

**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 конкурентної стратегії на засадах ресурсного
підходу ТОВ «Телекарт-Прилад»**

Виконавець:

студент 61 групи ФЕУП

Паламарчук Олександр Леонідович

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

Кублікова Тетяна Борисівна

ОДЕСА - 2018 рік

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ.....	6
1.1. Конкурентні переваги, як основа конкурентної стратегії підприємства	6
1.2. Принципи та методи формування конкурентних переваг підприємства.....	15
1.3. Принципи формування конкурентної стратегії на засадах ресурсного підходу	21
Висновки до Розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» НА ЗАСАДАХ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ.....	32
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Телекарт-Прилад».....	32
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»	38
2.3 Аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля ТОВ «Телекарт-прилад».....	45
2.4. Визначення ключових(критичних) факторів успіху на засадах ресурсного підходу, з виростанням програмно-математичної моделі конкурентного середовища ТОВ «Телекарт-Прилад»	55
Висновки до Розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ	64
3.1. Визначення та аналіз ключових бізнес-процесів	64
3.2 Розрахунок проекту розробки нового товару.....	70
Висновки до Розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТОК.....	89

ВСТУП

В сучасних умовах особливого значення набуває проблема підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємств провідних галузей національної економіки і прориву їх на світовий ринок. Для визначення джерел конкурентоспроможності підприємствам телекомунікаційної галузі необхідно дослідити фактори її формування.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність створення концепції комплексної оцінки організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з метою розробки на їх основі тактичних та стратегічних заходів управління їх конкурентоспроможністю.

Таким чином, однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Теорія управління не стоїть на місці, а розвивається та знаходиться у постійній боротьбі за істину. Так існує два протилежних підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Це галузевий підхід, який впевнено зайняв лідируюче місце в теорії стратегічного управління та ресурсний, який поступово повертає втрачені колись позиції, по мірі того, як взагалі змінюються загальні принципи конкуренції, та теорія стратегічного управління потрохи відходить на рівень підприємства.

Особливості і механізм формування конкурентних переваг представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Нині характерними формами конкуренції є технічна перевага, якість і надійність товарів, методи збуту, характер послуг, що надаються, ціновий чинник. Саме ці параметри є такими, що переважають при визначенні конкурентоспроможності підприємства.

У минулому багато компаній мали змогу успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Зараз же, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого керування, яке забезпечує адаптацію компанії до швидко мінливого навколишнього середовища завдяки правильному використанню своїх ресурсів.

Ефективно реалізований стратегічний менеджмент в умовах глобалізації й інтернаціоналізації економічних процесів, коли більша частина товарів і послуг стала доступною споживачам будь-якої країни, дозволяє організаціям і фірмам пропонувати конкурентоздатну продукцію (послуги), щоб отримати стійку конкурентну позицію на ринку. При цьому важлива адаптація підприємства і його своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, що має в ринковій економіці нестабільний характер.

У зв'язку з цим керівникам слід освоювати нові моделі управління в умовах нестабільної економіки, коли немає можливості повноцінно проаналізувати всі фактори мінливого середовища, а необхідно зосередитися на ключових, які б забезпечили успіх підприємства. Тому дослідження цієї теми і обґрунтування підходів до підвищення конкурентних позицій підприємства є актуальним.

Теоретичні і практичні аспекти діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища знайшли відображення в наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів : Д. Риккардо, М. Портеру, Ф. Котлера, Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Г.Хемела, К.,Прахалада, Г.Сталка, П.Еванса, З.Шульмана, А.Градова, Р. Фатхутдинова, Д. Богині, А. Кузьміна та ін.

Метою цієї роботи є діагностика конкурентоспроможності організації на засадах ресурсного підходу та розробка на цій основі конкурентної стратегії підприємства, яка б забезпечила йому впевнений розвиток на ринку телекомунікаційної продукції.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити суть конкурентних переваг підприємства та визначити внутрішні джерела їх формування;
- визначити принципи формування стратегії на засадах ресурсного підходу;
- дослідити вплив положення підприємства на ринку продуктів телекомунікаційної галузі;
- визначити ключові фактори успіху застосовуючи різні методи;
- запропонувати стратегію розвитку, яка б базувалася на проведених дослідженнях.

Об'єктом цього дослідження є ТОВ «Телекарт-Прилад», яке надає послуги на телекомунікаційному ринку України.

Предметом дослідження є ресурси підприємства які являються визначальними для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичною базою дослідження є наукові роботи вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління підприємством в умовах конкурентного середовища.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновано комплексний підхід формування ключових бізнес-процесів базуючись на аналізі факторів успіху.

Практична значущість цієї роботи виражається в тому, що результати цього дослідження можуть бути використані для формування конкурентної стратегії підприємства.

