

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

Кафедра менеджменту

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

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2019 р.

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

на тему: **«Формування конкурентних переваг підприємства на засадах
ресурсного підходу»**

Виконавець

студент VI курсу ФЕУП

Воробйова Анастасія Дмитрівна _____

Науковий керівник

Ст. викладач, к.п.н.

Осичка Олена Василівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття конкурентні переваги підприємства	5
1.2. Підходи до формування конкурентних переваг підприємства	10
1.3. Методи оцінки конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу	15
Висновок до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА ЗАСАДАХ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Одескабель». Аналіз фінансово-господарської діяльності	25
2.2. Оцінка конкурентного середовища ПАТ «Одескабель»	43
2.3. Аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля ПАТ «Одескабель»	50
2.4. Визначення ключових (критичних) факторів успіху на засадах ресурсного підходу ПАТ «Одескабель»	58
Висновок до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3: ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	67
3.1. Розробка пропозицій на основі ключових компетенцій підприємства	67
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження пропозицій	74
Висновок до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної системи очевидним є те, що конкуренція - це рушійна сила формування і розвитку суспільства, будучи при цьому одним з найважливіших інструментів економії ресурсів. Для підтримки конкуренції, як і багатьох інших чинників економічної діяльності, необхідно грамотне управління, за допомогою якого визначаються основні способи підтримки, використання і розвитку конкурентних переваг.

Поняття конкурентна перевага відображає перевагу продукції, марки або організації над конкурентами в ринковій боротьбі. Для досягнення успіху і процвітання на ринку організації необхідно знайти джерела цієї переваги і створити умови для її стійкості. Конкурентні переваги формуються в процесі розвитку сильних сторін підприємства над його недоліками і можуть бути реалізовані одним суб'єктом конкуренції перед іншими в умовах ринку.

Дослідженням сутності конкурентних переваг займалися такі вчені, як Барні Дж., Григорян Є., Пенроуз Е., Дайер Дж. Х., Орехова С., Прахалад К., Вернерфельт Б., Пряхін Г., Сінгх Х., Ткачова С., Хемел Г., Шершньова О.

Для ефективного управління процесом створення конкурентних переваг менеджменту необхідно своєчасно виявляти, розвивати, захищати ресурсну базу організації, здійснюючи нові комбінації ресурсів, що забезпечить ефективне перетворення і зміну ресурсів «на вході» в організацію в продукцію з доданою вартістю «на виході», що має цінність для споживачів.

Ресурсний підхід закладає методичні основи для якісного аналізу сильних і слабких сторін, дозволяючи виділити ресурси, які мають ключове значення для формування і збереження конкурентної переваги компанії.

Мета роботи. Формування конкурентних переваг на засадах ресурсного підходу для підприємства ПАТ «Одескабель».

Завданням дипломної роботи є:

- розкрити сутність поняття конкурентні переваги підприємства;
- дослідити підходи до формування конкурентних переваг підприємства;
- визначити методи оцінки конкурентних переваг підприємства на засадах

ресурсного підходу;

- дати загальну характеристику діяльності ПАТ «Одескабель», провести аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства;

- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПАТ «Одескабель»;

- розробити заходи щодо формування конкурентних переваг підприємства та дати оцінку ефективності.

Об'єкт дослідження – підприємство ПАТ «Одескабель».

Предмет дослідження - процес формування конкурентних переваг на підприємстві.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для встановлення сутності поняття "конкурентні переваги"), модель 5 сил конкуренції Портера (для аналізу стану ринку кабельно-провідникової продукції), метод методичного інструментарію (для оцінки економічного потенціалу підприємства).

Науковою новизною отриманих результатів дослідження є визначення та обґрунтування використання ресурсного підходу як бази для формування конкурентних переваг підприємства на ринку кабельно-провідникової продукції.

Інформаційну базу дослідження становлять сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали публікацій, законодавчі акти та нормативні документи України, внутрішня інформація і фінансова звітність досліджуваного підприємства ПАТ «Одескабель»

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів студентської конференції «Актуальні проблеми менеджменту: Теоретичні і практичні аспекти»: Осичка О.В. Воробйова А.Д. Формування конкурентних переваг на засадах ресурсного підходу. / Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, червень 2019 р.. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – С. 166-169.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено сутність поняття конкурентні переваги підприємства. Проведений аналіз визначень вітчизняних та зарубіжних науковців для виділення основних аспектів поняття. Та на основі аналізу було сформульовано, що конкурентні переваги підприємства – це переваги підприємства над конкурентами в економічній, управлінській та технічній діяльності, яка пов'язана виробництвом і продажем продукції, сервісним обслуговуванням.

