

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Конкуренція та конкурентна боротьба .....	6
1.2. Основні параметри конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Механізм оцінки конкурентоспроможності.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАНУ ТОВ «КОНСЕНСУС»</b>	
2.1. Характеристика та аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства.....	33
2.2. Аналіз ринку пластмасових виробів господарського призначення.....	45
2.3 Оцінка конкурентних позицій підприємства та SWOT- аналіз.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОНСЕНСУС»</b>	
3.1. Обґрунтування параметрів створення дилерської мережі збуту .....	65
3.2. Розрахунок показників ефективності проекту створення дилерської мережі .....	71
3.3. Основні проектні ризики та шляхи їхньої мінімізації .....	80
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>91</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>94</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>101</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Конкуренція є основною умовою, за якою працює ринковий механізм, бо забезпечує стабільне зростання економіки, розмаїтість асортименту і високу якість товарів та послуг. Формування конкурентних відносин сприяє створенню цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. При цьому конкуренція виконує ряд важливих функцій, серед яких: визначення ринкової вартості товару в процесі конкурентної боротьби; стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як інструмент економічної виживаності підприємств й одержання інших переваг перед конкурентами; відбір у процесі конкуренції найбільш ефективних форм власності й господарювання, виключення її неефективних ланок через механізм банкрутства.

В зв'язку з розширенням можливостей підприємств у виборі асортиментної та збутової політики великого значення набуває поняття конкурентоспроможність. Критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі, національного господарства, або нації мають свою специфіку. Все вищезначене обумовлює актуальність теми дипломної роботи.

Конкурентоспроможність - це властивість практично будь-яких економічних об'єктів. Незалежно від фізичної природи і виконуваних функцій усі виробни, а також виробничі системи їх що виготовляють і використовують, можуть розглядатися в контексті проблеми конкурентоспроможності, причому такий аспект аналізу диктується не абстрактними розуміннями, а суцільно практичними інтересами конкретної економічної діяльності. Отже, конкурентоспроможність є категорією динамічною, причому її динаміка обумовлена, насамперед, зовнішніми факторами, значна частина яких може розглядатися як керовані параметри.

Питанням розробки методології управління конкурентним перевагами

різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів - Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Р.А. Фатхутдінова, А.Д. Юданова так і вітчизняних дослідників - В.І. Герасимчука, І.Л. Решетникової, Е.М. Азаряна, А.Є. Воронкової, Ю.Ф. Ярошенка.

*Метою дипломної роботи є* обґрунтування механізмів розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

*Завдання дипломної роботи:*

- розглянути теоретичні питання щодо предмету дослідження;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Консенсус»;
- здійснити аналіз ринку пластмасових виробів господарського призначення;
- провести оцінку конкурентного стану підприємства;
- визначити резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Консенсус» в існуючих ринкових умовах;
- обґрунтувати доцільність реалізації проекту побудови власної дилерської мережі;
- провести оцінку ефективності проекту з точки зору статичних та дисконтованих критеріїв;
- визначити шляхи мінімізації проектних ризиків.

**Предметом дослідження** є методи та заходи, які спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси обґрунтування проектів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, на прикладі ТОВ «Консенсус».

*Методи дослідження.* У дипломній роботі використовувались наступні методи: діалектичний – для вивчення стану об'єктів в процесі їх життєдіяльності на досліджуваному підприємстві; аналіз – для деталізації та

розділення об'єкта дослідження на окремі важливі складові елементи; порівняння – для зіставлення даних щодо фінансово-господарської діяльності ТОВ «Консенсус» у динаміці; табличний (графічний) – для наочного відображення результатів дослідження. Розрахунки щодо проекту створення дилерської мережі провадилися з використанням програмних продуктів «Project Expert» та «Exel».

*Інформаційна база дослідження.* У якості інформаційної бази дослідження використовувались дані бухгалтерського, управлінського й аналітичного обліку діяльності ТОВ «Консенсус», статистичні та аналітичні дані, інформацію консалтингових агентств щодо стану різних сегментів ринку пластмасових виробів, а також законодавчі і нормативні акти, літературні джерела та Інтернет - видання.

За результатами проведеного дослідження опубліковано наукову статтю у студентському збірнику ФЕУП.

