

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

Кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

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

на тему: **«Реалізація конкурентної стратегії ТОВ "Центр комерційних технологій "Натан" на засадах BSC»**

Виконавець:

студент факультету економіки  
та управління підприємництвом  
Притула Владислав Ігорович \_\_\_\_\_

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент  
Карпенко Юлія Валентинівна \_\_\_\_\_

/підпис/

ОДЕСА – 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Основні підходи до вивчення поняття "конкурентна стратегія"	5
1.2. Основні класифікації конкурентних стратегій діяльності підприємства	11
1.3. Реалізація конкурентної стратегії на засадах концепцій EVA та BSC	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "ЦЕНТР КОМЕРЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "НАТАН"	26
2.1. Аналіз ІТ - ринку України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ "Центр комерційних технологій «Натан»"	42
2.3. Визначення фактичного рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЦКТ «Натан»	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЦКТ «НАТАН»	59
3.1. Формування збалансованої системи показників ТОВ «ЦКТ «Натан»	59
3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЦКТ «Натан»	66
3.3. Визначення планового рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЦКТ «Натан»	83
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	89

## ВСТУП

Процес ринкових перетворень призвів до того, що вітчизняні підприємства сьогодні функціонують в складних умовах загострення конкуренції, незважених політичних рішень, змін фіскального законодавства та правових норм ведення бізнесу. Виживати в таких умовах можливо тільки шляхом використання сучасних управлінських технологій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що потребує від керівництва підприємств ефективного менеджменту. Згадані рішення повинні бути спрямовані на зайняття певної конкурентної позиції, що можливо здійснити шляхом розробки ефективної конкурентної стратегії діяльності підприємства та формуванні механізму її реалізації, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Виходячи із актуальності обраної тематики, нами визначена мета даної роботи.

*Метою дипломної роботи є* теоретичне дослідження основ формування та реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації конкурентної стратегії ТОВ "Центр комерційних технологій "Натан".

Для дослідження поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. дослідити основні підходи до вивчення поняття "конкурентна стратегія" та вивчити основні класифікації конкурентних стратегій діяльності підприємства;
2. проаналізувати ІТ – ринок України з використанням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера;
3. сформувані збалансовану систему показників ТОВ ЦКТ «Натан» та розробити заходи з реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЦКТ «Натан» та оцінити їх ефективність.

*Об'єктом* дослідження є ТОВ "Центр комерційних технологій «Натан»".

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

Теоретичні дослідження проводились на базі дослідження наукової літератури та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також Інтернет-видань. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та фінансової звітності, річні звіти підприємства.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень терміну «конкурентна стратегія підприємства»); модель конкурентних сил Майкла Портера (для аналізу ІТ - ринка України); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), адитивну модель прогнозування (для прогнозу кількості клієнтів підприємства), а також концепцію збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортонна (для розробки системи BSC ТОВ «ЦКТ «Натан»).

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі реалізації конкурентної стратегії підприємств ІТ-ринку.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася 25-26 травня 2016 р. на базі Одеського національного економічного університету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: формалізовано операції з замовлення послуг оренди ІС шляхом побудови графічної моделі та інформограми процесу.

## ВИСНОВКИ

1. На підставі аналізу визначень поняття "конкурентна стратегія" встановлено, що вона є комплексом дій довгострокового характеру та управлінських рішень, який спрямовано на зміцнення конкурентної позиції підприємства, формування його стійких конкурентних переваг, адаптацію до змін в умовах конкуренції, досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку. Найбільш поширеними класифікаціями конкурентних стратегій є наступні: за видом конкурентної переваги на ринку, за видом поведінки на ринку, за ступенем стандартизації бізнесу, за намірами підприємства стосовно товарно-ринкової позиції, за системою цінностей підприємства. Різноманіття класифікацій конкурентних стратегій робить важким процес їх вибору та наступної реалізації підприємством. Основним критерієм, що свідчить на користь застосування тої або іншої конкурентної стратегії, є можливість досягнення найкращих показників діяльності на даному ринку.

