

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

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Янковий О.Г.  
(підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2017 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр та найменування спеціальності)  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»  
(назва магістерської програми)

на тему:  
**«Резерви підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства»**  
(назва теми)

**Виконавець:**

студент 64 групи, ФЕУП  
Власюк Дар'я Дмитрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

Д.е.н, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Янковий Олександр Григорович  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>6</b>
1.1. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності.....	6
1.2. Конкурентоспроможність підприємства: рівні, фактори, методи оцінки.....	12
1.3. Сутність та визначення резервів.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЦЕМЕНТ»</b> .....	<b>30</b>
2.1. Коротка характеристика ТОВ «Цемент».....	30
2.2. Аналіз динаміки важливих факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Цемент».....	37
2.3. Оцінка конкурентоспроможності на підприємстві .....	50
<b>РОЗДІЛ 3. Резерви росту конкурентоспроможності підприємства аутсайдера</b> .....	<b>65</b>
3.1. Резерви конкурентоспроможності на ТОВ «Цемент».....	71
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>87</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>91</b>

## ВСТУП

На сьогодні усі економічні процеси носять динамічний характер та їх протікання здійснюється достатньо швидко, що і зумовлює усі підприємства господарської діяльності адаптуватися до швидкоплинних умов зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах гострої конкуренції. За цих обставин виграє те підприємство, яке пристосовується до реалій часу й адаптується до нових умов ринку. Саме від ефективності діючої системи управління, здатності вищих топ менеджерів приймати вірні рішення залежить майбутнє підприємство, його здатність належним чином функціонувати серед конкурентів. Для того, щоб розуміти, який шлях обрати, які показники слід покращити - необхідна оцінка конкурентоспроможності підприємства з виявленням певних резервів, які у майбутньому, при правильному використанні, можуть перетворитися у реальні можливості.

*Актуальність теми* полягає в тому, в умовах загостреної конкуренції та перенасиченості ринку перед підприємством виникає потреба в постійному пошуку шляхів виживання на ринку, тобто зумовлюється необхідність в управлінні рівнем конкурентоспроможністю. Це означає, що перед керівниками організації стає питання вивчення даної проблематики та розробки необхідних заходів для досягання певного конкурентного рівня на ринку, що є більшим за головних суперників. За останнє десятиліття перетворення в Україні спонукають підприємців все більше звертати увагу на положення серед конкурентів, через що управлінці намагаються знайти все більш ефективні, креативні шляхи вдосконалення підприємства, вкладаючи грошові кошти в різні сфери діяльності.

Оскільки сучасний ринок є динамічним та зміни виникають щодня, конкурентоспроможності слід підтримувати на певному рівні, періодично проводячи оцінку.

Вагомий внесок при вивченні проблематики конкурентоспроможності внесли М. Портер, Й. Шумпер, К. Макконелл, Фрадріх А. фон Хайек, Р.А.

Фатхудінов та інші. Для написання даної магістерської цінними стали роботи професора, доктора економічних наук Янкового О.Г., який висвітлив теми конкурентоспроможності як латентної ознаки та дав визначення таксономічному методу оцінки конкурентоспроможності.

**Метою** роботи є закріплення теоретичних знань щодо конкуренції та конкурентоспроможності, висвітлення положення ТОВ «Цемент» на ринку цементної продукції шляхом зіставлення з конкурентами-виробниками, виявлення резервів та на підставі цього розробка необхідних та реальних завдань для підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити сутність конкуренції як рушійної сили діяльності підприємства, надати визначення конкурентоспроможності та охарактеризувати її важливість;
2. Визначити рівні конкурентоспроможності, фактори, що впливають, можливі резерви, методи оцінки;
3. Надати характеристику діяльності ТОВ «Цемент», як досліджуваного підприємства;
4. Розрахувати основні техніко-економічні показники цементного підприємства, визначити головні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності.
5. Порівнюючи з двома конкурентами, оцінити положення ТОВ «Цемент» на ринку експертним та таксономічним методами;
6. Порівняти рівень конкурентоспроможності ТОВ «Цемент» з власними показниками минулих років;
7. Виявити резерви конкурентоспроможності підприємства;
8. Розробити дієві рекомендації, виявити шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

**Об'єктом** випускної магістерської роботи є ТОВ «Цемент», на базі якого здійснюється дослідження, та його рівень конкурентоспроможності.

