

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

Факультет економіки та управління виробництвом  
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис)

**д.е.н., проф. Кузнецова І.О.**

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2016 року

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

з теми: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства  
ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» на засадах TQM»

Виконала: студентка 6 курсу, групи 2  
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент  
організацій і адміністрування»

Пориваєва Н.Ю. \_\_\_\_\_

Керівник: доцент, к.е.н.

Карпенко Ю.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Конкурентоспроможність продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»	
2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні.....	27
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Білгород- Дністровська паляниця» .....	40
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця».....	49
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»	
3.1. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця».....	58
3.2. Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» та оцінка їх ефективності.....	67
3.3. Оцінка впливу заходів з підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» .....	81
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Основою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція - це головна рушійна сила розвитку господарюючих суб'єктів ринку та економіки в цілому. Основним суб'єктом ринкових відносин є підприємство, і для успішного функціонування воно повинно мати здатність витримувати конкурентну боротьбу.

Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність боротися за ринок, зберігати і збільшувати свою частку на ньому, здатність випереджати інших, використовуючи новітні технології, вміння максимально ефективно використовувати ресурси, домагаючись того, щоб продукція, що випускається або надані послуги були більш конкурентоспроможними, ніж товари та послуги конкурентів, і повніше задовольняли потреби споживачів.

Управління конкурентоспроможністю - одна з найважливіших складових діяльності підприємств. Кожна фірма повинна визначити свої конкурентні переваги і слабкі сторони, щоб виробити стратегію конкурентної боротьби, в рамках якої буде визначений набір конкретних короткострокових і стратегічних дій, які необхідно вчинити для підвищення конкурентоспроможності. Для успішного управління конкурентоспроможністю необхідно вивчати різні шляхи її підвищення.

Тематика даної дипломної роботи є актуальною, оскільки заходи для покращення якості готової продукції, що виробляється є одним з найважливіших напрямків діяльності керівництва для забезпечення стабільного конкурентного становища на ринку, підвищення власної конкурентоспроможності та забезпечення попиту та задоволення потреб та вимог споживачів. Високе конкурентоспроможність та стійке положення на ринку є показником, що підтверджує доцільність інвестування коштів в реалізацію проекту для підвищення якості готової продукції.

Метою даної дипломної роботи є: на підставі отриманих теоретичних знань щодо формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства

розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності хлібозаводу «Білгород-Дністровська паляниця» з використанням інструментів TQM.

Завданнями даної дипломної роботи є:

- вивчити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути конкурентоспроможність продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- зробити аналіз ринку хліба та хлібобулочної продукції України;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця»;
- визначити основні напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця»;
- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» та оцінити їх ефективність;
- оцінити вплив розроблених заходів на конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження у дипломної роботи є ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця».

У роботі були використані такі методи дослідження, як узагальнення, статистичний й аналітичний методи, методи сітьового планування, фінансового аналізу, аналізу ринку по п'яти силам М.Портера, методи оцінки інвестиційної привабливості проекту та інструменти TQM.

При написанні дипломної роботи були використані праці вітчизняних і зарубіжних авторів та інформація інтернет-сайтів з огляду та аналізу ринків.

Практична значущість дипломної роботи полягає в тому, що результати дослідження можна використовувати в практичній діяльності на підприємстві, що аналізувалося.

Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: формалізовано операції процесу реалізації проекту впровадження автоматизованої виробничої лінії шляхом побудови інформограми процесу.

Результати дослідження апробовано на науковій конференції «Перспективні розробки науки та техніки», що відбулася 7-15 листопада 2015 року у Польщі.

## ВИСНОВКИ

Кожний суб'єкт підприємництва, що господарює в умовах сучасного ринку потрапляє у боротьбу за прихильність споживачів та веде свою діяльність за правилами конкурентного середовища. Конкурентний потенціал та конкурентоспроможність підприємства визначає його положення на ринку та здатність адаптуватися та протистояти змінам та впливу зовнішнього середовища.

Вітчизняні та зарубіжні вчені виділяють велику кількість методів оцінки конкурентоспроможності, якою можуть користуватися підприємства для кращого розуміння свого положення на ринку, де ведуть свою діяльність.

