

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

Кафедра менеджменту

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

“ ” _____
(підпис) 2018 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 ринку швейної
продукції»

Виконавець:

студент ФЕУП

Пенова Анжеліка Ігорівна -

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова Інна Олексіївна -

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I РОЗДІЛ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і класифікація конкурентних переваг підприємства.....	6
1.2. Підходи до формування конкурентних переваг підприємства.....	13
1.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу.....	19
Висновки до першого розділу.....	26
II РОЗДІЛ: АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ШВЕЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	28
2.1. Характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2. Аналіз внутрішнього середовища державного підприємства «Підприємства державної кримінально-виконавчої служби України (№ 74)».....	33
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	48
Висновки до другого розділу.....	62
III РОЗДІЛ : ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
3.1. Аналіз ресурсів, здібностей, компетенцій, вимог до продукції підприємства.....	64
3.2. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом технологічного оновлення виробництва.....	71
Висновки до третього розділу.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Характерною рисою сучасного економічного середовища виступає посилення конкурентної боротьби на вітчизняному та зовнішньому ринках та збільшення кількості конкуруючих підприємств. На сьогодні для економіки країни в цілому та для окремих організацій є актуальним питання дослідження конкурентоспроможності підприємств.

Від формування та забезпечення підприємству конкурентних переваг залежить зацікавленість споживачів, обсяги збуту продукції та отримання стабільного прибутку.

В сучасних умовах особливого значення набуває проблема підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємств провідних галузей національної економіки, зокрема, підприємств швейної промисловості України та виходу їх на світовий ринок.

Ми вважаємо, що успішний результат функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від комплексної розробки управління його конкурентоспроможністю та реалізації конкурентних переваг. В останні роки саме ресурсний підхід став домінуючим методом, який направлений на вирішення цих питань.

Методичною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області конкурентоспроможності. Теоретичні питання сутності конкурентних переваг підприємства, їх класифікації, підходів до формування розглядалися в роботах таких авторів, як Ламбен Ж.-Ж., Челенков А.П., Полтавська Є., Левицька А.О., Шершньова З.Е., Портер М., Должанський І., Балабанова Л.В., Близнюк С., Теслюк Н.П., Мінцберг Г., Варга І., Діденко Є., Фатхутдінов Р.А., Клименко С.М., Гаврилюк С., Котлер Ф., Шеховцова Л., та інші.

Мета дипломної роботи – формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного підходу.

Для реалізації мети були поставлені наступні *завдання*:

- розкрити сутність конкурентних переваг підприємства та проаналізувати їх різновиди;
- проаналізувати підходи щодо формування конкурентних переваг;
- визначити методи оцінки конкурентних переваг у рамках ресурсного підходу;
- дати загальну оцінку діяльності державного підприємства «Підприємства державної кримінально-виконавчої служби України» № 74;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати ресурси, здібності, компетенції та вимоги до продукції підприємства;
- запропонувати заходи щодо формування конкурентних переваг державного підприємства «Підприємства державної кримінально-виконавчої служби України» № 74.

У ході виконання роботи були використані *методи наукового дослідження*: економічного аналізу, SNW - аналізу, метод аналізу п'яти конкурентних сил Портера, SWOT – аналізу, багатофакторного аналізу, порівняння, дедукції, узагальнення, індукції, синтезу.

Об'єктом дослідження є державне підприємство «Підприємство державної кримінально-виконавчої служби України» № 74.

Предметом дослідження є процес формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Інформаційна база дослідження – наукова, навчально-методична література з менеджменту, інформаційні документи, які характеризують діяльність державного підприємства «Підприємства державної кримінально-виконавчої служби України» № 74.

Наукова новизна результатів магістерської дипломної роботи полягає у розширенні застосування матричних методів для аналізу взаємозв'язків ключових

компетенцій, здібностей, ресурсів та властивостей продукції швейної галузі, що дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги.

Практична значущість проведених досліджень полягає у тому, що запропоновані заходи дозволять сформувати конкурентні переваги державного підприємства «Підприємства державної кримінально-виконавчої служби України» № 74 шляхом застосування ресурсного підходу.

Публікації. Результати досліджень опубліковано у збірнику матеріалів студентської конференції «Актуальні проблеми менеджменту»: Кузнецова І.О., Пєнова А.І. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства. / Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С.10-13.

ВИСНОВКИ

Стійкі конкурентні переваги організації формуються шляхом раціонального поєднання унікальних ресурсів підприємства, а також можливостей для їх ефективного використання.