**Предмет дослідження** є фактичний стан використання ресурсів ТОВ «Цемент», що були обрані експертами як найбільш впливові на рівень

конкурентоспроможності, та їх порівняння с аналогічними ресурсами двох підприємств-конкурентів та методом ефективної конкуренції порівняння з власними показниками в динаміці. На основі виявлених резервів покращення їх використання, що і є шляхами підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

**Методи дослідження.** При написанні дипломної роботи були використані наступні методи дослідження: ефективної конкуренції, експертних оцінок, опитування споживачів, метод класичної, модифікованої та змішаної таксономії, порівняльний аналіз, економіко-математичний, абстрактно-логічний метод та розрахунково-конструктивний методи.

**Інформаційна база дослідження.** Навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії ОНЕУ, монографії інших авторів, депоновані наукові праці, матеріали періодичних видань, фінансові звітності ТОВ «Цемент», ПАТ «Волинь-Цемент» та ПАТ «ЮгЦемент» за 2013-2015 роки.

**Публікації та апробація результатів дослідження.**

Стаття у студентському збірнику на тему «Таксономічний метод визначення конкурентоспроможності підприємство». Автор – Власюк Д.Д., під керівництвом д.е.н., професора Янкового О.Г.

## ВИСНОВКИ

Метою даної магістерської роботи було закріплення теоретичних знань щодо конкуренції та конкурентоспроможності, висвітлення положення ТОВ «Цемент» на ринку цементної продукції шляхом зіставлення з конкурентами-виробниками, використовуючи теоретично висвітлені методи оцінки рівня конкурентоспроможності, а також виявлення, як змінився рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з власними показниками минулих періодів. Методом економічно-факторного аналізу виявлено вплив факторів товарної продукції, на основі результатів виявити резерви та розробити необхідні шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади щодо конкуренції та конкурентоспроможності, досліджено історичні аспекти конкуренції, наведено думки вітчизняних та зарубіжних авторів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність», розкрито його складові: рівні, фактори, що впливають, методи оцінки рівня конкурентоспроможності. Детально розглянуто можливі резерви промислових підприємств. На основі висвітленої теорії була побудована інша частина роботи.

Об'єкт дослідження - одеський цементний завод. ТОВ «Цемент» це господарюючий суб'єкт економіки України, величезний виробник цементу в південному регіоні. У 2011 році став частиною великого міжнародного будівельного холдингу CRH Group, використовує новітні технології в розробці цементу, перейшовши на сухий метод виробництва у 2009 році. На сьогоднішній день виробнича потужність підприємства складає 0,5 млн. тонн цементу на рік.

Головною метою другого розділу було ознайомитися з діяльністю підприємства та розглянуті важливі показники її фінансових діяльності як факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності. На основі цих даних оцінити рівень конкурентоспроможності з іншими підприємства та в

динаміці, виявити резерви як реальні можливості у майбутньому. Але детально про резерви розкрито у третьому розділі.

Було виявлено, що фірма має високий чистий дохід від реалізації продукції, позитивну тенденцію щодо збільшення операційного прибутку. Завдяки цьому за показниками рентабельності виробництва та реалізованої продукції також відзначається тенденція до зросту. Фондовіддача та матеріаломісткість вказують про гарне функціонування підприємства та мають тенденцію до зниження, продуктивність праці збільшується. Через відсутність власного капіталу та функціонування за рахунок позикового, ТОВ «Цемент» є фінансову залежним та нестійким. Відзначено загальну збитковість підприємства через показник «інші витрати».

Конкурентоспроможність можливо виміряти в порівнянні з іншими підприємствами галузі або в динаміці часу, порівнюючи з власними показниками. У досліджуємому періоді ТОВ «Цемент» займало лише 3,4%, у той час, коли лідер займає 22,8%. При розрахунку методом таксономії та експертним методом в якості конкурентів для розрахунку рівня конкурентоспроможності було обрано ПАТ «ЮгЦемент» - за критерієм географічне положення, та ПАТ «Волинь-Цемент», як підприємство, що має схожі тенденції за фінансовими показниками. Для розрахунку методом ефективної конкуренції було прийнято рішення розрахувати рівень конкурентоспроможності в порівнянні з власними показниками минулих років для того, щоб зрозуміти, як фірма розвивається у часі. Також було використано графічний метод - трикутник конкурентоспроможності для наочного сприйняття рівня конкурентоспроможності. Оскільки за основи розрахунків експертним методом та методом таксономії було обрані різні показники, то у результаті позиції лідера отримали різні підприємства. Одеське підприємство стабільно займає останнє місце та отримує позицію аутсайдера. За методо ефективної конкуренції найкращим за 4 складовими (фінансове становище, конкурентоспроможність товару, ефективність

збутової діяльності та ефективність виробничої діяльності) став 2014 рік, а найгіршим – 2015.

