

**«УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛІТИНСЬКИЙ
МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ»**

**Виконала: ст. гр. МПОУ-18мі
Поляруш О. В.
Керівник: к.е.н., доцент
Нікіфорова Л. О.
Рецензент: доц. кафедри ФІМ
Ткачук Л. М.**

Вінниця 2019 рік

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад формування конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом роботи є теоретичні та практичні засади конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення в умовах євроінтеграції.

Актуальність теми полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства – це сукупність заходів по систематичному вдосконаленні виробу, пошуку нових каналів збуту та поліпшення післяпродажного сервісу.

В рамках поставленої мети вирішуються такі **завдання:**

- Дослідити теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства.
- Обґрунтувати вибір підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
- Проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства.
- Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
- Провести аналіз системи менеджменту на підприємстві.
- Розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.

Науковою новизною є те, що в роботі вперше використано удосконалену чотирифакторну мультиплікативну модель оцінки ефективності конкурентоспроможності підприємства, яка, на відміну від класичної, враховує мінімально допустиму по молочній галузі ефективну границю четвертого фактора.

Таблиця 1 - Систематизація підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Конкурентоспроможність – це
А. Воронков	ознака суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
В. Синько	конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно інших підприємств цієї галузі всередині країни і за її межами.
А. Градовим	конкурентоспроможністю розуміються порівняльні переваги підприємства стосовно інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку.
А. Мазаракі	відображення економічних відносин з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку.
М. Портер	відображення відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів.

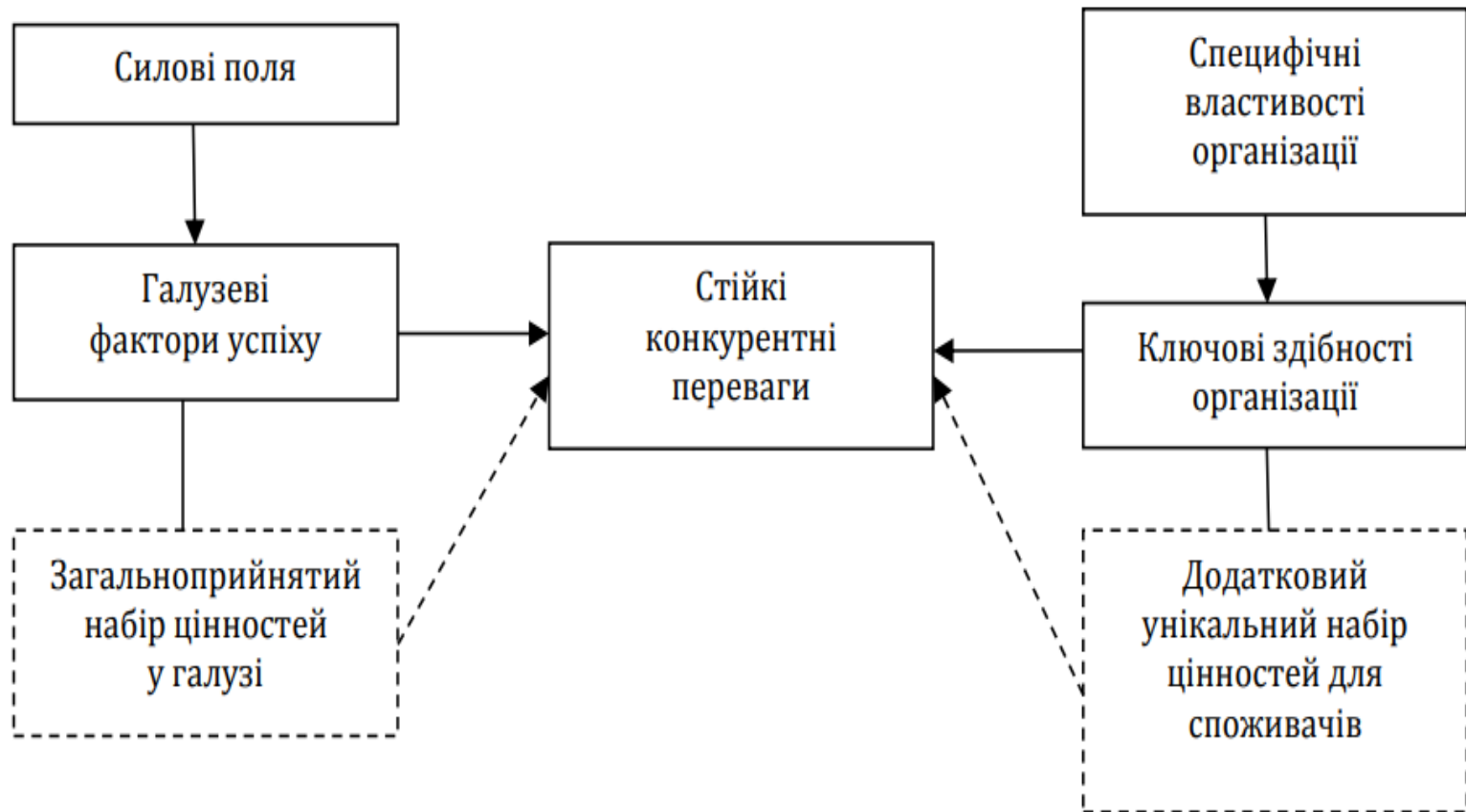
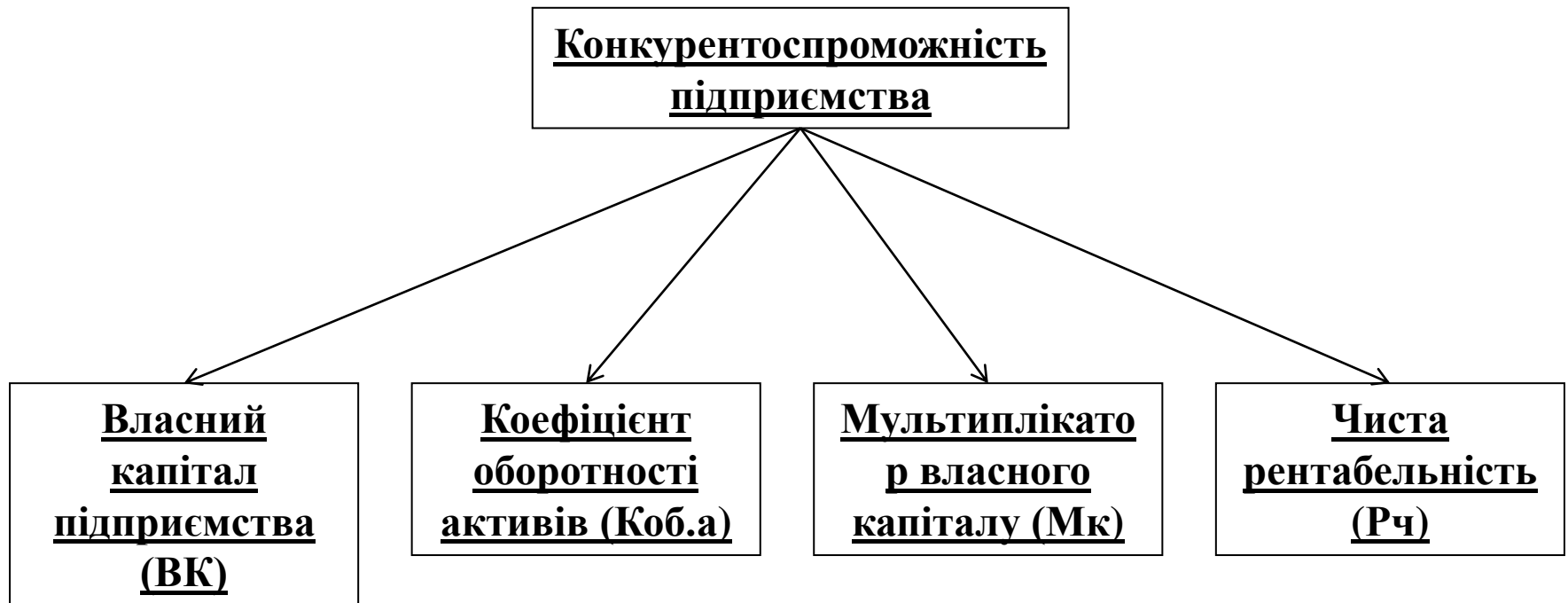