## ВИСНОВКИ

Розгляд теоретичних питань конкурентоспроможності підприємства та аналіз його фактичного стану у ТОВ «Консенсус», дозволив сформулювати наступні висновки:

7. ТОВ «Консенсус» було засновано в 1991 році. На початковому етапі спеціалізацією підприємства було виробництво посуду із харчової пластмаси для фізичних осіб. Сьогодні, асортимент підприємства складається з понад 300 позицій не тільки для кінцевих споживачів, але й для торгових і виробничих підприємств.
8. Обсяги реалізації продукції в періоді, що аналізується, зменшились на 22,5%, але враховуючи те, що за даній період індекс інфляції в Україні склав 1,483 даний результат можна вважати ще більш негативним. Ситуація ускладнюється тим, що зменшення обсягу продажу супроводжується ростом витрат підприємства. Так прямі витрати (собівартість реалізованої продукції) збільшилась на 0,8%, а сумарні витрати на 10,3%.
9. Зважаючи на випереджаюче зменшення чистих доходів у порівнянні з прямими витратами, підприємству не вдалося утримати обсяг чистого прибутку на рівні базового року. Якщо в 213 році чистий прибуток складав 4152 тис. грн., то в наступні роки він був від'ємним – 733 та 1311 тис. грн. відповідно.
10. В цілому, сума активів підприємства не суттєво зменшилась на 3,7% від значення на початок 2013 року. З даних балансу видно, що підприємство за період, що аналізується, перейшло до більш консервативної збутової політики. Про це свідчить співвідношення товарних запасів та дебіторської заборгованості. Перша група значно зросла (на 57,6%), а друга зменшилась (на 68,5%). У результаті підприємство в останні 2 роки відпрацювало збитково.

11. Ще одним важливим негативним моментом в діяльності підприємства є зменшення за період 2013-2015 рр., оборотного капіталу. За період, що аналізується він зменшився на 3237 тис. грн. і на кінець 2015 склав від'ємну величину -1564 тис. грн. В результаті підприємство вимушено було фінансувати свій обіг за рахунок позикових коштів.
12. В результаті аналізу виявлено, що з метою утримання власних позицій на ринку, ТОВ «Консенсус» необхідно реалізовувати наявні можливості. Насамперед це стосується реєстрації та просування власного бренду, а також створення власної дилерської мережі.
8. В результаті аналізу було встановлено, що погіршення фінансового становища підприємства і втрата конкурентних позицій в останні роки пов'язано з вузьким колом каналів збуту. Так сьогодні більше 90% продаж ведеться на умовах прямих поставках великим торгівельним мережам. До 2012 року така схема була виправдана, але з наростанням кризових явищ обсяги замовлення значно знизилися, а інші канали збуту (промтоварні ринки, середні і малі магазини тощо) при нинішній схемі збуту не можливо освоїти. Одночасно з падінням обсягів продажу, витрати за збут істотно ростуть. Якщо в 2013 році вони склали 29,9% від валового прибутку, то в 2015 вже 49,5%. Тобто існуюча система збуту втратила свою ефективність.
9. З метою покращення фінансового становища та підвищення конкурентоспроможності запропоновано створити власну дилерську мережу збуту. У випадку ТОВ «Консенсус» потрібно звернути увагу на регіони із найбільшим споживанням товарних груп на яких спеціалізується підприємство (Львівська, Дніпропетровська та Харківська області), а також на регіони – сусіди (районні центри Одеської області, Миколаївська та Херсонська області). Всього на 1-му етапі передбачається дія 7-ми дилерських угод.

10. Розрахунки показали, що загальна сума абсолютного скорочення операційних витрат підприємства на здійснення своєї діяльності складає 1142,8 тис. грн., що вже буде сприяти покращенню фінансових показників його діяльності та підвищення його конкурентоспроможності.
11. Проведені розрахунки свідчать, що якщо дилерська схема працювала у 2015 році підприємство отримало би чистий прибуток у розмірі 2610 тис. грн., а обсяги продажу збільшилися на 28,3%, що вже свідчить про її доцільність.
12. Провівши аналіз інтегральних показників ефективності проекту відкриття магазину іграшок, можна зробити висновок щодо доцільності його впровадження. Усі чотири основних показника ефективності інвестицій є позитивними, що розкриває горизонти перспективного розвитку підприємства за рахунок створення дилерської мережі збуту.
13. Аналіз беззбитковості дозволяє зробити висновок про наявність значної зони безпеки по товарах, що плануються до продажу в результаті реалізації проекту. Так при середньому плановому продажу 252 комплектів у розрахунку на місяць, точка беззбитковості складає 123,3. Тобто зона безпеки дорівнює 128,7, а коефіцієнт безпеки досягає 51%. Ця величина є значною запорукою для попередження можливих ризиків тому що в практиці проектного аналізу вважається нормативним рівнем коефіцієнта безпеки – 30%.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарян О. М. Роздрібна торгівля: розвиток та інновації: монографія / О. М. Азарян, Б. Халлір, Е. М. Локтев, Л. Г. Саркісян, О. Ю. Біленький; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 387 с
2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: Навчальний посібник / [Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М., Мозіль О.І.]. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 160с.
3. Аналіз ринку пластмасових виробів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.marketing.vc/>
4. Аналіз обсягів продажів підприємств на ринку пластмасового посуду [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pro-consulting.com.ua/>
5. Балджи М.Д. Управління економічними ризиками в інноваційній діяльності підприємств / М.Д. Балджи // Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. пр. – Одеса, 2013. – Вип. 18 (197). – С.5-14.
6. Баркан Д. И. Як створюються комерційно успішні товари і послуги: маркетинг і нововведення / Баркан Д. И., Ходяченко В. Б., Валдайцев С. В. и др. Л.: Аквилон, 2001.- 231с.
7. Белявцев М.І Маркетингова цінова політика / Белявцев М.І, Петенко І.В, Прозорова І.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. -123с.
8. Белов М.А. Планування діяльності підприємства /Белов М.А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. - Київ: КНЕУ, 2002, 252 с.
9. Близнюк С. В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Метод. і орг. аспекти упр. / Укр. акад. зовніш. торгівлі. — К.: [Логос], 2008. — 145с.



