

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління підприємництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 20__ року

ДИПЛОМНА РОБОТА
ступінь «Магістр»

з теми «Формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного
підходу»

Виконав: студент 6 курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Пахниць Н.О. _____

Керівник:

д.е.н., проф. Кузнецова І.О. _____

Одеса 2017 рік

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та сутність конкурентних переваг підприємства, їх класифікація	6
1.2. Підходи до формування конкурентних переваг підприємства	15
1.3. Методи оцінки конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АНТЕЙ ТОРГ»	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Антей Торг». Аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства	28
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства	37
2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	45
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1. Аналіз стратегічно-важливих ресурсів і здібностей ТОВ «Антей Торг»	59
3.2. Формування конкурентних переваг підприємства на основі компетенції «уміння працювати з людьми»	69
3.3. Формування конкурентних переваг підприємства на основі компетенції «управління просуванням продукції»	72
Висновки до розділу 3	77
Висновки	79
Список використаних джерел	81
Додатки	87

ВСТУП

Актуальність теми. Процес глобалізації світової економіки, загострення конкуренції, нестабільність та мінливість зовнішнього середовища безумовно є важливими факторами, які впливають на функціонування підприємств у сучасній економіці. У центрі уваги підприємств перебуває проблема виживання та перемоги у жорсткій конкурентній боротьбі за споживача на внутрішньому та світовому ринках.

У результаті посилення конкурентної боротьби збільшується кількість конкуруючих підприємств, зростають вимоги ринку, який, у той же час, є досить насиченим. Тому підприємство змушене постійно розвиватися, займатись пошуками можливостей ефективного використання свого потенціалу. На сьогоднішній день результати діяльності підприємства суттєво залежать від ресурсного забезпечення його розвитку. У зв'язку з цим, особливого значення набуває питання формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного підходу.

З огляду на те, що сучасні покупці висувають нові вимоги до якості товарів, підприємства мають виробляти такий товар, який виділятиметься у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів, матиме цілу низку різноманітних переваг. Сучасні підприємства знаходяться у безперервному пошуку конкурентних переваг, які, як відомо, являють собою найбільш вагомі фактори забезпечення конкурентоспроможності та визначають конкурентну позицію підприємства на ринку. Для досягнення успіху будь-яке підприємство має знайти джерела переваги, створити умови для її стійкості.

Згідно з вищевикладеним, одним з найбільш актуальних питань у наш час видається питання про сутність та формування конкурентних переваг підприємства.

Теоретичні питання сутності конкурентних переваг підприємства та проблем їх формування розглядалися в роботах багатьох видатних вчених-економістів. Це такі автори, як Азоєв Г.Л., Балабанова Л.В., Віханський О.С.,

Долгов О.І., Еванс П., Кузнецова І.О., Ламбен Ж.Ж., Максименко Л.С., Маркова В.Д., Панасенко С.В., Парахіна В.М., Познер М., Портер М., Прокопенко О.О., Смоленюк П.С., Столк Ж., Фальцман В.К., Фатхутдінов Р.А., Шевченко Л.С., Шульман Л. та інші.

Метою дипломної роботи є формування конкурентних переваг ТОВ «Антей Торг».

Поставлена мета передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність конкурентних переваг підприємства;
- провести аналіз конкурентних переваг за класифікаційними ознаками;
- визначити підходи до формування конкурентних переваг підприємства;
- визначити методи оцінки конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «Антей Торг», провести аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Антей Торг»;
- обґрунтувати заходи щодо формування конкурентних переваг підприємства.

У ході виконання роботи були використані такі наукові методи дослідження: індукції, дедукції, порівняння, синтезу, економічного аналізу.

Об'єктом дослідження є українське підприємство ТОВ «Антей Торг». *Предметом* дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Інформаційна база дослідження – наукова та методична література з питань менеджменту, стратегічного менеджменту, документи, що характеризують діяльність ТОВ «Антей Торг».

Наукова новизна основних результатів магістерської роботи:

дістало подальшого розвитку:

- застосування матричних методів для формування ключових компетенцій підприємства галузі дистриб'юції сантехнічної продукції, що надає змогу врахувати взаємозв'язки ресурсів, бізнес-процесів та компетенцій.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані заходи дозволяють сформувати конкурентні переваги ТОВ «Антей Торг».

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів студентської конференції «Актуальні проблеми менеджменту»: Кузнецова І.О., Пахниць Н.О. Методи оцінки конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу. / Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р.. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 28-32.

ВИСНОВКИ

Найважливішим аспектом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції є формування конкурентних переваг на основі комплексу матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства.

