персоналу на виробництво; наявність власного капіталу для фінансування інвестиційних витрат; при максимальному використанні обладнання з виробництва пропонуваної товарної лінії підприємство зможе покривати до 5% потреб ринку, що вказує на існування потенціалу сталого розвитку бізнесу.

Розроблено відповідальності за проєктом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук (табл. 3.4) та складено діаграму Ганта за даним проєктом (табл. 3.5). Згідно Діаграми Ганта на реалізація проєкту планується у 3-4 кварталах 2023р., при цьому фактичний час проєкту (5 років) буде припадати на 2024-2028 рр.

За проєктом передбачено придбання обладнання InnaPrint IP-2 для друку на макаронах. З урахуванням розвитку ринку та навиків персоналу ФОП Потапчук з 2 року передбачено річне збільшення обсягу випуску на 10% на рік. Для забезпечення конкурентних переваг проєкту передбачено ціновий демпінг при входженні на ринок, тому в перший рік проєкту ціна буде встановлена нижче за середньоринкову. В подальшому ціна буде зростати, що дозволить мінімізувати вплив інфляційних чинників і забезпечити прибутки.

В результаті обґрунтування доцільності пропозицій спрямованих на покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук з метою забезпечення його сталого розвитку вказує на економічну доцільність реалізації пропозицій по розширенню товарного асортименту.

ВИСНОВКИ

У роботі вирішено актуальне завдання, яке полягає у дослідженні питань що стосуються аналізу та шляхів підвищення конкурентних переваг підприємства. На підставі отриманих результатів зроблено такі висновки та пропозиції.

Встановлено, що під конкурентними перевагами підприємства розуміються характеристики або властивості, які дають компанії перевагу над конкурентами, а їх економічна сутність проявляється через такі характеристики, як: здатність компанії ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які має організація і які забезпечують їй перевагу перед конкурентами; результат більш ефективного ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Розглянуто різні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства в результаті чого можна зробити висновок, що найпоширенішим як із наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: ставлення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; тип ефекту, який компанія отримує від реалізації переваги.

Виокремлено чинники інновацій, які дають конкурентну перевагу, серед яких найбільш типовими причинами нововведень є: нові технології; нові або мінливі потреби споживачів; зміни вартості або доступності виробничих компонентів; поява нового сегмента галузі; зміни в державному регулюванні.

Узагальнено методи оцінювання конкурентних переваг підприємства в результаті чого виділено формальні і неформальні методи дослідження. Що

дозволило виявити способи аналізу цілого ряду підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні використовують різні методи для оцінки конкурентних переваг, однак в роботі представлено детальний опис одного з найбільш дієвих і точних методів ефективно оцінки конкурентних переваг, а саме, модель «п'ять сил Портера», яка дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію.

Дослідження проведені на основі підприємства ФОП Потапчук що здійснює діяльність у сфері харчової промисловості, займається виробництвом сухарів і сухого печива, тортів та тістечок тривалого зберігання. Підприємству характерний лінійно-функціональний тип організації підприємства. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Визначено що діяльність підприємства ФОП Потапчук має циклічний характер розвитку і на сьогоднішній день знаходиться на стадії прискореного розвитку, характеризується закріпленням на ринку, забезпеченням беззбиткової діяльності, впровадженням нових ідей для суттєвого розширення цільових сегментів ринку.

Проведено аналіз діяльності ФОП Потапчук, результати якого свідчать про збільшення оборотів своєї діяльності незважаючи на збільшення витрат у 2022 році. Так, ФОП Потапчук покращило показники рентабельності та прибутковості за рахунок збільшення замовлень на пошиття одягу та його ремонт на фоні збільшення витрат. Чистий прибуток збільшився на 52,2%, а рентабельність підвищилась на 8,37% при збільшенні собівартості на 19,5% та комерційних (28,3%) і управлінських (27,8%) витрат, що свідчить про стійкість і стабільність діяльності товариства. Отже, діяльність ФОП Потапчук рентабельна та прибуткова і має стійкий характер.

