

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

«» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: **«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»

Виконавець:

студентка ЦЗВФ

Задоріна Ганна Михайлівна

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

Патлатой Олександр Євгенович

Одеса 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Конкурентна перевага: поняття, її види, форми та властивості.....	6
1.2. Фактори, що забезпечують конкурентну перевагу.....	15
1.3. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.....	21
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ"	28
2.1. Аналіз ринку та зовнішнього середовища функціонування приватного підприємства "Випробувальний центр технічної діагностики"	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників приватного підприємства "Випробувальний центр технічної діагностики"	41
2.3. Аналіз конкурентоспроможності приватного підприємства "Випробувальний центр технічної діагностики"	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ"	61
3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПП "Випробувальний центр технічної діагностики"	61
3.2 Рекомендації щодо формування конкурентних переваг для ПП "Випробувальний центр технічної діагностики"	74
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Процвітання будь-якої господарської діяльності суб'єкта господарювання вимірюється рівнем рентабельності, яка досягається за рахунок ефективного використання ресурсів і реалізації раціональних управлінських рішень, що призводить до конкурентоспроможності підприємства в цілому. Останнє, насамперед, впливає з високих фінансово-економічних показників, успішної маркетингової стратегії, а також якісних і кількісних властивостей продукції (товарів чи послуг), які задовольняють споживача, що вважається найважливішим аспектом продукції. В умовах конкуренції на ринку підприємство-виробник представляє себе наявним асортиментом продукції та виграє конкурентів шляхом створення вищих конкурентних властивостей продукції.

Ступінь розробки наукової проблеми. Питання конкурентоспроможності продукції досліджувалося багатьма економістами-дослідниками, серед них: Коваленко О.М., Гончарук Т.І., Балабанова Л.В., Близнюк С.В., Василенко В.О., Должанський І.З., Іванов Ю.Б. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування практичних рекомендацій щодо зростання конкурентоспроможності ПП "Випробувальний центр технічної діагностики".

Під час написання дипломної роботи виконані наступні **завдання**:

1. Визначити сутність конкурентної переваги її види, форми та властивості.
2. Дослідити фактори, що забезпечують конкурентну перевагу.
3. Навести особливості формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства в сучасний умовах.
4. Надати загальну характеристику та аналіз основних техніко-економічних показників.

5. Проаналізувати ринок та зовнішнє середовище функціонування підприємства.

6. Проаналізувати структуру витрат підприємства.

7. Проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

8. Запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПП "Випробувальний центр технічної діагностики".

9. Надати рекомендації щодо формування конкурентних переваг для ПП "Випробувальний центр технічної діагностики".

Об'єктом дослідження є процес зростання конкурентоспроможності ПП "Випробувальний центр технічної діагностики".

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо здійснення економічного обґрунтування напрямів зростання конкурентоспроможності ПП "Випробувальний центр технічної діагностики".

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи застосовувалися методи: метод визначення конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції; SWOT-аналіз; методи групування, аналіз і синтез, узагальнення та зіставлення; метод економіко-математичного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження щодо зростання конкурентоспроможності продукції економічно обґрунтовані, мають практичне призначення і можуть бути застосовані на підприємстві ПП "Випробувальний центр технічної діагностики".

Елементи наукової новизни: уточнення сутності поняття конкурентних переваг, а також факторів, що забезпечують конкурентні переваги підприємства; подальший розвиток підходу до аналізу конкурентоспроможності підприємства та методики формування його конкурентних переваг.

Апробація результатів роботи. Патлатой О.Є. Задоріна (Губенко) Г.М. Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. Одеса 319 с. С. 180-182

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було розглянуто тему «Формування конкурентних переваг підприємства» та зроблено наступні висновки:

1. Було визначено, що конкурентна перевага досягається за рахунок поєднання унікальних матеріальних і нематеріальних активів, які мають стратегічний характер, ці активи складають унікальні ресурси підприємства, важливі для підприємства та дозволити йому виграти конкурентну боротьбу. Основою конкурентної переваги вважається унікальний ресурс компанії або бізнесу.

2. Були досліджені фактори, що забезпечують конкурентну перевагу. Конкурентна перевага базується на деяких ресурсах компанії - технології, людських ресурсах, фінансах, інформації, просторі, менеджменті, організації тощо. Однак конкурентна перевага полягає не тільки в наявності цих ресурсів, але, що більш важливо, не тільки в ефективному використанні різних видів ресурсів, а й в їх успішному поєднанні для досягнення корпоративних цілей компанії.

