

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри:
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
» ____ » _____ 2017 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

ступінь «Магістр»

з теми:

**«Формування конкурентної стратегії мінімізації
витрат на ТОВ «Лібра»**

Виконав: студент 6 курсу, групи 1
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Пінті Владислав Сергійович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Місько Ганна Анатоліївна

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність конкурентної стратегії підприємства.....	5
1.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	8
1.3 Методичні підходи що до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	16
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІБРА» .	25
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Лібра».....	25
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Лібра»	42
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Лібра»	47
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІБРА»	52
3.1 Обґрунтування заходів щодо формування стратегії мінімізації витрат ТОВ «Лібра» на засадах аналізу часових рядів динаміки.	52
3.2 Шляхи мінімізації витрат ТОВ «Лібра».....	63
3.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства після запропонованих заходів.....	72
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

На сьогоднішній час практично всі підприємства зрозуміли, що запорукою довгострокового та успішного функціонування є не орієнтація на миттєвий прибуток та успіх, а побудова ефективної стратегії існування на довгострокову перспективу. В стратегічному портфелі підприємства однією з найбільш важливих є конкурентна стратегія. Хоча вчені економісти виділяють велику кількість різноманітних конкурентних стратегій, однак саме конкурентна стратегія мінімізації витрат в складних економічних умовах дозволить зайняти підприємству м'ясопереробної галузі кращу конкурентну позицію.

Метою роботи є формування конкурентної стратегії мінімізації витрат на ТОВ «Лібра».

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання :

1. Визначити сутність та зміст поняття «конкурентна стратегія»
2. Провести факторний аналіз ефективності операційної діяльності підприємства та проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Лібра»
3. Розробити заходи що до реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Лібра»
4. Запропонувати шляхи мінімізації витрат ТОВ «Лібра» на засадах логістичного підходу
5. Оцінити запропоновані заходи щодо покращення конкурентної стратегії мінімізації витрат ТОВ «Лібра» на основі динамічного методу

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії мінімізації витрат підприємства.

Об'єктом дослідження є, підприємство з виробництво ковбас, ТОВ «Лібра».

У дипломній роботі використовувалися методи : аналіз, синтез, порівняння, SWOT – аналіз, аналіз часових рядів динаміки, економіко математична моделі для розв'язання задачі Кларка-Райта.

Під час написання роботи використовувалися монографії наукові статті, дані державної статистики, а також внутрішня та бухгалтерська інформація

підприємства. При написанні використовувалися програми Excel, M.S.Word, Statistica.

Наукова новизна : дістало подальшого розвитку використання моделі «Кларка-Райта» на підприємствах м'ясопереробної галузі з урахуванням їх специфіки.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи проведено обґрунтування заходів щодо формування стратегії мінімізації витрат ТОВ «Лібра» на засадах аналізу часових рядів динаміки. Встановлені шляхи мінімізації витрат ТОВ «Лібра», та проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства після запропонованих заходів.

За результатами моделювання і прогнозування щомісячних надходжень ЧД від реалізації за допомогою моделі ARIMA*ARIMAS було встановлено, що з вірогідністю 95% ЧД за 2017 рік складе 34909 тис. грн., а прогнозований ЧД за 2018 рік складе 36576,253 тис. грн..

За результатами ABC аналізу було встановлено, що до основної групи підприємств, що забезпечують основні надходження ЧД від реалізації, відносяться: регіональні фірми, торгові мережі, місцеві підприємства.

Запропоновано для мінімізування витрат на збут підприємства використати алгоритм Кларка-Райта. За результатами розрахунків підприємство зможе заощадити тільки на паливі 36,16% порівняно з маятниковим маршрутом або 52161,2 грн. на рік та 11,73% порівняно з методикою найближчого сусіда або 12235,6 грн. Оскільки область застосування даного методу не обмежується лише підприємствами групи А, то нами було запропоноване використовувати дану методику на всі доставки підприємства. За відгуками підприємств що використовують дану методологію та експертною думкою керівника підприємства, підприємство може розраховувати на зниження витрат на збут до 20% за рахунок оптимізацію часу – об'ємів палива, зниження амортизаційних витрат та підвищення репутації підприємства є надійного поставника. Тами чином за оптимістичним прогнозом у 2018 році витрати на збут складуть 2192 тис. грн., а операційні відповідно витрати 32570 тис. грн..

Запропоновані заходи дозволять підвищити коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства до 1,05 та випередити своїх конкурентів за витратами.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі удосконалено конкурентну стратегію мінімізації витрат. Дослідження наукових підходів щодо сутності поняття дозволила надати власне це сформована програма заходів, реалізації яких дозволить підприємству досягти кращої конкурентної позиції, та успіху у конкурентній боротьбі.

