

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

Центр заочної форми навчання
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
(підпис)
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ___ ” _____ 2017 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

ступінь «Магістр»

з теми «**Формування конкурентної стратегії сервісного обслуговування
ТОВ «ЗС Авто Еліт» на ринку Одеського регіону»**

Виконав: студент 6 курсу, групи М-22
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

ПІБ

— Коробкова Ірина Ігорівна —

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент, Горбатенко А.В. —

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	6
1.1. Сутність конкурентоздатності організації	6
1.2. Визначальні фактори при формуванні конкурентної стратегії підприємства.	12
1.3. Оцінка конкурентоздатності організації та її конкурентних переваг	25
РОЗДІЛ 2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЗС Авто Еліт»	34
2.1 Загальна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ЗС Авто Еліт»	41
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЗС Авто Еліт»	48
2.4. Управлінське обстеження діяльності ТОВ «ЗС Авто Еліт»	59
РОЗДІЛ 3. Розробка конкурентною стратегії сервісного обслуговування ТОВ «ЗС Авто Еліт»	64
3.1. Аналіз конкурентного потенціалу товарного портфелю ТОВ «ЗС Авто Еліт»	64
3.2. Обґрунтування проекту відкриття фірмової автомийки	75
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

-ВСТУП

Проблемою першорядної ваги для будь-якого підприємства, діючого в умовах ринку, являється проблема виживаємості і забезпечення безперервності розвитку. Залежно від умов, ця проблема вирішується різними підприємствами по-своєму, але в основі її лежить складна і трудомістка робота із створення і реалізації конкурентних переваг.

У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств не може бути відокремлена від вільної конкуренції. Проте нині характерними формами конкуренції є технічна перевага, якість і надійність товарів, методи збуту, характер послуг, що надаються, ціновий чинник. Саме ці параметри є такими, що переважають при визначенні конкурентоспроможності підприємства.

У минулому багато компаній мали змогу успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Зараз же, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого керування, яке забезпечує адаптацію компанії до швидко мінливого навколишнього середовища.

Усі компанії в умовах жорсткої конкуренції та мінливої ситуації повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ у компанії, але й виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б їм встигати за змінами, які відбуваються в їхньому оточенні.

Ефективно реалізований стратегічний менеджмент в умовах глобалізації й інтернаціоналізації економічних процесів, коли більша частина товарів і послуг стала доступною споживачам будь-якої країни, дозволяє організаціям і фірмам максимально точно визначити запити цільових груп покупців, зробити їх своїми постійними клієнтами.

Підприємству необхідно пропонувати конкурентоздатну продукцію

(послуги), щоб отримати стійку конкурентну позицію на ринку. При цьому важлива адаптація підприємства і його своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, що має в ринковій економіці нестабільний характер.

У зв'язку з цим керівникам слід освоювати нові моделі управління, розширювати знання в області збуту, вивчати потреби, попит і ціни на продукцію (послуги), проводити дослідження ринку, визначення частки підприємства в загальному об'ємі продажів продукції цього асортименту, аналіз ринкової ситуації, дослідження динаміки об'єму продажів, аналіз каналів збуту, знаходити власні способи конкурентної боротьби. Одним з найважливіших завдань при цьому є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому дослідження цієї теми і обґрунтування підходів до досягнення конкурентних позицій підприємства є актуальним.

Таким чином, стратегічний менеджмент є ефективним інструментом керування, що дозволяє, організаціям і фірмам розробляти й реалізовувати довгострокову стратегію посилення своїх позицій на ринках, які динамічно розвиваються.

Теоретичні і практичні аспекти діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища знайшли відображення в наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів : Д. Риккардо, М. Портеру, Ф. Котлера, Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, А. Градова, Р. Фатхутдинова, Д. Богині, А. Кузьміна та ін.

Метою цієї роботи є діагностика конкурентоспроможності організації і розробка на цій основі рекомендацій по підвищенню її конкурентного статусу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити суть конкурентоспроможності підприємства;
- показати основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методи оцінки конкурентоспроможності;

- дослідити вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на рівень його конкурентоспроможності;
- на підставі проведених досліджень дати характеристику конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з підприємствами, що функціонують в цій галузі;
- визначити можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом цього дослідження є ТОВ «ЗС Авто Еліт», яке надає послуги сервісного обслуговування та ремонту авторанспорту..

