

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” _____ 20__ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Белста»

Виконавець
студент ЕУП факультету
Власенко Альбіна Павлівна

Науковий керівник : к.психол.н., ст. викл.
Осичка Олена Василівна

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Загальні визначення конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.3. Основні напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства..	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ПО ПІДВИЩЕННЮ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БЕЛСТА».....	28
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2 Результати фінансово-господарської діяльності підприємства	34
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Белста» на ринку взуття.....	43
2.4 Управлінське обстеження діяльності ТОВ «Белста»	53
2.5 Економічне обґрунтування відкриття магазину роздрібної торгівлі ТОВ «Белста».....	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66

ВСТУП

Зростаюча актуальність проблем управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються внаслідок інтеграції у світогосподарські процеси.

У нестабільних умовах української дійсності, підприємці не можуть досягнути успіху, якщо не будуть чітко та ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати та акумулювати інформацію як про стан ринку, конкурентів, так й про свої можливості, зуміти вчасно й правильно розробити стратегію конкурентоспроможності, а особливо її обґрунтувати та передбачити усі її наслідки.

Усе більш очевидним стає те, що головною характерною рисою нових систем внутрішнього фірмового управління повинна стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання здібностей персоналу. Рівень конкурентоспроможності буде визначатися такими факторами як розвиток виробництва нових видів продукції та стимулювання становлення нових потреб.

Це, перш за все, постійне оновлення асортименту продукції, безперервна розробка та швидке засвоєння нововведень та підвищення продуктивності праці та ефективність виробництва, зниження витрат. Особливе місце займає забезпечення якості та надійності нових видів продукції при одночасному зниженні ціни. Курс береться на підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу. Все це практично означає випуск як можна більшої кількості нових товарів з підвищеним попитом.

Вагомий внесок в розвиток теорії стратегічного управління підприємства здійснили такі вчені-економісти, як Р.Аккоф, І. Ансофф, Г.А. Буреніна, Віханський, П. Друкер, Г. Мінтцберг, В.Д. Немцов, А.Н. Петров, М. Портер З.Є. Шершньова та інші.

Об'єктом є виробниче підприємство ТОВ «Белста».

Метою роботи є дослідження розвитку конкурентоспроможності виробничої організації та визначення заходів щодо її підвищення.

Для досягнення цієї мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

1. Розглянути теоретико основні управління конкуренцією та формування конкурентної стратегії;
2. Провести аналіз показників фінансово-економічної діяльності та системи управління підприємством;
3. Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства за результатами SWOT-аналізу;
4. Розробити заходи щодо покращення конкурентної позиції підприємства.

Для написання дипломної роботи застосовувалися матеріали економічної і спеціалізованої літератури з досліджуваної проблеми, законодавчі і нормативні акти України, засновницькі документи, статут підприємства, а також бухгалтерська і фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Белста».

ВИСНОВКИ

Для розвинених ринкових стосунків стають актуальними процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, які забезпечують виживаємість в довгостроковому періоді, та нададуть високу норму прибутку і стабільне економічне зростання.

Кожному підприємству необхідно впроваджувати конкурентоздатну продукцію, для досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку. Запорукою цьому являється адаптація підприємства і його своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці має мінливий характер.

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

Розробки конкурентної стратегії підприємства на будь якому ринку являється основою конкурентоспроможності підприємства. Щоб вважатись стратегічними факторами успіху, конкурентні переваги мають відповідати трьом наступним вимогам: базуватись на можливостях і ресурсах підприємства; забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами; задовольняти специфічні потреби клієнтів.

У даній роботі були розглянуті теоретичні питання аналізу конкурентоспроможності підприємства й шляхи для її підвищення у мінливих умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку вітчизняних виробників взуття в Україні.

У ході проведеного дослідження було визначено особливості функціонування та розвитку ринку взуття, основні його гравці, та можливі сценарії розвитку подій.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Белста» визначив стабільні позитивні показники ефективності, не зважаючи на мінливі умови зовнішнього

середовища, що представляє широкі можливості для зростання на ринку. Однак слід визначити не задовільні показники рентабельності.

Аналіз основних конкурентів виявив конкурентні переваги, найбільш вагомі на цього ринку, а також слабкості ТОВ «Белста» по відношенню до конкурентів.

Для визначення вирішальних факторів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку було побудовано многокутник конкурентоспроможності. Для порівняльного аналізу було обрано три компанії з різних конкурентних категорій, та визначено досить стабільне положення всіх компаній на ринку з незначним відривом. Це визначає можливості для компанії захвату цього ринку.

У результаті аналізу було визначено, необхідність розвитку власної мережі роздрібної торгівлі, якій на підприємстві не приділялася увага.

Для визначення перспектив розвитку було проведено управлінський аналіз внутрішнього потенціалу для визначення напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Визначено необхідність відкриття мережі магазинів роздрібної торгівлі, що дозволить значно підвищити дохідність компанії та дасть суттєвий поштовх для подальшого розвитку та виходу на ринок з новим розширеним асортиментом продукції.

Для визначення доцільності реалізації обраної стратегії обраховано економічна ефективність відкриття магазину роздрібної торгівлі у центрі міста. Знайдена комерційна пропозиція по продажу необхідного приміщення.