Встановлено, що існує багато думок науковців щодо класифікації конкурентної стратегії. Проведена систематизація виявила, що класифікації конкурентних стратегій можливо об'єднати у 3 різні групи за певними акцентами конкурентних стратегій, а саме: за акцентом на конкурентні переваги та шляхи їх формування, акцентом на конкурентну позицію і шляхи поліпшення цих позицій, та акцентом на характер ринкових дій фірми. Виходячи з специфіки діяльності підприємства подальше дослідження будемо проводити за акцентом на конкурентні переваги та шляхах їх формування, а саме за конкурентною стратегією мінімізації витрат.

Аналіз ринку дозволив встановити що основними конкурентами підприємства є ТОВ «Аликс», ТОВ «Єреміївський м'ясокомбінат» та ПРАТ «Одеський м'ясокомбінат».

За результати SWOT аналізу встановлено, що пріоритетним напрямком для підвищення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення логістичної системи за рахунок здійснення найбільш економічних та ефективних схем постачання продукції споживачам України.

За результатами оцінки конкурентоспроможності встановлено, що ефективність діяльності підприємства у 2016 р. підвищилась порівняно з 2015 роком, проте, є резерви зростання конкурентоспроможності до яких слід віднести: строки поставки товару, логістичну мережу, витрати на збут

За результатами ABC аналізу було встановлено, що до основної групи підприємств, що забезпечують основні надходження ЧД від реалізації, відносяться: регіональні фірми, торгові мережі, місцеві підприємства.

Запропоновано для мінімізування витрат на збут підприємства використати алгоритм Кларка Райта. За результатами розрахунків підприємство зможе заощадити тільки на паливі 36,16% порівняно з маятниковим маршрутом або 52161,2 грн. на рік та 11,73% порівняно з методикою найближчого сусіда або 12235,6 грн. Оскільки область застосування даного алгоритму не обмежується лише підприємствами групи А, то було запропоноване використовувати дану методику на всі доставки підприємства. За відгуками підприємств що використовують дану методологію підприємство може розраховувати на зниження витрат на збут до 20% за рахунок оптимізацію часу – об'ємів палива, зниження амортизаційних витрат та підвищення репутації підприємства є надійного поставника. Тами чином за оптимістичним прогнозом у 2018 році витрати на збут складуть 2160 тис. грн., а операційні відповідно витрати 30700 тис. грн..

Запропоновані заходи дозволять підвищити коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства на 0,06 та досягти рівня 1,05.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
3. Аликин А.Ю. Критичний огляд існуючих підходів до визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dokipedia.ru/document/5148836>
4. Веснин В. Р., Грибов В. Д. Економіка підприємства в питаннях і відповідях. Навчальний посібник./ В. Р. Веснин, В. Д. Грибов – Проспект, 2016.- 131 с.
5. Рубин Ю. Б. Стратегії конкурентних дій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.moderncompetition.ru/general/upload/articles/p101-143.pdf>
6. Жевега В.П., Фіщук Б.П., Войтенко О.І Конкурентна стратегія підприємства в умовах мінливого ринкового середовища [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/854.pdf>
7. Доц Д.Ю., Ліпінський В.М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2007, вип. 17.5. – С.136-138.
8. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 5(31). – С.81-86.
9. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. - Европ. перспектива, пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996. - 589 с.
10. Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток

- виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 4(44). – С. 88-94. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf>
11. Маршова С.П. Теоретичні Аспекти Формування та розвитку конкурентних стратегій в сучасних умовах [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.pac.by/dfiles/001130_756862_marmashova3.pdf
12. Агеєва І.М., Мілева М.Д Стратегія конкуренція як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19474/06-Ageeva.pdf?sequence=1>
13. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [Електронний ресурс]. Режим доступу:http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf
14. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.
15. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.
16. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.
17. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.
18. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств: Навч. посіб. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К., 2006. — 204с.

19. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун-т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 700с.
20. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2003. — 344 с.
21. Шумаєва О.О. Використання моделювання ситуацій для оцінки ризику та ефективності інвестиційних вкладень / О.О. Шумаєва, В.А. Світлична, Т.О.
22. Воронов Д. С. Динамічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://vds1234.ru/concurency/13-32>
23. Коротков А., Третьяков Н. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа // Маркетинг.- 2007.- №1(92).- С. 48-54.
24. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія,- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 116-134.
25. Дворник Є. Перші результати скасування держрегулювання цін [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agroreview.com/news/pershi-rezultaty-skasuvannya-derzhrehulyuvannya-cin-podorozhchala-kovbasa>
26. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст.- 2007.- №8.- С. 14-17.
27. Воронкова А. 3. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом промышленных предприятий: Дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Восточноукраинский национальный ун-т. - Луганск, 2001. - 482 с.
28. Горбаль Н. І. Оцінювання конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях / Н. І. Горбаль, П. Г. Ільчук // Вісник Нац. ун-ту "Львів, політехніка" : Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. -2006. -№ 567. -С. 213-221.

