

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

**Виконавець**

студент факультету економіки і управління  
підприємництвом

**Гавриленко Ярослав Валерійович**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Балабаш Ольга Сергіївна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства, принципи її оцінювання.....	10
1.3.Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ НЕЮ.....	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	25
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ- ПРИЛАД» .....	34
2.3. Аналіз ринкового середовища .....	42
2.4.Заходи з управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТЕЛЕКАРТ- ПРИЛАД» .....	52
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

Високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку в сучасних умовах особливо гостро ставить питання про вдосконалення діяльності підприємства і розробку заходів з посилення його конкурентних переваг на ринку. Це, в свою чергу, призводить до необхідності постійного відстеження конкурентоспроможності продукції підприємства, відповідності її технічним та технологічним вимогам сьогодення та запитам споживача.

В таких умовах, управління конкурентоспроможністю підприємства є основою успішності роботи підприємства та визначає актуальність обраної теми.

*Метою роботи* є дослідження теоретичних та практичних основ формування конкурентоспроможності підприємства та застосування отриманих знань при розробці заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»
3. Проаналізувати тенденції розвитку ринкового середовища функціонування підприємства
4. Оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» та розробити заходи з управління нею;
5. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

*Об'єкт дослідження* роботи – ТОВ «Телекарт-Прилад».

*Предметом дослідження* є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу –

для дослідження тенденції розвитку галузі, аналіз конкурентних сил за М. Портером, SWOT-аналізу – для визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, метод розрахунку інтегрального показника – для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

В роботі запропоновано покращити конкурентоспроможність підприємства шляхом впровадження рекомендацій з виробництва інноваційних систем контролю і управління доступом .

*Інформаційну базу дослідження* склали звітність ТОВ «Телекарт-Прилад», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок. Основний зміст викладено на 61 сторінці. Робота містить 16 таблиць, 13 рисунків.

## ВИСНОВКИ

Проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Встановлено, що ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» значно відстає від еталонного за такими критеріями як інноваційність та асортимент продукції. Тому, з метою посилення конкурентоспроможності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» вважаємо за доцільне розробити заходи з усунення даних недоліків.

За результатами проведеного аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», а такої можливостей та загроз зовнішнього середовища (SWOT-аналізу), обґрунтовано доцільність вибору стратегії, що полягає у пристосуванні до зміни ситуації в галузі та попередження наступальних дій конкурентів шляхом розширити номенклатуру нових товарів та технологій; розробки моделей та варіантів виробів, які вже мають конкуренти (імітація продукції); розробки моделей — аналогів продукції конкурентів — за нижчими цінами. Для реалізації даної стратегії підприємство володіє

Для реалізації даної стратегії у підприємства є можливості проведення науково-дослідної діяльності та значний досвід розроблення нових продуктів; висока компетентність та професіоналізм персоналу, можливість комплексного обслуговування, досвід впровадження інновацій.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність розробки заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» на ринку систем контролю та управління доступом. Розраховано чисті грошові потоки в результаті реалізації розроблених заходів.

На основі аналізу динамічних рядів обсягів виробництва систем контролю та управління доступом обґрунтовано привабливість даного напрямку діяльності. Встановлено, що ринок систем контролю та управління доступом показує середньорічний приріст - 8,04%, що за прогнозами експертів збережеться на протязі тривалого часу.

Визначено чинники зростання ринку контролю доступу: збільшення державних витрат на підвищення рівня безпеки в результаті зростання зовнішніх загроз; технологічні досягнення і впровадження бездротових технологій в системах безпеки; впровадження систем безпеки на основі IoT з платформами хмарних сховищ; впровадженням мобільного контролю доступу.

Проведений аналіз конкурентних сил за М. Портером дозволив дійти висновків, що найбільш впливовою конкурентною силою у секторі СКУД є загроза з боку діючих конкурентів, що володіють передовими технологіями: мультиформатними зчитувачами, для мобільної та біометричної ідентифікації, це потребує від компаній дій з посилення своїх конкурентних переваг.