Оцінено рівень застосування корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Соціальний аналіз діяльності ФОП Потапчук показує що підприємство застосовує у своїй діяльності певні елементи соціальної відповідальності, але відсутність сайту та інформації про проведення заходів в інтернет мережах, газетах чи журналах відсутні, що свідчить про незріле застосування механізмів концепції корпоративної соціальної відповідальності.

В рамках оцінки конкурентних переваг підприємства проведено SPACE- аналіз ФОП Потапчук. Для цього було побудовано порівняння наступних груп факторів та проведено їх узагальнення: фактори стабільності обстановки; фактори промислового потенціалу; фактори конкурентних переваг; фактори фінансового потенціалу. На основі узагальнених даних складено пелюсткову діаграму SPACE аналізу ФОП Потапчук. В результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство ФОП Потапчук веде досить агресивну конкурентну політику. Дії підприємства націлені на розширення FS ES CA IS виробництва та збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, просування бренду та максимальне збільшення асортименту товару.

Проведено оцінку факторів конкурентоспроможності продукції ФОП Потапчук у порівнянні з конкурентами, яка свідчить про низький рівень конкурентоспроможності продукції товариства. В результаті чого можна зробити висновок про те що ФОП Потапчук необхідно кардинально переглянути своє ставлення до управління та розробити програму заходів по покращенню конкурентних переваг підприємства.

Підприємство у своїй діяльності керується стратегією диференціації тому зменшення собівартості продукції не розглядається керівництвом ФОП Потапчук, як перевага, а першочерговою ціллю є максимізація показників якості продукції та пошук можливостей розширення асортименту продукції.

Обґрунтовано конкурентні переваги вищого і нижчого порядку для ФОП Потапчук з яких: перевагою вищого порядку є результати цілеспрямованої витратної діяльності, що не можуть бути відновлені у короткостроковій перспективі які забезпечують переваги у довгостроковому періоді; перевагою вищого порядку є вартість та/або доступність факторів виробництва (ресурсів) які можуть бути відтворені конкурентами.

Запропоновано наступні заходи для покращення конкурентної позиції підприємства: вивчення запитів споживачів; системний конкурентний аналіз; побудова іміджу бренду; удосконалення якості продукції; модернізація обладнання та технологій; донесення до споживача цінності бренду; визначення конкурентних переваг бізнесу та побудова конкурентної стратегії.

В бакалаврській роботі розглянуто напрямки покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук. Так, для вирішення проблеми обмеженого товарного асортименту пропонується впровадити додаткову лінійку продукції. Для покращення фінансового стану пропонується акумулювати прибутки за рахунок активізації збуту. Прорахунки в маркетинговому комплексі пропонується виправити шляхом впровадження нового виду продукції і переглядом цінової та комунікаційної політики. Таким чином пропонується розробка нової лінійки тістечок «Макарун» різних смаків і розмірів, з можливістю збуту як оптом так і в роздріб. У випадку збуту в роздріб особливістю товару пропонується зробити надання послуги друку тексту або картинки на тістечка.

Обґрунтовано проектні інвестиції в рамках відкриття нової торгової лінійки з наданням послуги друку на тістечках. Розмір інвестицій в проект планово складатиме 60 тис. грн. в тому числі в основні засоби 50 тис. грн. та оборотні кошти 10 тис. грн.

В даний час реалізувати проект дозволяють наступні фактори: зростаюча популярність тістечка «Макарун» серед населення України; наявність постачальників обладнання; наявність власних вільних виробничих

приміщень; можливість залучення додаткового персоналу на виробництво; наявність власного капіталу для фінансування інвестиційних витрат; при максимальному використанні обладнання з виробництва запропонованої товарної лінії підприємство зможе покривати до 5% потреб ринку, що вказує на існування потенціалу сталого розвитку бізнесу.

Розроблено відповідальності за проектом розширення товарного асортименту ФОП Потапчук (табл. 3.4) та складено діаграму Ганта за даним проектом (табл. 3.5). Згідно Діаграми Ганта на реалізація проекту планується у 3-4 кварталах 2023р., при цьому фактичний час проекту (5 років) буде припадати на 2024-2028 рр.

