

# Магістерська кваліфікаційна робота на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КАЛИНІВСЬКИЙ  
МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»)**

Виконала:

ст. гр. МОЗ-17м

Гафурова А. Д.

Керівник:

к.е.н., ст.викл. Вітюк А.В.

Вінниця 2019

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання роботи, наукова новизна

<p><b>Мета</b></p>	<p>вивчення сутності, методичних засад та управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.</p>
<p><b>Завдання</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розглянути економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- провести дослідження основних засад управління конкурентоспроможністю підприємств;</li> <li>- розкрити методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- провести аналізування динаміки основних економічних показників діяльності ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»;</li> <li>- оцінити конкурентоспроможність підприємства ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»;</li> <li>- запропонувати можливі напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю на ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод».</li> </ul>
<p><b>Об’єкт дослідження</b></p>	<p>процес управління конкурентоспроможністю підприємства.</p>
<p><b>Предмет дослідження</b></p>	<p>теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод».</p>

**Таблиця 1 – Тракткування науковцями категорії «конкурентоспроможність»**

Автор	Визначення і трактування
В. О. Василенко	<p>Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.</p> <p>Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку</p>
І. З. Должанський	<p>Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.</p>
Р. А. Фатхутдинов	<p>Конкурентоспроможність – властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об’єктами, що є на цьому ринку.</p>
С. Ф. Покропивний	<p>Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.</p>
О. Савчук	<p>Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно виробляє</p>
А. Н. Люкшинов	<p>Конкурентоспроможність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу</p>
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська	<p>Рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного, поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо</p>