Для того, щоб покупці віддавали перевагу продукції конкуруючого суб'єкта необхідна певна сукупність властивостей товару, яка найповніше задовольнить вимоги та потреби. Наявність властивостей товару, які виконують функції, які до них пред'являють, свідчить про те, що продукт конкурентоспроможний. Одним з головних складових конкурентоспроможності підприємства та факторів її підвищення на сьогоднішній день фахівцями вважається конкурентоспроможність продукції, яку виробляє підприємство, в основі якої її якість. За допомогою інструментів контролю якості TQM можна визначити, які напрями підвищення конкурентоспроможності повинні бути пріоритетними для окремого підприємства.

Сучасна ситуація на ринку хліба характеризується великими бар'єрами для входу нових гравців, не дивлячись на те, що наявна велика кількість учасників, серед яких є крупні підприємства, які володіють значною часткою ринку. Потреби споживачів задоволені, а з боку органів державного самоуправління наявний контроль та регулювання цін на продукцію, що значно обмежує можливості запропонувати споживачеві щось нове через ризик одержати збиток. Саме тому, пріоритетним напрямком підтримання конкурентного потенціалу є поліпшення якості готової продукції.

Оцінка та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» виявив наявність резервів та необхідність її підвищення для збільшення частки ринку та утримання своїх позицій на ньому.

На основі проведеного аналізу ринку хліба та хлібобулочної продукції України, аналізу роботи хлібозаводу, динаміки показників його діяльності, фінансового стану, оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» проведено аналізу можливих причин неконкурентоспроможного положення та великої кількості дефектної готової продукції за допомогою інструментів TQM та запропоновані заходи для усунення проблем якості для підвищення загальної конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» за рахунок реалізації інвестиційного проекту з покупки та встановлення нової автоматизованої лінії з виробництва хліба. Реалізація даного проекту є економічно ефективною, про що свідчать розрахунки грошових потоків. Загальна вартість залучених інвестором коштів складає 4 600 тис.грн., термін реалізації проекту 3 роки, срок окупності інвестицій 2,74 роки.

Після встановлення нової виробничої лінії конкурентоспроможність хлібозаводу підвищується за рахунок поліпшення якості готової продукції, що говорить про доцільність використання запропонованих ідей та впровадженні їх у практичній діяльності на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський Кодекс України. Відомості Верховної Ради України. -2004. - №19.
2. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану.- К: “Знання”, 2005. – 225 с.
3. Анискин Ю.П. Управление инвестициями: квалификация и конкурентоспособность, сертификация продукции и систем управления, инструменты и методы повышения качества, современный менеджмент качества. Учебное пособие для ВУЗов.- 2-е изд. -М. Омега-Л-2006-192с.;
4. Антонюк К. І. Дослідження конкуренції на українському ринку морозива / К. І. Антонюк // Вчені записки КІПУ. Економічні науки. – Сімферополь : НІЦ КІПУ, 2007. – Вип. 10. – С. 23–26 (0,54 д.а.);
5. Антонюк К. І. Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії компанії / К. І. Антонюк // Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні : VI Міжн. наук.-практ. конф., 22–23 лист. 2007 р. : мат. – К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2007 р. – С. 110–112;
6. Антонюк К. І. Концептуальна модель стратегії позиціонування / К. І. Антонюк // B2B-маркетинг : II-ї Всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. і молодих вчених, 21–22 лют. 2008 р. : мат. – К. : ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2008. – С. 99–101;
7. Антонюк К. І. Особливості диференціації як основи конкурентної стратегії / К. І. Антонюк // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність : XVI Міжн. наук.-практ. конф., Таллінн, 10–11 квітн. 2008 р. : мат. – К.: ВПІ «Політехніка», 2008. – С. 14–15;
8. Антонюк К. І. Проблеми та перспективи розвитку українського ринку морозива / К. І. Антонюк // Вісник НУВГП. – 2008. – № 2 (42). – С. 10– 19;
9. Антонюк К. І. Просування на ринку морозива: торговельна марка чи товарна категорія / К. І. Антонюк // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 2. – С. 50–55;
10. Антонюк К. І. Формування стратегії позиціонування: підходи та шляхи вдосконалення / К. І. Антонюк // Вісник Львів. Ун-ту. Серія екон. – 2007. – Вип. 37. – С. 142–148;



11. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план.- М.: ИНФРА-М, 2006.
12. Борисенко З. Основы конкурентної політики. Навчальний посібник для ВНЗ (затв. МОН України)-К. Таксон-2004-704-с.;
13. Бухало СМ. Организация планирование и управление деятельностью промышленного предприятия. Под ред. - Киев, Вища школа, 1978. - 472с.
14. Вагин И. Подними свою фирму с колен: тренинг конкурентной борьбы-СПб. Питер-2002-160-с.;
15. Весилюннн Ф.П. Обеспечение материальными ресурсами и коммерческая деятельность предприятия / Под ред. - Минск: Высшая школа, 1991. - 270с.
16. Власова В. М. Основы предпринимательской деятельности.— М.: Финансы и статистика, 1994 – 187с.
17. Волкова О.И Экономика предприятия / Под ред. проф.. - М.: ИНФРА-М, 2007.-416 с.
18. Дейли Дж. Эффективное ценообразование: основа конкурентного преимущества (пер. с англ.) -М. Вильямс-2004-304-с.;
19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентноспроможність підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)-К. ЦУЛ-2006-384-с.;
20. Иванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія-Х. ИНЖЭК-2006-384-с.;
21. Кавасаки Г. Как свести конкурентов с ума: создайте отрыв, получите прибыль и наслаждайтесь-М. Росмэн-2004-317-с.;
22. Калягин Г.В. Конкурентоспособность кооперации в переходной экономике: институциональный подход. Учебное пособие для экономических специальностей ВУЗов-М. Инфра-М-2004-160-с.;
23. Кизим Н.А., Горбатов В.М. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС. Монография. ИНЖЭК-2005-164 с.;
24. Комличенко Е. И. CRM-подход как объективная необходимость в системе взаимодействия «фирма – клиент» / Е. И. Комличенко (Антонюк) // «Маркетинг – крок у третє тисячоліття» : IV Всеукр. наук.-практ. студ. семінар, 31 бер. 2005 р. : зб. тез доп. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – С. 20–21;

25. Комличенко Е. И. Исследование оценки потребителем соотношения «цена – качество» как возможности достижения конкурентного преимущества / Е. И. Комличенко (Антонюк) // Дні науки в Гуманітарному університеті «ЗІДМУ» : 27–28 жовтня 2005 р. : зб. тез доп. в 3 т. / Ред. кол. В.М. Огаренко та ін. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2005. – Т.1. – С. 58–59;
26. Комличенко Е. И. Конкурентоспособность предприятия: маркетинговый аспект / Е. И. Комличенко (Антонюк) // Шляхи розвитку машинобудування : І Міжн. наук.-практ. конф., 16–18 травн. 2006 р. : зб. тез. доп. – Запорожье : ЗЦНТЭИ, 2006. – С. 26–27;
27. Комліченко К. І. Дослідження концентрації операторів на українському ринку морозива // Формування та проблеми розвитку підприємництва в Україні : V Міжн. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених ВНЗ, 23–24 лист. 2006 р. : мат. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2006. – С. 135–136;
28. Комліченко К. І. Етапність маркетингового позиціонування / К. І. Комліченко (Антонюк) // Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2006. – Вип. 16. – С. 279–284;
29. Комліченко К. І. Методика дослідження конкуренції на українському ринку молочної продукції / К. І. Комличенко (Антонюк) // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку : Міжн. наук.-практ. конф., присвяч. 100-річчю від дня народж. Бухала Сергія Максимовича, доктора економічних наук, професора, 7–8 лют. 2007 р. : зб. мат. / Відп. за вип. А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 276–279;
30. Котельніков Д.І., Задорожна С.М.Управління конкурентноспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) -К. Слово-2004-168-с.;
31. Куденко Н. В. Маркетингове дослідження підприємств за допомогою методик управління якістю / Н. В. Куденко, К. І. Комліченко (Антонюк) // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2007. – Вип. 17. – С. 167–182;
32. Куденко Н. В. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій / Н. В. Куденко, К. І. Комліченко (Антонюк) // Формування ринкової

- економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2007. – Ч. I. – С. 393–401;
33. Куденко Н. В. Сегментування споживачів ринку молочної продукції (на прикладі українського ринку морозива) / Н. В. Куденко, К. І. Комліченко (Антонюк) // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – К. : Видавництво ПП «Екмо», 2007. – Вип. 4. – С. 248–252;
34. Кузнецов К. Конкурентные закупки: тоги, тендеры, конкурсы-СПб. Питер-2005-368-с.;
35. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: квалификация и конкурентоспособность, сертификация продукции и систем управления, инструменты и методы повышения качества, современный менеджмент качества. - 3-е изд. -М. Омега-Л-2006-400-с.;
36. Максимова Т. И. Экономический анализ доходов, расходов и рентабельности. — М.: Финансы и статистика, 1990 – 245с.
37. Маслак А. М. Актуальність уведення функцій маркетингу в органах із сертифікації / А. М. Маслак, К. І. Комліченко (Антонюк) // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2006. – № 2. – С. 41–45;
38. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность.-СПб. Питер-2004-268-с.;
39. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. -К.: УВПК Ексоб, 2001.-560 с.
40. Нильсон Т. Конкурентный брендинг: заставьте чужой опыт работать на себя-СПб. Питер-2003-208-с.;
41. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. - К.: Скарби, 2002. - 336 с.
42. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход-СПб. Питер-2001-864-с.;
43. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей-2005-112-с.;

44. Петровича Й. М. Економіка виробничого підприємництва / За ред. - 3-тє вид., випр. - К.: Т-во Знання, КОО, 2002. – 412 с.
45. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємства. - Х.: ИНЖЭК - 2004. -264 с.
46. Поддєрьогін А.М.. Фінанси підприємств/ Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. 2-ге вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
47. Покропивного С.Ф.. Економіка підприємства За ред. акад. 2-е вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2001. - 528с.
48. Прескотт Дж., Миллер С.Конкурентная разведка: уроки из окопов (пер. с англ.) -М. Альпина-2004-336-с.;
49. Примакова Е. Создание (регистрация) предприятия.-Харьков: “Фактор”, 2002.
50. Пушкар М. С. Планування і організація підприємств, об'єднань і комплексів. Навч. посібник.- К.: НМК, 1992. – 256с.
51. Рудая И.Л., Родкина Т.А., Аникин О.Б., Титюхин Н.Ф. / Под ред. Аникина Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. -М. Инфра-М-2003-187-с.;
52. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єханурова Ю.І.Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України).- 2-е вид. -К. ЦУЛ-2006-456-с.;
53. Тимохин М.Н. и др.Экономика и организация промышленного производства: Учеб. пособие / Ред. коллегия: - М., Мысль, 2007 – 256 с.
54. Удалов Т.Г.Конкурентне право. Навчальний посібник (рек. МОН України) -К. Школа-2004-496с.;
55. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем /Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
56. Хейвуд Дж.Б.Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ-М. Вильямс-2002-176с.;
57. Хопчан М. І., Харів П. С., Бойчик І. М., Латиш О. Я. Організація і планування виробництва: Теорія і практика.- Тернопіль: Марком, Нова генерація, 2005. – 256с.
58. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства -Житомир: ЖІТІ, 2002. - 647 с.

59. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз - 2-ге видання, перероблене і доповнене. - Житомир, ЖІТІ, 2001. - 300с
60. Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І. Економіка підприємства - Житомир: ЖІТІ, 2000.- 388 с.
61. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз. - К.: КНЕУ, 2001. - 540с.
62. Шах А.Д., Погостин С З., Альман П.А. Организация, планирование и управление предприятием химической промышленности / Под ред. Н.П Федоренко. 3-е изд., перероб. и доп. - М.: Высш. Школа, 2001. - 432 с.
63. Шевченко А.С. Конкурентное управление. - Х.: Эспада. -2004. -520 с.;
64. Шегди А. В. Економіка підприємства / За ред. - К.: Знання-Прес, 2001 – 301с.
65. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації-К. Наукова думка-2003-334-с..
66. Экономика предприятия / под ред. А.И. Ильина. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2004. – 672с.
67. Система якості відповідно до норм міжнародних стандартів ISO 9000 [Електронний ресурс] – 2011 — Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_379.html](http://toplutsk.com/articles-article_379.html)
68. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: <http://gisap.eu/ru/rozrakhunok-rezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakistyuu-na-pidpriemstvi>
69. Зорин И.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_tourism/zorin07.htm](http://tourlib.net/books_tourism/zorin07.htm)
70. Аналіз ринку хліба України 2014 рік [Електронний ресурс] – 2015 — Режим доступу: [www.forbes.net.ua](http://www.forbes.net.ua)