

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

Кафедра менеджменту

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

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2019 р.

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

на тему:
«Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку роздрівної торгівлі»

Виконавець:

студент факультету економіки та управління
підприємництвом

Варченко Г.Ю.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	C. 3
РОЗДІЛ 1	C. 5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Види конкуренції та джерела конкурентних переваг торгового підприємства	C.5
1.2. Сутність стратегій підприємства в галузі торговельного сервісу та їх класифікація	C. 12
1.3 Підвищення конкурентоспроможності та виявлення стійких конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж	C. 24
РОЗДІЛ 2	C. 30
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Характеристика торгового підприємства	C.30
2.2 Аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні	C. 36
2.3 Аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку	C.43
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА INCONTRO	C.54
3.1 Формування цілей підприємства INCONTRO	C.54
3.2 Оцінювання конкурентної переваги додаткової послуги з використанням апарату нечіткої логіки	C.60
3.3 План заходів щодо формування конкурентної стратегії диференціації та оцінка його доцільності	C.76
Висновки	C.79
Література	C.82

ВСТУП

В даний час в економіці країни найбільш інтенсивно розвивається сфера послуг. З кожним роком послуги роздрібно́ї торгівлі стають все більш високотехнологічними і сприяють посиленню конкуренції. У зв'язку зі збільшенням темпів зростання роздрібно́ї торгівлі зростає потреба в формуванні дієвих конкурентних стратегій, що обумовлено переходом до конкурентного ринку і має супроводжуватися розширенням їх сфери обслуговування, оновленням номенклатури продукції, послуг і поліпшенням технології продажів. Тому тема обраного дослідження є актуальною.

Метою роботи є розробка стійких конкурентних переваг шляхом формування конкурентної стратегії на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність конкурентної стратегії торгівельного підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства, визначити динаміку його обсягів реалізації;
- провести аналіз розвитку роздрібно́ї торгівлі на вітчизняному ринку;
- з використанням PEST-аналізу визначити основні фактори, що впливають на розвиток роздрібно́ї торгівлі одягом;
- з використанням SWOT-аналізу систематизувати чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства та встановити перелік заходів щодо формування його конкурентних переваг;
- з використанням дерева цілей визначити першочергові заходи реалізації конкурентної стратегії;
- з використанням апарату нечіткої логіки провести оцінку впровадження додаткової послуги;
- з використанням графіку Ганта розробити план впровадження заходів щодо реалізації конкурентної стратегії магазину.

Об'єкт дослідження роботи – магазин одягу Incontro (Інконтро)

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, PEST-аналізу, SWOT-аналізу, нечіткої логіки, графік Ганта.

Наукова новизна полягає в удосконаленні формалізації процесу оцінювання впровадження додаткової послуги як конкурентної переваги на ринку роздрібною торгівлі з використанням лінгвістичних змінних та графу нечітких відносин, що надає можливість визначити конкурентні переваги підприємства на ринку, цінності додаткової послуги для споживачів та можливості магазину надати додаткову послугу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи конкурентної стратегії диференціації нададуть змогу сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку роздрібною торгівлі.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Варченко Г.Ю. Ресурсний підхід як джерело формування конкурентних переваг // І.О. Кузнецова, Г.Ю. Варченко – Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали четвертої міжнар. наук.–практ. Конф. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – С.162-169

Висновки

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури встановлено, що важливою особливістю більшості конкурентних переваг є їх обмеженість в часі. Завжди знайдуться суперники, які швидко відреагують на дії підприємства, і скопіюють його переваги. Тому підприємство, яке володіє відразу декількома конкурентами перевагами, має більш міцні позиції в конкурентній боротьбі

2. За результатами аналізу діяльності підприємства встановлено, що обсяг реалізації магазину збільшився за п'ять років у чотири рази. Відповідно до обсягів реалізації збільшився і прибуток магазину. Разом з тим рентабельність продаж та оборотність капіталу залишилися майже незмінними. Все це свідчить про задовільний стан фінансового становища підприємства, проте вказує на недостатнє зростання обсягів реалізації.

