

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

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

за темою:

**«Управління конкурентоспроможністю пекарні»**

**Виконавець**

студентка центру заочної та  
вечірньої форми навчання

Ткачук Олена

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

**Науковий керівник**

Викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбатюк Валентина Вікторівна

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

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	5
1.2 Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІМЕЙНА ПЕКАРНЯ»-----	26
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану ТОВ «Сімейна пекарня».....	26
2.2 Аналіз ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів.....	34
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня».....	42
2.4 Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня».....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні, важливим є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що є однією з головних умов утримання стійких позицій підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Успішна діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, діагностика й виявлення слабких і сильних сторін підприємства, а також формування гнучкої системи управління підприємством для швидкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності розглядали досить багато вітчизняних та закордонних вчених, серед них М. Портер, А.Хедоурі, А.Томпсон, В.А.Адамик, П.К.Бечко, Я.О.Голобородько, О.Є. Кузьмін, О.П.Мельник, О.П.Романко, О.П.Красняк, В.О. Мицик та ін..Однак єдиного підходу до розуміння поняття конкуренції та характеристики явищ пов'язаних з нею не існує. Потреба в систематизації існуючих в науковій літературі наробок зумовлює актуальність обраної теми.

**Метою дослідження** є визначення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На основі поставленої мети сформовано такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати поточний стан досліджуваного підприємства;
- визначити основні тенденції ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів;
- провести порівняльну оцінку ТОВ «Сімейна пекарня» відносно конкурентів для визначення рівня його конкурентоспроможності;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня».

**Об'єктом** дослідження є ТОВ «Сімейна пекарня».

**Предметом** дослідження є процес управління конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених задач було використано низку методів: методи пізнання та систематизації, для визначення сутності понять конкуренція та конкурентоспроможність; метод аналізу й синтезу, для дослідження підходів оцінки конкурентоспроможності, а також процесу управління конкурентоспроможністю; статистичні методи для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; метод PEST-аналізу, для визначення можливостей та загроз досліджуваного підприємства; метод експертних оцінок, для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня» по розширенню асортименту виробництва за рахунок впровадження лінійки безглютенової продукції.

## ВИСНОВКИ

Основними висновками роботи є::

1. На основі критичного аналізу літератури проведено дослідження сутності поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». На основі аналізу виділених підходів до визначення сутності поняття конкурентоспроможності обгрунтовано доцільність трактування конкурентоспроможності за першими двома підходами, тобто як здатність забезпечення конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги. На основі аналізу етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства сформовано логічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає детальний аналіз чинників впливу на конкурентоспроможність, можливість їх зміни, розробку та впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та безперервне удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

2. За результатами аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Сімейна пекарня» ми визначили негативні тенденції у фінансово-економічній діяльності підприємства, а саме зниження показників рентабельності та фінансової стійкості підприємства та позитивні - збільшенням закладів та підвищенням ефективності використання активів. За результатами аналізу стану ринку та проведення PEST-аналізу ми визначили загрози для діяльності досліджуваного підприємства (воєнний стан в країні; зростання індексу цін на продукцію галузі; зростаючий рівень інфляції) та можливості (продукція галузі є обов'язковою складовою раціону населення; високий технологічний рівень галузі; можливість впровадження нових технологій та видів продукції).

3. Для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сімейна пекарня» проведено порівняльний аналіз діяльності підприємства з основними конкурентами ТОВ «Перша приватна пекарня», ТОВ «Сільський хліб» та ТОВ «Здобушка». Визначено, що головним конкурентом ТОВ «Сімейна пекарня» є ТОВ «Перша пекарня твого міста», й для підвищення

конкурентоздатності запропоновано обрати напрям розширення асортименту.

4. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано проект з впровадження лінійки безглютенової продукції. На основі проведених розрахунків визначено, що зазначений проект дозволить отримати дохід у розмірі 115,399 тис.грн та підвищити конкурентоспроможність підприємства за показниками асортимент продукції та обсяги реалізації.

### Список використаної літератури

1. Бечко П. К. , Голобородька Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". Ефективна економіка[Електронний журнал]., 2015, № 7. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_7\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14)
2. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій. Ефективна економіка, 2014, № 12. С. 123-126.
3. Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2015, Вип. 5. С. 58-63.
4. Непочатенко О.О., Кіфоренко О.В. Теоретичні основи конкуренції: історичний генезис. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, Tom XVII, 2013. С. 137-146
5. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review(пер.с англ. К.Козачук). К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. 288 с.
6. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць, 2012, Вип. 35. С.97-103
7. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012, № 1. С. 69—78.

8. Грещкий Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015, № 2. С. 35—38.
9. Хоффманн Л., Мьоллерс Ф. Україна на шляху до Європи. — К.: Фенікс, 2001. — 344 с.
10. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності. Академічний огляд, 2001, № 1.
11. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74—80
12. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник, 2005, №1. С. 29-34.
13. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с
14. Пантелєєв В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення) Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2008, Вип. 2 (45). С. 10–16.
15. Радєва М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони 2004, №3. С. 176-180.
16. Кузьмін, О. Є., Мельник О.П., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія .Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. - 180 с.
17. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація / О. О. Масляєва. // Ефективна економіка, 2011. № 10.
18. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка, 2015, № 4. С. 80-86.
19. Красняк О. П., Мицик В.О Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка[Електронний журнал], 2019, № 11.
20. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. - 2014. - № 5.

21. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. 430
22. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб.наук.праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). 109–120 с.
23. Мушкало І.М. Сучасні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій, 2011, № 39. С. 77-79
24. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 4. - С. 53-56
25. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation, 2013, № 4. С. 155-163
26. Мартинчик О. А. Удосконалення методики інтегрального оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Ефективна економіка, 2014, № 7
27. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
28. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства], 2017, № 1(54). С. 111–118.
29. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 9.
30. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.ukrstat.gov.ua/> Дата звернення: 24.02.2024
31. АПК-Інформ. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://www.apk-inform.com/ru> Дата звернення: 24.02.2024



32 PRO CONSULTING. Аналітика ринків. Фінансовий аналіз[Електронний ресурс] - Режим доступу <https://pro-consulting.ua/ua> Дата звернення:26.02.2024

33. Сімейна пекарня. Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://family-bakery.com.ua/> Дата звернення:28.02.2024

34. Перша приватна пекарня. Офіційний сайт[Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://www.franch.pptm.com.ua/> Дата звернення:28.02.2024

35.Здобушка. Офіційний сайт[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zdobushka.com/> Дата звернення:28.02.2024

36. Сільський хліб Офіційний сайт[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hleb.com.ua/> Дата звернення:28.02.2024