1. Після аналізу трактувань різних авторів щодо визначення сутності конкурентних переваг, було визначено, що конкурентні переваги підприємства – це характеристика діяльності організації, яка показує здатність підприємства використовувати власні ресурси, виявляти ключові фактори успіху, якісні та кількісні властивості продукції, контролювати власні витрати та прибуток. Проаналізувавши класифікацію конкурентних переваг, було встановлено, що найбільш важливим та узагальнюючим є поділ конкурентних переваг на внутрішні та зовнішні.

2. За результатами дослідження сучасних підходів щодо формування конкурентних переваг, ми встановили, що ресурсний підхід є домінантою парадигмою в теорії сучасного управління. Ми вважаємо, що він може підкреслити унікальність суб'єктів соціально-економічної діяльності, визначаючи унікальний набір ресурсів основним джерелом формування конкурентних переваг.

3. В результаті дослідження методів оцінки конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу, ми визначили, що модель В.С. Єфремова та І.О. Ханикова є найбільш ефективним інструментом дослідження ресурсів, ключових компетенцій, здібностей, та вимог до продукції підприємства.

4. Для державного підприємства «Підприємства державної кримінально-виконавчої служби України (№ 74)» було надано загальну характеристику діяльності, а саме визначено специфіку діяльності підприємства, та виявлено, що організаційна структура управління підприємством – лінійно-функціональна.

5. Аналіз внутрішнього середовища організації показав, що досліджуване підприємство володіє великим потенціалом. В результаті аналізу економічних показників діяльності підприємства, встановлено, що фінансовий стан діяльності

покращується. Доход від реалізації продукції з кожним роком зростає, не дивлячись на збільшення витрат. Показники ліквідності за всі роки є у межах нормативних значень, що свідчить про стабільність розвитку підприємства. Показники рентабельності у 2017 році значно зростають, показуючи збільшення рентабельності підприємства та величини віддачі сукупного та власного капіталу. Фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства. В результаті SNW-аналізу ДП " Підприємства ДКВС України (№74) " ми зробили висновки, що у підприємства переважають сильні та нейтральні стратегічні позиції.

6. Для аналізу загальної ситуації і конкуренції в галузі ми використали методику, запропоновану А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом. Було виявлено, що у легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень. Для цього в галузь легкої промисловості необхідно залучати іноземні інвестиції. В результаті побудови карти стратегічних груп та конкурентного профілю, було визначено головного конкурента ДП " Підприємства ДКВС України (№74) " та встановлено, що за таким фактором, як ефективність використання основних виробничих фондів, головний конкурент значно випереджає оцінки досліджуваного підприємства.

7. В результаті проведених досліджень було проаналізовано стратегічно-важливі здібності, ресурси, компетенції, властивості продукції державного підприємства «Підприємства ДКВС України (№74)». Основним шляхом для формування ключових вимог до продукції компанії (військової форми), а саме зносостійкості та теплозахисних властивостей є оновлення основних виробничих фондів.

8. Для формування конкурентних переваг підприємства ми запропонували два інвестиційні проекти та обрали більш інвестиційно привабливий, а саме придбання нових краєобметувальних машин (оверлоків) Juki. Чистий прибуток складатиме 363,5 тис. грн. вже на першому році реалізації проєту. На нашу думку, запропоновані заходи дозволять сформувати стійкі конкурентні переваги та

підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з головним конкурентом.

Після проведених досліджень ми здійснили оцінку конкурентоспроможності підприємства та побудували конкурентний профіль підприємств. Було визначено, що рівень конкурентоспроможності державного підприємства «Підприємства ДКВС України (№74)» значно підвищиться та складатиме 4,9 у порівнянні з головним конкурентом, рівень конкурентоспроможності якого складає 4,75. Це підтверджує те, що на даному етапі розвитку підприємства доцільним буде впровадження запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с
2. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства / П. А. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3(2). - С. 216-219.
3. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг / Є. О. Діденко, А. К. Даніленко //Ефективна економіка.–2016.–№11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>
4. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О. М. Літвін // Бізнес Інформ. - 2013. - № 1. - С. 219-222. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50
5. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.
6. Балабанова Л.В., Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.
7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. лі-ри, 2002. – 282 с.
8. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.

11. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С.17-20.
12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва / Г. Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт», 2008. – 412 с.
13. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакулєнко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
14. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії / М. І. Зверяков. – Одеса : Астропринт, 2012. – 320 с.
15. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Michael E. Porter. –New-York: The Rree Press, 1992. – 557 p.
16. Ламбен Ж. -Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. -Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
17. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
18. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ”. – 2000. – 255 с.
19. Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества // 36. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 141. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 41–44.
20. Зверяков М. І. Пізнавальний потенціал політичної економії [Текст] / М. І. Зверяков // Економічна теорія . – 2012. – № 3. – С. 5–14.
21. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред.С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
23. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л.С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4(24). – С. 11–16.

24. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; вид. 2-е, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
25. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій / Л.О. Лігоненко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.
26. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
27. Цьвок Д.Р. Формування конкурентних переваг підприємства / Яворська Н.П. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – № 5(61). – С.141 – 147.
28. Barney, J. B. «Firm resources and sustained competitive advantage» *Journal of management*, vol. 17, no 1 (1991): 99—120.
29. Розробка стратегії: минуле, сучасне та майбутнє [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>
30. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : Учебник для технол. фак. торг. вузов / [Бережной И. Г., Маргелов В. Н., Петров Г. А., Семенов В. И., Беляев М. И]. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1980. – 296 с.
31. Бочкарева И. И. Бухгалтерский учет: [Учебник/ под ред. Я. В. Соколова] / [И. И. Бочкарева, В. А. Быков и др.]. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 768 с.
32. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: [У двох томах] / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій]. – [Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного]. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
33. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2001. – 895 с.
34. Андриющенко К. А. Формування організаційних факторів конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі / К. А. Андриющенко // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 93 – 95

35. Избембетова Ж.Д. Структура производственного потенциала предприятия / Ж.Д. Избембетова // Вісник Одеського державного університету. – 2005. – № 12. – С. 253–256.
36. Ашимбаев Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т.А. Ашимбаев. – Алма-Ата : Наука, 1990. – 256 с.
37. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е.В. Лапин и др. – М. : ИТД “Университетская книга”, 2002. – 310 с.
38. Гречина І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи / І.В. Гречина // Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.- практ. конф. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 185–187.
39. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. ; пер. с англ. И. Ансофф при содействии Э. Дж. Макдонелла. – СПб. и др.: Питер, 1999. – 414 с.
40. Таранський І.П. Розроблення стратегії діяльності підприємства і умови забезпечення його конкурентних переваг у ринковому середовищі / Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”, 2002. – 416 с.
41. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі / І.В. Артюхова // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 2 (20). — С. 11-14.
42. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий // Научное обозрение. — 2014. — № 12 — С. 229—236.
43. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства / К. М. Дідур // Ефективна економіка. — 2012. — № 4.
44. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою / Б.Й. Семон, В.Л. Шевченко, І.В. Подобєдов, Я.О. Радченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znprcvsd/2009_1/1.pdf.
45. Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз: Навч. посібн. – К.: Видавництво А.С.К., 2003. – 240 с.

46. Пурлик В.М. Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения / В.М. Пурлик // Вестник Московского университета. – Серия 21 / Управление (государство и общество). – 2006. – № 2. – С. 63–80.

47. Ситуаційний підхід до управління в кризовій ситуації розробка стратегії: минуле, сучасне та майбутнє [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/60/4288.html>

48. Грант Р. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии / Р. Грант // Вестник СПбГУ. – 2003. – Выпуск 3. – С. 47–76.

49. Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник СанктПетербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 3., С. 20-42.

50. Barney J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32. – N 10. – P. 1231 – 1241.

51. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

52. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9 изд. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 1200 с.

53. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. 548 с.

54. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.

55. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. 2003. № 3. С. 18-46.

56. Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 560 с.

57. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. 2003. № 4. С.133-185.

58. SWOT-анализ и стратегическое планирование [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: www.swot-analysis.ru/index_2.html

59. Малькус Е.О. Аналіз фінансового стану . Фінанси України № 6 2002р. – с.53 – 60
60. Лінійно-функціональна структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://stud.com.ua/22099/menedzhment/liniyno_funktsionalna_struktura
61. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
62. Швейна промисловість в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна_промисловість
63. Економічна статистика / Економічна діяльність / Промисловість [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
64. Економічна статистика / Ціни [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
65. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку : експертно-аналітична доповідь / [І. М. Грищенко, Т. Л. Ізовіт, А. В. Курганський та ін.]. — К. : КНУТД, 2015. — 80 с.
66. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и зарубежом. – 2002. – № 2.