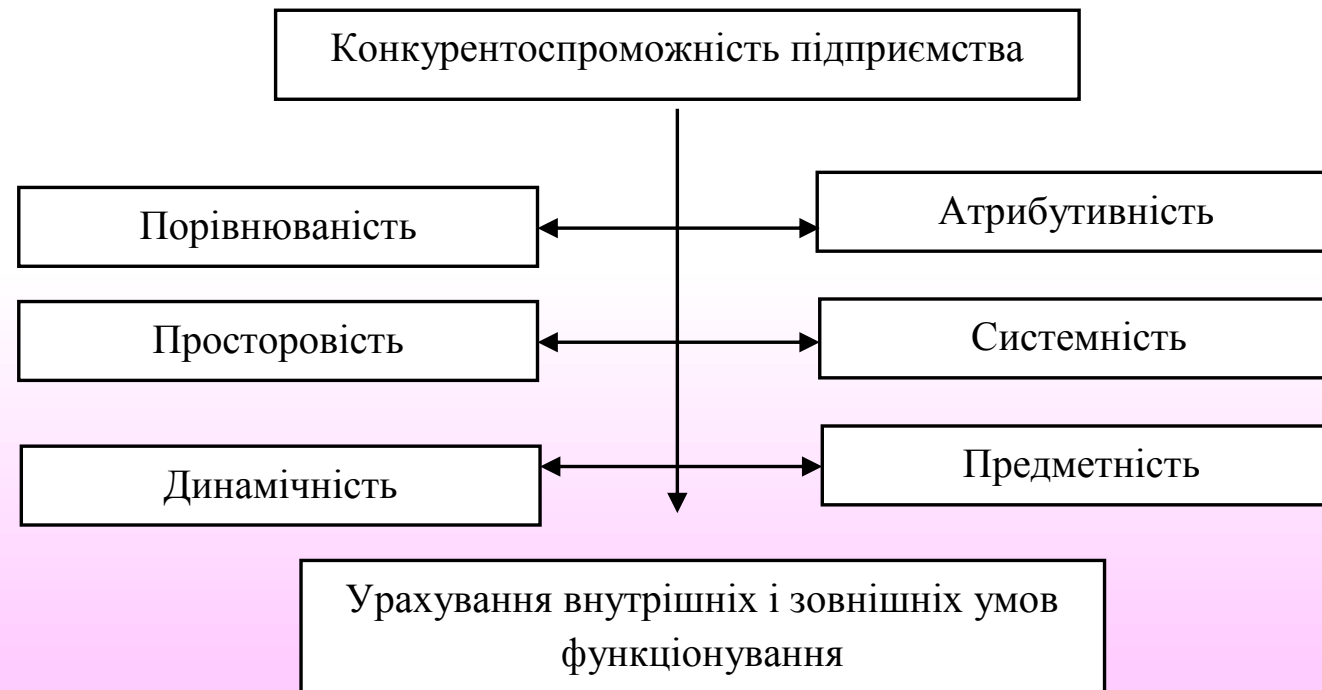


Рисунок 1.– Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

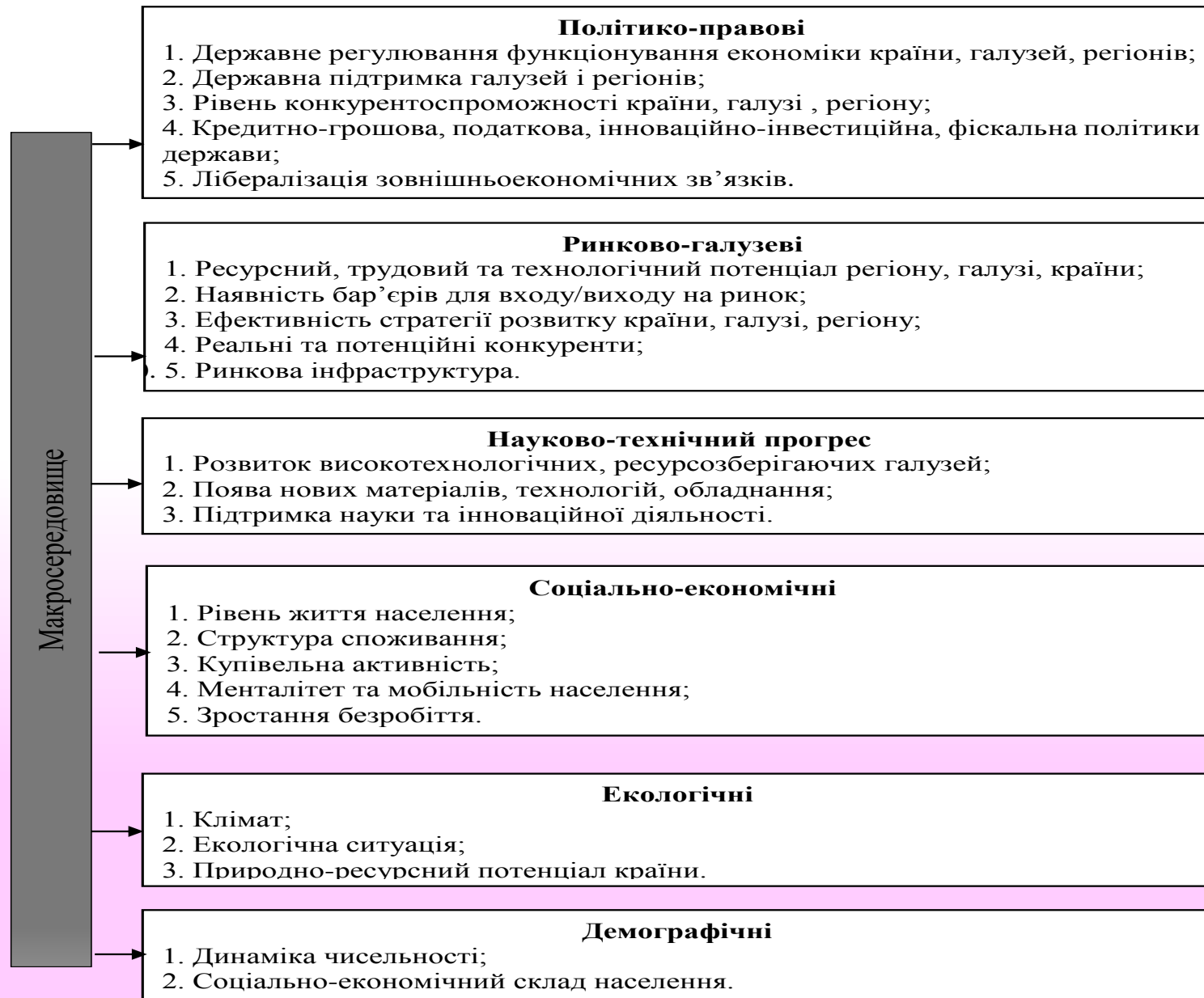


Рисунок 2 – Макроекономічні чинники конкурентоспроможності підприємства

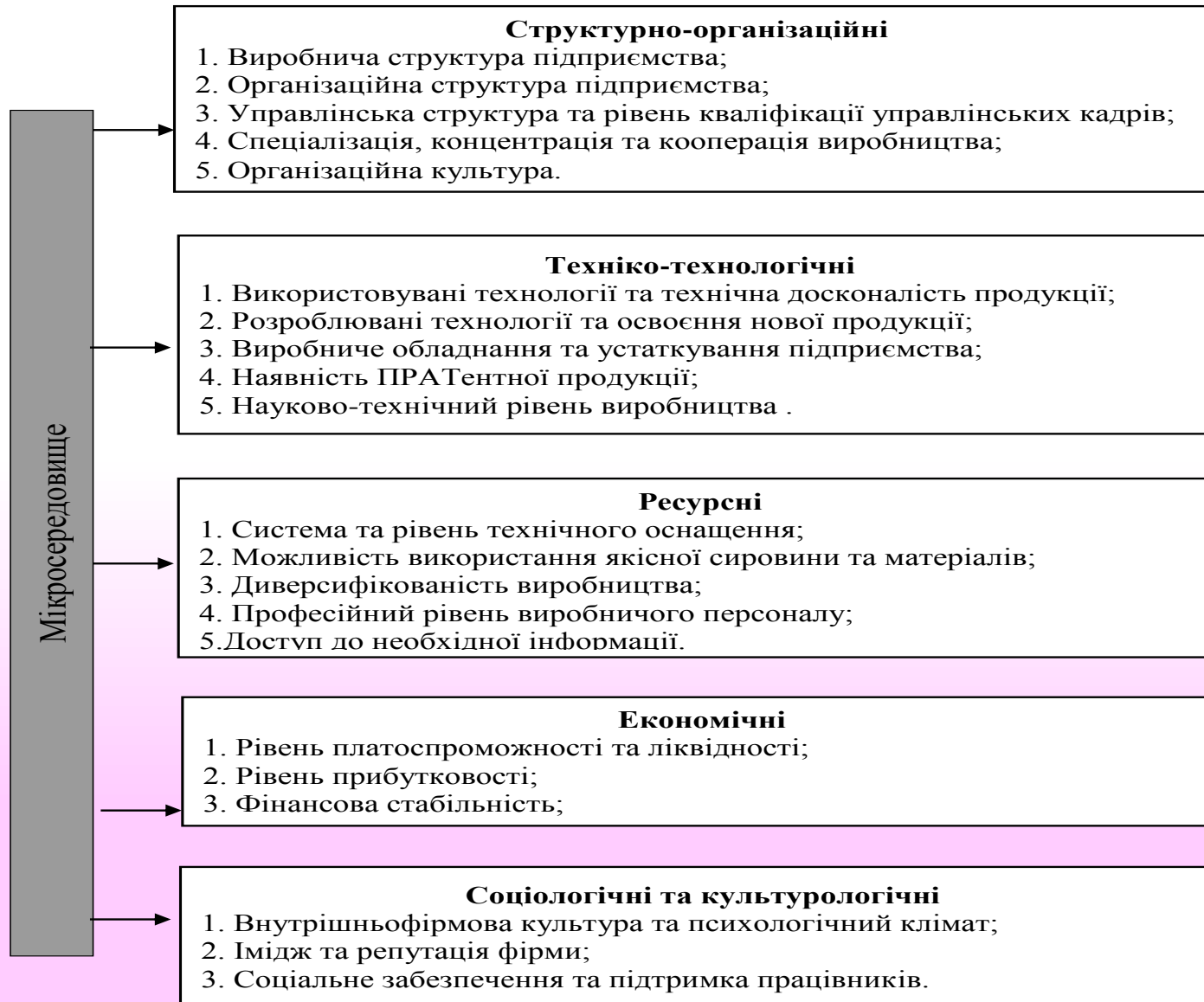


Рисунок 3 – Мікроекономічні чинники конкурентоспроможності підприємства

**Таблиця 2 – Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність**

Складові	Їх характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку
Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

**Таблиця 3 – Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність**

Складові	Їх характеристика
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативно- правових актів
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі; частка наукомісткої продукції у загальному експорті країни тощо
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість підготовки кваліфікаційної робочої сили; співвідношення різних категорій працівників; ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі; культурний рівень розвитку суспільства
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо



