

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

Кафедра менеджменту організацій

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

“ ” (підпис)
_ 2020 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 лідерства за витратами»**
(назва теми)

**Виконавець:
студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій**

Левкович І.Г.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
(науковий ступінь, вчене звання) -
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2020

ЗМІСТ

Вступ	с. 3
Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства	с. 5
1.1 Сутність поняття конкурентні переваги	с. 5
1.2 Види конкурентних переваг	с. 11
1.3 Формування конкурентних переваг: сучасні підходи	с. 16
Розділ 2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Телекомунікаційні технології» та розвиток галузі приладобудування	с. 20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Телекомунікаційні Технології»	с. 20
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Телекомунікаційні Технології»	с. 30
2.3 Аналіз розвитку галузі приладобудування	с. 40
Розділ 3 Формування конкурентних переваг за лідуванням у витратах	с. 47
3.1 Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Телекомунікаційні Технології»	с. 47
3.2. Аналіз можливостей та загроз підприємства	с. 55
3.3 Обґрунтування заходів щодо формування конкурентних переваг лідирування за витратами ТОВ «Телекомунікаційні Технології»	с. 61
Висновки	с. 68
Література	с. 70

ВСТУП

Актуальність теми. Успіх в конкурентній боротьбі на вітчизняному і зарубіжних ринках визначається здатністю організації розвивати наявні і формувати нові конкурентні переваги, які надають змогу зайняти більш вигідну конкурентну позицію. Конкурентні переваги підприємства мають підтримувати високий рівень прибутковості підприємства, забезпечувати цінність продукції для споживача. Вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних характеристик продукції з конкурентами. До того ж в сучасних умовах їх достатньо легко копіювати. Досягнення завдання формування стійких конкурентних переваг вимагає впровадження сучасних інструментів управління, які повинні базуватися на відповідних технологіях менеджменту. Це і визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає в знаходженні комплексних інструментів менеджменту для формування стійких конкурентних переваг підприємства на засадах лідирування за витратами.

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

1. розглянути сутність конкурентних переваг та процедуру їх формування;
2. провести аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Телекомунікаційні Технології» та розвитку галузі приладобудування;
3. провести аналіз конкурентних переваг підприємства;
4. провести аналіз можливостей та загроз підприємства;
5. обґрунтувати заходи щодо формування конкурентних переваг лідирування за витратами ТОВ «Телекомунікаційні Технології»

Предметом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «Телекомунікаційні Технології».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу для узагальнення сутності

конкурентних переваг; методи статистичного аналізу для визначення тенденцій розвитку приладобудівної галузі та внутрішнього стану підприємства; оцінки конкурентоспроможності за рейтинговими оцінками, коефіцієнт Гаттева для оцінки структури витрат, матриця можливостей та матриця загроз, SWOT-аналіз, метод Парето, контрольні карти.

Наукова новизна полягає:

отримало подальшого розвитку комплексне використання методів статистичного аналізу, матриць можливостей і загроз, Парето та контрольних карт для формування конкурентних переваг лідерства за витратами, що надає можливість визначати втрати в процесі виробництва продукції та розробляти на цій підставі заходи щодо їх усунення.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи нададуть змогу підприємству знизити витрати і таким чином сформувати конкуренту перевагу лідерство за витратами.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Левкович І. Г. Сучасні підходи до формування конкурентних переваг // Левкович І. Г., Кузнецова І. О. – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – С.45-49

Висновки

1. На засадах критичного аналізу наукової літератури узагальнено відмінні риси поняття конкурентної переваги, а саме: порівняльний характер (конкурентні переваги проявляються тільки у порівнянні з конкурентами); цінність для споживача; залежність від конкретних умов та вплив багатьох факторів. Визначено умови довгострокового існування конкурентної переваги. Удосконалено процедуру формування конкурентних переваг лідирування за витратами, яку відрізняє низка операцій з аналізу, що надає змогу визначити втрати та розробляти на цій підставі заходи щодо їх усунення.

2. За аналізом діяльності підприємства ТОВ «Телекомунікаційні Технології» визначено, що воно випускає широку номенклатуру сучасних продуктів в області телекомунікацій. Обсяги реалізації мають сезонний характер, про що свідчать результати аналізу динамічних рядів збуту дорожніх світильників та маршрутизаторів, а також дані загального обсягу збуту. Продукція даного підприємства хоча й специфічного призначення, проте користується суттєвим попитом як на українському ринку, так і за межами країни.

За результатами аналізу статистичних даних встановлено, що обсяг реалізації приладобудівними підприємств в Україні в грошовому вираженні зростає за роками, проте у відсотках до ВВП він не зростає.

3. За результатами аналізу конкурентоспроможності з використанням рейтингової оцінки визначено, що ТОВ «Телекомунікаційні Технології» не має істотних відставань від свого основного конкурента. Низький рейтинг підприємство має за рекламною діяльністю та ціновою політикою.

Аналіз витрат підприємства свідчить про збільшення операційних витрат. З використанням коефіцієнта Гаттева встановлено, що в структурі операційних витрат істотних змін не відбулося. Проте занепокоєння викликають витрати через дефекти продукції. Визначено, що найбільша їх частка виникає при виготовленні продукції «маршрутизатори».