3. Наведено особливості формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. Результатом впливу факторів є безпосередня конкурентна перевага, джерелом якої є оригінальна ідея та план, а її реалізація під впливом певних внутрішніх і зовнішніх факторів забезпечує конкурентну перевагу підприємства, конкурентів і стабільну конкурентну позицію.

4. Надано загальну характеристику та аналіз основних техніко-економічних показників підприємства. ПП "ВЦТД" - приватна компанія, що базується в Одеській області. Незважаючи на складний соціально-економічний клімат для ведення бізнесу в Україні, компанії вдалося зберегти стабільне співвідношення своїх активів і пасивів протягом останніх двох років. Найбільш помітною відмінністю між 2021 та 2023 роками є значна зміна у структурі активів компанії, де дебіторська заборгованість тепер

займає більшу частину, вона збільшилась на 83,71%, а це на 306,3 тис.грн більше у 2023 ніж у 2021 році, що потенційно може становити виклик для компанії в довгостроковій перспективі.

5. Проаналізовано ринок та зовнішнє середовище функціонування підприємства. ПП "ВЦТД" працює у висококонкурентному ринковому середовищі з кількома конкурентами, такими як ТОВ "УКР-ТЕСТ-СТАНДАРТ", ТОВ "ТЕХНОСЕРТИФІК" та ТОВ "Джі-Авто". Ринок зазнає впливу різних зовнішніх факторів, включаючи соціальні – старіння населення, що призводить до зростання попиту на послуги; також важливий фактор, що впливає на пропозиції робочої сили є імміграція за кордон та мобілізація працівників на військову службу; економічні – падіння ВВП на 30%, російська агресія, зростання інфляції на 30%, що призводить до зростання цін на підприємстві; технологічні – підвищення ефективності та точності послуг завдяки розвитку нових технологій (штучний інтелект тощо) та політичні фактори – встановлення нових законів, де чітко прописуються вимоги до технічної діагностики.

6. Проаналізовано структуру витрат підприємства. У фінансовій звітності компанії відображена структура витрат, яка складається з двох компонентів: "Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)" та "Інші витрати". Очевидно, що ця структура з часом зазнала змін, а зменшення обсягу витрат свідчить про ефективні спроби скоротити виробничі витрати. У 2021 році витрати на 100% складались тільки з «Собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)», у 2022 році ситуація змінилась та стаття «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)» вже складала 89,7%, тобто 4407,9 тис.грн з загального обсягу витрат у розмірі 4914 тис.грн, а стаття «Інші витрати» складала 10,3% або 506,1 тис.грн., та у 2023 році підприємство цілком змінило структуру витрат та вже переважала частка «Інших витрат» у відсотковому співвідношенні 80,12% (3773,9 тис.грн) до статті «Собівартість реалізованої продукції

(товарів, робіт, послуг)» у розмірі 19,88% або 936,2 тис.грн з загального обсягу витрат у розмірі 4710,1 тис.грн.

7. Проаналізовано рівень конкурентоспроможності підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін компанії відкриває можливості для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії, тобто на основі аналізу можна сформулювати заходи щодо підвищення статусу конкурентної переваги компанії.

Тому метою подальшого розвитку має стати створення системи моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства з метою оперативного реагування на зміни конкурентного середовища та підтримки певного рівня конкурентоспроможності підприємства. Підприємству необхідно зосередитись на технічному вдосконаленні та збільшенні якості надання послуг. Просувати власний широкий спектр послуг на міжнародній арені. Розробити спектр послуг для військової техніки, моніторити дії конкурентів на національних тендерах. Впровадити нові технології автоматизації надання послуг, застосувати CRM-системи

8. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПП "Випробувальний центр технічної діагностики". Вважаємо, що для підвищення прибутку та конкурентоспроможності ПП «ВЦТД» керівництву підприємства необхідно розробити відповідну стратегію, яка враховує всі конкурентні переваги підприємства. ПП «ВЦТД» керівництву підприємства необхідно об'єднати корпоративні зусилля і фінанси для вдосконалення організації відділу маркетингу. Основним показником є загальні маркетингові витрати підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно підвищити маркетингові витрати для збільшення обсягу та підвищити лояльність клієнтів. Від запропонованих заходів підприємство отримає валовий прибуток у розмірі 172498,64 грн. (більше ніж у 2023 році $(172498,64 - 169297) = 3201,64$ грн.), якісний рівень використання ресурсів підвищиться і за рахунок збільшення

виробництва можна очікувати відносну економію загальних ресурсів, та наш проект окупиться вже на 2 місяці реалізації.