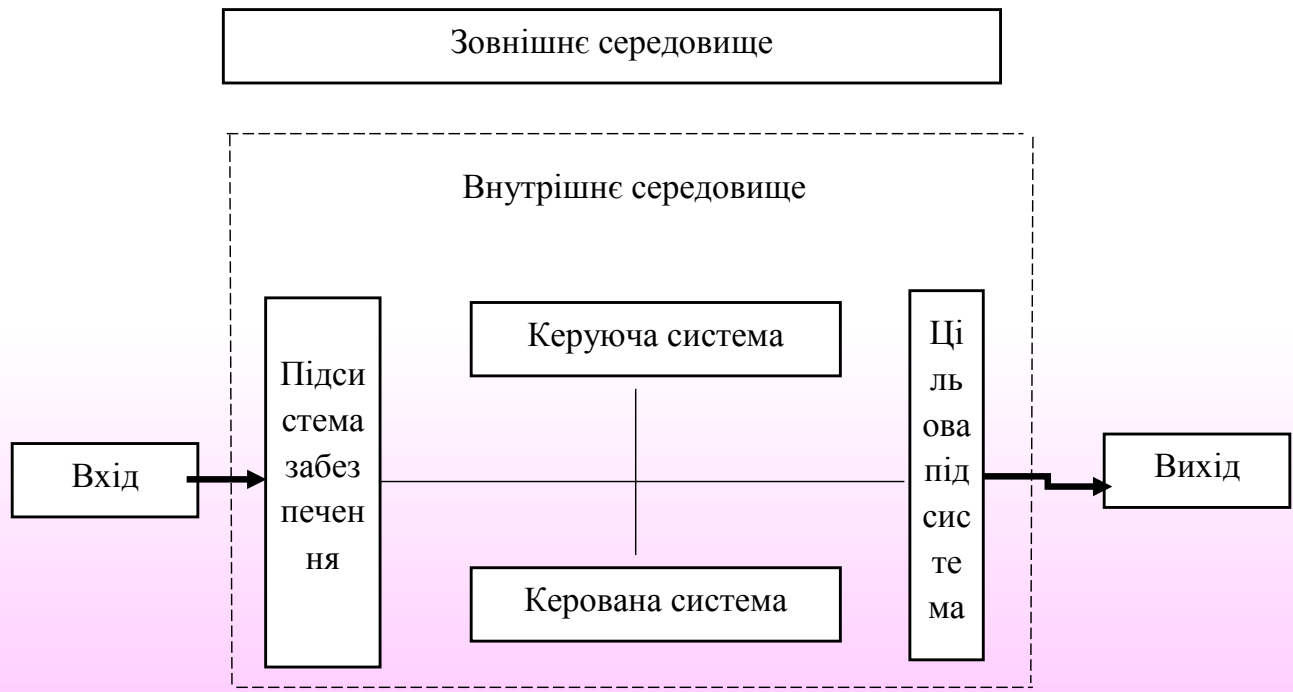


Рисунок 2 – Структура управління конкурентоспроможністю підприємства

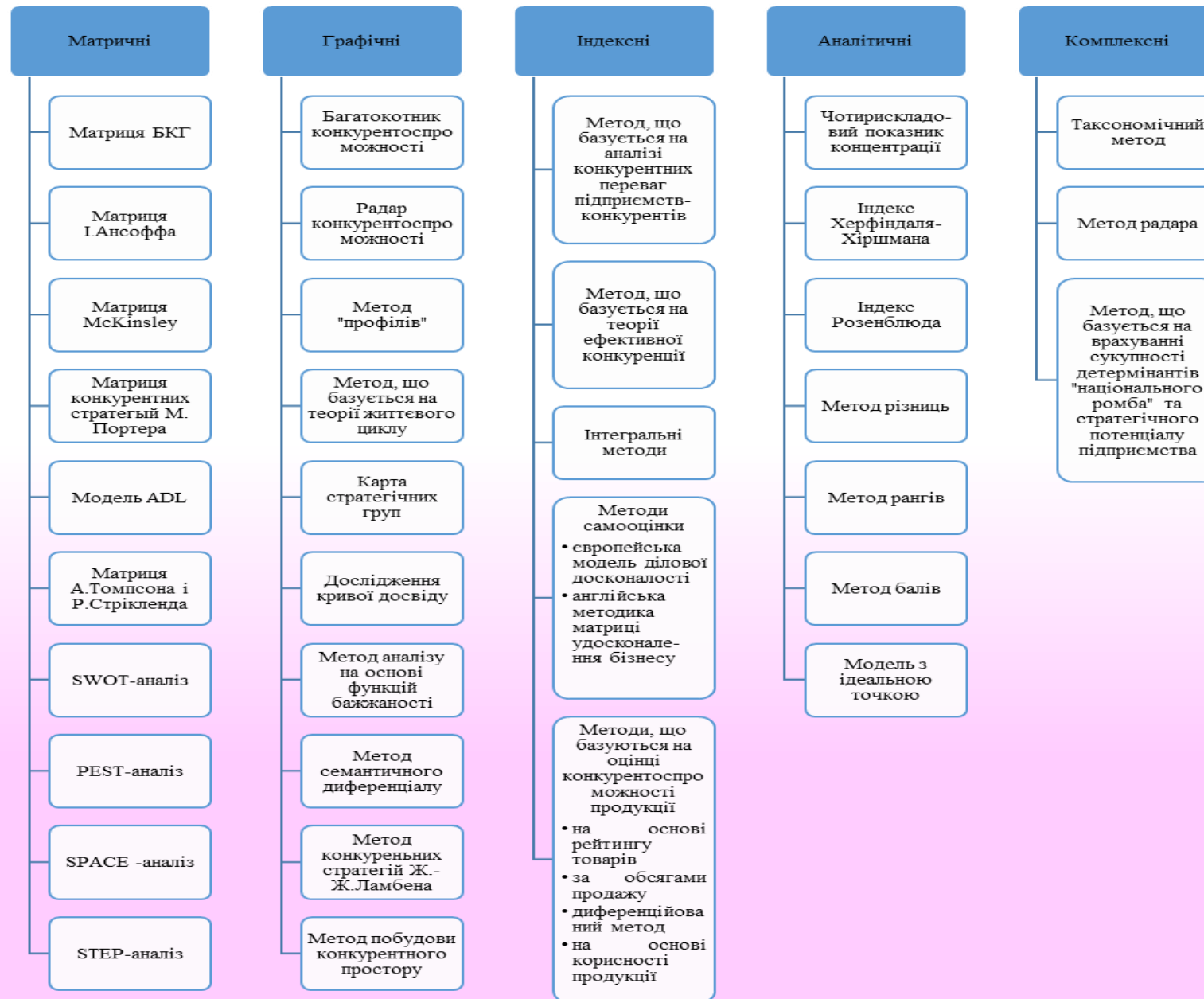


Рисунок 3 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

## Таблиця 4 – Групування галузей машинобудівного комплексу України

Назва групи	Коротка характеристика групи
Інвестиційне (важке) машинобудування	Група галузей, розвиток яких визначається, перш за все, інвестиційною активністю металургійного, будівельного, енергетичного і транспортного комплексів
Тракторне і сільськогосподарське машинобудування	Група галузей, розвиток яких залежить від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення
Залізничне машинобудування	Направлене на задоволення попиту залізничного господарства країни
Автомобільна промисловість	Випуск продукції орієнтований на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потребу підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництво вантажівок і автобусів)
Електротехніка, приладобудування, верстатобудування	Група наукоємких галузей, так званих комплектуючих, що розвиваються услід за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи і само машинобудування

