

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

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

“ ” _____
(підпис) 201_ р.

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

на тему: **Формування конкурентних переваг на ринку**
телекомунікаційної продукції

Виконавець:

студентка б1 групи ФЕУП

Баланюк Юлія Валеріївна

Науковий керівник:

к.е.н., ст.викл.

Горбатенко Артур Всеволодович

ОДЕСА - 2018 рік

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність, види та фактори конкуренції.....	5
1.2. Конкурентні переваги, як основа конкурентоспроможності підприємства	13
1.3. Методи оцінка конкурентоздатності організації та її конкурентних переваг	20
Висновки до Розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ВИЗНАЧАЮЧИХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»	29
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»	41
2.3 Визначення конкурентних переваг на підставі ланцюжка створення вартості	49
2.4. Аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Телекарт-Прилад»	57
Висновки до Розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	63
3.1. Формування конкурентних переваг на ринку комплексних систем управління підприємством.....	63
3.2 Аналіз перспектив впровадження проекту автоматизації управління організацією для підприємств України за допомогою адитивної моделі.....	68
3.3. Розрахунок ефективності реалізації проекту автоматизації управління організацією	75
Висновки до Розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТОКИ.....	89

ВСТУП

В сучасних умовах проблемам підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю економічних суб'єктів надається велике значення. Більшість підприємств перебувають у неперервному процесі вдосконалення системи управління, спрямованої на забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, пристосування до умов зовнішнього середовища, пошук способів протидії конкурентам, що обумовлює необхідність підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Щоб бути конкурентоздатним на ринку, підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами. Це так звані переваги стратегічного рівня. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи перевагам, що забезпечують операційну ефективність можна досягти лише тимчасового результату, в сучасних умовах цього не достатньо. Тому важливим напрямком формування конкурентних переваг є розробка фірмою ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні компанії, орієнтації на унікальні види діяльності. Саме це дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Актуальність теми магістерської дослідження полягає у тому, що в ринкових умовах господарювання кожне виробниче підприємство стикається з проблемою конкуренції на ринку. Таким чином постає проблема постійного збереження, а отже пошуку власних, особистих конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Науковою базою роботи в області управління конкурентними перевагами є сучасна теорія конкуренції. Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням сутності конкурентних переваг підприємства, висвітлено у працях І. Ансоффа, Л. Абалкіна, О. Ареф'євої, Л. Балабанової, І. Должанського, Т. Йеннера, Ж.-Ж. Ламбена, П.Клівець, М. Мескон, А. Ніколаєва, М. Портера, О. Іванової, О.

Полтавської, Р. Фатхутдинова та ін., проте недостатньо вирішеними залишаються питання щодо можливості забезпечення стійких конкурентних переваг у сучасних умовах функціонування підприємств.

Метою дипломної магістерської роботи є формування конкурентних переваг ТОВ «Телекарт-Прилад» задля підвищення його конкурентоспроможності на досліджуваному ринку.

Для досягнення мети в магістерській дипломній роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити сутність понять конкуренція та конкурентної переваги;
- розглянуто методи формування та розвитку конкурентних переваг;
- визначити конкурентні переваги ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- запропонувати заходи по розвитку конкурентних переваг ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства.

Об'єктом дослідження являться ТОВ «Телекарт-Прилад» яке працює на ринку телекомунікаційних послуг України.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в наступному обґрунтуванні перспектив впровадження проекту автоматизації управління організацією для підприємств України за допомогою адитивної моделі.

Результати дослідження пройшли апробацію на студентській конференції «Актуальні проблеми менеджменту» листопад 2018 року. Тема доповіді: «Інновації, як основа для формування конкурентних переваг підприємства».

ВИСНОВКИ

Важливість формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах жорсткої конкуренції, не викликає ніяких сумнівів. Відповідно мети роботи нами вирішені всі поставлені завдання, а саме:

1. Розглянуто сутність конкуренції з точки зору різних вчених, також визначено види конкуренції, які можна зустріти у вітчизняної та закордонної літератури, структуру конкурентоспроможності продукту та виробництва. Досліджено фактори конкуренції за роботами видатних вчених, визначено взаємозалежність факторів визначаючих конкуренцію у галузі та конкурентних переваг підприємства.