Рисунок 1 – Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг

Найбільш повно оцінити ефективність конкурентоспроможності підприємства дозволяє **чотирифакторна мультиплікативна модель**.

Ми визначили, що в дипломній роботі доцільним є застосування описаного вище методу, оскільки цей метод є зрозумілим та доцільним. Для побудови даної моделі використовують нижченаведені показники.





**Таблиця 2 – Динаміка основних економічних показників діяльності
ТОВ «Літинський молочний завод»**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення:	
				2017 від 2016 року	2018 від 2017 року
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	221327	244780	289291	23453	44511
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5180	8214	8309	3034	95
Валовий прибуток підприємства	22681	25612	30149	2937	4537
Собівартість реалізованої продукції	198646	219168	259142	20522	39974
Чисельність працівників на підприємстві	1380	1250	1415	-130	165

Таблиця 3 – Основні показники балансу ТОВ «Літинський молочний завод» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Відхилення:	
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017
Власний капітал, тис. грн.	25435	32066	36025	6631	3959
Загальна вартість майна	82902,5	87152	98751	4249,5	11599
Необоротні активи, тис. грн.	24287,5	23104	22844	-1183,5	-260
Оборотні активи, тис. грн.	58651	64048	75907	5397	11859
Власний капітал	23651	28750,5	33925,5	5099,5	5175
Залучений капітал	59251	58401,5	32412,2	-849,5	-25989,5
Основні засоби	2226	21498	20920	19272	-578
Поточні зобов'язання	0	1274	971	1274	-303