Результати дослідження пройшли апробацію на Студентській конференції «Актуальні проблеми менеджменту», «Формування конкурентних переваг на засадах ресурсного підходу».

ВИСНОВКИ

Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Теорія управління не стоїть на місці, а розвивається та знаходиться у постійній боротьбі за істину. Особливості і механізм формування конкурентних переваг представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності.

У дипломній роботі «Формування конкурентної стратегії на засадах ресурсного підходу ТОВ «Телекарт-Прилад» були розглянуті теоретичні аспекти аналізу конкурентних переваг на засадах ресурсного підходу та формування конкурентної стратегії. Аналіз теоретичних аспектів діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища базувався на наукових працях багатьох вітчизняних і закордонних вчених - економістів.

В процесі розгляду теоретичних аспектів управління конкурентоздатністю було з'ясовано: сутність понять конкурентоздатність, та конкурентні переваги, розвиток підходів до аналізу конкурентних переваг. Особливу увагу було приділено ресурсному підходу, який сьогодні найбільше відповідає умовам конкурентної боротьби в мінливому зовнішньому середовищі.

Також було розглянуто проведено систематизацію підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до створення конкурентної стратегії, базуючись на принципах ресурсного підходу. Було визначено спільні риси, відмінності та особливості застосування цих підходів, можливості їх застосування на практиці. Було з'ясовано переваги та недоліки різних підходів та умови їх впровадження на підприємстві.

У дипломній роботі проводиться комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Аналізується

організаційна структура підприємства і показники фінансової діяльності. У ході аналізу господарчої діяльності було визначено, що фінансовий стан підприємства досить стабільний, однак кризові явища 2014-15 року негативно відобразилися на діяльності підприємства.

Аналіз товарного портфелю компанії довів його незбалансованість і невизначеність конкурентної стратегії підприємства. При достатньому технологічному потенціалі підприємства, воно його використовує не за призначенням, намагаючись розвивати «товари-собаки».

Для внутрішнього потенціалу було проведено аналіз факторів успіху підприємства шляхом програмно-математичного моделювання конкурентного середовища ТОВ «Телекарт-Прилад». Зіставивши між собою моделі ранжування факторів успіху, модель ідеального підприємства, яка базується на взаємозалежних факторах успіху, конкурентну модель ТОВ «Телекарт-Прилад» було виділено ключові фактори успіху, якими явилися «Надійність продукції» та «Випуск інноваційної продукції». При чому КФУ «Випуск інноваційної продукції» потребує реалізації в першу чергу, так як має найбільше абсолютне негативне значення.

Відповідно уявленню Г. Сталка, П. Еванса та З.Шульмана для визначення напрямку формування стратегії було проаналізовано бізнес-процеси підприємства. Для визначення найбільш значущих бізнес-процесів нами було застосовано методику запропоновану Майклом Робсоном и Філіпом Уллахом. Вона базується на оцінці можливості досягнення критичних(ключових) факторах успіху організації за рахунок виконання бізнес-процесів організації і таким чином визначення ключових бізнес-процесів.

Застосувавши, визначені у попередньому розділі ключові фактори успіху, зіставивши їх з бізнес-процесами підприємства, було визначено ключовий бізнес процес - «Розробка нового товару». Також потребує уваги бізнес-процес - «Формування системи контролю якості». Для визначення ключових субпроцесів нами було побудовано схему інформаційних потоків бізнес-процесу - «Розробка нового товару».

Аналіз схеми інформаційних потоків показав необхідність створення бази своїх розробок. Тільки таким чином можливо забезпечити якісну та ефективну роботу по розробці нових продуктів. Фінансування своїх досліджень – це основа існування підприємства, яка забезпечить розвиток ключового фактору успіху «Випуск інноваційної продукції», а відповідно і лідируючі позиції на ринку телекомунікаційної продукції.

Крім того, на початкових етапах також можливе залучення сторонніх ідей, шляхом оголошення тендера на розробку продукту. Враховуючи тотальну нехватку кваліфікованих спеціалістів, це являється допустимим вирішенням проблеми.

За результатами дослідження запропоновано та обраховано ефективність проекту випуску інноваційної продукції - телевізійних приймачів стандарту T2. Строк окупності проекту склав 1 рік и 9 місяців, Чистий приведений дохід 27 млн.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2009. — 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2006. – 256 с.
3. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 2009. — 416 с.
4. Баранчеев В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании // Маркетинг. – 2007. – № 4. – С. 23-31.
5. Белецкая И.И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167-172.
6. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
7. Ворожейкін В.Н. Демонополизация экономики как элемент рыночных отношений / В.Н. Ворожейкін, Ф.Ф. Рыбаков. – СПб, 2008. – С. 84-87.
8. Егоров И. Ю. «Экономика, базирующаяся на знаниях» и «инновационное развитие экономики»: сравнительный анализ концепций // Матеріали І Добровської конференції з наукознавства та історії науки (13–14 березня 2001 р.). — К.: Фенікс, 2008. — с. 151–154.
9. Єврорегіон "Буг": Зовнішньоекономічна діяльність Волинського суспільно-територіального комплексу / за ред. Б.П. Клімчука, П.В. Луцишина. – Луцьк : Вид-во ВолДУ, 2008. – 205 с.
10. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учебн. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Инф.-внедр. центр "Маркетинг", 2008. – 196 с.
11. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. – М. : Изд-во "Экономика", 2010. – 239 с.

13. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. – СПб : Изд-во "Нева", 2009. – 284 с.
14. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 256 с.
15. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
16. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
17. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 152 с.
18. Кузнецова, І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством: теорія та методологія (Монографія) [Текст] / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с..
19. Ламбен Жан Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Изд-во "Питер", 2006. – 800 с.
20. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз // Навч. посіб.– К.: «Хай-Тек Прес», 2008.
21. Лепя Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия /НАН Украины. Институт экономики промышленности. — Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд» 2008. — 296 с.
22. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2006. – 128 с.
23. Нэмцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК Ексоб", 2007. – 560 с.
24. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. – К. : Вид-во МАУП, 2010. – 128 с.
25. Омеляненко Т. В. Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2007. — с. 205–208.

26. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : Вид-во ХНУ, 2005. – 212 с.
27. Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. — 2008. — № 11. — с. 42–51.
28. Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия // Економіка розвитку (ХДЕУ). – 2009. – №1(25). – С. 76–78.
29. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 2009. – 343 с.
30. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
31. Портер М. Международная конкуренция: Пер. С англ. / Под ред. и с пред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 2010. — 896 с.
32. Самуэльсон Пол. Экономика : пер. с англ. / Пол Самуэльсон, В.Д. Нордхаус. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2009. – 688 с.
33. Симоненко В.К. Регионы Украины: Проблемы развития. – К. : Вид-во "Наук. думка", 2007. – С. 37-54.
34. Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2010. — №3. — с. 42–46.
35. Слободянюк В.О. Оцінка конкурентоздатності підприємств в сучасних ринкових умовах: матеріали V міжвузівської науково-практичної конференції [“Економіко-управлінський та правовий аспект розвитку підприємництва в Україні”], (27 квітня 2006 р) / М-во освіти і науки України, ОНУ ім. І.І. Мечникова, Первомайський інститут. – Первомайськ: ПІ ОНУ, 2006. - 151с.
36. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М. : Изд-во "ИНФРА-М". – 2010. – 312 с.
37. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – СПб. : Изд-во "Питер", 2009. – 448 с.
38. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Эспада", 2008. – 520 с.

39. Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2007. — с. 208–216.
40. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. – К. : Тов. "Знання КОО", 2008. – 512 с.
41. Экономическая стратегия фирмы. учебн. пособ. / под ред. А.П. Градова. – 2-е изд., [испр.]. и доп.]. – СПб. : Изд-во "Специальная литература", 2009. – 589с.
42. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: СпецЛит, 2009. — 588 с.
43. Davenport T. H., Glaser J. Just-in-time delivery comes to knowledge management // Harvard Business Review. — 2008. — Vol. 80. — №7 (July). — P. 107–111.
44. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy: Text and Cases. 4th ed. — London: Prentice Hall, 2007. — 873 p.
45. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, New-York: The Rree Press, 2008, 557 p.
46. Офіційний сайт ТОВ «Телекарт-Прилад» <http://telecard.odessa.ua>
47. Barney, J.B., (1986a), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. Management Science; 32, (10), pp.1231-1241.
48. Edgeworth F. Papers Relating to Political Economy / Edgeworth F. – London, 1925. Vol. 1. – P. 111-142.
49. Meffert H. Strategische Unternehmensfuehrung and Marketing: Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik / Meffert H.- Wiesbaden, 1988.- S.368.
50. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Porter M. E. – New York: The Free Press, 1992.- 557 p.
51. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation / C. Prahalad, G. Hamel // HarvardBusines Revie. - 1990.- Vol. 68.- № 3.- P. 79-91.
52. Penrose, E.T., (1959), The Theory of the Growth of the Firm, New York: Wiley
53. Rumelt, D.P., (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm; 2002, (2) pp. 286–300, Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics, vol. 154. Cheltenham, U.K.

and Northampton, Mass.: Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt.,

54. Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*; 5, (2), pp. 171–180.

55. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. – 1997 – Vol. 18, № 7. – P. 509-533

56. Hamel G., Prahalad C. *The Core Competing for the Future*. - Boston: Harvard Business School Press, 1994, 317 p.

57. Stalk G., Evans P., Shulman L. Competition on capabilities: the new rules of corporate strategy // *Harvard Business Review*, 1992 – March-April. – p/ 57