

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Шляхи підвищення конкурентоспроможності  
підприємства**

ШИФР КРБ. МП.1.111-03.1.44

Здобувач Андрій ДЕРЕВЕНКОВ

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** тим, що у ситуації конкуренції найважливішою особливістю підприємства є конкурентоспроможність, а саме на її забезпечення спрямовані усі шляхи функціонування підприємства.

У першому розділі **«Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства»** розглянуто теоретичні основи формування концепції управління конкурентоспроможністю, розкрито сутність та проблеми механізму управління конкурентоспроможністю

У другому розділі **«Аналіз фінансово-економічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром»** проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства та аналіз конкурентного середовища.

У третьому розділі **«Формування рекомендацій та заходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Укрелеваторпром»** запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 77 сторінок, 29 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 24 найменування.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, управління, оцінка, конкуренція, фактори конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

## SUMMARY

**The first section** "Theoretical foundations of enterprise competitiveness management" the theoretical foundations of the formation of the concept of competitiveness management are considered, the essence and problems of the competitiveness management mechanism are revealed

**The second section** "Analysis of financial and economic activity and competitiveness of Ukrelevatorprom LLC" a comprehensive analysis of the financial and economic activity of the researched enterprise and analysis of the competitive environment was carried out.

**The third section** "Formulation of recommendations and measures for managing the competitiveness of the enterprise of Ukrelevatorprom LLC" measures are proposed to increase the competitiveness of the investigated enterprise.

**The bachelor's thesis contains** 77 pages, 29 tables, and 13 figures. The list of links includes 24 names.

**Key words:** competitiveness, enterprise, management, assessment, competition, factors of competitiveness, competitive advantages.

# ЗМІСТ

с.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Формування концепції управління конкурентоспроможності на підприємствах.....	10
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	37
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» .....	47
2.1 Аналіз зернового ринку та стан потужностей для зберігання зерна .....	47
2.2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Укрелеваторпром».....	57
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства. ....	65
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» .....	70
3.1 Опис проекту .....	70
3.2 Економічне обґрунтування запропонованого проекту.....	76
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підприємство, як складна відкрита соціо-технічна система, що функціонує в нестабільному ринковому середовищі, потребує постійного корегування своєї роботи з метою найбільш ефективної адаптації до мінливих умов ринку. Зростаюча чисельність нових учасників, посилення конкурентної боротьби, як і на світовому ринку так і на внутрішньому, вимагають об'єктивної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. У ситуації конкуренції найважливішою особливістю фірми є конкурентоспроможність, а саме на її забезпечення спрямовані усі шляхи функціонування підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства у ринковому середовищі необхідна для обґрунтування прийнятих рішень:

- при дослідженні ринку;
- при прогнозуванні продажів конкретних товарів на ринку;
- при постановці на виробництво і зняття з виробництва певної специфіки товарів;
- ціноутворення;
- здійснення рекламної діяльності.

У отриманні інформації про результати оцінювання механізмів покращення системи управління конкурентоспроможністю зацікавлені не тільки торгові організації, вона потрібна споживачам, щоб мати змогу доцільно оцінити якісні показники товару виробників, полегшити остаточний вибір, а продуцентів стимулювати до випуску конкурентоздатної продукції.

Залучення подібних можливостей розвитку є актуальним для будь-якого підприємства, адже вони ведуть до досягнення переваг та підвищення конкурентоспроможності, що зумовлює успіх підприємства на ринку та робить можливим отримання позитивного економічного ефекту.

