

**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 підрядних  
послуг для будівництва**

**Виконавець:**

студентка 61 групи ФЕУП  
Терещенко Юлія Олегівна

**Науковий керівник:**

к.е.н., ст.викл.

Горбатенко Артур Всеволодович

ОДЕСА - 2018 рік

## ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність конкурентоздатності організації .....	5
1.2. Конкурентний потенціал як показник конкурентоспроможності підприємства .....	11
1.3. Конкурентні переваги, як чинник формування конкурентоспроможності підприємства .....	15
1.4. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	23
Висновки до Розділу 1 .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРВАГ ТОВ «ЗВ'ЯЗОКСЕРВІС» ....	30
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	30
2.2 Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Зв'язоксервіс» .....	38
2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства.....	45
2.4. Визначення конкурентних переваг ТОВ «Зв'язоксервіс» .....	51
Висновки до Розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРВАГ НА РИНКУ ПІДРЯДНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ БУДІВНИЦТВА.....	65
3.1. Формування бізнес-портфеля ТОВ «Зв'язоксервіс».....	65
3.2. Оцінка інвестиційного проекту відкриття магазину торгівлі електрообладнанням за допомогою сценарного планування.....	73
3.3. Обґрунтування формування конкурентних переваг за рахунок відкриття магазину торгівлі електрообладнанням.....	80
Висновки до Розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ .....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

## ВСТУП

Проблемою першорядної ваги для будь-якого підприємства, діючого в умовах ринку, являється проблема виживаємості і забезпечення безперервності розвитку. Залежно від умов, що складаються, ця проблема вирішується різними підприємствами по-своєму, але в основі її лежить складна і трудомістка робота із створення і реалізації конкурентних переваг.

У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств не може бути відокремлена від вільної конкуренції. Проте 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.

Процес глобальної економічної інтеграції в умовах становлення постіндустріальної парадигми розвитку світового господарства сприяє посиленню конкурентної боротьби, виникненню її нових форм та методів, що обумовлює модифікацію системи чинників формування конкурентних переваг.

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 максимально точно визначити запити цільових груп покупців, зробити їх своїми постійними клієнтами.

Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність управління процесами пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює їхню оцінку, що дозволить досягти поставленої мети.

Науковою базою вирішення проблем в області управління конкурентними перевагами є сучасна теорія конкуренції. Більшість її аспектів мають закінчений вигляд і допомагають правильно орієнтувати прикладні розробки і

практичні дії щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку. 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 цієї роботи є діагностика конкурентних переваг організації і розробка на цій основі рекомендацій по підвищенню її конкурентного статусу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити суть конкурентоспроможності підприємства;
- теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення формування та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- дослідження факторів, які впливають на формування і розвиток конкурентних переваг підприємства;
- формування заходів щодо розвитку конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом цього дослідження є ТОВ «Зв'язоксервіс», яке спеціалізується на монтажу та проектуванні охоронних мереж, мереж зв'язку та електромереж.

Предметом дослідження є конкурентні переваги на ринку підрядних організацій для будівництва.

Наукова новизна результатів роботи полягає в процесі обґрунтування інвестиційного проекту за допомогою сценарного аналізу.

Результати дослідження пройшли апробацію на студентській конференції «Актуальні проблеми менеджменту» листопад 2018 року. Тема доповіді: «Механізм формування конкурентних переваг».

## ВИСНОВКИ

Вирішальний фактор комерційного успіху товару на конкурентному ринку — його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як реальну і потенційну здатність, а також дійсні для цього можливості підприємства вивчати попит, проектувати, виготовляти і реалізовувати товари, які за своїми сукупними параметрами привабливіші для споживача, чим товари конкурентів. Рівень конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажів продукції на ринку.

Конкурентний потенціал є сукупністю таких конкурентних переваг підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку. У свою чергу, сукупність конкурентних переваг - це різного роду потенціали підприємства: виробничий, фінансовий, інноваційний, маркетинговий.

