

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені Івана Пулюя

**Куземський Назар Русланович**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ «ПАТ ТЕРА»)**

галузь знань 07 «управління та адміністрування»

спеціальність 075 «маркетинг»

Автореферат

наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль - 2018

Роботу виконано на кафедрі промислового маркетингу факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені І.Пулля.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені І.Пулля.

Рожко Наталія Ярославівна

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені І.Пулля.

Винник Тетяна Михайлівна

Захист відбудеться “26” грудня 2018 року о 9:00 годині на засіданні Екзаменаційної комісії кафедри промислового маркетингу факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені І.Пулля за адресою: м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50.

Науковий керівник

к.е.н., доц. Рожко Н.Я.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Розвиток економіки України, пов'язаний з вирішенням важливої стратегічної задачі з підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств – основним суб'єктом, який формує конкурентоспроможність економіки України. Зі становленням і розвитком ринкових відносин конкуренція на вітчизняних ринках набуває все більш жорсткого характеру. Важливий фактор вирішення даної задачі – вивчення організаційно - економічних основ підвищення конкурентоспроможності підприємств, створення ефективної системи управління нею, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Кондитерська промисловість України є розвинутою, висококонкурентоспроможною галуззю харчової промисловості країни, розвиток якої в ХХІ столітті характеризується зростанням обсягів виробництва, підвищенням якості та розширенням асортименту продукції, нарощуванням експортного потенціалу. Зберегти позитивну динаміку розвитку галузі в умовах жорсткої конкуренції з провідними світовими виробниками на внутрішньому ринку можна лише за умови підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України має пріоритетне загальнодержавне значення. Актуальним є всебічне вивчення організаційно-економічних основ підвищення конкурентоспроможності її підприємств з метою розробки оптимальної стратегії розвитку та удосконалення системи управління їх конкурентоспроможністю.

Вагомий внесок у дослідження теорії конкуренції та вивчення конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та факторів, що визначають її стан, зробили вчені: Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанові, І. Должанський, М. Енрайт, Т. Загорна, А. Заїнчковський, М. Портер, Ю. Іванов, Р. Фатхутдінов, О. Челенков, А. Юданов та інші.

Проведений аналіз джерел показав, що недостатньо вивченими є особливості формування та розвитку організаційно-економічних основ підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є аналіз засад підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства “Тера” та визначення напрямів підвищення його конкурентоспроможності. Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні задачі:

- узагальнено теоретичні погляди на конкурентоспроможність підприємств;
- здійснено діагностику стану конкурентного середовища підприємств кондитерської промисловості;
- досліджено показники якості кондитерської продукції, як складової показника конкурентоспроможності, через відповідність міжнародним стандартам;

- проаналізовано існуючі методичні підходи та проведено оцінку рівня конкурентоспроможності провідних підприємств кондитерської промисловості;

- визначено вплив найбільш вдалих брендів підприємств кондитерської промисловості на формування конкурентних переваг та проаналізовано процес їх створення;

**Об'єктом дослідження** є організаційно - економічні засади конкурентоспроможності підприємства ПАТ “Тера” .

**Предметом дослідження** є теоретико - методичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства “Тера”.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методологічною основами роботи є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених-економістів і теорії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для дослідження використовувався системний, синергетичний, ресурсно-ринковий, ситуаційний та процесний підходи як міждисциплінарні методи сучасного наукового дослідження. Підприємства кондитерської промисловості України розглядались з точки зору стійкості їх конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для виявлення та аналізу факторів, виділення системи найбільш репрезентативних показників, класифікації конкурентних переваг використовувались такі методи: статистичний, історичний, систематизації, якісного аналізу і синтезу.

В роботі широко застосовано методи графічного аналізу з метою наочності відображення її теоретичних і практичних положень, наочного зображення статистичного матеріалу.

Інформаційними джерелами дослідження стали звітні матеріали діяльності галузі та окремих підприємств щодо стану їх конкурентоспроможності, а також аналітичні огляди й науково-методичні публікації з досліджуваної теми в періодичній пресі та на офіційних сайтах Інтернету.