**Ступінь дослідження проблеми.** На протязі останнього століття проблему пошуку ефективних механізмів дослідження та управління конкурентоспроможністю підприємств досліджували багато вітчизняних та відомих усього світу науковців. Різні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств розглядались в працях: Р.А. Фатхутдінова, В.І. Захарченко, Ю.Б. Іванова, С.М. Клименко, А.Е. Воронкової, І.А. Максимової, Ю.А. Полянчикіна, М.Е. Портера, А.А. Лазаренко, Ф.А Котлера , М.Г. Миронова, А.А. Печенкіна , Г.М.Скударя , О.М. Сумец , Х.А. Фасхієва , К.В. Щіборщ , А.Ю. Юданова та інших спеціалістів.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є теоретичне обґрунтування та дослідження механізмів покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Укрелеваторпром» , як способу досягнення підприємством конкурентних переваг в порівнянні з іншими підприємствами та підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити формування концепції управління конкурентоспроможністю на підприємствах;
- визначити внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств;
- визначити основні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств та доцільність їх використання;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «Укрелеваторпром»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Укрелеваторпром»;
- провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Укрелеваторпром»;
- здійснити вибір напряму запровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Укрелеваторпром»;

винести та економічно обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром».

**Об'єктом дослідження** є процес формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

**Предметом дослідження** є забезпечення можливості досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємством ТОВ «Укрелеваторпром» за рахунок покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання завдань роботи були використані методи системного аналізу, абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення матеріалу), метод експертних оцінок, методи фінансового та економічного аналізу, та інші традиційні загальноприйняті економіко-статистичні методи.

**Інформаційну основу дослідження** склали правові та нормативні документи, матеріали та звіти державних органів та статистичні дані, методичні та інструктивні матеріали з питань економіки, менеджменту та маркетингу, наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів наукова та періодична преса, результати монографій і досліджень в області управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження його результатів на конкретному підприємстві ТОВ «Укрелеваторпром» для покращення його конкурентних позицій , а також у використанні роботи як основи для розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності для інших підприємств та організацій, які потребують внесення змін до своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день посилення конкурентної боротьби виступає характерною рисою сучасного економічного середовища. Як в Україні, так і у всьому світі. За сучасних умов, для яких притаманні постійні зміни факторів зовнішнього середовища та зростання ризику діяльності, все більшої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на державному та міжнародному ринку. На основі таких тенденцій у провідних країнах відбувається глобальне впровадження сучасних моделей управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорацій та відокремлення його в одне із ключових завдань державної економічної політики.

Утримання лідируючої конкурентної позиції на основі факторів, залежить від ефективності їх використання та специфіки задіяної галузі. Конкурентні переваги підприємства виникають в результаті застосування сучасних технологій, зниження собівартості продукції, що випускається (послуг), диференціації виробництва та використання цільових сегментів ринку, швидкої адаптації до змін на ринку.

ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал) входить в компанію ADM з іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику і продає соняшникову олію і борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський - ТОВ «Укрелеваторпром», один - річковий, а також маслоекстракційний завод «АДМ-Іллічівськ».

Аналіз наведених даних надав можливість виявити, що ТОВ «Укрелеваторпром», в цілому, є фінансово стійким підприємством, яке здатне профінансувати 57% своїх активів за рахунок власного капіталу, а також не є фінансово залежною від зовнішніх джерел фінансування.

ТОВ «Укрелеваторпром» у цілому має достатньо хороші значення рентабельності, але у 2021 році спостерігається невелике зменшення

показників внаслідок зменшення чистого прибутку ТОВ «Укрелеваторпром» в даному році.

SWOT-аналіз надав можливість виявити, що ТОВ «Укрелеваторпром» володіє безліччю сильних сторін, які дозволяють компанії вже більше 10 років успішно функціонувати. Ці сильні сторони створюють для ТОВ «Укрелеваторпром» також безліч можливостей, які можуть допомогти компанії у подальшому розвитку та у збільшенні своїх доходів. Дослідження компанії в подальшому показало, що значною загрозою є для неї втрата одного з ключових клієнтів, так як більша частина доходу компанія отримує від дуже невеликої кількості клієнтів. Таким чином, ТОВ «Укрелеваторпром» варто зайнятися розширенням клієнтської бази.

Провевши оцінку конкурентоспроможності, бачимо, що найвищий рівень конкурентоспроможності має підприємство – ТІС-Зерно, тому що в нього найвищий рівень конкурентоспроможності продукції серед конкурентів і інші показники знаходяться на високому рівні. Підприємство ТОВ «Укрелеваторпром» знаходиться на другому місці.