Досліджено різні підходи до класифікації конкурентоспроможності, складові конкурентоспроможності, до яких відносяться і конкурентні переваги, як її основа. Дослідження різних методів оцінки конкурентоспроможності визначило вирішальне значення конкурентних переваг, як визначального фактору оцінки конкурентоспроможності, зумовило необхідність формування конкурентних переваг для забезпечення конкурентного положення підприємства на ринку.

2. Аналіз організаційної структури та структури управління виробництвом визначив, що апарат управління підприємством побудований таким чином, що повною мірою забезпечує взаємозв'язану єдність усіх частин підприємства в технічній, економічній і організаційній стосунках, дозволяє якнайкраще використати трудові і матеріальні ресурси.

У ході аналізу фінансово-економічної діяльності було визначено, що ТОВ «Телекарт-Прилад» має позитивні показники фінансово-господарської діяльності, що свідчить про непогані перспективи розвитку. Можна прогнозувати, при відповідній реакції підприємства, позитивну динаміку результатів фінансово-економічної діяльності.

3. Визначення конкурентних переваг проведений на підставі аналізу

ланцюжка створення вартості довів необхідність відмови від моделі ведення бізнеса «об'єму операцій» та перебудови діяльності відповідно до моделі «комплексних систем». Для цього пропонуються наступні заходи:

- переорієнтувати діяльність підприємства на виконання комплексних проектів
- максимально при цьому використати аутсорсинг ресурсів
- розробити комплексну систему обслуговування клієнтів, що включає надання послуг з обслуговування експлуатації впроваджуваних систем.

Аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Телекарт-Прилад» за допомогою SWOT-аналіз довів обгрунтованість обраного напрямку розвитку підприємства, та відповідність внутрішнього середовища поставленої меті. У рамках розвитку конкурентних переваг нами було запропоновано розробка та реалізація комплексний проекту по наданню послуг з автоматизації управління організацією для підприємств України. Базою для даного проекту є наробки у напрямку систем контролю доступу а також система управління підприємством ISOratnik, власної розробки.

4. ТОВ «Телекарт-Прилад» з початку створення був зорієнтований на розробку комплексних систем для великих підприємств різних галузей. Однак нестабільність української економіки внесла зміни в діяльність підприємства не у кращу сторону. Задля виживання підприємство вимушено зайнялося випуском різної продукції, в тому числі і побутового призначення.

З часом ТОВ «Телекарт-Прилад» втратив лідируючі позиції у напрямку автоматизованих систем обліку електроенергії. Однак, крім економічних криз, тому були, на наш погляд, і інші причини. Так підприємство, обладуючи потужним дослідницьким потенціалом, розробляючи високотехнологічні передові системи обліку електроенергії практично не приділяло уваги їх супроводу і роботі зі споживачем. Фактично, і сьогодні на підприємстві, в зародковому стані знаходиться маркетинг. Як слідство ініціативу перейняли інші підприємства та заключили прями контракти з постачальниками електроенергії.

Така же ситуація може статися з системами контролю доступу, на базі яких пропонується розвиток проекту створення інформаційної системи управління підприємством. Пропонується до проекту також залучити спеціалістів, які займалися розробкою інформаційної системи управління ТОВ «Телекарт-Прилад» ISOratnik.

Для оцінки перспектив розвитку СКД у конкурентному середовищі було проаналізовано їх конкурентний профіль. Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, розширення комплексу інформаційного забезпечення (конкурентної переваги) позитивно відобразиться на місці ТОВ «Телекарт-Прилад» на ринку, та дозволить йому вийти на новий рівень задоволення потреб крупних споживачів.

Аналіз перспектив впровадження проекту автоматизації управління організацією для підприємств України за допомогою адитивної моделі визначив позитивний тренд обсягу реалізованих послуг «Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг» на ринку України, що забезпечить розвиток проекту на протязі років.

