

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2020 р.

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

за темою:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «РІВ.А.ХОЛДІНГ»**

Виконавець

студентка ЕУП факультету

Рябчевська Сніжана Глібівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., ст.викл.

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбатенко Артур Всеволодович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Визначення та розвиток поняття конкурентоспроможність	5
1.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства	12
1.3. Стратегічний погляд на конкуренцію	17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РІВ.А.ХОЛДІНГ»	24
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рів.А.Холдінг»	24
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Рів.А.Холдінг»	32
2.3. Дослідження напрямків підвищення конкурентоздатності ТОВ «Рів.А.Холдінг».....	42
2.4. Фінансово-економічне обґрунтування запуску борошномельного заводу...	46
ВИСНОВОКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57

ВСТУП

В сучасній науці конкуренція розглядається як динамічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між учасниками ринку для забезпечення кращих можливостей для збуту продукції, реалізації послуг, задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку. Суб'єктами конкуренції можуть виступати як продавці, так і покупці. Поняття конкуренції багатозначне, тому складно дати його універсальне визначення. Наслідком конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого - підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення НТП.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від ефективності менеджменту, на рівень якої впливають особисті якості менеджерів, здатність керівництва розробляти і реалізовувати стратегію підприємства і адаптуватися до змін зовнішньої середовища, єдина система обліку і контролю і уміння підбирати висококваліфіковані кадри.

Конкурентоспроможність підприємства визначає можливості ефективного використання всіх наявних ресурсів для досягнення конкурентної переваги. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з формуванням конкурентного потенціалу.

Конкурентоспроможність має виняткове значення для успішної діяльності і виживання фірми. Проте багато підприємств, які мають величезний потенціал, у розвитку своєї діяльності зазнають значних труднощів і як слідство мають нестабільне положення на ринку. Це в першу чергу пов'язано з неефективним управлінням конкурентоспроможністю підприємства.

Тому впровадження в діяльність підприємства принципів управління конкурентоспроможністю є зараз ключовою проблемою для українських підприємств.

Необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства зумовили актуальність тему цієї роботи.

Метою цього дослідження є розробка практичних рекомендацій по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань :

- розглянути суть поняття конкурентоспроможність та методи управління конкурентоспроможністю ;
- проаналізувати діяльність підприємства в умовах конкуренції ;
- дослідити можливості підвищення конкурентоспроможності;
- розробити та оцінити ефективність заходів по підвищенню конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження в роботі є ТОВ «Рів.А.Холдінг», що займається майже 20 років закупівлею, зберіганням, підробкою зернових на базі елеватора в Ізмаїлі.

Предметом дослідження являються фактори, які визначають конкурентоспроможність ТОВ «Рів.А.Холдінг» та методи її підвищення.

Теоретична база дослідження представлена працями вітчизняних і зарубіжних вчених по економіці, маркетингу, менеджменту. Інформаційну базу дослідження склали матеріали монографій, періодичних спеціальних видань, навчально-методичної літератури і навчальних посібників, а також законодавчих і нормативних актів України, дані фінансової звітності ТОВ «Рів.А.Холдінг».

У роботі використані наступні методи: логічний аналіз, порівняльний аналіз, стратегічний аналіз, системний підхід, метод експертних оцінок, аналіз техніко-економічних показників діяльності і складових елементів макро- і мікросередовища підприємства, аналіз 5 сил конкуренції М.Порткера , аналітико-синтетичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності - SWOT–аналіз, аналіз діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів.

Основні пропозиції і результати дипломної роботи можуть бути використані в діяльності ТОВ «Рів.А.Холдінг». Розроблені заходи дозволять підприємству виявити приховані резерви і підвищити ефективність його діяльності.

ВИСНОВКИ

1) Конкуренція – економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Практична значущість проблематики конкурентоспроможності зумовлюється тими складними вимогами, які висувають глобалізація, значно більш жорстка взаємна залежність національних господарських систем.

Для заняття і утримання на ринку стратегічно вигідної позиції, підприємству слід сформуванню свою конкурентну стратегію. Згідно теорії Майкла Портера про п'ять конкурентних сил в конкурентній боротьбі беруть участь: нинішні конкуренти на ринку, споживачі, постачальники, вірогідні нові учасники ринку, товари-замінники, але їх відносна вага неоднакова в різних галузях.

