

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

**РЕФЕРАТ  
кваліфікаційної роботи  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 "Менеджмент"  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"**

на тему: **«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА»**  
(назва теми)

**Виконавець:**

студентка центру заочної форми навчання  
Терентьєва Валерія Миколаївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

К.Е.Н., ДОЦЕНТ  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Горбатенко Артур Всеволодович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Здатність підприємств формувати та впроваджувати самостійну стратегію в усіх галузях робить її більш гнучкою, стійкою, дає змогу адаптуватися до вимог часу й обставин. В умовах нестабільного бізнес-середовища перед керівниками суб'єктів підприємницької діяльності особливої актуальності набуває формування конкурентної стратегії подальшого розвитку.

Проблематика сутності стратегії, процесу її формування та оцінки у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств розглядалась зарубіжними та вітчизняними вченими: І. Ансоффом, Е. Бельтюковим, М. Богдановим, В. Буркинським, В. Василенко, В.Гринчуцьким, А.Івановим, М.Книш, М. Лозинською, О. Нефедовою, В. Павловою, М.Портером, А.Томпсоном, Р. Фатхурдиновим, З. Шершньовою та ін. Проведений аналіз наукових публікацій переконує, що сучасна наукова думка запропонувала значний спектр стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, проте жодна з них не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових деформацій сучасного економічного простору, його нових викликів та запитів.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану та формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи на прикладі ТОВ «СМК СТРОЙ».

**Завдання дослідження:**

1. Визначити принципи та умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Проаналізувати сутність та навести класифікацію конкурентних стратегій підприємства.
3. Дослідити особливості вибору та формування конкурентних стратегій.
4. Проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «СМК СТРОЙ».
5. Проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «СМК СТРОЙ» на вітчизняному ринку послуг.
6. Розробити пропозиції щодо формування конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є результати господарської діяльності ТОВ «СМК СТРОЙ»

**Предметом дослідження** є процес формування конкурентної стратегії підприємства

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження є низка загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: метод аналогії (уточнення сутності поняття), аналізу (аналіз фінансового стану підприємства), метод порівняння (зіставлення фактичних даних звітного періоду та попередніх років досліджуваного підприємства), метод прогнозової екстраполяції (побудова множинної лінійної регресії щодо попиту на послуги ТОВ «СМК СТРОЙ» в

залежності від їх вартості та розміру середньомісячної заробітної плати потенційних споживачів)

**Інформаційну базу** дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з формування конкурентної стратегії підприємства, фінансова звітність досліджуваного підприємства, чинне законодавство України, що регламентує особливості економічної діяльності підприємств.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна роботи полягає у подальшому вдосконаленні системи управління персоналом з урахуванням запровадження гнучкого робочого графіку та системи оцінювання.

**Особистий внесок здобувача.** Дипломна робота є самостійною науковою працею. Теоретичні положення, методичні підходи, а також результати наукових розробок і основні пропозиції, наведені в роботі, отримано автором особисто. Наукові результати належать автору та є його внеском у розвиток науки.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Основні результати магістерської роботи апробовані автором та отримали позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія підприємства: підприємницький контекст» (16-17 листопада 2017 року, м. Київ).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (87 найменувань) та одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 11 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю: Амністія не задекларованого капіталу як додаткове джерело фінансування розвитку стратегічних вітчизняних підприємств / Стратегія підприємства: підприємницький контекст. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 листопада 2017 року, м. Київ: КНЕУ, 2017. - С. 91-92. (0,18 д.а.)

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дипломної роботи, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну.

У першому розділі **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ** за результатами систематизації можливих підходів до визначення дефініції «конкурентна стратегія» встановлено, що у науковій літературі відсутнє єдине трактування щодо вказаного поняття.

На нашу думку, конкурентна стратегія - це план дій підприємства, спрямований на забезпечення максимізації результатів його господарської діяльності під впливом нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

У другому розділі **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СМК СТРОЙ»** досліджено господарську діяльність

ТОВ «СМК СТРОЙ», оцінено рівень фінансової стійкості об'єкта дослідження. Здійснено управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проведений аналіз свідчить, що для мінімізації можливих загроз для функціонування підприємства необхідно сформулювати окремо або як стратегічні бізнес-блоки стратегії підвищення конкурентоспроможності наступні стратегії: маркетингу підприємства, виставково-ярмаркової діяльності, кадрову та економічної безпеки. Зазначене дозволить забезпечити 100% завантаженість працівників підприємства навіть в місяці «тиші» серед потенційної групи споживачів, мінімізувати залежність підприємства від курсу валюти та рівня середньостатистичного доходу потенційного споживача.

Встановлено, що основними конкурентами на ринку послуг з реалізації та встановлення прохолоджуючого, водогрійного та опалювального обладнання є ТОВ «Viessmann» та ТОВ «Ariston». Використовуючи метод «Інтерв'ю» виявлено, що ТОВ «СМК СТРОЙ» за загальною оцінкою поступається лідеру ТОВ «Viessmann» на 0,212 бали і лише не суттєво випереджає ТОВ «Ariston» на 0,059 бали. Враховуючи результати проведеного дослідження керівництву ТОВ «СМК СТРОЙ» необхідно першочергово підвищити рівень обслуговування клієнтів. Зазначене потребує розробки обґрунтованої кадрової стратегії розвитку підприємства як складової загальної конкурентної стратегії.

