

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 2020 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Реалізація конкурентної стратегії підприємства приладобудування на
засадах BSC»

Виконавець:
студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Мельник Вікторія
Олегівна _____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Дефініція поняття «конкурентної стратегія» підприємства	5
1.2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства: основні етапи та їх зміст	12
1.3. Реалізація конкурентної стратегії: основні концептуальні підходи до переводу стратегії в дії	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	27
2.1. Аналіз галузі приладобудування України	27
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Телекомунікаційні технології»	37
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Телекомунікаційні технології»	45
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	51
3.1. Формування системи BSC ТОВ «Телекомунікаційні технології»	51
3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Телекомунікаційні технології»	57
3.3. Оцінка доцільності запропонованих заходів з реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Телекомунікаційні технології» з позиції досягнення показників системи BSC	74
ВИСНОВОК	77
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	79

ВСТУП

В сучасних умовах, що супроводжуються загостренням конкуренції та посиленням кризових явищ в окремих галузях, важливим завданням будь-якого підприємства є збереження конкурентної позиції, а також досягнення конкурентних переваг. Це змушує суб'єктів господарювання більш зважено відноситися до формування та вибору конкурентної стратегії, застосовувати сучасні інструменти її реалізації. Не є виключенням і вітчизняні підприємства приладобудування. На фоні підвищення споживацьких вимог вони вимушені удосконалювати вже існуючі на ринку продукти, шукати шляхи зниження витрат та відкривати виробництва якісно нових продуктів, відвойовуючи частину, насамперед, внутрішнього ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Телекомунікаційні технології»

Для дослідження поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити основні підходи до тлумачення поняття "конкурентна стратегія підприємства";
- проаналізувати галузь приладобудування України з використанням методу п'яти конкурентних сил М. Портера;
- розробити заходи з реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Телекомунікаційні технології».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Телекомунікаційні технології».

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Дослідження теоретичних аспектів формування конкурентної стратегії проводились на базі наукової літератури та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів, а також Інтернет-видань.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень терміну «конкурентна стратегія підприємства»); метод п'яти конкурентних сил Майкла Портера (для аналізу галузі приладобудування України); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), концепцію збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортон (для розробки системи BSC ТОВ «Телекомунікаційні технології»), модель із ступінчатою ціною - price-break models (для визначення розміру замовлення компонентів продукції).

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі реалізації конкурентної стратегії підприємств приладобудування

Наукова новизна одержаних результатів: формалізовано процес замовлення компонентів продукції за моделлю із ступінчатою ціною (price-break models) шляхом побудови інфограми процесу.

За результатами дослідження опубліковано тези доповідей:

Мельник В. О., Карпенко Ю. В. Основні інструменти реалізації конкурентної стратегії підприємства. – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – 90 с. (С. 49-54)

ВИСНОВОК

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

На нашу думку, більш об'єктивним є визначення конкурентної стратегії підприємства як напрямку розвитку організації, який забезпечить їй формування стійких конкурентних переваг. По суті конкурентна стратегія і дозволяє на підставі певних конкурентних переваг здобути бажану конкурентну позицію за рахунок більш кращого за суперників задоволення потреб споживачів. Оскільки конкурентні переваги формуються в розрізі товарної номенклатури, географічного розміщення та, навіть окремого конкурента, справедливим є твердження, що конкурентна стратегія розроблюється для окремої сфери діяльності підприємства. Проте розробка для певної сфери діяльності не є визначальним підґрунтям для формування конкурентної стратегії.

За результатами аналізу галузі приладобудування України за методом п'яти конкурентних сил М. Портера найбільш впливовою силою є сила діючих конкурентів, що вимагатиме розробки ефективної конкурентної стратегії, спрямованої на створення та підтримку конкурентних переваг, а також на реалізацію відповідних заходів.

