

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

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

за темою:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства»

**Виконавець**

студентка факультету економіки і управління підприємництвом

**Шевченко Яна Сергіївна**

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

**Науковий керівник**

кандидат економічних наук, 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 ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ .....	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії.....	5
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю торгового підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» .....	27
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО» ....	38
2.3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	48
ВИСНОВКИ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ .....	68

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічній політиці підприємства. Вибір загальної конкурентної стратегії - це складний і по всій значущості найважливіший елемент всієї фінансово-економічної політики підприємства. Підприємство не зможе досягти комерційного успіху на ринку утримати свої позиції і переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань по підвищенню конкурентоспроможності. Актуальність теми полягає у тому, щоб показати, яким чином можна організувати роботу підприємства для отримання максимальної конкурентної переваги.

**Метою** даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ "ЦЕТЕХНО".

**Завдання** кваліфікаційної роботи обумовлені її метою:

- розглянути теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю торгового підприємства;
- виконати аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО»;
- розробити заходи з удосконалення управління конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО».

**Об'єктом дослідження** для даної кваліфікаційної роботи є ТОВ «ЦеТехно».

**Предметом дослідження** процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЦЕТЕХНО».

**Методи дослідження.** У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані

методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу – для дослідження тенденції розвитку галузі, SWOT-аналізу – для визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, метод розрахунку інтегрального показника – для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає у можливості їх використання підприємствами як основу для корекції конкурентоспроможності; для створення нових заходів, направлених на розширення конкурентних можливостей підприємства.

Одержані результати можуть бути використані підприємствами для підвищення конкурентоспроможності на ринку та оптимізації використання ресурсів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок. Робота містить 28 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки.

## ВИСНОВКИ

З метою оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО» був проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

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 зосередженні підприємства на спрямованості на різні соціальні групи клієнтів та фірмовий стиль компанії задля легкого виходу на суміжні сегменти ринку; за рахунок удосконалення програми лояльності зниженні ризиків переходу клієнтів до конкурентів з нелегально ввезеним товаром; покращенні іміджу компанії задля утримання клієнтів в умовах недобросовісної конкуренції. Також нами було виявлено, що спрощення документообігу за постановою НБУ дасть можливість впровадити більш гнучку програму лояльності з корпоративними клієнтами.

Проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО» на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Встановлено, що основними конкурентами ТОВ «ЦЕТЕХНО» на даний момент є ТОВ «АЛЛО» та ТОВ «ФОКСТРОТ», від яких підприємство відстає за таким критерієм як рекламна кампанія. Тому, з метою посилення конкурентоспроможності ТОВ «ЦЕТЕХНО» вважаємо за доцільне розробити заходи з усунення даного недоліку.

Проведено економічне обґрунтування доцільності проведення рекламної кампанії. Розраховано обсяги початкових інвестицій за даним проектом. Були проведені розрахунки таких показників як коефіцієнт покриття витрат (на кожну гривню інвестицій приходится 1,86 грн чистого прибутку), коефіцієнт окупності (рекламна кампанія повністю окупиться через 0,54 роки свого функціонування). Результати розрахунків показали, що проект є економічно вигідним і дозволить покращити конкурентоспроможність підприємства на роздрібної торгівлі електроніки в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрахманова І.В., Лущик І.В., Підгірна І.А. Особливості стратегічного планування маркетингової політики підприємства в сфері електронної торгівлі // *Фундаментальні дослідження*. - 2018. - № 6. - С. 41-45.
2. Акперов І.Г. Організація стратегічного маркетингу в торгівлі: інноваційний аспект // *Практичний маркетинг*. - 2017. - №7 (245). - С. 26-29.
3. Білоногова Є.В. Управління компенсаційним пакетом працівників як основа підвищення конкурентоспроможності організації торгівлі // *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*. - 2018. - №7 (7). - С. 116-119.
4. Зборіна І.М. Сутність категорії "Конкурентоспроможність підприємства" / І.М. Зборіна // *Проблеми управління*. – 2011. – № 2(39). – С. 121–124.
5. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // *Управління розвитком*. – 2014. – № 3. – С. 145 – 147.
6. 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.
7. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І.Ф. Кошелупов // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2012. – Випуск 1 (44). – С. 219-225.
8. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // *Управління розвитком*. – 2012. – № 9. – С. 35-37.
9. 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

10. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу / С.І. Дробязко, Ю.І. Мельникова // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 7. – С. 29-32.

11. Иванов Е.А. Использование логистических методов для повышения конкурентной устойчивости предприятия / Е.А. Иванов // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2013. – № 1. – С. 193-197.

12. Овчаренко Д. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Овчаренко, А.М. Ткаченко // Матеріали XVIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 15-19 квітня 2013 р. – Запоріжжя, 2013. – Т. IV. – С. 64-65.

13. Вертегел А.В. Пути и факторы повышения конкурентоспособности строительных предприятий в Украине / А.В. Вертегел, Е.В. Коваленко // Матеріали XIX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 22-25 квітня 2014 р. – Запоріжжя, 2014. – Т. IV. – С. 10.

14. Виноградов О.А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу / О.А. Виноградов // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 65-73.