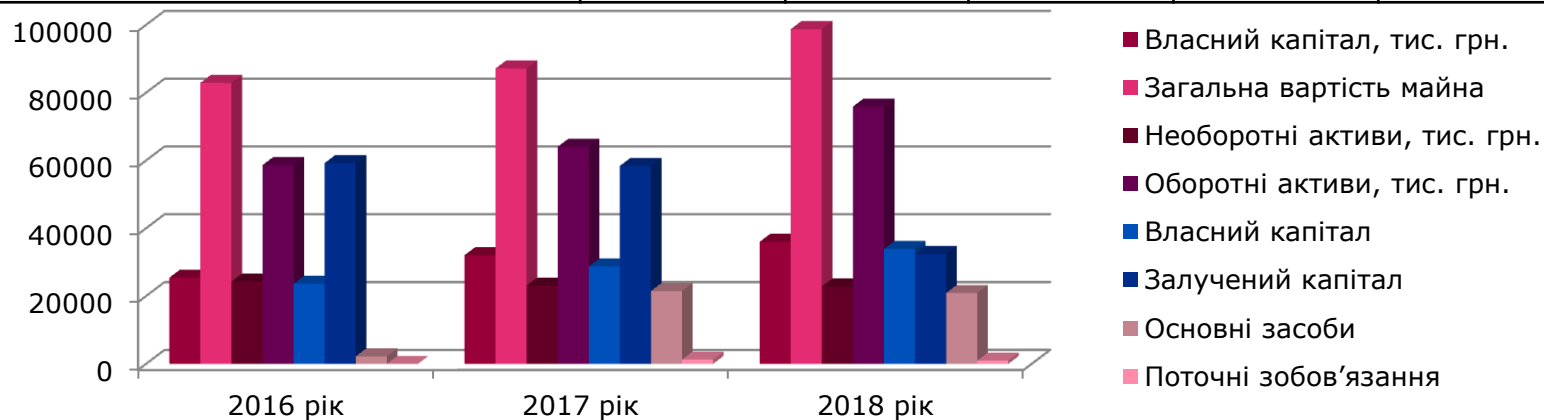


Рисунок 2 – Динаміка основних показників балансу ТОВ «Літинський молочний завод» за 2016-2018 роки

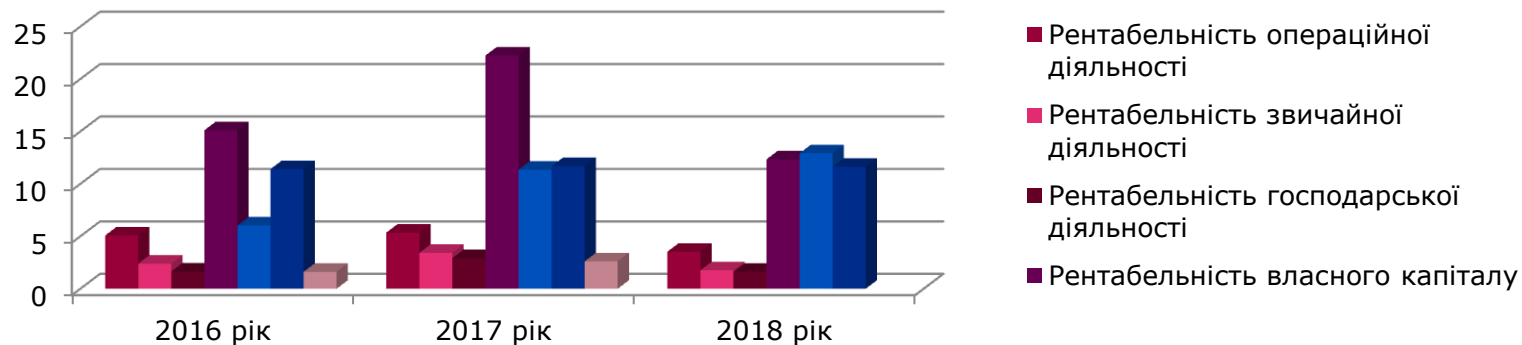


Рисунок 3 – Динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності ТОВ «Літинський молочний завод»