Розрахунок ефективності реалізації проекту автоматизації управління організацією довів доцільність реалізації цього проекту, чистий дохід від якого складає 7 млн. 448 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкурентны епреимущества фирмы / Г. А. Азоев, А.Л.Челенков. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2000 - 256 с.
2. Азоев Г. А. Конкуренция: анализ, сгратегия и практика / Г. А. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособ / М. М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 1997.- 248 с.
4. Ансофф И. Корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ.- СПб.: ПитерКом, 1999.-416 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Питерком, 1999.-416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.-М.: Экономика, 1989.- 520 с.
7. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю: монографія/ І. В. Балабанова. / Міністерство освіти і науки України, Донецькій національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. - 538 с.
8. Балабанова А. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / А. В. Балабанова, В. В. Холод.- Донецьк : Дон-ДУЕТ, 2006.- 294 с.
9. Балабанова А. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: Монография / А. В. Балабанова, А. В. Кривенко. - Донецк: Доні'УЗТ им. М. Туган-Барановского, 2004. - 147с.
10. Белоусов В. А. Анализ конкурентоспособности предприятия / Белоусов В. Л. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №5(25). - С. 64 - 70.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. -М.:

- 58.Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, *Економист*, 2004.- 296 с.
- 12.Воронкова А.З. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография / А. З. Воронкова.- Луганск. ВНУ, 2000.- 316 с.
- 13.Грант Р.М. Современный стратегический анализ: (Серия «Классика МБА») Р.М. Грант.Пер. с англ. Под. ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560с.
- 14.Дженстер П. Аналіз сильних та слабких сторін компанії: определение стратегических возможностей / П. Дженистер, Д. Хассен. Пер. с англ. О.Л. Пелявского. – М.: Вільямс, 2004. 368 с.
- 15.Дюран Т Алхимия компетенции / Т. Дюран // Стратегическая гибкость: Пер. с англ. Л. Кркглов – Морозова. – СПб. : Питер. 2005 – С. 420.
- 16.Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р.№ 236/96
- 17.Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.
- 18.Зверяков М. І. У пошуках виходу з кризи [Текст] / М. І. Зверяков // *Економіка України*. — 2013. — № 8(621). — С. 4–21.
- 19.Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
- 20.Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
- 21.Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография / Ю. Б. Иванов - Х.: ХГЗУ, 1997.- 246 с
- 22.Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова.- Х.: Изд. ХНЗУ, 2004.- 256 с.
- 23.Иванова О. Ю. Методические аспекты оценки конкурентных преимуществ

58. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, підприємства / О. Ю. Иванова // Науч. информ. журн. Бизнес Информ.- 2006 - № 4 - С. 25-31.
24. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008.-352 с.
25. Иванов Ю. Б. Стратегія підприємства. Підручник./ Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. - 560 с.
26. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. - М.: Изд-во Эксмо, 2006.- 464 с.
27. Кобиляцький А. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. / А. С. Кобиляцький. - К : Зовнішня торгівля, 2003. - 304 с.
28. Колмогоров А. И. Качественное изучение математических моделей динамичной популяций / А. И. Колмогоров. - Вкн. : Проблемы кибернетики, Вып. 25.- М. : Наука, 1972.- С. 100- 106.
29. Конкуренція та технічна ефективність українських виробничих підприємств / Наукові матеріали Інституту економічних досліджень та політичних консультацій!. №17. -2002.-С. 14.
30. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організації): Навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. 1. Горбаль - Львів : Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. - 188с.
31. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
32. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
33. Кублікова Т.Б. Ключевые факторы привлечения прямых иностранных инвестиций в Украину / Т.Б. Кублікова // Oeconomia, Aetarium, Jus Актуальная тема – 2012. – № 4–5 (05–06) август-октябрь – С. 91-94.
34. Кузнецова, І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством: теорія та методологія (Монографія) [Текст] / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с..