У наш час в науці немає єдиної думки стосовно визначення терміну «конкурентна перевага». Аналіз трактувань сучасних авторів дав змогу запропонувати власне визначення. На нашу думку конкурентна перевага - це комбінація унікальних матеріальних та нематеріальних ресурсів, особливих компетенцій у сферах діяльності підприємства, які створюють кращі можливості для забезпечення прихильності споживачів та перемоги у конкурентній боротьбі.

Ресурсний підхід займає лідируючу позицію у порівнянні з іншими існуючими концепціями, є найбільш обґрунтованим інструментом теорії стратегічного менеджменту. У рамках ресурсного підходу мається розвинена методологія оцінки та формування конкурентних переваг. На основі критичного аналізу наукової літератури, у якій розглядаються вищезгадані методи, ми дійшли висновку, що найбільш прийнятним методом є модель дослідження ключових компетенцій, запропонована В. С. Єфремовим та І. О. Ханиковим, яка дозволяє пов'язати компетенції підприємства з його бізнес-процесами та ресурсами.

Для ТОВ «Антей Торг» був проведений аналіз фінансового стану та господарської діяльності. Було виявлено, що стан підприємства покращується з кожним роком. Спостерігається тенденція до зростання доходу від реалізації. У цілому спостерігаються позитивні зміни. Показники рентабельності як у звітному, так і у попередніх періодах, достатньо високі, у звітному періоді відбулося зростання всіх показників рентабельності. Показники ліквідності та ділової активності підприємства менше нормативних значень, проте помітна позитивна динаміка.

Був також проведений аналіз галузі, у якій діє підприємство. На ринку сантехнічної продукції наявний високий рівень загрози втрати клієнтів. Можливості зміни постачальника великі, витрати на переключення на інших

постачальників достатньо невеликі. Рівень впливу постачальників низький. Рівень загрози появи нових конкурентів у галузі достатньо низький. Рівень галузевої конкуренції високий.

У результаті було запропоновано заходи щодо формування конкурентних переваг підприємства на основі виявлених ключових компетенцій, а саме: уміння працювати з людьми та управління просуванням продукції. Основними заходами є проведення тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу відділу продажів, а також відкриття трьох торгівельних точок у м. Одеса. Була проведена оцінка запропонованих заходів. У результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «Антей Торг» забезпечить стійку конкурентну позицію та конкурентну перевагу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: Новости, 2000. - 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
3. Алиев З. Конкурентоспособность в эпоху глобализации / З. Алиев // Власть. — 2009. — № 2. — С. 34–37.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. / Г. Ассэль. — М.: ИНФРА-М, 2001. - 804 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник / Л.В. Балабанова. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. — 562 с.
7. Варга И. Ф. Формирование конкурентных преимуществ на предприятии / И. Ф. Варга, О. М. Литвин // Бизнес-информ. — 2013. - №1. — С. 219-222.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
9. Головачев А.С. Конкурентоспособность предприятия: учеб.-метод. комплекс / А.С. Головачев. — Минск: Изд-во МИУ, 2012. — 284 с.
10. Грант Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестн. Санкт-Петерб. ун-та. — 2003. - Серия 8, Вып. 3 (№24).- с. 47-76.
11. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. / Р.М. Грант; Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. - 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008.- 560 с.
12. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. — Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. — 71 с.
13. Долгов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко — М.: Флинта, 2008. — 276 с.

14. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 8—33.
15. Іваннікова М. М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства: дис. канд. економ. наук: 08.00.04 / М.М. Іваннікова. — К., 2016. — 272 с.
16. Клубет О. Бинарный подход к SWOT-анализу коммуникационных сред и организаций [Электронный ресурс] / О. Клубет // Культура и образование. —2014. - № 6 (Июнь). - Режим доступа: <http://vestnik-rzi.ru/2014/06/1962>.
17. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства / Н. В. Куденко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. — Київ: КНЕУ, 2011. — с. 223–235.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Підручник / Н.В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2012. — 523 с.
19. 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. Соболь]. — С. 507-513.
20. Кухарская Н.А. Конкурентные преимущества 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. — Том 21. — № 2. — С. 12-17.
21. Лавренюк К.И. Анализ конкурентного потенциала региона на основе количественной модели VRIO / К.И. Лавренюк, М.С. Рахманова, К.С. Солодухін // Современные проблемы науки и образования. — 2014. - № 6.
22. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Ж.Ж. Ламбен; Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2007. - 800 с.

23. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО «Юго-Восток». – 2003.
24. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.
25. Николаева Н.А. Конкурентные преимущества страховых услуг / Н.А. Николаева // Вектор науки ТГУ. – 2012. - № 1 (19). – С. 170-173.
26. Обзор украинского рынка сантехники. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.proreklamu.com/news/researches/36239-obzor-ukrainskogo-rynka-santehniki.html>.
27. Омеляненко Т.В. Ключові конкурентні переваги: еволюція та діалектика // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 6–7 квітня 2000р. – Київ–Трускавець: НТУУ Харькина О.В. Формирование конкурентных преимуществ организации // "КП"; КНЕУ; ДДПУ, 2000. – с. 135-136.
28. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012. - 496 с.
29. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами під-приємства в сучасних умовах господарювання // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 252-257.
30. Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия // Економіка розвитку. – Х: ХДЕУ. – 2003. – №1(25). – С. 76–78.
31. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / М. Портер. - М.: "Альпина Паблишер", 2005. – 720 с.
32. Портер М. Конкуренция. / М. Портер. - М.: Вильямс, 2010. – 790 с.
33. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. / М. Портер. - М.: "Альпина Паблишер", 2016. - 947 с.
34. Роуз М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ. Пер. с англ. / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах // Российский журнал менеджмента.

35. Рынок сантехники в 2016 остается заложником кризиса в строительстве. [Электронный ресурс] / Агентство стратегічних досліджень. - Режим доступу: <http://sd.net.ua/2016/07/06/rynok-santehniki-v-2016-ostaetsya-zalozhnikom-krizisa-v-stroitelstve.html>.
36. Сайт Украинской Ассоциации Керамики [Электронный ресурс]. Режим доступу: <http://www.ceramic.com.ua/>.
37. Семченко А.А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия. / А.А. Семченко. - Современная конкуренция. – 2008. - Выпуск № 4.
38. Славгородська О. Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О. Ю. Славгородська, В. Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – № 8 – с. 94-101.
39. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97.
40. Сомов, Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства / Д. О. Сомов // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 273–278.
41. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
42. Тютлікова, В. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації / В. В. Тютлікова, Г. В. Білоконенко // Ефективна економіка. - 2015. - № 12.
43. Український ринок сантехніки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://kit.od.ua>.
44. Фальцман В.К. Интенсивный курс МВА: Учеб. пособие / В.К. Фальцман, Э.Н. Крылатых. - М.: ИНФРА-М, 2011. — 544 с.
45. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.

46. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: юнити, 2008. – 295 с.
47. Хемел Г. Конкурируя за будущее. / Г. Хемел, К.К. Прахалад – М.: Изд-во: Олимп-Бизнес. – 2002. – 288с.
48. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учебное пособие / Л. С. Шевченко. – Х: Эспада, 2004. – 520 с.
49. Ягофарова Е. Ф. Формирование устойчивого конкурентного преимущества фирмы / Е. Ф. Ягофарова // Исследовано в России. — 2007. — С. 1266—1271.
50. Ansoff I. “Corporate Strategy” / I. Ansoff. - New York: McGraw Hill, 1965.
51. Ansoff I. Strategies for Diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. - September-October.
52. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage / J.B. Barney. – MA: Addison-Wesley Publishing Company. – 1997. – 570 p.
53. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. - 17, (1). - pp. 99-120.
54. Brandenburger A. M. Co-opetition. / B. J. Nalebuff, A. M Brandenburger.- New York: HarperCollins, 1996. – 290 p.
55. Collis D. J. Competing on Resources / D.J. Collis, C.A. Montgomery // Harvard Business Review. – 2008. - July-August. - pp. 140-150.
56. Day G. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. / G.Day, R.Wensley // Journal of Marketing. 1988. - 52 (April). - pp.1-20.
57. Day G. Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. / G. Day // St. Paul, MN: West Publishing. – 1984.
58. Doyle P. Marketing management and strategy. / P. Doyle. - New York: Prentice Hall, 1994. – 410 p.
59. Gottschalk P. Business Dynamics in Information Technology,. / P. Gottschalk. - London, Melbourne: Idea Group Publishing. – 2007. – 365 p.

60. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company [Электронный ресурс] / I. Nonaka // Harvard Business Review. – 2007. - July–August. – Режим доступа: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>.
61. Nonaka, I. The knowledge creating company / I. Nonaka, H. Takeuchi. - New York: Oxford University, 1995. - 304 p.
62. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm / E. Penrose. - Oxford University Press: Oxford, 1959. - 304 p.
63. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View / M. A. Peteraf // Strategic Management Journal. - 1993. - Vol. 14. № 3. - pp. 179-191.
64. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. - MAY–JUNE. - pp. 77-90.
65. Rumelt R. P. Towards a strategic theory of the firm / R. P. Rumelt // Competitive Strategic Management / R. B. Lamb (ed.) / - Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. - pp. 556-570.
66. Stalk G. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy / G. Stalk, P. Evans, L. Shulman // Harvard Business Rev. – 1992. - March–April. – pp. 57–69.
67. Teece D. Dynamic capabilities and strategic management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. - 1997. - No. 18 (7). – pp. 509-533.
68. Wade M. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research / M. Wade, J. Hulland // MIS Quarterly. – 2004. - vol.28. - pp. 107-142.
69. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. - No. 2. (Apr. - Jun.). - pp. 171-180.