Предметом дослідження є внутрішні і зовнішні змінні, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичною базою дослідження є наукові роботи вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління підприємством в умовах конкурентного середовища.

Елементи наукової новизни полягають в особливостях процесу аналізу та обґрунтування конкурентної стратегії сервісного обслуговування автотранспорту на ринку Одеського регіону.

Практична значущість цієї роботи виражається в тому, що результати цього дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення конкурентної стратегії сервісного обслуговування, що згодом приведе до збільшення долі компанії на ринку нових автомобілів, так і на ринку сервісного обслуговування споживаних автомобілів.

Результати дослідження пройшли апробацію на студентській конференції «Актуальні проблеми менеджменту» вересень 2016 року. Тема доповіді: «Принципи реалізації стратегічних планів компанії».

Висновки до Розділу 3

Виходячи з проведеного аналізу товарного портфелю ТОВ «ЗС Авто Еліт» можна зробити висновок про його збалансованість. Підприємство має досить сильні та перспективні напрямки, однак не приділяє достатньої уваги товарам, які повинні підтримувати розвиток цих напрямків.

На наш погляд саме на формуванні стратегії сервісного обслуговування слід зосередити всю увагу підприємству, що забезпечить у майбутньому розвиток основного напрямку діяльності. Існує тільки одна можливість залучення споживачів, яка була визначена у SWOT-аналізу - підвищення доступності сервісу за рахунок наближення до споживача.

Для залучення споживачів ми вважаємо за можливе відкриття в інших частинах міста так званих пунктів прийому чи інакше, діагностування та поточного обслуговування автомобілів. Для забезпечення окупності таких пунктів, а також залучення потенційних споживачів пропонується відкриття їх на базі автомийки. Визначено, що проект окупиться протягом 1 року і 8 місяців та дохід за 2 роки складе 383,2 тис.грн.

ВИСНОВКИ

У даній роботі були розглянуті теоретичні питання розробки, оцінки й впровадження конкурентної стратегії розвитку компанії, а також проведений аналіз фінансово-економічної діяльності й вироблення стратегії розвитку обраного підприємства на прикладі ТОВ «ЗС Авто Еліт» та реалізації проекту відкриття автомийки.

Кінцева мета будь-якої організації — перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль. Досягається вона чи ні - залежить від конкурентоздатності товарів і послуг фірми, тобто від того, наскільки вони краще в порівнянні з аналогами — продукцією й послугами інших фірм.

Конкурентоздатність підприємства залежить від ряду таких факторів:

- конкурентоздатність товарів підприємства на зовнішньому й внутрішньому ринках;
- місткість ринку (кількість щорічних продажів);
- легкість доступу на ринок;
- однорідність ринку;
- конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку;
- конкурентоздатність галузі;
- можливість нововведень у галузі;
- конкурентоздатність регіону й країни.

Теоретичний аналіз проблеми показав, що однієї із ключових складових стратегічного керування є стратегія. Вибір стратегії і її реалізація становлять основну частину змісту діяльності по стратегічному керуванню. У стратегічному керуванні стратегія розглядається як довгостроковий якісно певний напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі.

У ході проведеного дослідження було визначено особливості роботи ТОВ «ЗС Авто Еліт» на ринку надання послуг по продажу нових автомобілів AUDI та сервісного обслуговування. Визначено основні групи конкурентів на цьому ринку та положення підприємства по відношенню до головних конкурентів.

У ході аналізу господарчої діяльності було визначено, що фінансовий стан підприємства досить стабільний, однак кризові явища 2015 року негативно відобразилися на діяльності підприємства.

Аналіз конкурентних переваг визначив досить високий потенціал ТОВ «ЗС Авто Еліт», який не використовується повною мірою.