- 58.Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, 35.Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / Под. ред. Ф. Знгельса-М.: Политиздат, 1970.- Т. Ш.- Кн. Ш.- 1084 с.
- 36.Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. - М. : Изд. «Альфа-Пресс» 2004. - 160 с.
- 37.Михальчишин Н. А. Конкурентна політика в Україні: проблеми реалізації та напрями їх вирішення / Н. А. Михальчишин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.-2008.- Вип. 6 (74). - С. 121-129.
- 38.Отенко І. П, Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська.- Харків : ХНЕУ 2005.- 212с.
- 39.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ.- М.: Альбина Бизнес Бук, 2006.- 454 с.
- 40.Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ.- М. : Изд. дом «Вильямс» 2001.-495 с.
- 41.Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. М Международные отношения, 1993.- 386 с.
- 42.Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. с англ.- К.: Основи, 1999 - 390 с.
- 43.Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції, Творення унікальної цінності спільно з клієнтом / К.К. Прахалад. Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицкого. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – С. 280.
- 44.Пушкаръ А. И. Методі мониторинга персонала производственно-экономических систем / А. И. Пушкаръ, Ле Ван Шон.- Харьков : 1997.- 19 с. (Препр. / СВНЦ НАН України).
- 45.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. / К І. Редченко. - Львів.: «Новий світ-2002», «Альтаір-2002», 2003.- 272 с.
- 46.Светуных С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светуных, А. А. Литвинов. - Ульяновск: Изд-во «Корпорация технологий продвижения», 2000.- 256 с.
- 47.Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування: Монографія / За ред. О. В. Мозенкова.- Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005.- 152 с.
- 48.Смирнов З. А. Теория организации / З. А. Смирнов.- М.: ИНФРА-М, 2000.-

- 58.Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, 248 с.
- 49.Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов (книги 1-III) / А. Смит.- М.: Наука, 2007.- 572 с.
- 50.Смит Дж. Модели в экологии / Дж. Смит; пер с англ.- М.: Мир, 1976.- 184 С
- 45.Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17 модульная программа для менеджеров «Управление маркетингом организации». -М.: ИНФРА-М, 1999. - Т. 13. - 133 б
- 46.Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Д. Робинсон; Пер. с англ. И. М Осадчей.- М.: Прогресс, 1986 - 472 с.
- 47.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенко.- Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006.- 384 с.
- 48.Тищенко О. М. Визначення рівня конкурентоспроможності сфери туризму в регіонах України / О.М.Тищенко, А.Л. Дуленко,Н.Б.Петрова / Соціально-Монографія/ Под ред. В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима, Е. В. Раевневой, - Х.: ФЛП Либуркина Л.М.; ІД «ІНЖЗК», 2009. - С. 260 - 274.
- 49.Тищенко О. М. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Тищенко, М. О. Кизим, О. Ю. Іванова // Теоретичні та прикладні питання економіки, 2008.- Вип.15.-С.141 - 153
- 50.Тищенко А. Н. Комплексний підхід к оцінке конкурентоспособности и позиционирования предприятий/ А. Н. Тищенко, И. А. Райнин/ Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: В.Д. «ІНЖЕК», 2006. - С. 135-156.
- 51.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.- М.: Вильямс, 2003 - 924 с.
- 52.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Чететова-Терашвілі. – Х.: Вд «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
- 53.Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002 - 892 с.

- 58.Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми,
54.Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия,
управление/ Р. Л. Фатхутдинов.- М.: ИНФРА-М, 2000.- 312 с.
- 55.Хайек Ф. А. Дорога к рабству / Ф. А. Хайек; пер. с англ. М. Б. Гнедовского -
М.: Экономика, 1992.- 176 с.
- 56.Хвостенко О. А. Використання системного підходу у визначенні складових
та факторів конкурентного середовища / Хвостенко О. А. // Електронний
журнал Інституту економіки та менеджменту Національний авіаційний
університет. Режим доступу до журналу: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/
- 57 Чемберлин З. Теория монополистической конкуренции / З.Чемберлин ; пер.
с англ. под ред. Ю. Я. Ольсевича.-М.: Экономика, 1996.-351 с.механізми реалізації
/ О. С. Шнипко.- К.: Наук, думка, 2003.- 334 с.