Критичний аналіз різних точок зору вчених-економістів, які займаються дослідженням проблеми пошуку чинників формування конкурентних переваг, дозволив визначити, що в процесі становлення сучасної теорії конкурентних переваг склалося два підходи, а саме ринковий та ресурсний.

Розглянуто методи оцінки конкурентних переваг на засадах ресурсного підходу. Було досліджено методи, що пропонували такі науковці як Дж.Барні, Р. Грант, Дж. Колліз і С. А. Монтгомері та В.С. Єфремов та І.А. Хаников. Оцінка конкурентних переваг має базуватися на багатовимірному та комплексному підході і враховувати найбільш знакові показники.

було розглянуто загальні відомості про підприємство ПАТ «Одескабель». Було розглянуто показники економічної діяльності ПАТ «Одескабель». Аналіз обсягів виробництва показав, що підвищився попит на кабелі для структурованих кабельних мереж та є найбільш перспективним для підприємства.

В ході аналізу фінансового стану ПАТ «Одескабель» , було досліджено активи та пасиви підприємства, проаналізовано показники короткострокової ліквідності, довгострокової платоспроможності та рентабельності. Більшість показників знаходяться в межах нормативного значення. Спостерігається тенденція до збільшення вартості майна, підприємство розширює свою діяльність. Вартість фінансових ресурсів у розпорядженні підприємства

збільшилася, але це збільшення зумовлене не тільки зростанням власних коштів, але й зобов'язань підприємства.

Аналіз конкурентного середовища показав, що темпи зростання галузі є стабільними. Внутрішні галузеві конкуренти відійшли від стратегії фокусування на вузькому асортименті продукції і стали освоювати випуск якомога більшої кількості продукції для різних секторів економіки. ПАТ «Одескабель» роками напрацьовував свої позиції на ринку, але після проведених аналізів було виявлено, що загрозу підприємству можуть становити фактори політичного та економічного становища в країні.

Аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля підприємства показав, що станом на 2018 рік найбільш перспективним видом продукції є виробництво LAN кабелі для структурованих кабельних систем та кабелі для комп'ютерних мереж. Сфера телекомунікацій є перспективним ринком збуту для підприємства, так як за роки свого існування були налагодженні стосунки з підприємствами, що працюють на ринку телекомунікацій.

Ключовими факторами успіху підприємства на засадах ресурсного підходу за моделлю ключових компетенцій було виявлено 3 основні – фінансова стійкість, освоєні технології виробництва та НІОКР.

На основі виявлених ключових компетенцій підприємства, що являють собою фінансову стійкість, освоєні технології з виробництва та НІОКР було виявлено основні параметри на які можна опиратися при виявленні пропозиції для підприємства.

У ході аналізу галузі та конкурентоспроможності було визначено, що на даний період розвивається телекомунікаційна галузь, підприємства переходять на кабелі, що мають більшу швидкість передачі даних, які може у перспективі поставляти ПАТ «Одескабель» підприємствам у сфері телекомунікацій з якими у нього є налагоджені зв'язки.

На основі виявлених сильних сторін підприємства та перспективного вектору розвитку було запропоновано введення в експлуатацію цех з

виробництва нової категорії кабелю для структурованих мереж, а саме LAN-кабелю категорії 6а.

Було проаналізовано які види обладнання необхідні для виробництва даного виду кабеля та підприємства у яких планується зробити закупки обладнання.

В ході визначення економічної ефективності реалізації інвестиційного проекту було виявлено, що впровадження в експлуатацію нового цеху окупиться за 2,4 року та прибуток від впровадження буде становити 138486 тис.грн. Отже, впровадження нового цеху є перспективним кроком для підприємства.

З освоєнням нової технології, що є затребуваною на ринку телекомунікацій на даний час, підприємство ПАТ «Одескабель» сформувало конкурентні переваги серед конкурентів у галузі кабельно-провідникової продукції, що забезпечить стійку конкурентну позицію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – С. 57–69.
2. Хартанович Е.А., Денисов А.А. Конкурентные преимущества //Иновации в науке. Новосибирск: Сибак, 2016. – С. 155–160.
3. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг : европейская перспектива : пер. с фр. СПб. : Наука, 1996.
4. Международная конкурентоспособность и ее оценка на уровне национальной экономики, отрасли, предприятия, товара // Внешнеэкономические связи России. 1997. Вып. 16.
5. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія / О. М. Анісімова ; Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 280 с.
6. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
7. Елин К. В. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга / К. В. Елин // Вестник ТОГУ. – 2012. – № 1 (24). – С. 207–212.
8. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8 (501). – С. 33–38.
9. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : [пер. с англ.] / Д. Дж. Коллис, А. С. Монтгомери.– М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
11. Мандро Н. С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні / Н. С. Мандро, В. С. Кудлай // Технології та дизайн. – 2012. – № 4 (5). – С. 1–5.