Тому використання конкурентного потенціалу в цілому залежить від використання названих потенціалів. Конкурентний потенціал, в основному, визначається конкурентними перевагами підприємства. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства передбачає проведення комплексного аналізу одиничних показників різних функціональних зрізів діяльності підприємства, визначення групових показників за нормативними, економічними і технічними критеріями і на цій основі визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства.

У роботі нами була зроблена проба комплексної оцінки діяльності підприємства по всім напрямкам, за результатами якої сформовано комплекс конкурентних переваг, що міг би забезпечити розвиток підприємства не тільки сьогодні, а і у майбутньому. Для цього нами було проведено ряд досліджень діяльності ТОВ «Зв'язоксервіс».

У ході аналізу господарчої діяльності було визначено, що фінансовий стан підприємства достатнього стабільний, однак останній рік показники

діяльності дещо погіршилися. Однією з причин цього являється не ефективне використання грошових коштів.

Аналіз середовища оточення підприємства визначив, що в поточній ситуації й у найближчій перспективі зовнішнє середовище несе в собі по більшій частині погрози, які в основному полягають в нестабільності ринку, у продовженні кризи, і, як наслідок, пропозиція значно перевищує попит. Як слідство конкуренція на ринку посилюється, що потребує якісних змін від всіх гравців ринку.

Порівнявши ТОВ «Зв'язоксервіс» з іншими гравцями ринку з різних «вагових категорій» можна зробити висновок про досить стабільне положення компанії ТОВ «Зв'язоксервіс» на ринку електромонтажних послуг м.Одеси. Компанія програє своєму основному конкуренту «ЦЕТ» зовсім незначно в основному за параметром «торгові послуги». А незначний розбіг в оцінках конкурентів вказую на жорстку конкуренцію на ринку.

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновки, що для подальшого розвитку підприємству потрібно максимально наблизитися до кінцевого споживача. Тоді він зможе завжди довіряти компанії, а також це підніме репутацію серед замовників. Тому вважаємо, як впливає із всього проведеного раніше дослідження, а матриця SWOT-аналізу це підтвердила, слід відкрити магазин роздрібної торгівлі електрообладнанням.

Визначена у попередньому розділі необхідність розвитку торгової діяльності на ринку електрообладнання обґрунтування, спираючись на той перелік послуг, які підприємство сьогодні надає. Для цього застосовано такий інструмент, як портфельний аналіз, а сама матрицю Бостонської консалтингової групи. За допомогою матриці вдалося встановити, бізнес-портфель ТОВ «Зв'язоксервіс» не збалансований, та не має коштів для розвитку, хоч і досить перспективний. Торгівельна діяльність вдало доповнює його і формує інвестиційно привабливий набір бізнес-одиниць, який однак не зможе існувати без додаткових вкладень.

Будівельний ринок дуже нестабільний, тому для визначення перспектив впровадження запропонованого проекту було застосовано сценарний аналіз, за допомогою якого було визначено найбільш впливові фактори, а саме «Коливання доходів населення», «Коливання цін на житло» та «Коливання темпів будівництва». Найбільш значущим виявився «Коливання темпів будівництва», а взагалі вплив факторів можна розцінювати, як позитивним і можна пропонувати впровадження проекту.

Економічне обґрунтування проекту підтвердило доцільність відкриття магазину електрообладнання. Так окупність проекту складає 1 рік та 9 місяців, а прибуток дорівнює майже 2 млн.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анаскин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом. – М.: Финансы й статистика, - 2001. - 152 с.
2. Баринов В.А., Марченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М: ИНФРА – М, 2005. – 237 с.
3. Битий шляхів А. С., Михайлов В. И. Сучасний менеджмент: теорія й практика. - П., 2000 р.
4. Васильченко Н. Г. Современная система управления. – М., 2003 р.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: ученик. – 2-е узд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 296 с.
6. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Экономисть, 2003. - 528 с.: ил.
7. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоздатного потенціалу підприємства. - К.: Техніка, 2008. - 152 с.
8. Горбатенко А.В, Можливості застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств // Науковий вісник № 5 (247) Науки: економіка, політологія, історія. – 2017.
9. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоустойчивости підприємств: Монографія. - Харків: Основа, 2005. - 160 с.
10. Зверяков М. І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2017. - № 11. – С. 3-16.
11. Зверяков М. І. Промислова політика і механізм її реалізації / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2016. – № 6. – С. 3-18.
12. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії / М. І. Зверяков. – Одеса : Астропринт, 2012. – 320 с.
13. Зозулев А. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. - 2007. - №8. - С.33-38.
14. Иванов Ю.Б. Конкурентоздатність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Наукове видання. - Харків: Изд. ХНЭУ, 2009. - 256 с.