**Наукова новизна** отриманих результатів. У роботі визначено сучасні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, проведено дослідження практики управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств, запропоновано нові наукові рішення, основні з яких полягають у наступних теоретичних, методологічних та методичних розробках:

– уточнено понятійно-категорійний апарат: “конкурентоспроможність товару” (відображає його здатність більш повно відповідати запитам споживачів в порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку), “конкурентоспроможність підприємства” (це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиченими ресурсами в умовах конкурентного ринку), “конкурентоспроможність галузі” (визначається наявністю в неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції

високої якості, яка задовольняє потреби конкретних груп споживачів ), “реальна якість товару” (сукупність властивостей товару, що закладені виробником та торгівцем, характеризують його призначення, особливості, корисність і здатність задовольняти конкретні потреби);

- розроблено методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності товару;
- дано характеристику конкурентоспроможності підприємства;
- детально розглянуто фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції;
- уточнено комплексну систему критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення** даної роботи полягає у комплексному аналізі конкурентоспроможності підприємства “ТерА”, викладені пропозиції можуть бути науковим підґрунтям для впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на ІХ Регіональній науково – практичній конференції молодих вчених та студентів “Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі” 9 листопада 2018 року.

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,2 др.арк.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст викладений на 150 сторінках, у т.ч.: 17 рисунків, 24 таблиці, 53 найменування списку використаних джерел та додатків.

## **Основний зміст роботи**

У **Вступі** обґрунтовано актуальність даної теми роботи, визначено мету, завдання, об’єкт, предмет і методи дослідження, відображено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, форму їх апробації і основні результати, подано структуру дослідження.

У першому розділі роботи: **“Конкурентоспроможність в системі маркетингової орієнтації”** визначено проблеми, що впливають на ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства; розкрито сутність та складові конкурентоспроможності товару; конкурентоспроможності підприємства; конкурентоспроможності галузі.

Конкурентоспроможність товару це - сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які сприяють створенню переваг даного товару перед товарами - конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця.

Конкуентоспроможність підприємства - це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиченими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Конкуентоспроможність галузі визначається наявністю в неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, яка задовольняє потреби конкретних груп споживачів.

До факторів конкурентоспроможності товару, оцінюваної з позиції споживача відносяться:

- виробничі; збутові, ринкові; сервісні.

Оцінка конкурентоспроможності товарів і послуг необхідна для обґрунтування рішень, які приймаються:

- при комплексному вивченні ринку;
- при оцінці перспектив продажу конкретних товарів, що виробляється вітчизняними підприємствами для внутрішнього і зовнішнього ринку;
- оцінки перспектив закупки конкретних імпорتنих і вітчизняних взірців товарів;
- встановлення та коректування цін на нові вітчизняні товари, коректування цін на імпортні та експортні товари;

Оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється в такому порядку:

1. вибір товарів аналогів; 2. вибір номенклатури критеріїв; 3. визначення конкурентоспроможності різними методами.

У другому розділі роботи: **“Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ “ТерА” на ринку кондитерських виробів”** доводиться, що Кондитерська галузь – одна з найрозвиненіших у харчовій промисловості нашої країни. Загальний обсяг виробництва становить понад 1 млн.т продукції на рік, що дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон.

Нині кондитерська промисловість дає близько 3% ВВП країни і є однією з провідних галузей харчової промисловості України.

Стабільність української кондитерської галузі сьогодні забезпечують дев'ять підприємств, такі як: «Рошен», «КОНТИ», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «Полтавакондитер», «Світоч», «Житомирські ласощі», корпорація «Бісквіт шоколад» та «Черкаська БФ», які виробляють понад дві третини всієї продукції.

Підсумовуючи сказане можна констатувати, що Україна вже має достатньо конкурентоспроможних підприємств, які змогли витіснити з вітчизняного ринку низькоякісну імпорتنу продукцію, посилюють й активізують конкуренцію за “свого” споживача. Намітилися такі характерні тенденції :

- подальше поглиблення асортиментних груп;

- створення нових видів продукції;
- досягнення нових рівнів якості;
- перехід до нових видів сировини;
- вдосконалення системи просування на ринки збуту.

Підприємство “ТерА” не вважається лідером в своїй галузі, воно є досить невеликим підприємством, яке має малу потужність і невеликі обсяги випуску продукції. Воно обмежене в коштах, які можна направити на рекламу, тому її торгова марка є не достатньо відомою споживачам в Україні.