4. з використанням матриць можливостей та погроз ми доходимо висновку, що найбільші можливості для нашого підприємства відкриваються через зростання ринку збуту за рахунок збільшення попиту на продукцію для прокладки мережі Інтернету (звичайної та бездротової) та покращення Інтернет-мереж у зв'язку із переходом бізнесу на он-лайн режим. Найбільші загрози виникають зі сторони конкурентів з більш низькими цінами на продукцію.

За допомогою SWOT-аналізу було систематизовано фактори впливу на розвиток підприємства та обґрунтовано необхідність зниження витрат за рахунок виявлення втрат та їх усунення.

5. Обґрунтовано доцільність дослідження процесу виготовлення маршрутизаторів з метою зменшення втрат від дефектів. Обґрунтування проведено на підставі висновків, що саме ця продукція є найбільш перспективною у майбутньому через зростання попиту на оновлення Інтернет-мереж, і найбільші погрози складаються через цінову конкуренцію на ринку. Доведено доцільність використання інструментів діаграми Парето та контрольних карт для усунення дефектів.

Розроблені нами контрольні карти дозволяють оцінити якість процесу за кількісними ознаками - середнього значення і відхилення від нього для формувальних розмірів на друкованій платі. У такий спосіб можна швидко приймати рішення і не дозволяти процесу відхилятися від встановлених стандартів.

Це буде гарантувати якість процесу. В кінцевому разі буде істотно зменшено витрати на брак і можна буде знизити ціну та отримати конкурентні переваги з лідерства за витратами.

Література

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев – М.: ЦЭИМ, 2001.– 207 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
3. Алферова Н.Н. Концепция конкурентных преимуществ в контексте конкурентоспособности предприятия. Бюллетень Оренбургского научного центра УрО РАН (электронный журнал). 2015. № 2. С. 1–8.
4. Балабаш О.С. Здібність організації як економічна категорія / Балабаш О.С., Кузнецова І.О. // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля – Луганск, 2012. – № 11. – С.278-282
5. Балабаш О. Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові/ Кузнецова І., Балабаш О. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2015.- № 12. – С. 83-97
6. Белецкая И. И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции и теории / И.И. Белецкая // Прометей. – 2005. - № 1. – С. 167-172
7. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2 – С.50-53
8. Довгань Л. Є. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України: соціально-економічні аспекти / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько Л. Л. Ведута // Ефективна економіка № 5. – 2017
9. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток (Монографія) / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, Ю.Б. Иванова // Харків: ВД «Інжек», 2008. – 352 с.
10. Иванова О.Ю. Конкурентные преимущества предприятия: критерии классификации / О.Ю. Иванова // Маркетинг: теорія і практика: Зб. наук. праць. – Луганськ: СНУ, 2002. - № 8. – С.78-82

11. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. – М. : Изд-во "Экономика", 2001. – 239 с.
12. Койн К. Как превзойти конкурентов / К. Койн, Р. Барон, Р. Фостер, А. Бхайд // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1
13. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. // Менеджмент в России и за рубежом. - N3. - 2002. – С. 19-27
14. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 152 с.
15. Кузнецова І.О. Інноваційні технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства // Управлінські інновації: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету – Тернопіль, 2012. - № 2. – С. 21-37
16. Кузнецова, І. Маркетингова складова в забезпеченні конкурентоспроможності продукції на ринку промислових покупців // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – № 12 (232) – С. 108-120
17. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / Кузнецова І.О., Артемова О.С., // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
18. Кузнецова І. Ресурсний підхід як основа формування конкурентних переваг підприємства на ринку швейної продукції / Кузнецова І., Пенова А. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 146-169.
19. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід як сучасна парадигма стратегічного управління // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць – Ч.1 – К.: КНЕУ, 2012 – с. 507-514

20. 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

21. Кузнецова И.А. Формирование инновационных стратегий на основе цепочки ценности как источник конкурентного преимущества в креативной экономике / И. А. Кузнецова // Бизнес-образование в креативной экономике: инструменты, модели, технологии: Монография /– Пинск : ПолесГУ, 2019. –(188 с.) с.134-154

22. Кузнецова І. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва / І. Кузнецова, В. Горбатюк // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 11 (263) – С.117-136

23. Кузнецова І.О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства/ І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2011. – № 3 (43). – С.100-106

24. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. - Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 40. – С.68-71

25. Кухарская Н. А. Конкурентные преимущества как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / Н. А. Кухарская // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. – Тернопіль : ТНЕУ “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 12-17.

26. 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.

27. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – Финансы и статистика, 2000. – 128 с.

28. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / За заг. ред. Кузнецової І.О. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – 210 с.
29. Отенко І. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська // - Х.: ХНЕУ. – 2005. – 212 с.
30. Портер М. Конкуренція / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
31. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
32. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: (Монографія) / І.В Смолін. – К.: КНТЕУ. – 2004. – 344с.
33. Терентьев А.А. Методический подход к организации стратегического управления в компании предпринимательского типа. Вестник ИНЖЭКОНа, серия «Экономика» - СПб.: СПбГИЭУ, Вып. 3 (46), 2011.
34. Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства: (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: Атлант, 2012. – 230 с.
35. Трубочанін В.В. Методологічні основи конкурентних переваг промислового підприємства / В.В. Трубочанін // Економіка пром-сті. - 2009. - № 4. - С. 134-142
36. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Эспада", 2004. – 520 с
37. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123
38. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International

Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684.

39. Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. Technology of operational management in the activities of port elevators / Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. // Independent Journal of Management & Production. – 2020. – Vol 11, No 8. – P. 762-782.