За проектом передбачено придбання обладнання InnaPrint IP-2 для друку на макаронах. З урахуванням розвитку ринку та навиків персоналу ФОП Потапчук з 2 року передбачено річне збільшення обсягу випуску на 10% на рік. Для забезпечення конкурентних переваг проекту передбачено ціновий демпінг при входженні на ринок, тому в перший рік проекту ціна буде встановлена нижче за середньоринкову. В подальшому ціна буде зростати, що дозволить мінімізувати вплив інфляційних чинників і забезпечити прибутки.

В результаті обґрунтування доцільності пропозицій спрямованих на покращення конкурентних переваг ФОП Потапчук з метою забезпечення його сталого розвитку вказує на економічну доцільність реалізації пропозицій по розширенню товарного асортименту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Потенціал підприємства: формування та оцінка О.К. Добикіна та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
2. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
3. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 65–70.
4. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 2. С. 3–10.
5. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін. ; за ред. Б.Є. Кваснюка. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2009. 448 с.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко та ін. Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
8. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41–42.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.

11. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / М.П. Денисенко та ін. Науково-технічна інформація. 2017. № 1. С. 37–46.
12. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2009. 384 с.
13. Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Е.Т. Лавриненко, С.М. Невмержицька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17). – С. 223-230. – Режим доступу до журналу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
14. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
15. Іванов, Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки: Монографія / Ю. Б. Іванов. – Х.: ХДЕУ, 1997. – 246 с.
16. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf.
17. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Бугас, С.М. Невмержицька, Н.Р. Бугас // Modern Economics. – 2018. – № 11 (2018). – С. 34-37. – Режим доступу до журналу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)
18. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>
19. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48375>.

20. Теслюк, Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20.
21. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
22. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
23. Гончаров Ю. В., Куппер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т.27. № 1. С. 178-181.
24. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В.Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
25. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>
26. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету.
27. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ/ І. Ф. Кошелупов. – 2009. – 152 с.
28. Крамарчук С. П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 252-255.
29. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.

30. Микитюк О. П., Кравченко Т. В., Онисенко Т. С. Визначення конкурентних переваг інноваційного підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 1. С. 161-168.
31. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. № 1(21). С. 35-37.
32. Митяй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості. Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. №8 (61). С. 140-147.
33. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання. Економіка та держава. 2013. № 5. С. 65-67.
34. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка».
35. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91–97.
36. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська; Тернопільський екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
37. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 11. С. 17-20.
38. Труніна І. М. Характеристики та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 207-211
39. Управління конкурентоспроможністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf]
40. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ - Х. : ХТЕІ, 2015. – 222 с.

41. Хобта В. М. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: [монографія] / В. М. Хобта, І. О. Бондарева, Н. О. Селезньова, О. Ю. Руднева – Донецьк: «Друкінфо», – 2012. – 143 с.
42. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 5(61). С. 141-147.
43. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 40-42.
44. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-410.
45. Щербань В. Шляхи розвитку та активізації інноваційної діяльності малих підприємств. Проблеми науки. 2011. № 7. С. 39 – 43.
46. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №4 (51). С. 183-188
47. Firas Abbas. The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality. / Firas Abbas, Khudair Al Zubaidi. // International Business Management. – 2020. – № 14 – p. 88–99.
48. Hyun Sook Ahn The Effect of Mobile Social Commerce Site (MSCS) Characteristics on Purchase Intention-Focused on Mediating Effect of Cognitive Emotional Trust / Hyun Sook Ahn, Alex Bates, Sam Park, Moon Jong Choi. // International Business Management. – 2018. – № 12 – p. 299-310.
49. Lean Materials Planning Execution: A Guide to Internal and External Supply Management Excellence by Donald Sheldon
50. Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. New York, 2013. 458 p.
51. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making / M. Pino Ricardo, Jorge Pena. // International Business Management. – 2020. – № 14 – p. 280-285.