У третьому розділі роботи: **“Організаційно – економічні напрями визначення конкурентоспроможності продукції підприємства”** проведено маркетингове дослідження для оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ “ТерА” на ринку солодоців м. Тернополя.

Аналіз ринку кондитерських виробів Тернополя показав, що на ньому існує велика кількість товаровиробників, від невеликих та малих приватних підприємств до таких великих фірм - гігантів, як ТМ “Рошен”, “А.В.К” тощо. В ринкових умовах основним регулюючим механізмом є конкуренція, і тому виживають лише ті підприємства, які виробляють конкурентоспроможну продукцію.

По досліджуваних даних таблиць побудовано радарі конкурентоспроможності кондитерських виробів (вафель і печива) виробництва ПАТ “ТерА” і ТМ Нестле “Світоч”.

В результаті проведеного аналізу діяльності ПАТ “ТерА” зрозуміло, що продукція фабрики є досить якісною та порівняно дешевою. Проте незважаючи на це, рівень її конкурентоспроможності є досить низьким і тому потрібно шукати нові шляхи і методи для його підвищення.

У четвертому розділі роботи: **“Нормативно – правова база маркетингової діяльності підприємства”** доводиться, що підприємства в Україні, зокрема і досліджуване ПАТ “Тера” , здійснюють свою діяльність відповідно до вимог ст.62-71 Господарського Кодексу України. Якщо законом не встановлено інше, підприємство в своїх діях керується статутом. Проте, уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів підприємства, кількості зайнятих свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правової бази розвитку підприємства, яка повинна базую - в повному розумінні цього слова формування та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Сьогодні необхідні адекватні дії з боку держави, яка повинна вдосконалювати свою законодавчу базу, а підприємствам, в свою чергу, необхідно покращувати комерційну діяльність з дотриманням існуючих норм та внесенням, за необхідності, своїх пропозицій до законотворця.

У п'ятому розділі “**Обґрунтування економічної ефективності**” роботи виділено два більших класи проблем, які виникають у процесі управління конкурентоспроможністю і організацій: класичні й нестандартні. Для вирішення класичних завдань в організаціях використовують певні технології з апробованими методами їх вирішення.

У межах таких управлінських технологій проходять процеси узагальненого стандартизованого планування, організації, контролю, обліку й регулювання комерційної діяльності суб'єктів господарювання. У той же час у керуванні виникають і нестандартні проблеми, які потребують нетипових підходів до їх вирішення. А це спричиняє більші часові й матеріальні витрати, оскільки виникає необхідність не тільки в розробленні й упровадженні оригінальних управлінських технологій, але й у перегляді всього зовнішнього та внутрішнього виробничого менеджменту в цілому.

Однак потрібно зазначити, що нестандартні управлінські завдання (кон'юнктурні дослідження, розроблення нових товарів, переорієнтація функцій управління на маркетинг і т. п.) прямо або побічно впливають із класичних (узагальнений збір і аналіз економічної інформації, формування товарних асортиментів, стратегічний та оперативний контроль тощо.). А це дає змогу зробити висновок: управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як логіко-дедуктивний процес, спрямований на вирішення певних тісно пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно-значеннєву орієнтацію.

У шостому розділі роботи: “**Охорона праці на підприємстві**” зроблено висновок, що більшість вимог законодавства щодо охорони праці на підприємстві дотримані. Зазначено, що ефективність цих заходів залежить основною мірою від самих працівників. З метою покращення умов та охорони праці на ПАТ “ТерА” можна запропонувати наступне:

- створити службу з охорони праці;
- розробити досконалу внутрішню нормативну базу з охорони праці;

У сьомому розділі роботи: “**Безпека в надзвичайних ситуаціях**” обґрунтовано, що організація життєзабезпечення населення в умовах надзвичайних ситуацій є комплексом заходів, спрямованих на створення і підтримання нормальних умов життя, здоров'я і працездатності людей.

## **ВИСНОВКИ**

В зв'язку зі становленням ринкових відносин в Україні, їх розвитком і вдосконаленням, починають формуватися вільні ринки де управління потоками товарів здійснюється тільки за рахунок конкуренції. Тому все більшого значення набирають поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності товару.