Враховуючи ціну запропонованого магазину обраховані, заходи по організації його роботи та закупка необхідного обладнання для організації діяльності. Визначено дохідність його роботи та економічна доцільність. Обраховано план грошових потоків за чотири рока та визначено досить високу рентабельність інвестицій. Термін окупності складатиме два рока. Чисті грошові надходження за п'ять років перевищать 2 млн.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.:ИНФРА – М., 2003.-215с.
2. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009.– 307с.
3. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции: Учебное пособие / К.А.Волкова. – М.: Экономика, 1997. - 526.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Учебник / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 1998. - 382 с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством Графічне моделювання : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук - К. 2000. - 360с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2001. 501с.
7. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебник / А.В. Грачев. – М.: «ДИС», 2002. 208с.
8. Губанов, С.В. Система организации маркетинговой стратегии (опыт зарубежных стран)// Экономист. - 2010. - №2. - С. 67
9. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби?// Маркетинг и реклама. — 2003, \° 5-6. — С. 32-37.
10. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е издание.- СПб.: Питер, 2007.
11. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2011. - №698. - с 150-155.
12. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: (пер. с англ.) / Питер Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.

13. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2001.
14. Зиннуров, У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей// Экономика и управление. - 2008. - № 4. - 47-52 с.
15. Злобин С.Ф. Рыночная экономика АПК. - Орел, 1999. -315с.
16. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: ЗнанняПрес, 2004. –199с.
17. Зяйлик М., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій // Галицький економічний вісник. - 2011. -№ 2 (31).
18. Конкин Ю.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятий технического сервиса АПК. - М.: МГАУ, 1998. -14 с.
19. Костин, И.М. Измерение конкурентоспособности предприятий. - Наб. Челны: КамПИ, 2008. – 117 с
20. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс /Ф. Котлер. - М. : Изд-во Вильяме, 2007. -656 с.
21. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд.- СПб.:Питер, 2006.-816с.
22. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ. 1998-152 с.
23. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер с франц. — СПб.: Наука, 1986.-589 с.
24. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак; пер.с франц. СПб. - М. : Наука, 1996. - 589 с.
25. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія / Я.С. Ларіна - К.: Преса України, 2008. - 336 с
26. Литвиненко, А.Н. Пороговая модель оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 7.- 47-55 с.

27. Мартин Кристофер, Хелен Пэк Маркетинговая логистика. – М.: Технологии, 2005. – 200 с.
28. Микрюков В.Ю. Обеспечение безопасности жизнедеятельности. Коллективная безопасность. – М.: Высшая школа, 2004. С.254
29. Новицкий В.Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. К.: Либра, 1994.
30. Новицкий В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 948 с
31. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с
32. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. С англ. – 2е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
33. Практический маркетинг / Сборник статей. – М. Вища школа. 1996 г.
34. Романов А.В. Маркетинг. – М., 1996.
35. Ромат Е. Реклама. 6-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 560 с.
36. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади // Галицький економічний вісник. - 2010. - № 2 (27).
37. Сухорська-Кравець У .Р. Маркетингові стратеги підприємства: Дис. канд. екон. наук 08.06.01 — "Економіка, організація та управління підприємствами". — Львів, 2004.
38. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский Маркетинг Учебное пособие Москва 2001 г. ПРИОР 128 с.
39. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. 14 изд.— Киев: Вильямс, 2008.— 928с.
40. Траут Дж. Траут о стратегии / Траут Дж.; пер. с англ. С. Жильцов. - СПб. ; М.; Нижний Новгород ; Воронеж ; Ростов н/Д.: Питер, 2004. - 188с.
41. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент/ Р. А. Фатхутдинов.- СПб.: Питер, 2008.- 448с.

42. Бондарева Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства // Науковий вісник ЛНАУ-2010.-№16.
43. Маркетинговая стратегия по-украински: мнение экспертов/ Маркетинг и реклама. - 2005. № 3. - С. 22-28.
44. Проблемы разработки маркетинговой стратегии'/ Маркетинг и реклама. —2005. №3.-С. 29-35.
45. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали першої міжнар. наук.-практ. конф., 6-7 червня 2013 р. – відпов. За випуск д.е.н., проф.. Кузнєцова І.О. – Одеса, Атлант, 2013. – 202 с.
46. Логистика в малом бизнесе: учеб. пособ. [Электронный ресурс]. <http://www.dist-cons.ru/modules/logistic/section1.html>
47. Информационный портал Знайтовар.Ру. Статья: «Маркетинговая логистика»:[Электронный ресурс]www.znaytovar.ru/new2648.html
48. Ландау О. Стратегический план маркетинга.[Электронный ресурс] www.cfin.ru
49. Лекомцев С. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии.[Электронный ресурс] // www.bma.ru
50. Очень коротко и самое главное о стратегиях.[Электронный ресурс]www.bma.ru
51. Бизнес-планирование. Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия.[Электронный ресурс] www.siora.ru
52. Курс маркетинга [Электронный ресурс]marketing.al.ru
53. Ресурс в Интернет: www.economics.ru.
54. Ресурс в интернете <http://broker-ua.com/marketing-v-upravlenii-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-predpriyatiya.htm>
55. Инструменты финансового анализа - критерии выбора.[Электронный ресурс] www.invest.rin
56. Финансовые потоки инвестиционной компании: новые методы планирования и анализа инвестиций [Электронный ресурс] www.big.spb