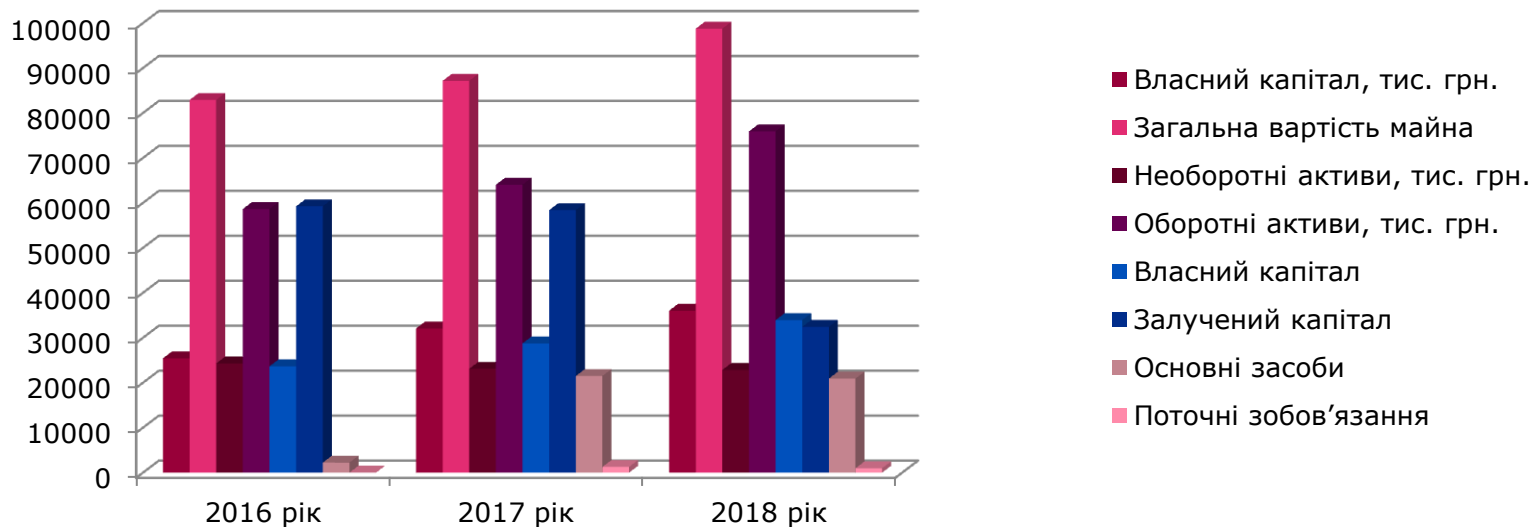


Рисунок 4 – Динаміка основних показників балансу ТОВ «Літинський молочний завод»

Таблиця 4 - Вихідні дані для проведення аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молочний завод» за чотирифакторною мультиплікативною моделлю

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	221327	244780	289291
Загальні активи підприємства	83196	91108	106394
Власний капітал підприємства	25435	32066	36025
Валовий прибуток підприємства	22681	25612	30149
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	79856	87152	98751

Таблиця 5 - Математичні результати розрахунку чотирифакторної мультиплікативної моделі оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молочний завод»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн.	22473,2	28750,5	33926,5
Коефіцієнт оборотності активів (Коб.а)	2,5	2,8	2,92
Мультиплікатор капіталу (Мк)	2,94	3,03	2,91
Чиста рентабельність (Рч), %	10, 25	11,62	11,68

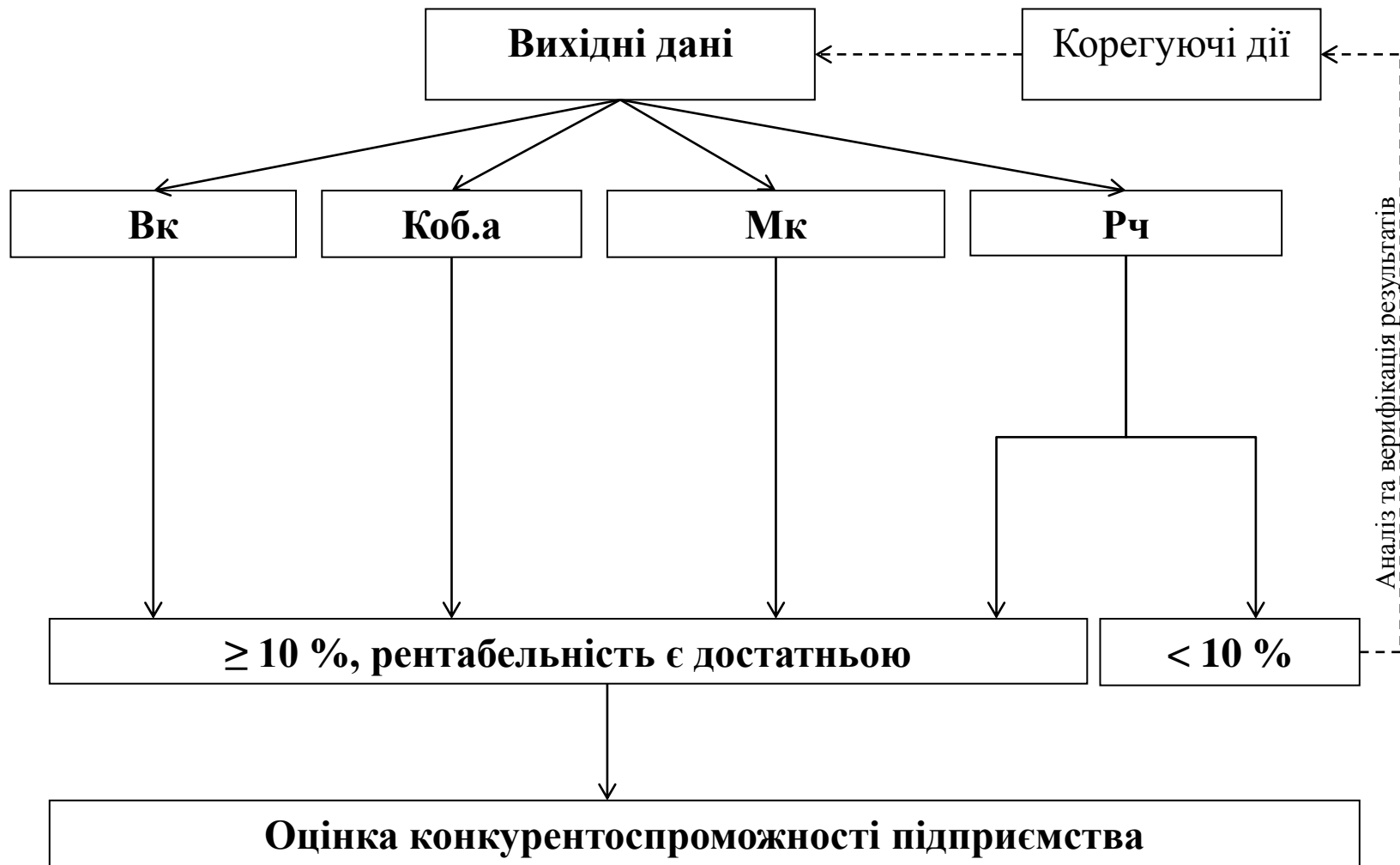


Рисунок 5 – Чотирифакторна мультиплікативна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства

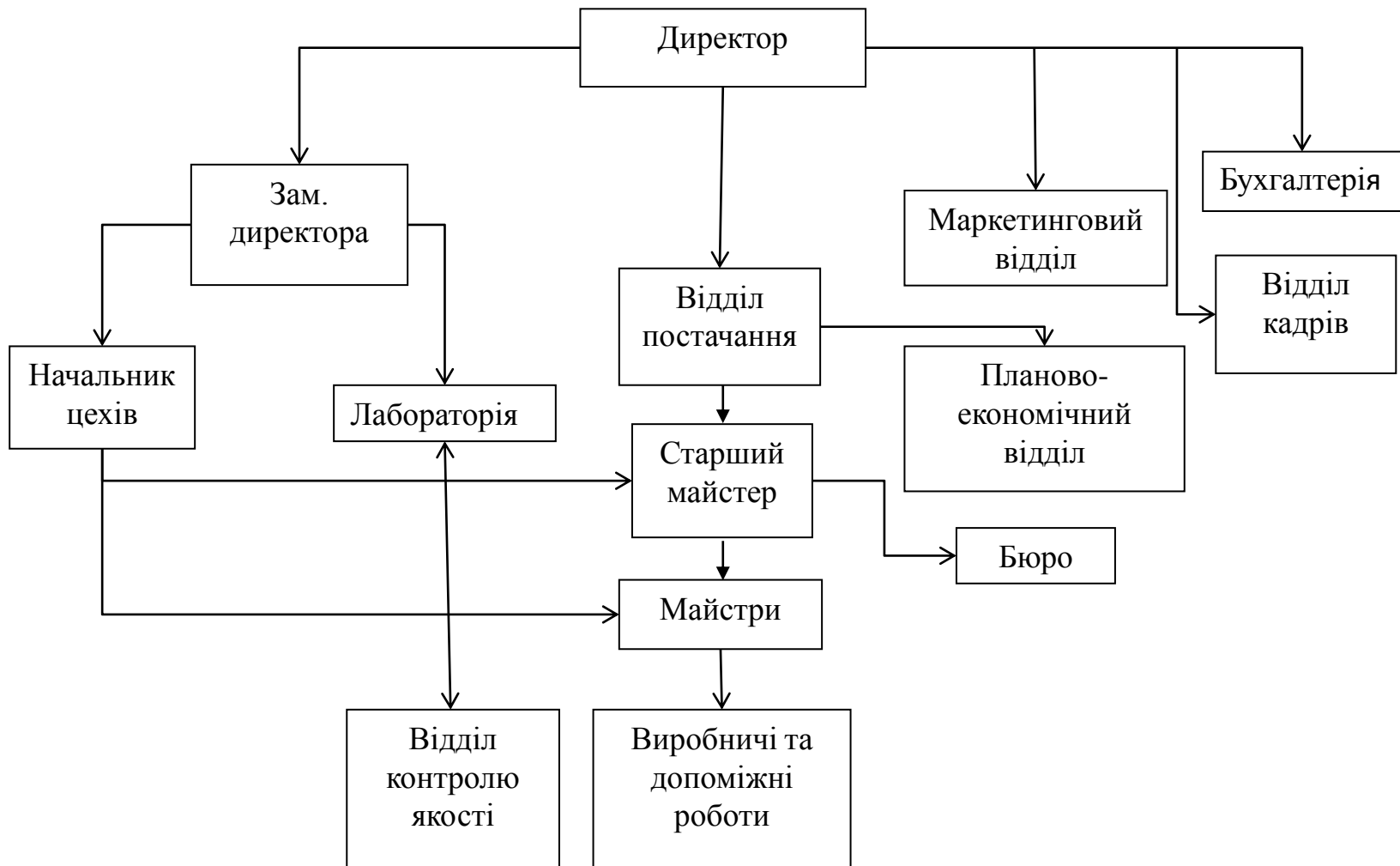


Рисунок 6 - Організаційна структура ТОВ "Літинський молочний завод"