На засадах збалансованої системи показників, було заплановано реалізацію комплексу заходів, запропонованих на реалізацію конкурентної стратегії розвитку підприємства на засадах BSC. Запропоновані заходи щодо відкриття власного виробництва пластмаси (цеху лиття пластмаси) та використання моделі із ступінчатою ціною для замовлення запчастин для лічильників дозволять підтримати конкурентну перевагу "лідирування у витратах" за рахунок зниження собівартості лічильників, а також зменшення загальних витрат на створення запасів.

За результатами досліджень було запропоновано інфограму процесу замовлення запчастин за моделлю із ступінчатою ціною (price-break models), яка дозволяє визначати інструкції та методи перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями, а також сформувати перелік цієї інформації. У процесі

розрахунків ми дотримувалися певної послідовності операцій, а саме: розрахунок оптимальної партії замовлення; відбір варіантів партії замовлень, не сприйнятних за ціною; визначення загальних витрат на створення запасів; встановлення найкращого варіанта оптимальної партії замовлення

Після проведених розрахунків стало зрозуміло, що пропонований комплекс заходів дозволить повною мірою виконати заплановані цільові показники, а отже досягти намічених цілей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance / Kaplan R. S., Norton D. P. // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
2. Kuznetsova I., Balabash O., Semenyshena N., Karpenko Y., Dudziak O. Management of the Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning // Journal of Environmental Research, Engineering and Management. – 2020. – Vol. 76. – No3. – pp. 35-46.
3. Pokras O. S. Analysis of ukrainian apparel industry international competitiveness using Porter's Diamond [Electronic resource] / O. S. Pokras, S. V. Voitko // Actual problems of economics and management. – 2014. – Vol. 8. – Available at:\www/URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13866/1/2014_2_Pokras_Voytko.pdf
4. Stern J.M. The EVA Financial Management System [Text] / J.M. Stern, G.B. Stewart, D.H. Chew / Journal of applied corporate finance. – 1995. – №2. – P. 40.
5. Stewart G. Bennet. The Quest for Value. // Harper Business. - 1991. - № 4. – p.421
6. Алексеева Т.І. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону // Економіка і суспільство. – 2017. - №9. – С. 331-337.
7. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - № 10. – Ч. 1. – 2016. – С. 10-17
8. Бойетт Д. Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 6 (51), ч. 2. – 2011. Економіка, організація і управління підприємством Д. Г., Бойетт Д. Т. – 3-е изд., испр. и доп. – М., 2009. – 416 с.

9. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика // Економіка і регіон. - №4 (53). – 2015. – С. 16-22.
10. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.
11. Вецепура Н.В. Питання відновлення машинобудівного комплексу України в умовах розвитку коопераційних зв'язків / Н.В. Вецепура, С.В. Прокоф'єва // Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3(45). - С. 158–162.
12. Голуб Н.О. Проблеми впровадження збалансованої системи показників на підприємстві // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції за результатами досліджень 2014 року. – 2014. – Т.3. – С.48-50
13. Гончарова А.В., Вядрова І.М. Банківська процентна політика: сучасний стан та перспективи розвитку // Приазовський економічний вісник. – 2019. - №5(16). – С. 248-253.
14. Давидов О. І. Проблеми та перспективи застосування показника економічної доданої вартості у вартісно-орієнтованому управлінні підприємствами / О. І. Давидов // Економічний аналіз. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 3. – С. 190-198.
15. Дашковський О. А. Аналітичне приладобудування. Енциклопедія сучасної України / Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=44042
16. Дергачова В. В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства / Дергачова В. В., Мельник В. О. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2017. – Вип. 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22537>
17. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.