15. Должанский И.З. Конкурентоспособность предприятия [Текст] : Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / И.З. Должанский, Т.О. Загородняя ; Макеевский экономикогуманитарный ин-т. – Донецк : Норд-пресс, 2005. – 362 с.

16. Гандзюк М.П. Основи охорони праці [Текст] : підручник / М.П. Гандзюк, Є.Н. Желібо, М.О. Халімовський ; за. ред. проф. М.П. Гандзюка. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2004. – 405 с.

17. Матюшенко І.Ю. Основи фінансового менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.Ю. Матюшенко ; М-во освіти і науки України, Держ. аерокосміч. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 219 с.

18. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум [Текст] : навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К. : Кондор, 2009. – 581 с.
19. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції: Указ Президента України від 23 лютого 2001р. №113/2001// rada.riev.ua.
20. 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.
21. Гохберг Ю., Чернеча О. Формування стратегії досягнення високої конкурентоспроможності підприємства// Економіст. – 2001. - №12. – с.74-79.
22. Пляскіна А.І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості// Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №2. – с.52-59.
23. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998.
24. Прохоренко К. М. Результати оцінки рейтингів конкурентоспроможності монопродукції / К. М. Прохоренко, О. М. Германович // Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наукових праць Львівської комерційної академії. – Львів: ЛКА, 2003. – С. 176 – 181.
25. Процишин О. Р. Конкурентні переваги торговельних підприємств та їх оцінка / О. Р. Процишин // Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наукових праць Львівської комерційної академії. – Львів: ЛКА, 2003. – С. 55 – 61.
26. Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: тенденції останніх років / М. Пугачова, А. Щербак // Конкуренція. – 2005. - № 2.– С. 19 – 24.
27. Риккардо Д. Начало политической экономии и налогового обложения: [сборник соч.: в 5 т.] / Д. Риккардо. – М.: Госполитиздат, 1941. – Т. 1. 280 с.
28. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс. 1986. – 471 с.

29. Робінс С. Основи менеджменту / С. Робінс, Д. Де Ченцо; пер. з англ. А. Олійник. – К.: Основи, 2002. – 671 с.
30. Руководство по оценке бизнеса / [Фишмен Дж., Пратт Ш., Гриффит К., Уилсон К.]; пер. с англ. Л. И. Лопатников. – М.: ЗАО «КВИНТО-КОНСАЛТИНГ», 2000. – 388 с.
31. Савчук А.В. Повышение конкурентоспособности украинской продукции на примере ОАО «Азовмаш»// Економіст. – 2005. – №6. – с. 48-49.
32. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства.// Економіст. – 2001. - №12. – с. 58-61.
33. Саліхова Р.Р. Система управління конкурентоспроможністю торговельних організацій // У збірнику: Кооперація і підприємництво: стан, проблеми та перспективи Збірник наукових праць Міжнародної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів та учнів. - 2017. - С. 364-366.
34. Трут О. О. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства / О. О. Трут // Вісник ЛКА: Збірник наукових праць. - Серія економічна. - Вип. 8. - Львів: ЛКА, 2001. – С. 80 – 82.
35. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи: науково-практичний журнал. – 2003. – № 4 - 5 – С. 74 – 76.
36. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Дуброва О. С., Вакуленко А. В.]. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
37. 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
38. Фінансово-економічний аналіз: підруч. / [Буряк П. Ю., Римар М. В., Биць М. Т. та ін.]; під заг. ред. П. Ю. Буряка, М. В. Римара. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 528 с.

39. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 216 с..
40. Швиданенко О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність// Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №8. – с. 145-153. С
41. Шкурупій О. В. Людський капітал та його похідні категорії / О. В. Шкурупій // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2005 - № 1 (15). - С. 17 – 25.
42. Шпотов Б. М. О некоторых современных теориях конкурентоспособности и отраслевого лидерства / Б. М. Шпотов // Экономическая история. Обзорение. - Вып. 8. – М., 2002. – С. 92 – 94.
43. Шумиліна М.А., Муратова А.Р., Туманова З.В. Аналіз основних гравців українського роздрібного ринку і особливостей організації їх маркетингової діяльності в сучасних економічних умовах // Фундаментальні та прикладні дослідження кооперативного сектору економіки. - 2017. - № 1. - С. 91-98.
44. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер; пер. с англ. В. С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.
45. Щетинин В. Человеческий и вещественный капитал: общность и различие / В. Щетинин // МЕ и МО. - 2003 - № 8 - С. 55 - 61. 197. Эклунд К. Эффективная экономика. Шведская модель / К. Эклунд; пер. с швед. – М.: Экономика, 1991. – 349 с.
46. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
47. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
48. Ярошенко С. П. Принципы конкурентоспособности сферы материального производства / С. П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1 (2). – С. 37 -39.

49. Ansoff I. H. *Implanting Strategies Management*. – New York: Prentice Hall International, 1984. - 818 p.
50. Lehmann D. R. and Winer R. S. *Analysis for Marketing Planning / 2nd edition*, Boston: Irwin, 1991. – 451 p.
51. Richardson B., Richardson R. *Business Planning. An approach to Strategic Management / 2rd Edition*: PITMAN publishing, 1998. – 375 p.