- 12.Ильяшенко С.Н. Риски инновационной деятельности, Классификация и методы оценки // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 1 (8). – С. 39-42.
13. Ильяшенко С.Н. Совершенствование подходов к оценке риска проектов инновационного развития // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2001. - № 6-7. – С. 100-104.
- 14.Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
15. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. - Спб: Любавич, 2000. - 284 с.
16. Кобржицкий В. Туристичний менеджмент в Україні: учора, сьогодні, завтра // Персонал, 1999. - №1. - С. 52-56.
17. Котлер Ф., Боуэн Д. Маркетинг. Гостинность. Туризм. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 458 с.
- 18.Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
- 19.Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.
- 20.Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
- 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.Лєпа Н.Н. Керування конкурентними перевагами підприємства / НАН України. Отут ек-ки промисловості. - Донецьк: ТОВ «Південно-Схід, Лтд», 2003. - 296 с.
20. Лифиц И.М. Теорія й практика оцінки конкурентоздатність товарів і послуг. - М.: Юрайт-М, 2001. - 224с.
21. Ляпин З.Ф., Заблодская И.В. Використання методу експертних оцінок у дослідженнях конкурентоздатність підприємства // Вісник Восточноукр. Гос. Ун-та. - 2006. - №1. - С. 8-14.
22. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. - К.: ТОВ „УВПК

„екс прол», 2001. - 560 с.

23. О'шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - Спб: «Питар», 2001. - 864 с.
24. Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия // Экономика розвитку (ХДЕУ). – 2009. – №1(25). – С. 76–78.
25. 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.
26. Портер М. Конкуренция: Учеб. - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. - 496 с.
27. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. с англ. – К.: Основи, 2008. – 392 с.
28. Скібінський О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.
29. Самуэльсон Пол. Экономика : пер. с англ. / Пол Самуэльсон, В.Д. Нордхаус. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2009. – 688 с.
30. Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2011. — №3. — с. 42–46.
31. Смолейчук І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід. - Дніпропетровськ: Вид-во УВСІК, 2002. - 260с.
32. Степанова Ю.Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі підприємства//Збірник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля - 2010 - с. 43-46
33. 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, 2007. – 576 с.
34. Управление организацией: Учеб. Пособ. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 668 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Изд. Центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 448 с.

37. Франчук И. Визначення маркетингової стратегії конкуренції// Вісник Акад. Гос. Управл. При Президенті України. - 2009. - №2. - С. 120 - 127.
- 38.Хемел Г., Прах лад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
- 39.Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: Монографія. - К.: Бібліогр, 2006. - 171с.
- 40.Черников А.В. Планування розвитку конкурентоспроможності підприємства // Вістн. Моск.ун-та. Сірий. 6. Економіка. - 2007. - № 3. - С.57-66.
41. Шершньова З.Є Стратегічне управління - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
- 42.Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Эспада", 2008. – 520 с.
- 43.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.
- 44.Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. – К. : Тов. "Знання КОО", 2008. – 512 с.
- 45.Шемякина Т.Ю. Инновационный процесс: регулирование и управление. – М.: Флинта, МПСИ, 2007. – 298 с.
46. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом, 2009. – № 4. – С. 44-54.
47. Швець И.Ю. Методологічні проблеми дослідження й керування конкурентноздатністю туристичних послуг.- К.: ВГЛ Обрії, 2005.- 240с.
48. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб. - М.: «Тандем», 1998. - 382 с.
- 49.Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: СпецЛит, 2009. — 588 с.
- 50.Ястремської О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2010 – 292 с.
51. Державна служба статистики <http://www.ukrstat.gov.ua>