

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної форми навчання

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:

Формування конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет»

Виконавець

студент Панова Юлія Сергіївна

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Горбатенко Артур Всеволодович

Одеса 2018

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ЧИННИК УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Сутність та значення конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства	12
1.3. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг.....	21
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	
ТОВ «АТБ-Маркет»	32
2.1 Загальна характеристика підприємства	32
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	39
2.3 Дослідження конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібної торгівлі м. Ізмаїлу	46
2.4. Управлінське обстеження внутрішнього середовища	54
2.5. Обґрунтування проекту відкриття «АТБ-Кафе».....	58
ВИСНОВКИ.....	71
Список використаної літератури.....	73

ВСТУП

У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетення чинників, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і що відображають результати політики великих монополій у боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибули.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалася в Україні, дає можливість розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати і своєчасно здійснювати заходи по зміцненню конкурентних переваг. Останнє слід зазначити особливо, тому що аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства потрібний на усіх рівнях позавиробничого процесу.

Тільки чітко представляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатися, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього домогтися; які перспективи сьогодні є у підприємства, які можливості воно має і як ними скористатися? Ефективне управління неодмінно вимагає від керівників аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачити результати прийнятих стратегічних рішень. Сучасним менеджерам доведеться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін до вибраного курсу підприємства, вони повинні добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні і слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх, а які навпаки.

Аналіз конкурентних сил дуже важливий, але необхідно пам'ятати, що він є лише констатацією сьогоднішньої ситуації. Між тим конкурентна ситуація

постійно розвивається, і часто це відбувається дуже динамічно. Завжди існують найважливіші на цей період рушійна сили конкуренція.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, рішення якого і присвячується ця робота.

Метою роботи є дослідження конкурентних переваг підприємства та визначення заходів щодо її реалізації на ринку роздрібною торгівлі.

Об'єктом є ТОВ «АТБ-маркет».

Предметом є стратегічні чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення вказаної мети поставлено наступні завдання:

- визначити особливості формування та реалізації конкурентних переваг;
- ознайомитися з загальною характеристикою та здійснити аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «АТБ-маркет»;
- дослідити конкурентні позиції ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібною торгівлі м.Ізмаїл;
- визначити заходи підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- здійснити розрахунок економічної ефективності реалізації запропонованих заходів.

У процесі аналізу потенціалу використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод відволікання від зайвого, порівняльний та зіставний метод інтерпретації складових потенціалу.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці заходів розвитку та формування конкурентних переваг на ринку роздрібною торгівлі м.Ізмаїл з подальшим економічним обґрунтуванням доцільності їх реалізації.

ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція підприємств. Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, із врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Формування і розвиток конкурентних переваг є основою розробки конкурентної стратегії підприємства на будь-якому ринку. 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 сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку і стабільне економічне зростання.

ТОВ «АТБ-Маркет» сучасна мережа дисконтних магазинів роздрібної торгівлі, які позиціонуються, як магазини біля дому.

Аналіз господарського стану «АТБ-Маркет» виявив негативні тенденції фінансової діяльності та проблеми зі стабільністю підприємства. Аналіз конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі підтвердив попередній висновок. Проаналізував положення мережі супермаркетів на ринку по відношенню до основних конкурентів по визначальним факторам, можна зробити висновок про хитку рівновагу на цьому ринку.

Будь який гравець на ринку може змінити цю рівновагу в ті чи іншу сторону і можна бути впевненим в перспективах розвитку для підприємства. ТОВ «АТБ-Маркет» не займає сьогодні лідируючих позицій на ринку, значно поступаючись лідерам ринку в площах магазинів та кількості клієнтів. Однак, підприємство утримує основну свою перевагу – низькі ціни. Слід зазначити зміну пріоритетів споживача на ринку у сторону більш розвинутого сервісу.

Управлінський аналіз внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу виявив цю проблему та визначив напрямки її вирішення. А саме необхідність розширення асортименту товарів, підвищення сервісу та якості обслуговування. впровадження додаткових послуг.

Керівництво компанії, навпаки, вважає цей напрямок не продуктивним, так як він відобразиться на ціні товарів. Хоч ми з цим і не згодні, однак не можна протидіяти всупереч основним інтересам.

Впровадження інтернет-торгівлі також передбачає додаткові витрати на доставку товарів, тому також не прийнятне. Однак ми вважаємо, що впровадження додаткових послуг, здатних підвищити рівень комфорту та обслуговування, цілком можливе. Крім того, це дозволить значно підвищити рентабельність мережі, так всім вже давно відомо, що саме на додаткових послугах максимальна маржа.

Саме такою послугою, ми вважаємо відкриття кафе у рамках магазину, що дозволить розрядити обстановку в черзі на касу, які в «АТБ» досить великі.

Вільні площі, практично в кожному магазині присутні, у зв'язку з досить вузьким асортиментом товарів на полицях.

Нами обґрунтована економічна доцільність відкриття «АТБ-Кафе», обраховано грошові потоки та визначено дуже швидко окупність проекту, менш ніж за два місяця. Крім того даний проект дозволить підвищити рентабельність діяльності супермаркету та додатково підвищити якість обслуговування, а значить скоротити кількість невдоволених клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 16.10.2012/ Відомості Верховної Ради України № 29, ст.345.
2. Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 № 255.
3. Авраамова Е. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям / Е. Авраамова, И. Гурков // Вопросы экономики. – 1997. – №11. – С.145-149.
4. Агапова, С.Ф. Макроекономіка: Підручник /С.Ф. Агапова. – М.: ДІС, 2007.- 789с.
5. Ананьев, А.П. Маркетинг / А.П. Ананьев.- М.: Економіст, 2008.- 167с.
6. Бережная Е.В. Математичні методи моделювання економічних систем: [учеб. посібник] / Бережная Е.В., Березной В.І. – М.: Фінанси й статистика,

2006. – 432 с.

7. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №12 (114). – с. 101-105.
8. Вовків Ю.Е. Підприємства працюють так, як ними керують // ЕКО. 2008.- № 10. -С. 69-74.
9. Грузинов, В.П. Економіка підприємства й підприємництво/ В.П. Грузинов.- М.: Софіст, 2007.- 489с.
10. Дунаєва, Н.Ю. Стратегічне планування/ Н.Ю. Дунаєва.- М.: Інфра-М, 2007.- 178с.
11. Заславский, І.Е. Роль і значення маркетингу/ І.Е. Заславский. - М.: Наука, 2008.- 289с.
12. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії / М. І. Зверяков. – Одеса : Астропринт, 2012. – 320 с.
13. Зверяков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2018. – №10. – С. 10-31.
14. Зверяков М. І. Банківський капітал: вимоги Базеля III / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко // Фінанси України. – 2011. – № 6. – С. 13-23.
15. Зверяков М. І. Про зміну моделі економічного розвитку / М. І. Зверяков // Економіка України. - 2015. - № 6.- С.41-49.
16. Зінченко Т.В. Суть адаптації фінансово-кредитних відносин підприємств до умов ринку// Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”- 2011- с.140-141
17. Кисилева, Е.Н. Курс економічної теорії: Підручник / Е.Н. Кисельова. – Кіров: "АСА", 2007.- 189с.
18. Клейнер Г. Б. Эконометрическое моделирование функционирования предприятия в рыночной среде / Г. Б. Клейнер / Предприятие в условиях рыночной адаптации. - М. : ЦЭМИ РАН, 1996. - С. 8-32.
- 15.Козаченко В.Г, Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпеку підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / В. М. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

16. Кондратьєва Т.В. Аналіз механізму адаптації економічної поведінки фірми//Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 37-3 - 2009 - с. 174-176
17. Кошанов, А.А. Основи менеджменту / А.А. Кошанов.- М.: Бізнес і справа, 2007.- 189с.
18. Кузьмін, С.А. Менеджмент/ С.А. Кузьмін. - М.: Наука, 2007.- 367с.
19. Лещинская, Г.А. Маркетинг/ Г.А. Лещинская.- М.: Инфра-М, 2008.- 459 с.
20. Любушин, Н.П. Теорія економічного аналізу/ Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, Е.А. Сучків.- М: Вид-В Економисть, 2007. - 115с.
21. Мильнер Б.З. Теория организаций / Мильнер Б.З. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336с.
22. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття “адаптація підприємства / А.О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – Ч. 2, Т. 2., № 1. – С. 135–138.
23. Менеджмент для магистров / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: Университетская школа, 2003. – 762 с.
24. Мінкіна Н. Контейнеропотоки повертаються//Blacksealines -№1 - 2011- с. 11-12.
25. Мінкіна Н. Рейтинги за 2010 рік// Порти України - №1 - 2011 - с. 15-17
26. Морочковская І.Н. Ефективність адаптації підприємства як прискорення / Морочковская І.Н. // Управління персоналом. – 2005. – № 20 (126). – С. 44-47.
27. Пашнюк Л.О. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання / Л.О. Пашнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 76–81.
28. Портер М.Е. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату й забезпечити його стійкість: пров. з англ. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.
29. Потравка Л.О. Напрямки розвитку транспортної інфраструктури Південного регіону в контексті інтеграції України до Світової економічної системи// Збірник Херсонського ДАУ - 2008 - с. 85
30. Смірнов Є.А. Розробка управлінських рішень. - М. ЮНИТИ, 2006. –

225 с.

31. Стасюк В.П. Моделі адаптивного управління підприємством: [монографія] / В.П. Стасюк. – Донецьк: Південний схід, 2003. – 218 с.
32. Степанова Ю.Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі Підприємства // Збірник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля - 2010 - с. 43-46
33. Стукач В.Ф., Дауешов М.Е. Адаптація сільськогосподарських підприємств до ринкових умов: [монографія] / В.Ф. Стукач, М.Е. Дауешов. – Омськ : ОмГАУ, 2001. – 144 с.
34. Том'юк Г.М. Теоретико-методологічні основи адаптації сільськогосподарських підприємств до ринкових умов / Інноваційна економіка. – 2009. - №12. – с. 81-85.
35. Фатхутдинов Р.А. Керування конкурентоспроможністю організації: Підр. - 2-е вид., випр. і доп. - М.: Ексмо, 2005. - 542 с.
36. Черников А.В. Планування розвитку конкурентоспроможності підприємства // Вістн. Моск.ун-та. Сірий. 6. Економіка. - 2007. - № 3. - С.57-66.
37. Швиндина А. А. Адаптація організаційних структур керування до сучасних ринкових умов / А. А. Швиндина / Весник СумДУ. Серія Економіка. - 2008. - № 1. - С. 20-25.
38. Филатова Ю.В. Адаптация экономического поведения фирмы к современным условиям России: Автореф. дис...канд. экон. наук: 08.00.01 / ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет». – Волгоград, 2008. – 18 с.
39. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы / Шаститко А.Е. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1996. – 134 с.
40. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям / А. А. Швиндина / Весник СумДУ. Серія Економіка. - 2008. - № 1. - С. 20-25.
41. Офіційний сайт Агенства СМІДА - <http://smida.gov.ua/reestr/?kod=05758730>

42. Murphy R. Adaptive Processes in Economic Systems. – N.Y. – 1965.