18. Докієнко Л. М. Фінансовий інструментарій оцінювання інвестиційної привабливості підприємства / Л. М. Докієнко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 456-465.
19. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби // Проблеми економіки. - № 4. – 2012. – С. 121-128
20. Інформація щодо розвитку підприємств галузі приладобудування // Сайт Держстата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Каличева Н.Є., Сілантьєв А.С. Аналіз напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств приладобудування в сучасних умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 59. – 2017. – С. 122-128
22. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./Каплан Р. С., Нортон Д. П. – Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с
23. Карпенко Ю.В. Основні підходи до управління запасами в системі операційного менеджменту підприємства // Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 111-125
24. Карпенко Ю.В. Процес операційного управління відносинами з постачальниками // Науковий вісник ОНЕУ. – 2017. – № 5 (247). – 192 с. – С. 69-84
25. Крамар О. Не в мінорі. // Тиждень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://m.tyzhden.ua/publication/226048>
26. Крюкова Е. М. Система сбалансированных показателей (BSC) и концепция экономической добавленной стоимости (EVA) в системе стратегического управления сервисной компании // Стратегии бизнеса. - №2(4). – 2014. – С. 26-31.

27. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю.Г. Ковальська ; Європ. ун-т фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу. — К., 2004. — 26 с.
28. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. — Одеса: ОНЕУ, 2012. — 209 с.
29. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством // Науковий вісник Херсонського державного університету. - №33. — 2019. — С. 112-116.
30. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства // Академічний огляд. - 2014. - № 2 (41). — С. 64-69.
31. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика / Литвиненко Я. В. — К. : Знання, 2009. — 294 с.
32. Мазуренок О. Тенденції розвитку машинобудівної галузі України в аспектах державної політики // Схід. - № 2 (154). — 2018. — С. 19-24
33. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Мандич // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 1(1). - С. 116-119.
34. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.А. Майорова и др. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
35. Омеляненко В.А. Аналіз інституційно-еволюційного аспекту розвитку високотехнологічних сфер на прикладі приладобудування // Вісник економічної науки України. — 2019. - №2. — С. 93-100.
36. Павлюк Т.І., Гайдей О.В Формування конкурентної стратегії підприємства // «Молодий вчений» - № 12 (39) — 2016. — С. 821-824.
37. Пашенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект // Вісник ЖДТУ. -2015. -№ 3 (73). — С. 94-100.
38. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України // Економіка і суспільство. — 2018. -

№15. – С. 444-449

39. Піменова Ю.І. Економічна додана вартість як показник ефективності діяльності підприємства // НДР ІЕП НАН України «Механізми забезпечення інвестиційної активності підприємств для виробництва продукції з високою доданою вартістю» (2015-2018 рр., номер держреєстрації 0115U001639). – С. 133-142
40. Покрас О. С. Підвищення конкурентоспроможності приладобудування в екологічному аспекті / О. С. Покрас // XV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Ефективність інженерних рішень у приладобудуванні», 10-11 грудня 2019 року, м. Київ, Україна : зб. праць конф. / КПІ ім. Ігоря Сікорського, ПБФ, ФММ. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського; Центр учбової літератури, 2019. – С. 440–444.
41. Покрас О. С., Войтко С. В. Питання розвитку галузі приладобудування в Україні в індустрії-4.0 // Економіка та держава. - № 3. – 2019. - С. 52-56.
42. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
43. Прокопенко О. В., Омеляненко В. А. Аналіз особливостей використання потенціалу глобальної інноваційної системи для розвитку приладобудування. Mechanism of Sustainable Development of Economic Systems Formation. Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. - Vol. 1.- pp. 207—214.
44. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность /Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.
45. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. - №10. – 2016. – С. 500-504
46. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 86-93.
47. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами

- УКТЗЕД. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/fl1>.
48. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
 49. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
 50. Фомицький А. А., Гавва В. М. Проблеми розвитку приладобудування в Україні. // Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», 22-23 листопада 2018 року, Харків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oai.org.ua/index.php/browse/index/all?sortOrderId=1&recordsPage=5>
931
 51. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст]/ Д. Хан, Х. Хунгенберг; пер. с нем., под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 928 с.
 52. Чейз Р.Б., Джейкобз Р.Ф., Аквилано Н.Дж. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. – СПб.: ООО "Диалектика", 2019. – 1094 с.