

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“10” грудня 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему:
**«Формування конкурентної позиції підприємства на ринку
телекомунікаційної продукції»**

Виконавець:

студент факультету економіки управління та
підприємництвом

Арабаджи О.

(прізвище, ім'я)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене
звання)

Кублікова Тетяна

Борисівна

(прізвище, ім'я, по
батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Формування конкурентної позиції підприємства	6
1.2 Реалізація конкурентної позиції в стратегічному менеджменті ...	14
1.3 Методи оцінки конкурентної позиції підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	35
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Телекарт- Прилад».....	35
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт- Прилад».....	41
2.3. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Телекарт- Прилад».....	49
Висновки до другого розділу.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад»	56
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення конкурентної позиції підприємства	63
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад»	69
Висновки до третього розділу.....	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку в сучасних умовах особливо гостро ставить питання про вдосконалення діяльності підприємства і розробку стратегічних напрямків його розвитку. Це, в свою чергу, призводить до необхідності постійного відстеження конкурентної позиції підприємства в ринковому середовищі, яка визначає стратегію поведінки на ринку. Таким чином, оцінка та формування конкурентної позиції підприємства є одним з найважливіших моментів, що визначають успішність роботи підприємства та актуальність обраної теми.

Мета роботи полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства шляхом оцінювання та удосконалення його конкурентної позиції.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. визначити сутність конкурентної позиції та методи її оцінювання;
2. провести аналіз ринкового середовища ТОВ «Телекарт-Прилад»;
3. провести аналіз галузі з метою прогнозування її розвитку;
4. провести PEST-аналіз та зробити оцінку впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства;
5. провести оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Телекарт-Прилад»;
6. визначити напрями удосконалення конкурентної позиції;
7. провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної позиції підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, PEST-аналізу, метод нечіткої логіки.

Наукова новизна полягає в удосконаленні формалізації процесу оцінювання конкурентної позиції підприємства, яку відрізняє використання

математичного апарату нечіткої логіки для оцінювання двох складових – ринкової позиції підприємства та конкурентоспроможності підприємства, що надає можливість визначити недоліки та підвищити конкурентоспроможність підприємства з урахуванням його галузевих особливостей.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонований інструментарій надасть змогу визначити недоліки підприємства на ринку та сформулювати основу для підвищення його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури визначено, що під конкурентною позицією є стратегічне положення, яке займає чи бажало б займати підприємство в галузі за ключовими факторами успіху в певний момент часу, з урахуванням кон'юнктурних особливостей його місця на галузевому ринку. Оцінювання конкурентної позиції підприємства доцільно проводити за двома складовими: за ринковою позицією підприємства та конкурентоспроможністю його продукції.

2. На основі загальної характеристики діяльності об'єкта дослідження та аналізу ринкового середовища доведено, що ТОВ «Телекарт-Прилад» — одна з провідних компаній України у сфері розробки і виробництва електроприладів і радіоелектронної апаратури побутового і спеціального призначення. ТОВ «Телекарт-Прилад» входить у п'ятірку найбільших приладобудівних підприємств України.

3. Проведено аналіз галузі за М. Портером з метою прогнозування її розвитку, аналізу позицій основних конкурентів галузі, визначення сили впливу споживачів та товарів-субститутів. Встановлено, що найбільш впливовою конкурентною силою в галузі приладобудування є загроза з боку діючих конкурентів, що потребує від компаній дій з закріплення власної конкурентної позиції.

4. З використанням PEST-аналізу оцінено вплив зовнішнього середовища функціонування підприємства. Встановлено, що найбільший негативний вплив на приладобудівні підприємства України мають технологічні фактори. Обґрунтовано доцільність проведення детального аналізу, що дозволить оцінити стан технологічної складової та інших внутрішніх параметрів функціонування підприємства з використанням як кількісних так і якісних індикаторів.

5. Для вирішення завдання оцінки конкурентної позиції доцільно використати теорію нечіткої логіки. Нами доведено, що оцінку доречно проводити за таким набором факторів:

- виробничий потенціал;
- стан технічного обладнання;
- частка ринку підприємства;
- фінансові можливості;
- якість продукції;
- вартість продукції.

Для визначення взаємозв'язку факторів нами сформовано графічну модель нечітких відносин оцінки конкурентної позиції підприємства, з використанням якої визначено функцію приналежності.

З використанням математичного апарату нечіткої логіки нами встановлено, що конкурентну позицію оцінено за лінгвістичною шкалою як «середню». Середню оцінку отриману у зв'язку із низкою оцінкою за фактором «стан технічного обладнання». Найнижчі оцінки були отримані за характеристиками «ступінь безперервності роботи обладнання» та «рівень ритмічності роботи обладнання».

6. За результатами аналізу внутрішнього середовища встановлено, що на підприємстві існують тривалі перерви між стадіями процесу та невиконання планів випуску продукції. Причиною цьому є зупинка обладнання через його несправність. На основі проведених розрахунків обґрунтовано доцільність впровадження системи планового ремонтного обслуговування на підприємстві з метою покращення його конкурентної позиції. Розраховано показники періодичності проведення ремонтних робіт та технічного обслуговування обладнання, та на їх основі складено план-графік проведення даних робіт.