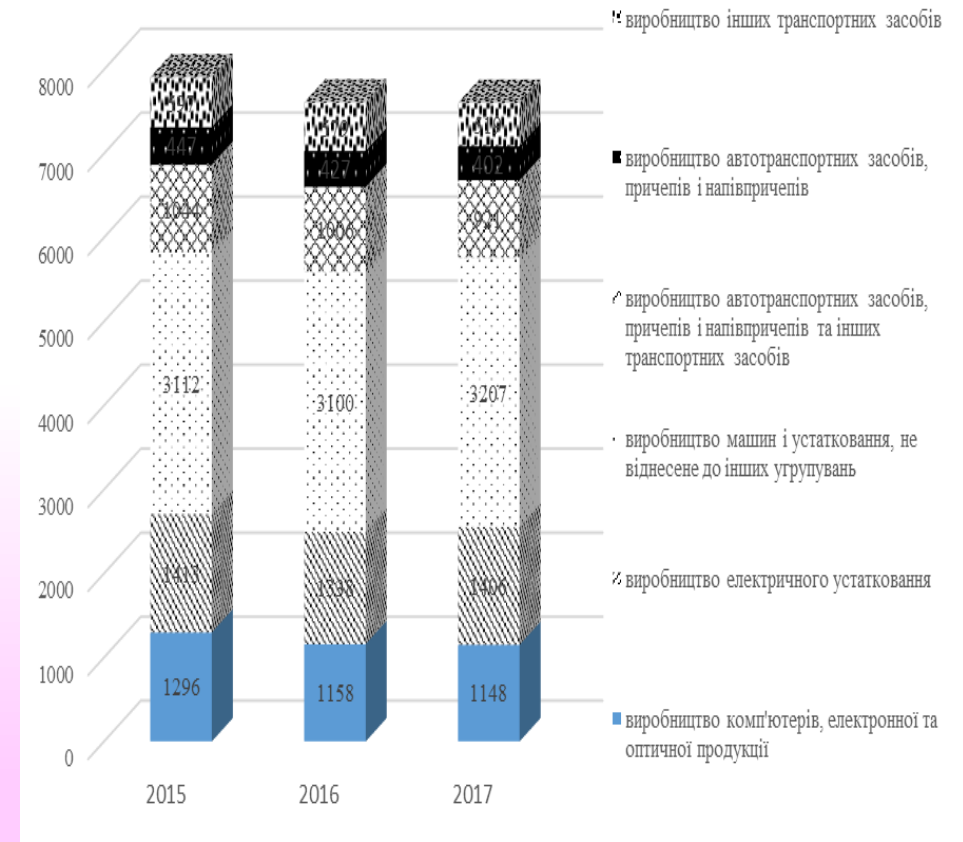


Рисунок 4 – Динаміка кількості машинобудівних підприємств в Україні

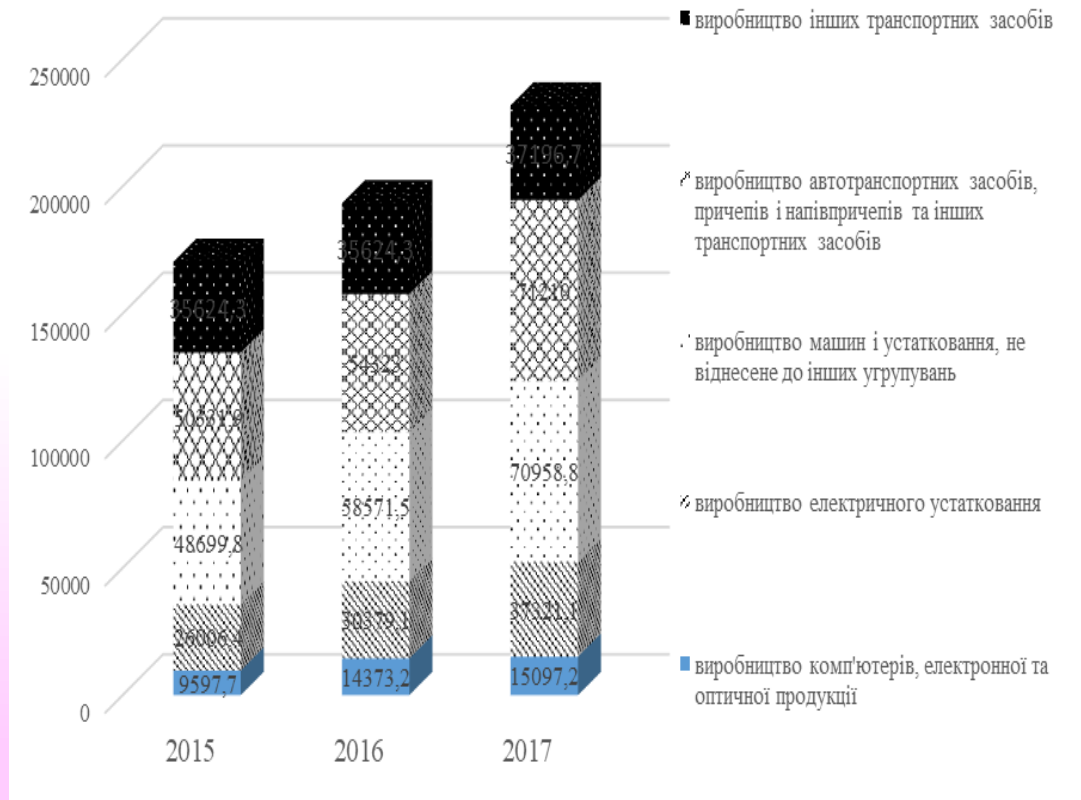


Рисунок 5 – Динаміка обсягів виробництва машинобудівної продукції в Україні, млн. грн.

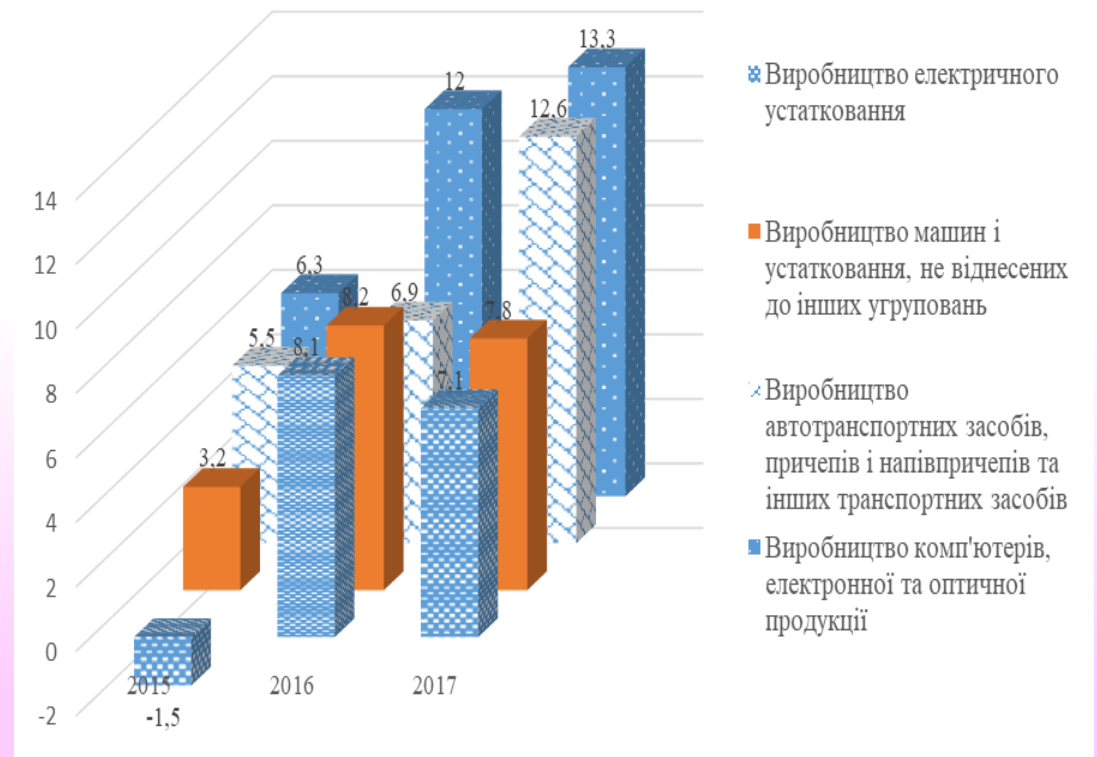


Рисунок 6 – Рентабельність операційної діяльності машинобудівних підприємств

Таблиця 5 – SNW-аналіз ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+		
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика			+
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	7	8	6

**Таблиця 6 – Динаміка показників фінансового стану ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Показники	Роки						
	2015	2016	Відхилення 2016 р. від 2015 р.		2017	Відхилення 2017 р. від 2016 р.	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	96786,0	74478,0	-22308	-23,05	164767,0	90289	121,2291
Валовий прибуток	27223,0	4581,0	-22642	-83,17	29543,0	24962	544,9029
Чистий прибуток	14553	-6672,0	-21225	-145,85	10406,0	17078	-255,965

**Таблиця 7 – Аналіз показників рентабельності ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Показники	Роки			Абс. відх., 2017 р. від 2015 р.	Темп приросту, 2017 р. від 2015 р.
	2015	2016	2017		
1. Рівень рентабельності активів, %	20,65	-7,26	9,10	-11,55	-55,93
2. Рівень рентабельності необоротних активів, %	47,07	-20,89	47,53	0,46	0,98
3. Рівень рентабельності оборотних активів, %	36,78	-11,14	11,26	-25,52	-69,39
4. Рівень рентабельності власного капіталу (рівень фінансової рентабельності), %	29,08	-14,16	26,90	-2,18	-7,50
5. Рівень рентабельності позикового капіталу, %	71,19	-14,92	13,76	-57,43	-80,67