Розуміння компанією свого потенціалу і джерел конкурентних сил допоможе розрахувати, в яких сегментах вона ризикує зіткнутися з найзапеклішим протиборством, і в яких, буде відносно захищена.

2) Основним видом діяльності ТОВ «Рів.А.Холдінг» являється зберігання давальницької сировини на елеваторі з подальшим доведенням до кондиції та формування товарних партій. .

Економічні показники демонструють негативну динаміку, особливо показники прибутку. Це пов'язано з проблемами юридичного характеру лише частково залежними від підприємства, результатом яких стала втрата клієнтів.

Коефіцієнти ліквідності взагалі не відповідають нормам та не спостерігається позитивних тенденцій. Таким чином підприємство не може вчасно розрахуватися по своїм зобов'язанням і веде бізнес дуже ризиковано. Аналіз показників рентабельності дозволяє говорити про неефективну роботу підприємства і необхідність негайно приймати міри.

Аналіз конкурентного середовища за допомогою стратегічної моделі аналізу п'яти сил конкуренції Майкла Портера визначив негативну оцінку галузі.

Основна проблема ТОВ «Рів.А.Холдінг» втрата довіри споживачів. З іншого боку перспектив розвитку саме в цій галузі небагато, особливо враховуючи укрупнення зерноприймальних підприємств. Клієнти дуже чутливі до ціни і в той же час вимогливі до надійності компанії. Сьогодні вже стала не можливою економія за рахунок будь яких особистих взаємовідношень, слід шукати офіційні методи підвищення закупівельної ціни та формування довіри споживачів. На наш погляд це можливо тільки за рахунок відкриття свого виробництва, базуючись на давальницької сировині.

3) Для визначення позиції та перспектив розвитку на ринку елеваторів ми склали конкурентний профілю ТОВ «Рів.А.Холдінг» відносно основних конкурентів в регіоні. Аналіз таблиці конкурентного профілю визначив, що позиції підприємства на ринку значно поступаються лідеру. Однозначний висновок, не піднявши «Надійність» не можливий подальший розвиток на ринку.

Таким чином виникає нагальна необхідність прозорої роботи підприємства чітко в правовому полі. Враховуючи обсяги виробництва зберегти цінову перевагу можливо тільки за рахунок просування по виробничому ланцюжку, тобто зайнятися подальшою переробкою сировини. Так пропонується відкрити виробництво борошна, яке вже працює майже на всіх відносно невеликих успішних елеваторах.

Для визначення доцільності розвитку додаткового напрямку, борошномельного заводу, слід також врахувати внутрішні можливості підприємства та визначити їх перспективи у співвідношенні зі зовнішнім середовищем. Ми провели такий аналіз за допомогою побудови матриці SWOT-аналізу.

Аналізуючи складену матрицю SWOT-аналізу ми можемо зробити висновки о перспективності подальшого розвитку ТОВ «Рів.А.Холдінг». По-перше потрібно створити атмосферу довіри та надійності до підприємства, а для цього зробити абсолютно прозорими всі операції по закупці та переробці зернових, виключивши взагалі будь які треті фірми - посередники. Неминуче підвищення вартості переробки та зберігання планується компенсувати за

рахунок відкриття свого борошномельного виробництва. Це дозволить перекласти частку витрат на це виробництво та забезпечити приплив клієнтів.

З іншого боку цілком легальний бізнес виробництва борошна підвищить довіру до підприємства, як надійного, забезпеченого активами і відповідно здатного відповісти за своїми зобов'язаннями в будь якому випадку.

4) Аналіз пропозицій на ринку обладнання дозволив дійти до вибору оптимального формату організації виробництва. Так в першу чергу враховувалася економічна доцільність і можливість масштабування. Крім того враховувалася можливість роботи, як з приватними замовниками, так і товарними партіями, що більш відповідає умовам виходу на ринок, коли потік клієнтів буде нестабільним.

Аналіз пропозицій на ринку обладнання дозволив дійти до вибору оптимального формату організації виробництва. Так в першу чергу враховувалася економічна доцільність і можливість масштабування. Крім того враховувалася можливість роботи, як з приватними замовниками, так і товарними партіями, що більш відповідає умовам виходу на ринок, коли потік клієнтів буде нестабільним.