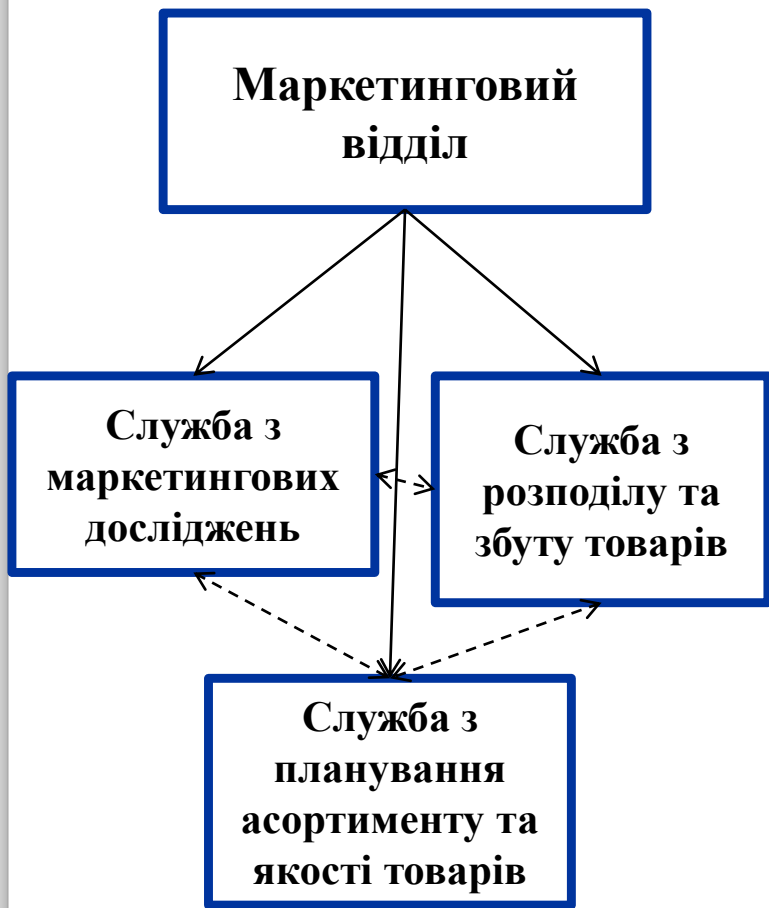


Рисунок 7 - Діюча структура маркетингового відділу підприємства

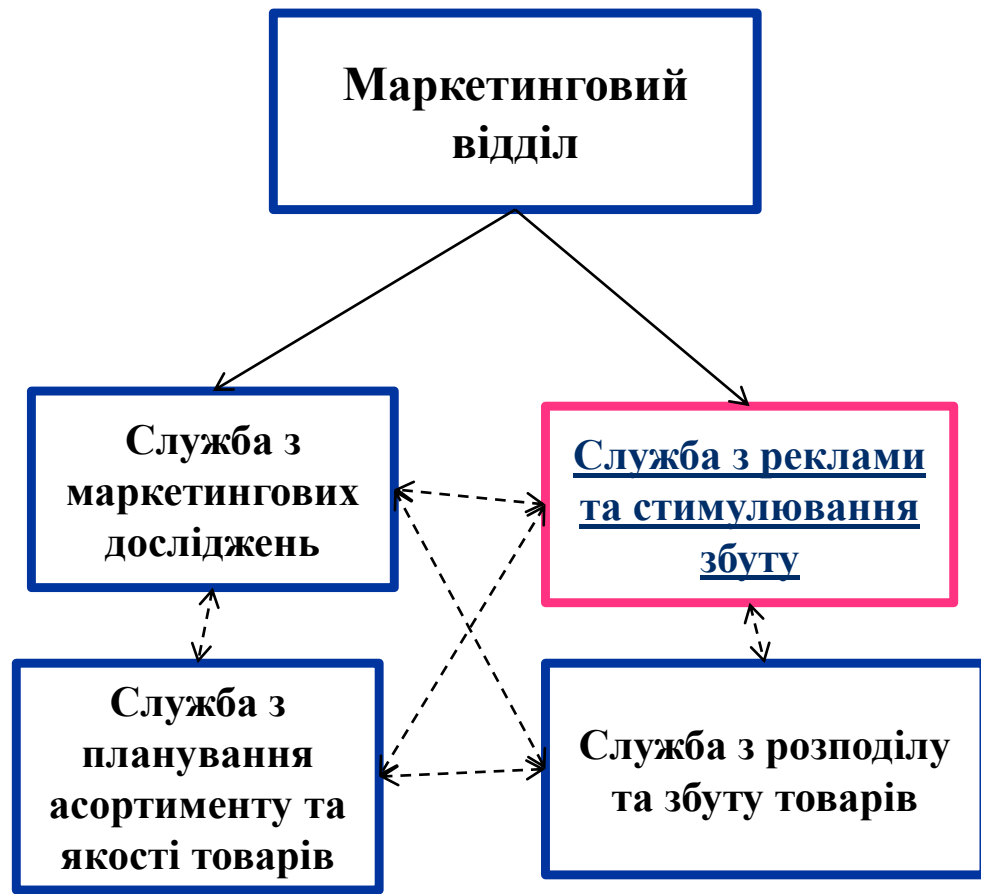


Рисунок 8 - Змакетована структура маркетингового відділу підприємства

**Стратегія
лідерування на
основі зниження
витрат**

Стратегія
сегментації ринку

Маркетингова
стратегія

Стратегія
досліджень і
розвитку

Стратегія людських
ресурсів

Урахування специфіки попиту
на продукцію

Задоволення специфічних
вимог споживача

Маркетингове прогнозування

Розвиток нових ринкових
сегментів

Аналіз товарів-субститутів

Конкурентні порівняння

Створення нового товару

Удосконалення товару

Посилення залученості
працівників

Планування кар'єри персоналу

Програми мотивації персоналу

Таблиця 6 – Таблиця SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони діяльності) підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Персонал з великим досвідом роботи. Значна відносна частка ринку (25%). Підприємство має гарну репутацію серед покупців. Наявність структурних підрозділів маркетингу. Впровадження нових технологій. Збільшення числа задоволених споживачів. Наявність гарантованих ринків збуту продукції. Розширення ринку збуту продукції. Підвищення рівня професійності кадрів. Організація торгівлі через власу мережу магазинів.</p>	<p>Продукція має низький термін зберігання. Постійне скорочення сировинної бази. Зростання ціни сировини. Застаріле обладнання. Недостатні виробничі потужності. Малоефективна рекламна діяльність. Слабка рекламна кампанія продукції підприємства. Низький рівень маркетингу.</p>
Сприятливі можливості	Небезпеки (загрози)
<p>Розширення ринку. Постійне виведення на ринок нових продуктів. Навчання, підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення продуктивності тварин за рахунок якісної кормової бази. Обмін досвідом в Асоціації виробників молока.</p>	<p>Стабільна діяльність конкурентів. Зростання активності зарубіжних інвесторів. Залежність отримання сировини від погодних умов. Збільшення рівня конкуренції в галузі.</p>

Таблиця 7 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його управління

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Орієнтовані витрати, грн.	Очікуваний економічний ефект, грн.
1. Створення посади менеджера з реклами	440 000	754 000
2. Застосування аутсорсингу інформаційних та бухгалтерських послуг	60 000	120 000
3. Підвищення кваліфікації робітників	100 000	151 000
4. Використання розробленої моделі	Не потребує витрат	248 000
Підсумок	<u>ЗВ=600 000</u>	<u>ЕФ=1 273 000</u>