3. За результатами аналізу розвитку роздрібної торгівлі встановлено, що цей ринок поступово розвивається та має такі тенденції:

- в останні роки оборот роздрібної торгівлі стабілізувався і вийшов на відмітку 2014 року.

- на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі зараз переважає організована торгівля над неорганізованою;

- роздрібна торгівля одягом займає в обсязі торгового обороту непродуктивними товарами – приблизно 14 %. Найбільші обсяги товарообороту приходяться на торгові центри;

- найбільша кількість магазинів знаходиться у Полтавській, Київській, Одеській, Харківській, Львівській та Дніпропетровській областях

4. за результатами PEST-аналізу визначено основні фактори, що впливають на розвиток роздрібної торгівлі одягом. Встановлено, що всі сегменти зовнішнього середовища несуть певні загрози. Найбільший негативний вплив у галузі мають економічні та соціокультурні фактори:

- економічний вплив реалізується головним чином через значний рівень інфляції та низьку платоспроможність населення, значний розвиток секанд-хендів;

- значний вплив серед економічних факторів має недостатність розвитку галузі виробництва вітчизняного одягу. Проте в останні роки намітилася позитивна динаміка в її розвитку;

- серед соціокультурних чинників найбільший вплив мають незадовільний рівень якості життя середньостатистичної родини, який виражається у більшій частці витрат на продовольчі товари, що не відповідає європейським стандартам життя. А також значний вплив має й досі тенденція образу життя, що сприяє розвитку придбання одягу на промислових ринках.

5. Систематизація чинників внутрішнього та зовнішнього середовища в матриці SWOT надала змогу запропонувати перелік заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства, а саме:

- удосконалення якості обслуговування;
- підвищення комфорту покупок за рахунок вдалого розподілу товарів за торговими зонами та надання додаткових послуг;
- розширення лінійки розмірів одягу
- залучення туристів та нових клієнтів за рахунок привабливої вітрини розвитку маркетингових заходів та рекламних технологій;
- впровадження дисконтної програми для постійних клієнтів.

Всі запропоновані заходи відповідають конкурентній стратегії диференціації.

6. З використанням дерева цілей визначено першочергові заходи реалізації конкурентної стратегії диференціації магазину, а саме:

- впровадження додаткової послуги консультанта-стиліста для задоволення клієнтів;
- розробка Інтернет-сайту;
- оформлення привабливої вітрини.

7. Для задоволення клієнтів ми пропонуємо додаткову послугу - ввести у штат консультанта-стиліста для підбору одягу, який може створити цілісний образ. Оцінку даного рішення ми провели з використанням апарату нечіткої логіки. Для цього ми описали лінгвістичні змінні та побудували граф нечітких відносин, який дозволив сформулювати математичну модель. За допомогою математичної моделі ми довели доцільність впровадження додаткової послуги.

8. З використанням графіку Ганта розроблено план впровадження заходів щодо реалізації конкурентної стратегії диференціації магазину. За розрахунком маржигнального доходу встановлено ефективність запропонованих заходів.

Література:

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Апопій В. Організація торгівлі : [підручник] / В. Апопій. – 3-тє вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М. : Экономика, 2009. - 358 с.
4. Балабаш О.С. Моніторинг в процесі управління стійким розвитком / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2015. – № 8 (228). – С. 83-97
5. Бегларашвілі О. Роздрібна торгівля в Україні: динаміка змін / Бегларашвілі О., Кулік А. // Держава та економіка. – 2018. – №3. – С. 52-60
6. Берман, Б. Розничная торговля: стратегический подход [Текст] : пер. с англ. / Б. Берман, Д. Эванс ; под ред. С.Г. Тригуб. - М. : Вильяме, 2007. - 1184 с.
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
8. Джонс, Р. Оздоровление розничной торговли. Как установить успешные стратегические взаимоотношения [Текст] : пер. с англ. / Р. Джонс, Д. Мерфи. -Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2012.-288с.
9. Економічний словник / [Й. Завадський, Т. Осовська, О. Юшкевич]. – К. : Кондор, 2006. – 356 с.
10. Іваненко І.А. Сучасні особливості розвитку світового ринку одягу / І. А. Іваненко, О. В. Пенчева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 2 (53). – 2012.- С. 42 -47
11. Кент Т. Розничная торговля : [учеб. для студ. вузов] / Т. Кент, О. Омар ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 719 с.

12. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І.О. Кузнецова. - Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 - 228 с. Бібліогр.: с.197-223
13. Кузнецова І.О. Управління стратегічними змінами. Конспект лекцій для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Економіка підприємства» (Уклад. І.О. Кузнецова, С.М. Цуркан, Є.Б. Мельник, 2011 р.— 51 с.)
14. Кузнецова І.О. Формалізація моніторингу як стадії процесу стратегічного управління / І.О. Кузнецова // Восточно-Европейский журнал передовых технологий - №1 /10 (61) – 2013. - с. 167-170
15. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
16. Кузнецова І.О. Процес стратегічного управління, його структура та зміст/ І.О. Кузнецова // Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2018. –С. 6-17
17. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації / І.О. Кузнецова // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. д. е. н., професора І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
18. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / І.О. Кузнецова, О.С. Артемова// Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
19. Кузнецова І.О. Формування конкурентної стратегії домінуючої позиції в системі накопичення цінності: методологічні підходи / І.О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. - 2012. - № 11. - С. 255-258
20. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: Монографія. / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко //– Одеса: 2013. – 209 с.

21. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
22. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. - СПб. : Питер, 2009. - 330 с.
23. Мескон М. Основы менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. М.А. Майорова - М.: Дело, 1992. - 702 с.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: (Монографія) / А.П. Наливайко – К.: КНЕУ, 2001. – 227с. -Бібліогр.: с. 221-225
25. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
26. Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
27. Портер М. Пять конкурентных сил, формирующих стратегию / М. Портер // Мысль – 2008. – №5. – С.6-11
28. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
29. Портер М. Что такое стратегия / М. Портер // Конкуренция: Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С.65-106
30. Пуцентайло П. Конкуренція як економічна категорія / П. Пуцентайло // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 122-126.
31. Рудь А. Обзор рынка розничной торговли Украины // <https://inventure.com.ua/analytics/investments>
32. Сажин І. Як вижити рітейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу / І. Сажин // Forbes Україна. – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://forbes.ua/ua/opinions/1372185-yak-vizhiti-ritejleru-vumovah-novoyi-ukrayinskoyi-ekonomiki>.

33. Статистична інформація / Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 184 с.

35. Теорія і практика торговельного підприємництва в Україні: [Кол. монографія] / за ред. Н.С. Танклевської. - Херсон: РВВ, 2018. - 206 с.

36. Х1) Хайек, Ф.А. Познание, конкуренция и свобода [Текст] / Ф.А. Хайек. - М. : Директ-Медиа, 2009. - 237 с.

37. Чем живут украинские ритейлеры: тренды и результаты рынка ритейла // Українська асоціація ритейлу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rau.com.ua/news/analytics/4392-chemzhivut-ukrainskie-ritejlery-trendy-i-rezultaty-rynka-ritejla>.

38. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97

39. Э1) Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон. - М.: Бизнес-Информ, 2012. -112 с.

40. Ящук В. Основні тенденції розвитку роздрібних корпоративних мереж у західному регіоні України / В. Ящук // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2011. – Вип. 13. – С. 22–26.

41. Kuznetsova I. Budgeting technology of enterprises activity with the divisional structure / I. Kuznetsova, Y. Karpenko // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2018. - № 1. – С. 96-103

42. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova //

Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123