29. Гранатуров В. М., Осипов В. М. Удосконалення визначень у сфері конкурентоспроможності // Економіка промисловості, 2005.- №3 (29).- С.143-151.
30. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий: Монография.- Х.: Основа, 1995.- 160 с.
31. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
32. Іванова Є. Методичні засади стратегічної оцінки інноваційного потенціалу підприємств хімічної промисловості // Економіст,- 2005.- № 12. - С. 68-71.
33. Іванов Ю. Б. Податкові аспекти конкурентоспроможності // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 189 - 206.
34. Іванова М.Б. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. - М.Б.Іванова: Видавництво РИОР, 2004. - 105с .
35. Іванов Ю. Б., Чечетова - Терашвілі Т. М. Теоретичні та методичні проблеми забезпечення сталості конкурентної позиції підприємства // 74 Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007,- С. 173 - 192.
36. Іванов Ю. Б. Податкові аспекти конкурентоспроможності // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 189 - 206.
37. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 19 с.
38. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
39. Окландер М.А. Логістика: Підручник / М.А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

40. Отенко И. П. Стратегический потенциал как источник развития конкурентоспособности предприятия // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 228 - 246.
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Україна у цифрах 2015. Статистичний збірник. Київ. 2016. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Орлов П. А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку. Монографія / П. А. Орлов, Г. О. Холодний, М. А. Борисенко та ін. –Харків: ХНЕУ, 2008. –232 с.
43. Панасюк Б. Я. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи Б. Панасюк Галицький економічний вісник. — 2012. — №3(36). — с.166 - 170.
44. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007.- 368с.
45. Портер М. Е: Конкуренция / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. - М. Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с. 40. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа 73 отраслей и конкурентов / М. Е, Портер ; [пер. с англ.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
46. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М.В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. - № 8. – С. 155 – 158.
47. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства // Економіст.- 2001.- № 12.- С. 58-61.
48. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації.- К.: КНТЕУ, - 346 с.
49. 63. Бондар М. І. Звітність підприємства: навч. посібник [Текст] / М. І. Бондар. – К. : ЦУЛ, 2015. – 570 с.
50. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств: навч. посібник [Текст] / Є. В Крикавський, З. С. Люльчак. – К. : Ліра-К, 2013. – 696 с.

51. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Економіка підприємства» для студентів V курсу всіх форм навчання та слухачів програми підготовки магістрів зі спеціальності «Бізнес-адміністрування» / [А. І. Ковальов, Н. Є. Сілічева, І. А. Допіра, Н. В. Кічук]; за ред. Ковальова А. І. – Одеса: ОНЕУ, 2012 р. – с. 47.
52. Серединська В. М. Економічний аналіз: навч. посібник [Текст] / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. – Тернопіль : Астон, 2010. – 624с.
53. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] / Г. В. Савицкая. [изд. 5-е, перераб. и доп.]– М. : ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
54. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник [Текст] / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова. – Львів : Магнолія 2006, 2015. – 312 с.
55. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – [вид. 2-ге, без змін].– К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
56. Литвинюк О. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: конспект лекцій [Текст] / О. П. Литвинюк, О. І. Драган, О. С. Ралко – К. : НУХТ, 2013. – 152 с.
57. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. — 536 с.
58. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 528 с. 43. Склярук И. Генезис подходов к определению прибыли до налогообложения в Украине. // Бухгалтерский учет и аудит, №4 – 2011. – с. 26 – 30.
59. Савельев Є.В. Новітній маркетинг: навч. посіб. / Є. В. Савельєв (ред). - К.: Знання, 2008. - 420с. 99
60. Скибінський С. В. Сегментування ринку в інвестиційних проектах / Скибінський С.В., Скибінський О.С. — Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2007. — 135 с.

61. Споживча оцінка асортименту та якості товарів: Збірник наук. праць. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т. – 2010. – 207 с.
62. 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.
63. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності / Татар М.С.// Економіка та держава – 2012.-№1. с. 61-64
64. Тимофеева О. В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі / О. В. Тимофеева // Економіка і регіон. — 2007. — № 2 (13). — С. 68–72.
65. 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.
66. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Федорчук А.І.; УКООПСЛКА, Львів. комерц. акад. — Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. — 367 с.
67. 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 5
68. Шубалий О.М. Методика порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємств галузі ринку / Шубалий О.М. // Актуальні проблеми економіки - 2008.-№1.с. 70-77
69. Малярчик // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Сер. Обчисл. техніка та автоматизація . — 2011. — Вип. 21. — С. 143-148.
70. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2013. – 470с.