12. Міценко Н. Г. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 40 – С. 31–40. – (Серія економічна).
13. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
14. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
15. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 928 с.
16. Труніна І. М. Підходи до дослідження конкурентних переваг підприємства / І. М. Труніна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (І). – С. 113–118.
17. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пос. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
18. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : [пер. с англ.] / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 485 с.
19. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
20. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 71, May – June, pp. 79–91.
21. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування / Г. Т. П'ятницька, А. М. Предеїн, О. В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. - Вип. 1. - С. 235-248.
22. Анализ подходов к сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "конкурентное преимущество" [Текст] / Старцев Петр

Вячеславович // Российское предпринимательство. - 2014. - № 16 (262). - С. 4-15. - (Конкурентоспособность). - Библиогр.: с. 14-15 (9 назв.) . - ISSN 1994-6937

23. Кухарская, Н. А. Конкурентные преимущества как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н. А. Кухарская // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – 21. – № 2. – С. 12-17. – ISSN 1993-0259.

24. Портер М. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2010. - с. 790.

25. Григорян Е.С. Конкурентні переваги підприємства: їх виявлення та напрямки досягнення / Є. С. Григорян // Міжнародний науково-дослідний журнал. - 2014. - Вип.№1-3 (20).

26. Кузин, Б., Юрьев, В., Шахдинаров, Г. Методы и модели управления фирмой / Б.Кузин. – СПб.-М. – Харьков – Минск – Питер, 2015. – 512 с.

27. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М., 2017. – 592 с.

28. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П.Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 278 с.

29. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина.– Екатеринбург : Уральский университет, 2014. – 198 с.

30. Бидихова, Т.А. Методические основы оценки конкурентоспособности товара, услуги / Т.А.Бидихова // Вестник МГУ. – 2016. – №44. – С.15.

31. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. 2010. № 2. С. 65-71.

32. Орехова С.В. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин, Ф.Я. Леготин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – №18 (347).

33. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25 (64), № 2. – С. 160-168.
34. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
35. Панфилова Е.Е. Конкурентоспособность промышленной организации в условиях интеграции в мировое экономическое сообщество / Е.Е. Панфилова // Менеджмент сегодня. – 2008. – № 4 (46). – С. 197–211.
36. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркет ДС, 2008. – 432 с.
37. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – №4. – С. 76-80.
38. Катькало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В.С. Катькало // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3 (№ 24). – С. 3 -17.
39. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – V. 17. – Issue 1. – P. 99 – 120.
40. Barney J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32. – N 10. – P. 1231 – 1241.
41. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ . Сер. 8. 2003. Вып. 3. С. 18–47.

42. Монтгомери С. А ., Коллиз Д . Дж . Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. // Вестник СПбГУ . Сер. 8. 2003. Вып. 4. № 32. С. 186–208.
43. Collis D. J., Montgomery C . A. Competing on Res ources : Stra tegy in the 90s // Har var d Busi ness Revie w. 1995. № 4. P. 118–128.
44. Sel f D. R., Wei ner E. J., Dunlop K. W. Pre dic ting Rela tive Competitive Posi tion of Organization // Procee dings of the Annual Mee ting of the Ass ocia tion of Colle gia te Marke ting Educa tors . Dallas , Texas , 2002. P. 56–68.
45. Grant R. M. The Resource Based Theory of Competitive Adv antage: Implication For Strategy Formul ation // California Management Review. 1991. Vol. 33. No. 3.
46. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. N. Y. : John Wiley, 1959.
47. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 2. No. 2.
48. Катькало, В. С. (2008). Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. –Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента.
49. Hamel, G. Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
50. Кузнецова І. О. Ресурсний підхід як сучасна парадигма стратегічного управління / І. О. Кузнецова //Формування ринкової економіки : зб. наук. Праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : у 2 ч., Ч. 1. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / [відп. за вип. С. М. Соболю]. – С. 507-513.
51. Сміда [Електронний ресурс] // ПАТ «Одескабель» - Smida. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/db/participant/05758730>
52. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель» Режим доступу до ресурсу: <http://odeskabel.com/main-rus/index.php>