На основі оцінки було виявлено такі резерви: рентабельність реалізованої продукції, фондвіддача, коефіцієнт автономії – за таксономічним методом, та асортимент, обсяг реалізованої продукції, середня ціна, доля ринку, фінансові ресурси, імідж, виробнича потужність – за експертним методом. За методом ефективної конкуренції у 2015 році виявлено наступні резерви: матеріаломісткість та фондвіддача (за ефективністю виробництва), коефіцієнти автономії, платоспроможності та забезпечення обіговими засобами (за фінансовим становищем), коефіцієнти затовареності готової продукції, загрузки виробничої потужності та рентабельності продажу (за ефективністю організації збуту). Майже 80% показників 2015 року мають резерви, що вказує на погіршення становища підприємства.

У ході даної роботи було визначено лише внутрішні резерви, тобто ті, на яких керівництво підприємства має вплив. Запропоновано шляхи їх перетворення у позитивні показники.

У результаті ретельного дослідження ринку та соціологічного опитування споживачів було виявлено, що підприємство має погану репутацію, що була зароджена ще у радянські часи. Саме такий факт зумовлює необхідність впроваджувати маркетингову політику щодо підвищення іміджу та повернення довіри споживачів до місцевого виробника.

Ще одна проблема, з якою зіштовхується підприємство – це фальсифікат. Вирішення проблеми – голограмна позначка, як підтвердження оригінальності та якості продукті.

Експертами було встановлено позитивні та негативні прогнози щодо збільшення чистого доходу від реалізації продукції. На основі цих даних, через операційний леверидж, було розраховано прогнозований прибуток від операційної діяльності.



Також було знайдено резерв, який промислові підприємства українського ринку не беруть до уваги. На сьогодні набуває популярності такий зарубіжний термін як «конкурента розвідка», тобто спостереження за діяльністю конкурента правомірними шляхами. Для того, щоб підприємство могло скористуватися даним скритим резервом, запропоновано найняти одну штатну одиницю з посадою аналітика або менеджера. Оскільки цей фактор є якісним, виявити прямий вплив на той чи інший показник є неможливим.

Усі варіанти є прийнятними для підприємства, оскільки капітальні вкладання є відносно невеликими, строк окупності капітальних вкладень значно менший за норму, що встановлена українським законодавством. Розрахувавши загальний річний ефект від впровадження двох заходів, було виявлено високу рентабельність заходів. Такі заходи значно підвищать імідж підприємства, його прибутковість.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Радаєв В. В. Як організовується ринкова взаємодія / В.В. Радаєв. – Москва: дім Державного університету. – Вища школа економіки, 2010. – 60 с.
2. Чайнікова Л. Н. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / Л. Н. Чайнікова, В. Н. Чайніков – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 192 с.
3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна – Київ: Центр учбової літератури, 2006. – 384 с.
4. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] : монографія / О. І. Драган – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с. — Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua>
5. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / О. Г. Янковий. – О.: Атлант, 2013. – 470 с.
6. Смоленюк П. С. Формування і оцінка конкурентоспроможності товарної продукції / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка — 2012. — № 4(30). — С. 99-107.
7. Жарко І. В. Менеджмент ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / І. В. Жарко — Харків: Центр учбової літератури, 2008. — 267 с. — Режим доступу: <http://www.twirpx.com>.
8. Душенькіна Е. А. Економіка підприємства [Електронний ресурс] : Конспект лекцій / Е. А. Душенькіна — М.: Єксмо, 2009. — 160 с. — Режим доступу: <http://www.alleng.ru/d/econ/econ174.htm>.
9. Сисоєва Е. А. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи та складові / Е. А. Сисоєва // Економіка та управління. — 2010. — № 12(73). — С. 283-287.

10. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. – 2013. – № 4. – с. 155-163
11. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – ОНЕУ. – 2013. – Вип. 4(51). – С. 183-188.
12. Сисоєва Е. А. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи та складові / Е. А. Сисоєва // Економіка та управління. — 2010. — № 12(73). — С. 283-287.
13. Реутов В. Е. Управління конкурентоспроможністю / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. – Сімферополь: Таврія, 2005. – 200 с.
14. Аналіз та розробка комплексу маркетингу / [авт. Тексту А. Епішкіна ]. – Волгодонск. : МИФИ, 2013. – 44 с.
15. Акмаєва Р. І. Стратегічний менеджмент: учбовий посібник / Р. І. Акмаєва. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 432 с.
16. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспроможність / М. Г. Миронов – Москва : Альфа-Пресс, 2004. – 159 с.
17. Щербінін О. В. Управління резервами конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О. В. Щербінін. — СПб., 2004. — 20 с. Деп. в ІНИОН Рос. акад. наук 10.01.05.
18. Царьов В. В. Внутрішньофірмове планування / В. В. Царьов. – СПб.: Пітер, 2002. – 496 с.
19. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л. В. Гриневецька // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – №38. – С. 249 – 252.
20. Кожухов В. І. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. І. Кожухов – Саратов, 2008. – 24 с. – Деп. в ІНИОН Рос. акад. наук 29.12.08.

21. Ямненко Г. Є. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Г. Є. Ямненко // Формування ринкової економіки. – 2012. – № 27. – С. 125-133.
22. Арутюнова Д. В. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / Д. В. Арутюнова – Таганрог : Вид-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. – Режим доступу: [http://www.aup.ru/books/m205/9\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m205/9_4.htm).
23. Лазаренко О. О. Етапи проведення аналізу конкурентоспроможності організації / О. О. Лазаренко // Молодий вчений. – 2014. – № 2. – С.479-484.
24. Сайт ТОВ «Цемент» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.odessacement.com.ua/ru>
25. Форма №1 «Баланс» за 2013 – 2015 роки.
26. Форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2013 – 2015 роки.
27. Форма 1-ПВ «Звіт з праці» за 2013 – 2015 роки.
28. Бутенко Т. А. Раціональне використання ресурсного потенціалу агропідприємств на основі удосконалення інформаційного забезпечення [Електронний ресурс] / Т. А. Бутенко, Ю. В. Синявіна // Ефективна економіка – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4539>.
29. Луцька Т. В. Фактори конкурентоспроможності згідно процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Луцька // Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського – 2010. – № 4. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/e-journals/PSPE/2010\\_4/Lutska\\_410.htm](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/PSPE/2010_4/Lutska_410.htm).
30. Пахомова І. Г. Недоліки обліку оплати праці [Електронний ресурс] / І. Г. Пахомова, Г. В. Арап // Науковий огляд – 2012. – № 2. – Режим доступу: <http://intkonf.org/index>.
31. Яблоков І. В. Фінансові потоки в транспортній логістиці [Електронний ресурс] / І. В. Яблоков // Менеджмент і маркетинг – 2011. – №2. – Режим доступу: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download>.

32. Осипов В. І. Економіка підприємства: підручник / Осипов Василь Іванович. – К.: Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.
33. Брижань І. А. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань, В. Я. Чевганова // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 4/5(24). – С. 10-15.
34. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка Менеджмент Бізнес. – 2015. – № 3 (13) – С. 127-133.
35. Портер М. Є. Конуренція: навч. посіб. / Портер М. Є.; пер. з англ. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 495 с.
36. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: підручник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
37. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – ОНЕУ. – 2013. – № 3(2). – С. 24-31.
38. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
39. Джилад Б. Конкурентная развідка. Как розпізнати зовнішні ризики та керувати ситуацією / Б. Джилад. – СПб. : Пітер, 2010. – 320 с.
40. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
41. Сайт ПАТ «ЮгЦемент», ПАТ «Волинь-Цемент» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.dyckerhoff.com.ua>.
42. Томпсон-мл А. А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, 12-е видання: Пер. з англ. // Артур А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд III – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2006. – 918 с.
43. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці / О. Г. Янковий – Одеса : Атлант, 2015. – 168 с.

44. Паронян А. А. Теоретичні аспекти категорії «ефективність» в дослідженні наукових трудових ресурсів сільського господарства / А. А. Паронян // Економічні науки. – 2011. – № 5. – С. 152-155.
45. Ромащенко І. Формування позитивного іміджу організації як складова професійних компетенцій маркетологів / Інна Ромащенко // Молодь і ринок. – 2011. – №5 (76) – С. 70-72.
46. Сімкін Л. Практичний посібник з сегментації ринку [Електронний ресурс] / Ліндон Сімкін, Салли Дибб – Санкт-Петербург: Пітер, 2002. – 240 с. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/swot.htm>.
47. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://stockmarket.gov.ua/>
48. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України паперів [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
49. Захарченко В.І. Економічна безпека та конкурентна довідка: учбовий посібник / В. І. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева, Н. В. Захарченко. – Одеса : Атлант, 2017. – 519 с.