10. Бендарчук М.С. Товарознавство сировини, матеріалів та засобів виробництва. Навчальний посібник / Бендарчук М.С., Полікарпов І. С. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 560 с.
11. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : Вильямс, 2003. — 1184 с.
12. Васильківський Д.М. Стратегічне управління підприємством в умовах ринкових відносин// Вісник Технологічного університету Поділля. Соціально-гуманітарні науки. - 2001.- №6.- С.81-83.
13. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт: основы ориентированного на рынок управления компанией «Книга» / П. Винкельманн. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2006. – С. 469-490.
14. Власова А.В. Основи товарознавства непродовольчих товарів. Навчальний посібник / Власова А.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 208 с.
15. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. — 2011. — № 1. — С. 15–24.
16. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проектів: навчальний посібник / Горбаченко С.А., Карпов В.А.- О: ОНЕУ ротапінт, 2013.- 241с.
17. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т. І. Гончарук. — Суми : ВВП "Мрія-1" ЛТД, 2008. — 60 с.
18. Голубятніков В. Т. Моделювання бізнес-планів інвестиційних проектів: навч. посіб. / В. Т. Голубятніков, Р. М. Мазур, Н. В. Голубятнікова, В. В. Захарчук ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — 2-ге вид., переробл. — Л., 2010. — 264 с.
19. Гросул В. А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки [Електроний ресурс]. –

- Режим доступу:  
[www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_1/54.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_1/54.pdf)
20. Дайновський Ю.А. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. / Ю.А. Дайновський; Львів. комерц. акад. — Л., 2008. — 312 с.
  21. Данілова Е. І. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / Е. І. Данілова // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій . - 2009. - № 30. - С. 56-59.
  22. Дідківська Л.І. Розвиток конкуренції у сфері товарного обігу / Дідківська Л.І. // Актуальні проблеми економіки – 2007.-№7.с. 25-31
  23. Добрава Н.В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Добрава // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матер. четвертої міжнарод. конф. 2015 р. - Одеса: Атлант, 2015. - С.29-30.
  24. Добровидова М. А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей / М. А. Добровидова // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — № 3. — С. 48–53.
  25. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. І. Дорош // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка" . Пробл. економіки та упр. - 2011. - № 698. - С. 150-155.
  26. ДСТУ 2406 – 94 «Пластмаси, полімери і синтетичні смоли. Хімічні назви. Терміни та визначення»
  27. Дубовик О. В. Управління маркетинговими дослідженнями у процесі формування конкурентних переваг : монографія / О. В. Дубовик. – Л. : ЛБІ НБУ, 2005. – 230 с.
  28. Економіка і планування бізнесу. Наукове видання / [В.Р.Кучеренко, А.І.Бутенко, А.В.Андрейченко та ін.; наукові керівники: д.е.н., проф.. Бутенко А.І. і д.е.н., проф. Кучеренко В.Р.]. – Одеса, 2004. – 458с.

29. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
30. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Навч. посіб. / В.Я. Кардаш; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 1999. — 123 с.
31. Касьянов Я. Економіка «титанів» на товарних ринках України / Я. Касьянов // Маркетинг в Україні. — 2008. — № 4. — С. 28–33.
32. Косянчук Т.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі стратегічного менеджменту/ Т.Ф.Косянчук, І.В.Сокирник, С.А.Редванська// Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки.- 2002.- №2, Ч.1.- С. 175-177.
33. Криковцева Н. Вплив споживчих переваг на організацію збутової функції торговельного підприємства / Н. Криковцева // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. з пробл. торгівлі і громад. харчування. — 1999. — Вип. 9, Т. 2. — С. 263-267
34. Кучеренко В. Р. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / Кучеренко В.Р., Маркітан О.С., Горбаченко С.А., Левинський С.В..- О: Астропринт, 2013.- 268с.
35. Лагутін, В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В. Д. Лагутін. – К. : КНТЕУ, 2008. – 327 с.
36. Лазаренко Л.О. Стратегічні цілі підприємства// Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки.- 2012.- №2, Ч.1.- С. 287-289.
37. Лошенко І. Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / І. Р. Лошенко // Економічні науки. — Луцьк, 2007. — Вип. 4 (14) : Серія : Економіка та менеджмент. — С. 194-203.

38. Мельник Л.Г. Маркетингова цінова політика: Навч. посіб. / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, Л.В. Старченко. — Суми: Унів. кн., 2007. — 240 с.
39. Морозов П. С. Методы проектирования торговой сети предприятия / П. С. Морозов // Современные аспекты экономики. — 2006. — Вып. 13 (106). — С. 42–49
40. Окландер М. А. Маркетинг и логистика в предпринимательстве/ [Ред. Н. А. Котик]. — [Одесса: АП НТиЭИ, 1996]. — 103 с.
41. Офіційний веб – сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Офіційний сайт ТОВ «Консенсус» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.konsensus.com.ua/>
43. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
44. Посуд пластиковий: маркування та шкода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oede.in.ua/posud-ta-texnika-dlya-kuxni/posud-dlya-kuxni/posud-z-plastiku.html>
45. Проблеми кон'юнктурних досліджень ринків товарів та послуг в Україні/ [В.Р.Кучеренко, А.В.Андрейченко, Л.М. Гейко та ін.; під науковим керівництвом і редакцією д.е.н., професора В.Р.Кучеренка]. – Одеса: Атлант, 2010. – 164с.
46. П'ятницька Г. Нові підходи формування стратегії підприємства в умовах конкуренції /Г. П'ятницька // Підприємництво, господарство і право.- 2004.- №11.- С. 136-140.
47. Рябцев Г.Л. Ринок полімерів: чому не виправдовуються прогнози / Рябцев Г.Л. // Упаковка. – 2007. – №1. – С. 8–10.
48. Савельєв Є.В. Новітній маркетинг: навч. посіб. / Є. В. Савельєв (ред). - К.: Знання, 2008. - 420с.

49. Скибінський С. В. Сегментування ринку в інвестиційних проектах / Скибінський С.В., Скибінський О.С. — Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2007. — 135 с.
50. Споживча оцінка асортименту та якості товарів: Збірник наук. праць. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т. — 2010. — 207 с.
51. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Г.М. Тарасюк; Житомир. держ. технол. ун-т. — Житомир, 2006. — 419 с.
52. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності / Татар М.С.// Економіка та держава – 2012.-№1. с. 61-64
53. Тимофеева О. В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі / О. В. Тимофеева // Економіка і регіон. — 2007. — № 2 (13). — С. 68–72.
54. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.] ; за ред. Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2009. — 334 с.
55. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Федорчук А.І.; УКООПСПЛКА, Львів. комерц. акад. — Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. — 367 с.
56. Хвевик Ю.М. Сутність конкуренції та фактори впливу на стан ринкового конкурентного середовища / Хвевик Ю.М. // Інвестиції: практика та досвід. - 2009.-№4.- с. 53-57
57. Шемет А.Д. Передумови виникнення та розвитку нових форм торгівлі / А.Д. Шемет // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво . — 2010. — Вип. 2. — С. 228-232.
58. Шимко О. В. Розвиток конкуренції у сфері торгівлі як необхідна умова ефективного функціонування споживчого ринку [Електроний

- ресурс]. – Режим доступу:  
[www.nbuu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/En\\_oif/2012\\_9\\_3/64.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En_oif/2012_9_3/64.pdf)
59. Шубалий О.М. Методика порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємств галузі ринку / Шубалий О.М. // Актуальні проблеми економіки - 2008.-№1.с. 70-77
60. Шумаєва О.О. Використання моделювання ситуацій для оцінки ризику та ефективності інвестиційних вкладень / О.О. Шумаєва, В.А. Світлична, Т.О. Малярчик // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Сер. Обчисл. техніка та автоматизація . — 2011. — Вип. 21. — С. 143-148.
61. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.