Під час аналізу та проведеного дослідження здійснення операційної та господарської діяльності підприємства було визначено, що ТОВ «Укрелеваторпром» здійснює дуже широкий спектр послуг, але для втримання партнерів, укріплення своїх позицій на внутрішньому ринку та відмовою від послуг посередників потрібно запропонувати підприємству новий вид послуги, яку воно може виконувати самостійно і вдосконалити, підвищити ефективність технологій транспортно-експедиційного обслуговування, оптимізації витрат та отримання максимального прибутку при виконанні операції.

Для досягнення поставленої мети пропонується:

- 1) вдосконалення системи автоматичного управління технологічними процесами;
- 2) придбання нових автомобілерозвантажувачів у автопарк;

3) введення нової послуги в асортимент компанії – вантажні контейнерні перевезення;

4) купівлю п'яти напівпричепів-контейнеровозів, трьох двадцятифутових контейнерів та двох сорокафутових контейнерів, а також курси підвищення кваліфікації водіїв;

5) оптимізація бізнес-процесів.

За допомогою плану продажів та доходів і витрат визначено, що проект буде приносити дохід кожного року. Чистий дисконтований дохід за три роки функціонування проекту буде становити 7390,35 тис. грн, і проект окупиться за 2 роки. Розрахунок точки безбитковості показав, що компанії необхідно робити 127 рейсів на 6314844 грн, щоб досягти безбитковості проекту. Також визначено, що проект позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 // Урядовий кур'єр. – 1996. - № 36. – Ст. 164.
2. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-III від 11.01.2001 // Урядовий кур'єр. – 2001. - № 12. – Ст. 64.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, М. Портер, В.В. Холод. – К.: ВД "Професіонал", 2019. – 431 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 384 с.
5. Жаліла Я.Л. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. / Жаліла Я.Л. - К.: НІСД, 2017. - 388 с.
6. Іващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Іващенко Г. А. – Д: ДНУ, 2018. –185 с.
7. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації). / Сіваченко І.Ю. - К.: ЦУЛ, 2017, 186 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Фатхутдинов Р.А. - М.: Маркетинг, 2018. - 892 с.
9. Косовська К.В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств // Економіка. – 2018. - №2(3). – с. 65-70.
10. Малярчук І. Конкурентоспроможність експортної продукції: поняття, оцінка та шляхи підвищення / І. Малярчук // Економіст.- 2020. - №4. - с. 56-58.
11. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. - 2021. - №6.

– с. 18-22.

12. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. - 2017. - №11. - с. 17-20.

13. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення // Економіка України. - 2016. - №8. – с. 31-37.

14. Джинджоян В.В. Фінансові заходи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств на світових ринках. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=2158>

15. Зламанюк Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-311/business-economics-and-production-management-311>

16. Коваль Л.М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_3\\_1/2\\_5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_3_1/2_5.pdf)

17. Мажар М.А. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/77169.doc.ht](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/77169.doc.ht)

18. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово–економічної діяльності підприємства. Монографія. Укр. яз. – К .: КНЕУ, 2002. – 192 с.

19. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств з виготовлення фруктових та овочевих соків /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Вісник ВІЕМ – 2018. – №20 – С.221 – 228.

20. Капелюшна А.А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Економіка.Фінанси.Право. – 2018. – №4/3. – С.13 – 15.

21. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [колективна монографія] / С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під

ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 176 с.

22. Панченко М.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.О.Панченко, О.Г.Бровкова // Молодий вчений. – 2015. – №5(20). – С.51 – 54.

23. Панченко М.А. Конкурентный анализ при формировании стратегии развития предприятия // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління / М.А. Панченко. – Одесса, 2010. – Т. 13. – С. 207-213.

24. Панченко М.О. Напрямки вдосконалювання системи менеджменту якості на підприємстві // Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Сталий розвиток економіки / М.О. Панченко. – Хмельницький, 2010. - № 3. – С. 262-273.