SWOT-аналіз визначив достатній потенціал для розширення своєї діяльності та завойовування лідируючих позицій на ринку. Для цього потрібно забезпечити більш якісне використання наявних потужностей підприємства за рахунок розширення діяльності, як на всі райони міста, так і на всі інші категорії споживачів. Таким чином пропонується зробити сервісні послуги AUDI більш доступними для будь якого споживача.

Для визначення напрямків проведення змін необхідно комплексно поглянути на всі напрямки діяльності, які приносять прибуток, та визначити взаємозв'язки між ними. Це необхідно, щоб при реалізації обраної стратегії не загубити важливі для організації види діяльності та не залишити обрану конкурентну стратегію без підтримки. Для цього більш всього підходить методика аналізу товарного портфелю, який було проведено за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи. Було визначено, що бізнес-портфель підприємства збалансований та має перспективи для розвитку, за рахунок наближення до кінцевого споживача на ринку міста Одеси.

На наш погляд саме на формуванні стратегії сервісного обслуговування слід зосередити всю увагу підприємству, що забезпечить у майбутньому розвиток основного напрямку діяльності. Існує тільки одна можливість залучення споживачів, яка була визначена у SWOT-аналізу - підвищення доступності сервісу за рахунок наближення до споживача.

Для залучення споживачів ми вважаємо за можливе відкриття в інших частинах міста так званих пунктів прийому чи інакше, діагностування та поточного обслуговування автомобілів. Для забезпечення окупності таких пунктів, а також залучення потенційних споживачів пропонується відкриття їх на базі автомийки.

В якості апробації запропонованої стратегії нами обґрунтована економічна ефективність відкриття автомийки. Для цього побудовано план грошових потоків на два роки. Визначено, що проект окупиться протягом 1 року і 8 місяців та дохід за 2 роки складе 383,2 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Основний закон України.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 16.10.2013/ Відомості Верховної Ради України № 29, ст.345.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2006. – 256 с.
4. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 2009. — 416 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
6. Антонец В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: уче. пособие / под ред. К.А.Хомкина. – М.: Издательство «дело» АНХ, 2009. – 320 с.
7. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. - К.: НІСД, 2002. - 132 с.
8. Баранчеев В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании // Маркетинг. – 2007. – № 4. – С. 23-31.
9. Белецкая И.И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167-172.
10. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития - М.: ТЕИС, 2002. - 356 с.
11. Василенко В.А., Мельник И.Е. Стратеги и инновации в системе менеджмента: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 2001. – 418 с.
12. Геврик Є.О. Охорона праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Ніка-Центр», 2003. – 280 с.

13. Гордієнко П.Л. стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Алеута, 2006. – 404с.
14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В.Яцура, Д. Одесневич. – Львів: БАК, 2001. – 624 с.
15. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.Н. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури. 2009.– 440с.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
17. Друкер, Питер, Ф. Бизнес и инвестиции: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2007. – 432 с.
18. Дурицька Г.В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Г.В. Дурицька // Регіональна економіка. - 2005. -№ 4. - С. 250-254.
19. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учебн. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Инф.-внедр. центр "Маркетинг", 2008. – 196 с.
20. Заде Л.А. Понятие Лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений /Л.А. Заде. Пер с англ. А.Н Колмогоров, С.П. Новиков – М.: Финансы, 1976. – 165с.
21. Іванова О. Ю. Моніторинг конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства //Науковий журнал: Управління розвитком, №4(101) 2012 - С.71-73.
22. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. – М. : Изд-во "Экономика", 2011. – 239 с.
23. Клейнер Г. Б. Эконометрическое моделирование функционирования предприятия в рыночной среде / Г. Б. Клейнер / Предприятие в условиях рыночной адаптации. - М.: ЦЭМИ РАН, 1996. - С. 8-32.
24. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. – СПб : Изд-во "Нева", 2009. – 284 с.