Досягнення високої конкурентоспроможності товарів повинно стати пріоритетом економічної політики держави, так як успішне функціонування вітчизняних підприємств є необхідною умовою національної безпеки, підвищення життєвого

рівня населення країни, насичення внутрішнього ринку і забезпечення інтеграції України в світовий економічний процес.

В наш час, коли ринкові відносини сформувалися між підприємствами, іде жорстка конкурентна боротьба. На ринку виживають тільки сильніші.

І однією з найважливіших умов ринкового успіху підприємства є конкурентоспроможність його товарів.

1. В роботі розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності товарів та послуг, основні критерії та фактори, які її визначають, а також описані основні методи її оцінки.

2. Проаналізовано загальний стан ринку солодошів України та перспективи його розвитку, виявлено основних конкурентів ПАТ “ТерА”, їх ринкові позиції, а також зроблено оцінку діяльності даного підприємства, основних факторів маркетингового середовища, що на неї впливають, зроблено оцінку поточного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

3. ПАТ “ТерА” хоча і досить поволі, але рухається вперед. Збільшується загальний обсяг збуту, розширюється асортимент наявна мережа збуту. Основними споживачами продукції є міста Тернопіль, Тернопільська область та області Західного регіону України, але фабрика активно проникає на ринок кондитерських виробів інших регіонів України.

4. Проте у підприємства є певні проблеми. Це перш за все :

- низька купівельна спроможність населення;
- постійне зростання вартості сировини та матеріалів;
- низький рівень переоснащення підприємства та багато інших.

Підприємство не прагне стати лідером, воно прагне втримати свою частку ринку та отримати прибуток. Підприємству, яке хоче зберегти свій основний ринок збуту - м. Тернопіль, покращити на ньому свої ринкові позиції і підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції, потрібно шукати шляхи досягнення даної мети.

Підвищення конкурентоспроможності солодошів, в першу чергу призведе до збільшення їх реалізації. Збільшення доходу від реалізації продукції в свою чергу призведе до збільшення прибутку.

#### СПИСОК ОСНОВНИХ ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ

1. Куземський Н. Методологічні основи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств // Матеріали регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів “Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі”, м. Тернопіль ТНТУ ім. І Пулюя 9 листопада 2018 . – Тернопіль:

ТНТУ, 2018. – С. 80-81

2. Куземський Н. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю промислових підприємств // Матеріали регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів “Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі”, м. Тернопіль ТНТУ ім. І Пулюя 9 листопада 2018 . – Тернопіль: ТНТУ, 2018. – С. 224-225

#### АНОТАЦІЯ

**Куземський Н.Р. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ПАТ «ТЕРА»). – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю 075 “Маркетинг” – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2018.

В даній роботі розглянуто теоретичні аспекти розробки і реалізації конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, основні критерії та фактори, які її визначають, а також описані основні методи її оцінки. Проаналізовано загальний стан ринку солодощів України та перспективи його розвитку, виявлено основних конкурентів ПАТ “ТерА”, їх ринкові позиції. Подано шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розроблені теоретичні положення та методичні підходи доведені до рівня практичних рекомендації та можуть бути використані підприємствами будь-якої форми власності з метою їх адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності в цілому.

*Ключові слова: конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі та інші..*

#### ANNOTATION

**Kuzemsky N.R. Managing the competitiveness of the enterprise (for example, PJSC "TERA"). - The manuscript.**

Research on achievement of Master Degree on speciality a 075 “Marketing”. – Ternopil, Ternopil national technical university of the name of Ivan Puluy. - 2018

In this paper, theoretical aspects of the development and implementation of the enterprise's competitiveness in modern conditions are considered, the main criteria and factors that determine it, as well as the main methods of its evaluation are described. The general state of Ukrainian sweets market and prospects of its development are analyzed, the main competitors of PJSC "TerA" were found out, their market positions. The ways of improvement of enterprise competitiveness management are presented.

The developed theoretical positions and methodical approaches are brought to the level of practical recommendations and can be used by enterprises of any form of ownership in order to

adapt them to the dynamic conditions of the environment, increase their level of competitiveness and efficiency of economic activity in general.

Key words: competitiveness of the goods, competitiveness of the enterprise, competitiveness of the industry and others.