У третьому розділі **РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СМК СТРОЙ»** побудовано множинну лінійну регресію щодо попиту на послуги ТОВ «СМК СТРОЙ» в залежності від їх вартості та розміру середньомісячної заробітної плати потенційних споживачів. Встановлено, що при запланованому рівні цін на продукцію підприємства та рівні купівельної спроможності місцевого населення, в умовах постійного зростання курсу іноземної валюти, і, як підсумок, вартості продукції, що пропонується до реалізації ТОВ «СМК СТРОЙ», з використанням безкоштовної реклами, обсяг чистого доходу підприємства зросте на 19,7% і складе біля 2,2 млн грн.

Обґрунтовано участь підприємства у виставкових заходах відповідно до сформованої стратегії виставково-ярмаркової діяльності: керівництво підприємства зможе отримати 5,3 коп. прибутку на кожну гривню витрат.

Обґрунтовано, що внаслідок впровадження розробленого проекту щодо удосконалення системи управління персоналом з урахуванням запровадження гнучкого робочого графіку та системи об'єктивного оцінювання ТОВ «СМК СТРОЙ» зможе отримати чисту теперішню вартість у розмірі 68,16 тис. грн.

Доведено, що визначення та формування конкурентної стратегії подальшого розвитку ТОВ «СМК СТРОЙ» з одночасним впровадження запропонованого комплексу заходів щодо забезпечення її виконання та покращення якості наданих послуг і кваліфікаційного рівня працівників дозволить збільшити рівень задоволеності споживачів від наданих послуг, покращити рівень економічної безпеки в умовах нестабільного бізнес-середовища та сприятиме своєчасній розробці комплексу заходів для швидкого адаптування до можливих змін у законодавчій базі.

## Висновки

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Встановлено, що як економічна категорія, конкуренція - це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачем.

2. Встановлено, що конкурентна стратегія - це план дій підприємства, спрямований на забезпечення максимізації результатів його господарської діяльності під впливом нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища

3. Виявлено, що однією з найважливіших причин помилок і прорахунків під час господарської діяльності підприємства, є відсутність чіткої стратегії проведення комплексу заходів як щодо кінцевої мети, так і визначальних економічних, соціальних, організаційних та інших механізмів її практичного втілення.

4. Встановлено, що ТОВ «СМК СТРОЙ» займається здійсненням виробничої, торговельної, інноваційно-посередницької, консультаційної, інжинірингової, транспортної, рекламної, туристичної, культурно-освітньої та іншої діяльності, що не суперечить чинному законодавству України. Виявлено, що в 2017 році середньомісячний фонд оплати праці працівників підприємства збільшиться на 13,8 тис. грн. або на 50,74% за рахунок зміни: чисельності працівників +7,5 тис. грн.; середньомісячної заробітної плати +6,3 тис. грн.

5. Проведений аналіз фінансових показників підприємства свідчить, що баланс вважається ліквідним по першій, третій та четвертій групах як на початок, так і на кінець 2017 року, що свідчить про незначний фінансовий ризик для господарської діяльності ТОВ «СМК СТРОЙ»; показники ліквідності майже відповідають встановленим нормам.

6. Проведений аналіз свідчить, що для мінімізації можливих загроз для функціонування підприємства необхідно сформулювати окремо або як стратегічні бізнес-блоки стратегії підвищення конкурентоспроможності наступні стратегії: маркетингу підприємства, виставково-ярмаркової діяльності, кадрову та економічної безпеки. Зазначене дозволить забезпечити 100% завантаженість працівників підприємства навіть в місяці «тиші» серед потенційної групи споживачів, мінімізувати залежність підприємства від курсу валюти та рівня середньостатистичного доходу потенційного споживача.

Встановлено, що основними конкурентами на ринку послуг з реалізації та встановлення прохолоджуючого, водогрійного та опалювального обладнання є ТОВ «Viessmann» та ТОВ «Ariston». Використовуючи метод «Інтерв'ю» виявлено, що ТОВ «СМК СТРОЙ» за технічними складовими та якістю наданих послуг за загальною оцінкою поступається лідеру ТОВ «Viessmann» на 0,212 бали і лише не суттєво випереджає ТОВ «Ariston» на 0,059 бали. Враховуючи результати проведеного дослідження керівництву ТОВ «СМК СТРОЙ» необхідно першочергово підвищити рівень обслуговування клієнтів. Зазначене потребує розробки обґрунтованої кадрової стратегії розвитку підприємства як складової загальної конкурентної стратегії.

7. Побудовано множинну лінійну регресію щодо попиту на послуги ТОВ «СМК СТРОЙ» в залежності від їх вартості та розміру середньомісячної заробітної плати потенційних споживачів. Встановлено, що при запланованому рівні цін на продукцію підприємства та рівні купівельної спроможності місцевого населення, в умовах постійного зростання курсу іноземної валюти, і, як підсумок, вартості продукції, що пропонується до реалізації ТОВ «СМК СТРОЙ», з використанням безкоштовної реклами, обсяг чистого доходу підприємства зросте на 19,7% і складе біля 2,2 млн грн.

8. Обґрунтовано участь підприємства у виставкових заходах відповідно до сформованої стратегії виставково-ярмаркової діяльності: керівництво підприємства зможе отримати 5,3 коп. прибутку на кожну гривню витрат.

9. Обґрунтовано, що внаслідок впровадження розробленого проекту щодо удосконалення системи управління персоналом з урахуванням запровадження гнучкого робочого графіку та системи обґрунтованого оцінювання ТОВ «СМК СТРОЙ» зможе отримати чисту теперішню вартість у розмірі 68,16 тис. грн.