**Таблиця 8 – Аналіз конкурентоспроможності за ефективністю виробничої діяльності ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки		
			2015	2016	2017
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	0,91	1,22	0,96
Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	28,88	7,91	15,99
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	20,92	-9,55	7,70
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$	278,92	202,39	430,20

**Таблиця 9 – Аналіз конкурентоспроможності ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод» за показниками фінансового положення**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки		
			2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	0,71	0,51	0,34
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$	0,71	0,51	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{грошові засоби та швидкоореалізовувані цінні папери} / \text{короткострокові зобов'язання}$	0,48	0,26	0,20
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	2,45	1,24	1,78

**Таблиця 10 – Аналіз конкурентоспроможності  
ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»  
за показниками збуту продукції**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки		
			2015	2016	2017
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продаж}$	28,13	6,15	17,93
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продаж}$	0,05	0,05	0,05
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$	0,90	0,89	0,88

**Коефіцієнта конкурентоспроможності  
ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»:**

$$KKC_{2015} = 0,15 \cdot 43,02 + 0,29 \cdot 0,89 + 0,23 \cdot 8,64 + 0,33 \cdot 1,1 = 9,06;$$

$$KKC_{2016} = 0,15 \cdot 18,30 + 0,29 \cdot 0,59 + 0,23 \cdot 2,05 + 0,33 \cdot 1,1 = 5,08;$$

$$KKC_{2017} = 0,15 \cdot 48,87 + 0,29 \cdot 2,09 + 0,23 \cdot 5,90 + 0,33 \cdot 1,1 = 9,65.$$



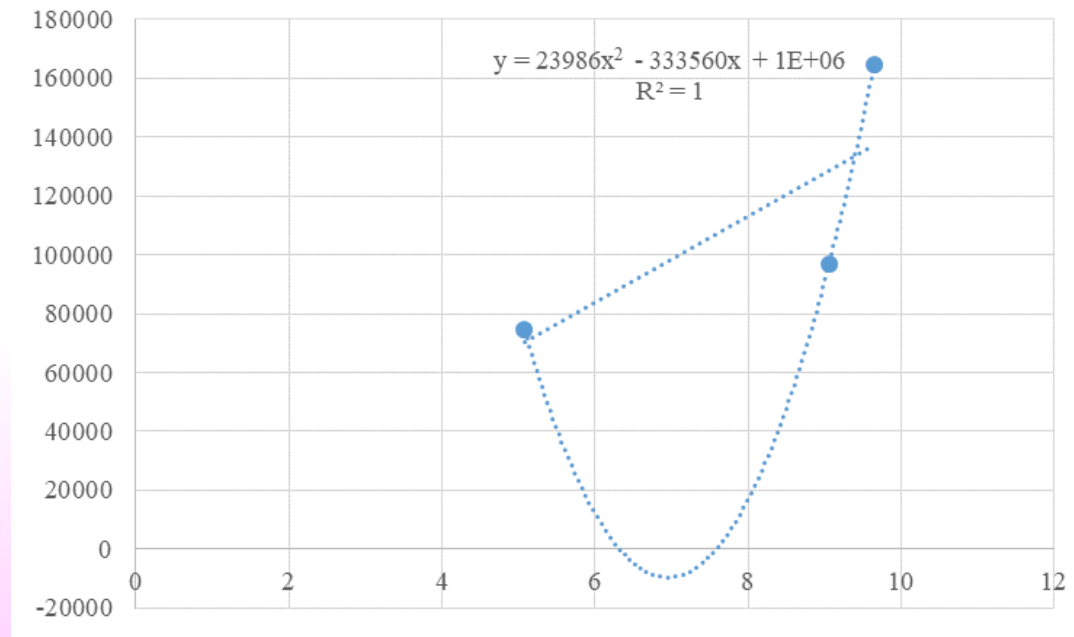


Рисунок 7 – Вплив коефіцієнта конкурентоспроможності на чистий дохід ПРАТ  
«Калинівський машинобудівний завод»