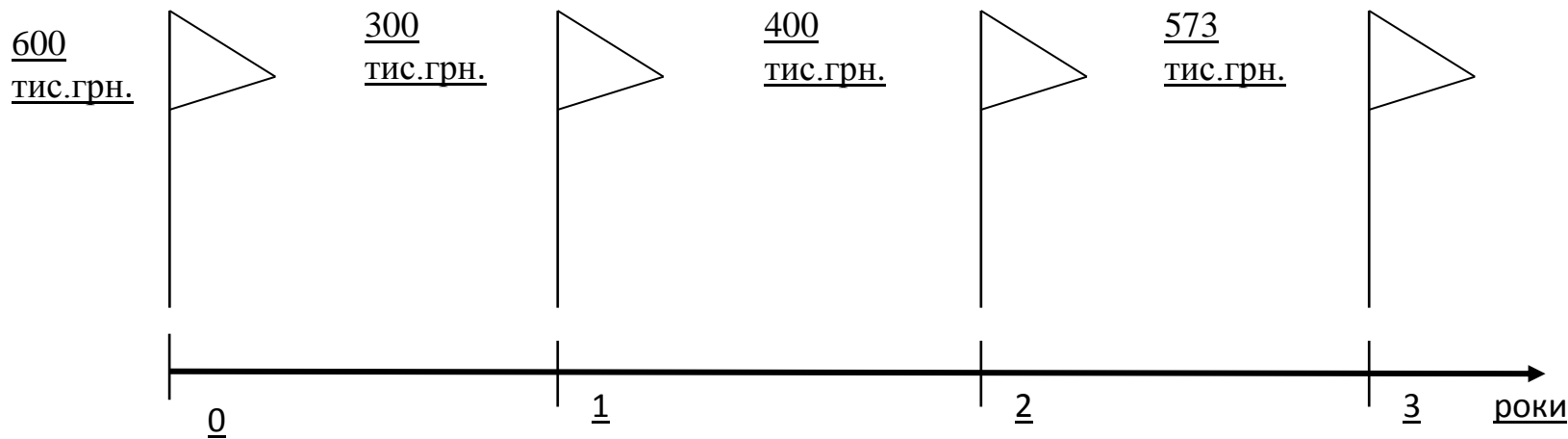


Рисунок 9 – Вкладені кошти та очікувані ефекти

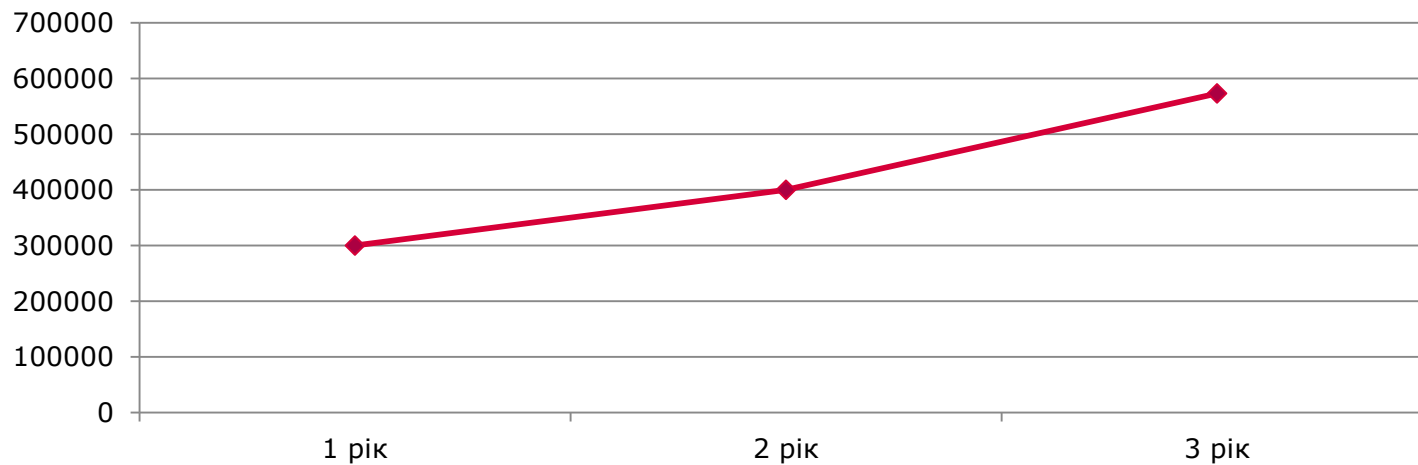


Рисунок 10 – Моделювання чутливості очікуваного прибутку підприємства

ВИСНОВКИ

Проведені у магістерській кваліфікаційній роботі дослідження особливостей управління конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод» дозволяють зробити певні висновки.

Проведений аналіз підходів різних науковців до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дає змогу сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність є узагальнюючим оцінюючим показником рівня ефективності використання ресурсів та діяльності всіх підрозділів, на основі якого визначається спроможність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних показників стійкого підприємства. За підвищення конкурентоспроможності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідає безліч чинників, одним із найвагоміших є конкурентоспроможність продукції - набір тих критеріїв, які задовольняють внутрішній та зовнішній ринок (ефективне здійснення економічних операцій та частина вибору методів і засобів виробничо-експортної діяльності, які задовольняють потреби споживачів).

ТОВ «Літинський молочний завод» вимагає відповідних заходів, які сприятимуть утриманню на високих позиціях та на національному і закордонному ринку. Конкурентні переваги ТОВ «Літинський молочний завод» полягають в постійному вдосконалюванні виробничого процесу при ефективному використанні й розподілі ресурсів.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності показав, що

- собівартість реалізованої продукції у 2018 році порівняно з базовим зросла на 60496 тис. грн.;
- власний капітал підприємства у 2018 році порівняно з 2016 роком зріс на 10590 тис. грн.

Визначено та обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві. При цьому ТОВ «Літинський молочний завод» повинно керуватися такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху.

Обґрунтовано, що у якості базової стратегії підприємству доцільно застосувати стратегію лідирування на основі зниження витрат. Така стратегія започатковується на оптимізації всіх складових виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоносії; продуктивності праці; структури системи розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

ТОВ «Літинський молочний завод» багатопрофільне підприємство, що здійснює виробничу та комерційну діяльність з виготовлення високоякісної продукції. Підприємство випускає достатньо широкий асортимент товарів, найбільш вживаними з яких є: різні види сирів, вершкові масла, масло тваринне, сирні продукти, сухе знежирене молоко та сироватка.