7. Проведено розрахунок ефективності запропонованих заходів на основі оцінювання трудомісткості ремонтних робіт та технічного обслуговування. Встановлено, що розроблені заходи є економічно доцільними та дозволять отримати економічний ефект у розмірі 118,218 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика. / Г.П. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.– 342 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. –СПб: Издательство «Питер», 1999. –412 с.
3. Байхельт Ф. Надежность и техническое обслуживание. Математический подход; пер. с Нем. / Ф.Байхельт, П.Франкен. – М.:Радио и связь, 1998. – 392 с.
4. Балабаш О.С. Моніторинг в процесі управління стійким розвитком / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2015. – № 8 (228). – С. 83-97
5. Воронкова А.Е. Моделирование управления конкурентоспособностью предприятия: монография / А.Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, О.В. Радіонов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. Даля, 2005. –368 с.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с.
7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: (Серия „Классика МВА“) /Р.М. Грант. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 560с.
8. Грудз В.Я. Обслуживание систем./ В.Я. Грудз, Д.Ф. Тымкив, Е.И. Яковлев. – Киев.: УМКВО, 1991.- 159 с.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт // СПб.: Питер. - 2000. – 240 с.
- 10.Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика /Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон //М.: Вильямс, 2007. – 800 с.
- 11.Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов // М.: Финпресс. - 2018.- 270 с.
- 12.Іщук С.І. Регіональна економіка: Теорія. Методи. Практика: підручник / С.І. Іщук, О.В. Гладкий; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — К.: Знання, 2013. — 447 с.
13. Карачина Н.П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції

- та перспективи розвитку за умов економічної кризи / Н.П. Карачина // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [зб. наук. пр. / Відп. ред. О.Є. Кузьмін]. — Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. — 652 с.
14. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер с англ. / Б.Карлофф — М.: Экономика. 2007. - 239 с.
 15. Кеннет Дж. Кук. Малый бизнес: Стратегическое планирование. (пер. с англ.) / Кеннет Дж. Кук // М.: Издательский дом «Довгань». -2008. - 168 с.
 16. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. // М.: Экономика. - 2007. — 292 с.
 17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер. Пер. с англ. — СПб: Питер Ком, 1999. — 896 с.
 18. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними / А.В. Котлик // Управління розвитком. — 2011. — №4. — С.135-136
 19. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І.О. Кузнецова. — Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 — 228 с. Бібліогр.: с.197-223
 20. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / І.О. Кузнецова, О.С. Артемова// Науковий вісник ОНЕУ. — Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
 21. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: Монографія. / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко //— Одеса: 2013. — 209 с.
 22. Кузнецова І.О. Процес стратегічного управління, його структура та зміст/ І.О. Кузнецова // Сучасні технології стратегічного управління в

- умовах євроінтеграції: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 6-17
23. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
 24. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації / І.О. Кузнецова // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. д. е. н., професора І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
 25. Кузнецова І.О. Формалізація моніторингу як стадії процесу стратегічного управління / І.О. Кузнецова // Восточно-Европейский журнал передовых технологий - №1 /10 (61) – 2013. - с. 167-170
 26. Кузнецова І.О. Формування конкурентної стратегії домінуючої позиції в системі накопичення цінності: методологічні підходи / І.О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 11. – С. 255-258
 27. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. – № 714. – С. 87–95.
 28. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
 29. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 95-98.
 30. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320-325.
 31. Маньшин Г.Г. Управление режимами профилактики сложных систем / Г.Г. Маньшин. М.: Наука и техника, 1976.

- 32.Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекцій / Маркова В.Д., Кузнецова С.А. // М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. -1999. – 214 с.
- 33.Мескон М. Основи менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. М.А. Майорова – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 34.Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. // СПб.: Питер. - 2001. - 567 с.
- 35.Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Издательство „Питер”, 2000 – 688 с.
- 36.Міренський І.Г. Основи технології машинобудування. Навчальний посібник. — Харків: ХНАМГ, 2007. — 275 с.
- 37.Надежность и эффективность в технике: Справочник / Ю.К. Беляев, В.А. Богатырев, В.В. Болотин; под. ред.. Ушакова И.А. – М.: Радио и связь, 1985. – 608 с.
- 38.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
- 39.Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
- 40.Папенкова К.Э., Иващенко Н.С. Определение факторов конкурентной позиции предприятия по производству химических волокон / Научно-технический журнал «Химическая технология». – 2007. – С.18-26
- 41.Паскаль Р. Эффект компании Нопсіа// Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. – 361 с.
- 42.Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. С. Полянська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і

- проблеми розвитку. – 2009. – № 657. – С. 293-298.
43. Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
 44. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально– економічної системи / Д. В. Резніченко // Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – № 8. – С. 171–175.
 45. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон – М. : Прогресс, 1986. – 469 с.
 46. Романишин С. Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – № 19.1 – С. 174–181.
 47. Румельт Р. Оценка бизнес-стратегии//Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. - С. 131- 189
 48. Тамошина Г.И. Стратегия и тактика укрепления конкурентной позиции промышленных предприятий хлебопекарной отрасли [Текст] / Г.И. Тамошина, В.П. Воронин, Н.Н. Сивальнева, Т.Ю. Сивальнева: ВГТА. - Воронеж, 2006. – 270 с.
 49. Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии/ СПб: Питер, 2001. – 376 с.
 50. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components / I. Kuznetsova, O. Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 48-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.
 51. Theoretical Bases of Monitoring in the Process of Management of Sustainable Development of the Enterprise / I. Kuznetsova and other. Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA,

2019. P. 7674 — 7685

- 52.Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 327 p.
- 53.Hermann M., Pentek T., Otto B. "Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review". Working Paper. Technische Universität Dortmund. 2015. No. 01. 16 p. 3.
- 54.Schwab K. "The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond", retrieved from [https:// www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution](https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution) 2