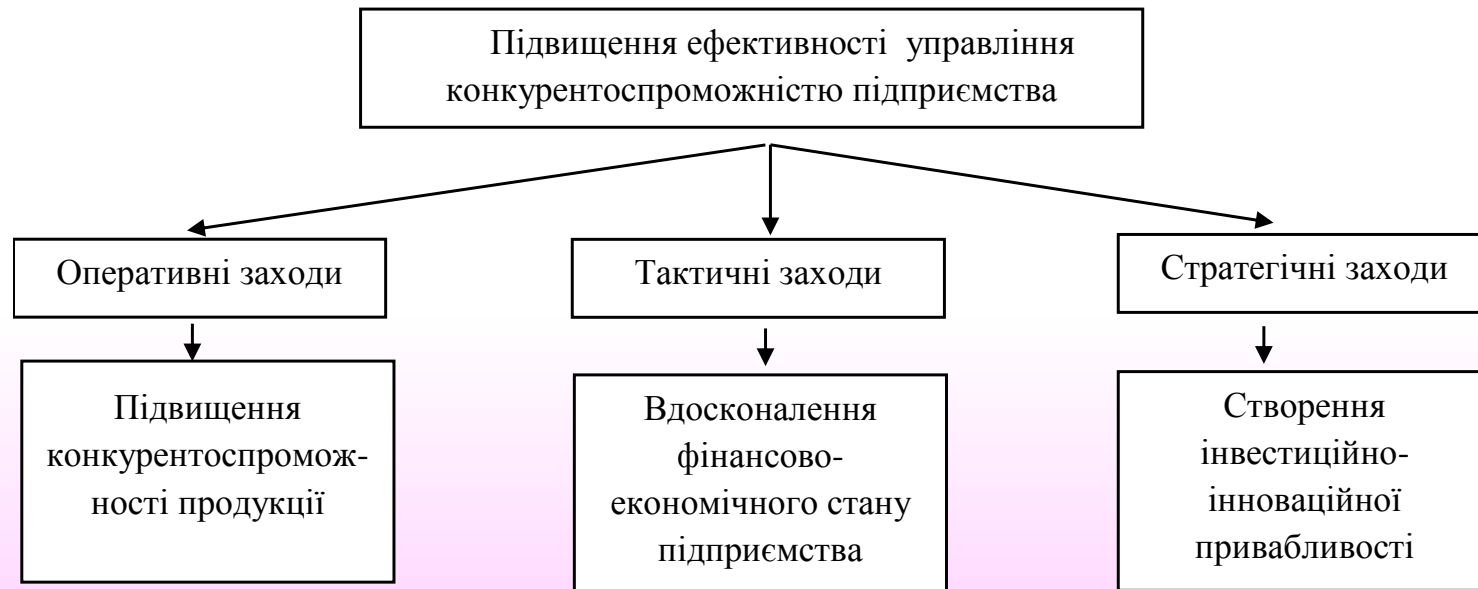


Рисунок 8 – Заходи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

**Таблиця 11 – План робіт з розробки комплексу маркетингу ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод»»**

Вид роботи	Мета
Розробка нового рекламного буклету з продукцією	Інформованість дійсних і потенційних споживачів про специфіку продукції, що реалізується
Розробка і створення рекламної папки підприємства	Інформованість споживачів про повний асортимент продукції
Розробка і створення сувенірів підприємства: календарі (кишенькові, настільні, перекидні); пакети п/е; ручки; блокноти; тощо	Постійне нагадування про підприємство
Підготовка до чергових виставок: у м. Києві, м. Кишиневі, м. Санкт-Петербурзі	Інформованість споживачів про підприємство і про асортимент продукції, демонстрація продукції, формування у покупців впізнаваності продукції
Розробка рекламних матеріалів для газет, журналів тощо.	Інформованість громадськості і покупців про життєдіяльність заводу, формування сприятливого образу підприємства
Робота з рекламами конкурентів, що випускають аналогічну продукцію	Оцінка ефективності конкурентів, їхнього досягнення в рекламі
Підготовка аудіо- і відео роликів, що інформують потенційних покупців про продукцію	Формування і закріплення образу підприємства, як гаранта якості і високого ступеня обслуговування
Складання рекламного бюджету підприємства і контроль за його виконанням	Витрата засобів, що виділяються на рекламу, планування і напрямки витрат
Аналіз ефективності реклами	Оцінка і визначення необхідності того чи іншого виду реклами, їхня ефективність

**Таблиця 12 – Порівняльна характеристика тренінгів, що пропонуються консалтинговими фірмами у м.Вінниця**

Назва фірми	Рекрутингове агентство «HR-Gelios»	Консалтинг ова компанія «Діяти»	ПП «Балансір»	PUB School
Тривалість курсу	5 занять за 5 днів тривалістю по 2 години	8 тижнів по 1,5 години	18 годин за 3 дні	12 годин за 4 заняття
Способи проведення	Ділова гра, презентація, дискусія, вебінар	Діалог, презентаці, моделюван ня ситуацій з клієнтами	Лекція, огворенн я	Діалог, моделюван-ня ситуацій з клієнтами, виконання творчих завдань
Вартість, грн.	6700	5500	7100	Коливається від дати реєстрації (чим швидше реєструється клієнт, тис менша вартість), найменша можлива вартість 3500 грн.
Знання, якими оволодіють учасники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення потенційних покупців;</li> <li>2. Підготовка контакту з потенційними покупцями;</li> <li>3. Встановлення першого контакту;</li> <li>4. Правильне представлення і демонстрація товару;</li> <li>5. Презентація;</li> <li>6. Робота із запереченнями;</li> <li>7. Правильне оформлення угоди купівлі-продажу;</li> <li>8. Супровід угоди</li> </ol>			

Економічний ефект від тренінгу:

$$E = \frac{10406,0 \cdot 1,05}{5 \cdot 6700} \cdot 100\% = 32,62 \%$$

Дякую за увагу!