Аналіз економічної ефективності введення в експлуатацію млин Р6-АВМ-15 дозволив зробити висновок, що за перший рік наші вкладення повністю окупляться. Ще ми отримаємо значний прибуток. Розмір прибутку стрімко зростає і по закінченню 5 року досягає 3,5 млн.грн. Окупність проекту 9 місяців. З цього можна зробити висновок, що наш проект прибутковий і дозволить підприємству вийти з кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика.-М.:Центр економіки та маркетингу.
2. Азоев.Г.Л., Челнеков А.П. Конкурентные преимущества фирмы.-М.:ОАО Новости,2000.
3. Ансофф І. Стратегія управління/під ред. Л.І.Евенко.-М.:Економіка,1999.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.-СПб.:Питер Ком,1999.-416с.
5. Белоус О.П., Панченко Е.Г. Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность. К., "Знание Украины",1992 г., 40с.
6. Богатирьов А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: (Монографія) / А.М.Богатирьов, А.І.Бутенко, І.О. Кузнецова – Одеса: : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003 – 274 с. □ Бібліогр.: с.266-270
7. Воронов А. Конкуренция в XXI веке // Маркетинг.-2001.-№5.-с.16-24.
8. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография.- 2-е.,изд., стереотип.- Луганск.
9. Вютрих Ганс А., Винтер Вольфганг Б. Конкурентоспособность глобальных предприятий // Проблемы теории и практики упр. - 1995. - № 3. - С. 96 - 102.
- 10.Горбатенко А.В. Можливості застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств // Науковий вісник ОНЕУ №5(247) – Одеса: 2017. – с.5-19
- 11.Горбатенко А.В., Особливості формування маркетингової стратегії на ринку ІТ-послуг, Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5 (268). – 284 с. – с.73-93.
- 12.Горбатенко А.В., Формування сучасних інноваційних механізмів на підприємстві, Науковий вісник ОНЕУ №8(228). –2015, – 228 с. С. 26-36.

13. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / - СПб.: Спец. лит., 1995. - С. 82 - 87.
14. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках / Дніпропетровський національний ун-т. — Кривий Ріг : Видавничий дім, 2005. — 324с.
15. Дэй Д. Стратегический маркетинг.-М.ЭКСМО-Пресс,2002.-640с.
16. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентноспособності підприємств\\ Економіка України.- 1996.- №1.- с.43-48
17. Забелин П.В.,Моисеева Н.К. Основы стратегического управления.-М.: Маркетинг,1998.-195с.
18. Істірян Г.П. Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки \\ Легка промисловість.-1994.- №4.- с. 1214
19. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент.-М.: Изд-во РДЛ,2003.-464с.
- 20.Кузнецова І.О. Зерновий ринок України: історія створення та тенденції розвитку: (Монографія) / І.О. Кузнецова. □ Одеса: Поліграф, 2008 □ 198 с. — Бібліогр.: с.175-185
- 21.Кузнецова І.О.Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського національного економічного університету. – Одеса, 2014. – № 1. – С.216-223
- 22.Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
- 23.Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / Кузнецова І.О., Артемова О.С.// Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
- 24.Лифіц І.М. Формування та оцінка конкурентоспроможності.-М.:Юрайт-Іздат,2004.
- 25.Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції підприємств борошномельнокруп'яної та комбікормової

- промисловості / Зуб Г.І., Слінчук В.О., Гайдук Т.Г., Богатирьов А.М., Кузнецова І.О., Відоменко І.О // Мінагрополітики України. Одеса: Аспект, 2004 – 120 с.
26. Портер М. Міжнародна конкуренція/ под.ред. В.Д.Щетина.-М.:2004
27. Портер М. Конкурентная стратегия. Нью-Йорк. 1980 г.
28. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стан. М., Международное отношение, 1993
29. Портер М. Конкурентное преимущество. Нью-Йорк, 1985
30. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів.- М.:Соцекгіз.1962.-333с.
31. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.- практич. посібник — К. : Професіонал, 2007. — 206с.
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегічний маркетинг:посіб./М.:ЗАТ «Бізнес-школа,інтел-синтез»,2000.
33. Хайне П.Економічний спосіб мислення/пер.з англ.-2-ге вид.-М.:Діло,1993.
34. Хайек Ф.А.Пізнання, конкуренція та свобода /СПб.:Пневма,1999.
35. Чейз Ричард, Акьюлано Николас. Производственный (операционный) менеджмент.Бостон, 1992 г., 1062 с.
36. Швец В.Я. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии. Л., 1990 г.
37. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход //пер. с англ.// под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер,2001.
38. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія та практика: навч. посіб.-М.:Акаліс,1996.