9. Надано рекомендації щодо формування конкурентних переваг для ПП "Випробувальний центр технічної діагностики". Відповідно до проведеного аналізу можна побачити, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності з управління конкурентоспроможністю позитивно впливають на діяльність компанії, а комунікаційний профіль покращує свої показники порівняно з попереднім аналізом, дозволяючи компанії керувати рухами розвитку в напрямку нових якісних рівнів, на ПП «ВЦТД » підвищився рівень лояльності клієнтів з 0,2 до 0,4; збільшилась частка ринку з 0,2 до 0,3 та підприємство стало приносити ще більше прибутку з 0,2 до 0,4 Тому рекомендується проводити регулярні функціональні оцінки для підтримки та вдосконалення рівнів управління, щоб визначити ефективність удосконалень та мотивацію до створення конкурентоспроможної системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Потенціал підприємства: формування та оцінка О.К. Добикіна та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
2. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
3. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1. С. 65–70.
4. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 2. С. 3–10.
5. Конкурентоспроможність національної економіки; за ред. Б.Є. Кваснюка. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2009. 448 с.
7. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 41–42.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
10. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2009. 384 с.

11. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110.
12. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.
13. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. № 1(54). Харків, 2017. С. 111–118.
14. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення. Львів, 2020. 91 с.
15. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
16. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. Київ. 2017. № 2. С. 124–131.
17. Макроперспектива: що нас чекає 2023 року? URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/makroperspektyva-shho-nas-chekaye-2023-roku/> (дата звернення 09.11.23)
18. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення 09.11.23)
19. Від попередніх підсумків 2023 до прогнозу 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/vid-poperednikh-pidsumkiv-2023-do-prognozu-2024> (дата звернення 09.11.23)
20. РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення 09.11.23)
21. НАЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ДОХОДІВ ДО 2030 РОКУ. URL: [National Revenue Strategy 2030 .pdf \(mof.gov.ua\)](https://mof.gov.ua/content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення 09.11.23)
22. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36487366> (дата звернення 09.11.23)

23. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ". Nomis. URL: <https://nomis.com.ua/36487366-pryvatne-pidpriemstvo-vyprobuvalnyi-tsentr-tekhnichnoi-diahnostyky> (дата звернення 09.11.23)

24. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ". Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36487366/ (дата звернення 09.11.23)

25. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ". Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/36487366> (дата звернення 09.11.23)

26. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ". VkursiPro. URL: <https://vkursi.pro/card/pp-vtstd-36487366> (дата звернення 09.11.23)

27. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

28. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.11.23)

29. Грушецький, С. М. Організація експлуатації та технічного обслуговування транспортних засобів і машин в Україні і за кордоном. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2020. № 1 (112). С. 126-136.

30. Грушецький С. М. Технічний сервіс в АПК : підручник. Подільський держ. аграрно-тех. ун-т. Кам'янець-Подільський. ПДАТУ. 2019. 364 с.

31. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖИ-АВТО". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/42964324/> (дата звернення 09.11.23)

32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКР-ТЕСТ-СТАНДАРТ". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35809174> (дата звернення 09.11.23)

33. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕХНОСЕРТИФІК". Clarity project. URL: <https://clarity-project.info/edr/39681402> (дата звернення 09.11.23)
34. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 405–410.
35. Ю. Б., Тимощенко О. М., ЧечетоваТерашвілі Т. М., Ревенко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / підручник Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
36. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Зб. наук. праць*. 2013. №3
37. Гнатенко О. А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. №10. 126 с.
38. Алексєєва О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: Матеріали II науково-практичної конференції. Магнітогорськ, 2017. С. 85–89.
39. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 198–203.
40. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
41. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг в організації. *Бізнес Інформ*. 2013. №1. С. 219–222.
42. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227.

43. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
44. Гайдук Л. О. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 1 (66). С. 22–27.
45. Жилінська Л. О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 73–80.
46. Кузнєцова Н. В. До питання вибору інструментів оцінки конкурентного середовища підприємств громадського харчування. *Збірники НДЦ Соціосфера*. 2015. № 36. С. 37–40.
47. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2015. № 11. С. 267–273.
48. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.
49. Матвєєв В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 179–185.
50. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, No. 2. С. 97–114.
51. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 3 (69). С. 152–156.
52. Нижник А. Ю. Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015 (222). № 2. С. 21–23.

53. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 8. Том 1. С. 310–316.
54. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 273–278.
55. Труніна І. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2015. Випуск 3 (92). Частина 2. С. 32–39.
56. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 74–82.