У підприємства прибуткова діяльність. Підприємство фінансово незалежне, запасами забезпечене достатньо, заробітну платню сплачує своєчасно. У підприємства за останній рік значно збільшилися показники загальної вартості майна, у зв'язку із збільшенням частки оборотних та необоротних активів. За рахунок того, що чистий дохід зростає більшими темпами, ніж собівартість, валовий прибуток зріс у 2018 році в порівнянні з 2016. Збільшення суми валюти балансу вказує на «розширення» діяльності, що є позитивною тенденцією, оскільки при «розширенні» діяльності зростає виручка від реалізації, що в свою чергу призводить до збільшення прибутку.

Із аналізу системи менеджменту видно, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві зростала кількість працівників упродовж трьох років. Протягом 2016-2018 рр. фонд оплати праці збільшився на 5689 тис. грн. за рахунок збільшення кількості працюючих та збільшення мінімальної ставки заробітної плати. Також можна зробити висновок, що підприємство має успішну систему менеджменту.

Найближчим часом ТОВ «Літинський молочний завод» не планує здійснювати заходи, направлені на розширення, реконструкцію та будівництво. Поліпшення конкурентних позицій і фінансового стану підприємства можливе за рахунок освоєння нових видів продукції, залучення нових клієнтів, придбання обладнання для нарізки та упаковки сиру, можливо ремонту техніки і обладнання. Істотними факторами, які можуть вплинути на діяльність Товариства в майбутньому, є збільшення інфляції, зростання цін на сировину і матеріали, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність товариства.

Сезонність збору молока суттєво впливає на технологічний процес виробництва продукції Товариства. Діяльність по виробництву сиру є перспективною, однак сировини (молока) недостатньо і ціни постійно зростають. Товариство впроваджує нові технології у виробництво і планує випускати нові види сиру.

Для оцінювання економічної ефективності заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства нами було розраховано економічний ефект від застосування стратегії лідирування на основі зниження витрат у відділі маркетингу ТОВ «Літинський молочний завод» протягом 3 років. Розрахунки довели ефективність застосування аутсорсингу для виконання обраних видів робіт, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат.

Дякую за увагу!