25. Колосов А. Мониторинг реализации инвестиционных проектов / А. Колосов // Бизнес Информ. – 2000. – № 12. – С. 28–30.
26. Кондратьева Т.В. Аналіз механізму адаптації економічної поведінки фірми//Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 37-3 - 2009 - с. 174-176
27. Кошанов, А.А. Основы менеджменту / А.А. Кошанов.- М.: Бізнес і справа, 2007.- 189с.
28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
29. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 152 с.
30. Кузьмін, С.А. Менеджмент/ С.А. Кузьмін. - М.: Наука, 2007.- 367с.
31. Ламбен Жан Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Изд-во "Питер", 2006. – 800 с.
32. Лещинская, Г.А. Маркетинг/ Г.А. Лещинская.- М.: Инфра-М, 2008.- 459 с.
33. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия /НАН Украины. Институт экономики промышленности. — Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд» 2008. — 296 с.
34. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2006. – 128 с.
35. Нэмцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК Ексоб", 2007. – 560 с.
36. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. –К. : Вид-во МАУП, 2011. – 128 с.
37. Омеляненко Т. В. Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2007. — с. 205–208.
38. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : Вид-во ХНУ, 2005. – 212 с.

- 39.Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. — 2008. — № 11. — с. 42–51.
- 40.Пашнюк Л.О. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до
41. ринкових умов господарювання / Л.О. Пашнюк // Актуальні проблеми
42. економіки. — 2007. — № 1. — С. 76–81.
- 43.Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия // Економіка розвитку (ХДЕУ). — 2009. — №1(25). — С. 76–78.
- 44.Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
- 45.Портер М. Международная конкуренция: Пер. С англ. / Под ред. и с пред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 2011. — 896 с.
- 46.Потравка Л.О. Напрямки розвитку транспортної інфраструктури Південного регіону в контексті інтеграції України до Світової економічної системи// Збірник Херсонського ДАУ - 2008 - с. 85
- 47.Пригожий А. И, Методы развития организаций. — М.: МЦФЗР, 2003. — 864 с.
- 48.Самуэльсон Пол. Экономика : пер. с англ. / Пол Самуэльсон, В.Д. Нордхаус. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2009. — 688 с.
- 49.Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2011. — №3. — с. 42–46.
- 50.Смолейчук І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід. - Дніпропетровськ: Вид-во УВСІК, 2002. - 260с.
- 51.Смірнов Є.А. Розробка управлінських рішень. - М. ЮНИТИ, 2006. — 225 с.
- 52.Стасюк В.П. Моделі адаптивного управління підприємством:
53. [монографія] / В.П. Стасюк. — Донецьк: Південний схід, 2003. — 218 с.
- 54.Степанова Ю.Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі

- підприємства//Збірник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля - 2010 - с. 43-46
- 55.Фатхутдинов Р.А. Конкуренентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М. : Изд-во "ИНФРА-М". – 2011. – 312 с.
- 56.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – СПб. : Изд-во "Питер", 2009. – 448 с.
- 57.Фатхутдинов Р.А. Керування конкурентоспроможністю організації: Підр. - 2-е вид., випр. і доп. - М.: Ексмо, 2005. - 542 с.
- 58.Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: Монографія. - К.: Бібліогр, 2006. - 171с.
- 59.Черников А.В. Планування розвитку конкурентоспроможності підприємства // Вістн. Моск.ун-та. Сірий. 6. Економіка. - 2007. - № 3. - С.57-66.
- 60.Шевченко Л.С. Конкуренентное управление : учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Эспада", 2008. – 520 с.
- 61.Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2007. — с. 208–216.
- 62.Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. – К. : Тов. "Знання КОО", 2008. – 512 с.
- 63.Шемякина Т.Ю. Инновационный процесс: регулирование и управление. – М.: Флинта, МПСИ, 2007. – 298 с.
- 64.Ханс Виссема Стратегический менеджмент и предпринимательство / Под редакцией Нуреева Р.М. — М.: Финпресс. 2000.
- 65.Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: СпецЛит, 2009. — 588 с.
- 66.Ястремської О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010 – 292 с.
67. Офіційний сайт AUDI <https://www.audi.ua/ua/pro-brend-audi/vorsprung-durch-technik>

68.Офіційний сайт PORSCHE <http://www.porscheukraine.com.ua/uk/company/car-brands/business-dimensions>

69.Державна служба статистики <http://www.ukrstat.gov.ua>