Проведено розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що чистий приведений дохід становитиме 1 375 491,77 грн., індекс доходності – 2,2, а термін окупності становитиме – 2, 03 роки. Наведені розрахунки дають змогу стверджувати, що реалізація заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ринку систем контролю і управління доступом є економічно привабливою і доцільною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. Пер. с англ. Ю. Канского М.: Советское радио, 1972. 224 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская, М.В. Никольский, В.Н. Смирнов – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учебн. пособие / В.С.Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин, под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003. 368 с.
4. Балабаш О. С. Здібність організації як економічна категорія / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 278-281.
5. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
6. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
7. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навч. посіб. / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. — 255 с.
8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / Драган О.І. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с
10. Жовновач Р. І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного

університету. Економічні науки. - 2013. - Вип. 23. - С. 116-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2013\\_23\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_23_17)

11. Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.

12. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2000. – 152 с.

13. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / Р.О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.

14. Каплан Р. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие Сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ОлимпБизнес, 2004. – 392 с.

15. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

16. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.

17. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

18. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.



19. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
20. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
21. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
22. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
23. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57
24. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
25. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
26. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
27. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
28. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76

29. Лановий А. О. Визначення та оцінка конкурентоспроможності продукції / А. О. Лановий, В. М. Полозова // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. Екон. науки. - Хмельницький, 2000. - N 3, ч. 1 (спец. вип.). - С. 73-77.
30. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – М.:ПРИОР, 1997. – 160 с.
31. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. –Одеса, 2016. – 216 с.
32. Лук'яненко І. Г. Оцінка ймовірності настання кризових явищ у фінансовому секторі України / І. Г. Лук'яненко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 5(2). – С. 51 – 54.
33. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
34. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБукс, 2005. — 454 с.
35. Радзієвська С. О. Конкурентоспроможність та інтеграційні перспективи України [Електронний ресурс] / С. О. Радзієвська. - К. : Знання України, 2012. - 344 с.
36. Ротанов Г. Управління конкурентоспроможністю інтегрованих промислових структур / Г. Ротанов // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2013. - Вип. 1. - С. 222-227. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_25)
37. Сакур Л.М. Управління збутом на підприємстві // Регіональні перспективи. – 2002. – №6. – с. 75-77.
38. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, практика. Підручник – К.: “Знання - Прес”, 2004. – 687 с.
39. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: [Електронний ресурс] :

монографія / В. П. Мікловда [та ін.] ; Ужгородський національний університет. - Ужгород : [б. в.], 2012. - 300 с.

40. Уманець Т. В. Регіональний економічний розвиток України: теоретичні основи управління, інтегральна оцінка, діагностика: монографія /Т. В. Уманець. – Донецьк: «ВІК», 2007. – 340 с.

41. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

42. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник / Ю.С. Цал-Цалко // К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

43. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА–М, 1999. – 343 с.

44. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Юзьвак // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 94-100. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_16)

45. Шульга В. М. Перспективи розвитку стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах / В. М. Шульга // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2009. - № 6. - С. 208-213. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2009\\_6\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2009_6_39)

46. Andresen. K.: Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems, Gito, Berlin; 2006; p. 52.

47. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites [Text] / R. Axelrod. - Princeton. University Press. - 1976 - 404 p.

48. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

49. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / Balabash O. and other. Journal of Entrepreneurship Education, Volume 22, Issue 2, 2019. — Режим доступа до журн.: <https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>

50. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. — Режим доступа.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>

51. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. Economics The McGraw — Hill Companies, Inc. 1998. — 781 с.

52. Agent based Typology of Risks in Public – Private Partnerships [Electronic resource] / De Palta A., Leruth L., Prunier G Towards a Principal. – IMF Working Paper WP/09/177, International Monetary Fund. – Regime access : [http^// ideas repec.org](http://ideas.repec.org)].

53. Analyses of the European Air Transport Market Airline Business Models [Text]. – koln : DLR, 2008. – 44 p.