2. Останні роки вітчизняний ІТ - ринок має стійку тенденцію до скорочення, і тільки в 2016 р. спостерігається незначне його збільшення. Проведені нами дослідження ІТ - ринку України з використанням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволили встановити, що найбільше на діяльність підприємств галузі впливають дії покупців. Підприємство не може вимусити споживачів здійснювати покупку саме його послуг (продукції), проте може запланувати заходи маркетингового характеру з метою залучення покупців.

3. Розроблено систему показників BSC ТОВ «ЦКТ «Натан» в проєкціях: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, оновлення та навчання на підставі однойменної концепції. Встановлені цільові показники було конкретизовано шляхом встановлення таких їх характеристик, як: формула та частота розрахунку; взаємозв'язок з іншими показниками; джерела та користувачі інформації; порядок використання інформації користувачем. Для реалізації конкурентної стратегії підприємству запропоновано надавати споживачам нову послугу – оренду 1С, тобто працювати з програмою 1С у хмарі. Відповідне рішення буде підкріплено

заходами маркетингового характеру та навчанням персоналу для отримання кваліфікації "1С. Фахівець". Кількість можливих клієнтів визначено за допомогою адитивної моделі прогнозування. Для спрощення процесу замовлення послуги оренди 1С (відповідно й збільшення кількості клієнтів) нами запропоновано графічну модель процесу. Для встановлення інструкцій та методів перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями, а також переліку цієї інформації, нами розроблено інформограму процесу замовлення послуг оренди 1С.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 8 ключових досягнень Асоціації «Інформаційні технології України» за 2016 // Інтернет журнал AIN.UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua>– Заголовок з екрана.
2. 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.
3. Miles R. Causes of failure in network organizations/ R.E. Miles, C.C. Snow // California Management Review. – 1992. –Summer. – С. 53-72.
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. The Human Capital Report 2015 // Material of World Economic Forum, 2015 - 303 p.
6. Treacy M. The Discipline of Market Leaders. Reading /Treacy M., Wiersema F. Mass.: Addison Wesley, 1995, p.31 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str011.html>
7. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
8. Алексеева Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства / Н.І. Алексеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – В.3 (13). - 2012. – С. 71-80
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Баранова К. К. Статистика розвитку Іт-ринку в Україні / К.К. Баранова // Тези доповіді наукової конференції студентів і магістрантів "Наука – виробництву", 14 квітня 2016 р. – С. 94-95
11. Беда И. Украинское IT в цифрах и фактах: мы на распутье, но знаем, куда двигаться дальше/ И. Беда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://dou.ua/lenta/columns/it-in-figures-2016/>

12. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
13. Бланк И.А. Управление формированием капитала [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника – Центр, 2000. – 512 с.
14. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2010. – № 2. – Т. 1 – С. 156-160.
15. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення [Текст] / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький // Наук. вісник Ужгородського нац. ун-ту: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. – Вип. 7- Ч. 1. – С. 40–44
16. Винничук Р.О. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції / Винничук Р.О., Склярук Т.В. // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Логістика. - 2015. - № 833. - С. 3-8. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2015\\_833\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3)
17. Ворона Т. 6 всесвітньо відомих ІТ-компаній, створених в Україні / Т. Ворона // Сайт «Інтернет-бізнес в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ain.ua/545000>. – Заголовок з екрана.
18. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с
19. Голод І.Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг/ І.Ю. Голод // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. - №26. – С. 12-15
20. Експортні орієнтири України: до чого ми прагнемо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.euointegration.com.ua/articles/>– Заголовок з



екрана.

21. Жорова Є. Р. Оцінка вартості підприємства як індикатор ефективності управлінської діяльності / Є.Р. Жорова // Вісник НТУ «ХПІ». - 2013. - №50 (1023). – С.41-49
22. Звіт IDC PC Tracker компанії IDC за 2015 рік «IDC: український ринок ПК уповільнив падіння» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://idcukraine.com/ru/about-idc/press-center/63157-press-release>. – Заголовок з екрана
23. Ивлев В.А. Модель EFQM и BSC – конкуренты или партнеры? / В.А. Ивлев // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=54>
24. Іваннікова М. BSC як метод формул ваня конкурентних переваг фірми / Іваннікова М. // Маркетинг в Україні. - №6. – 2007. – С. 11-12
25. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf)
26. Іванченко Г.Ф. Система підтримки прийняття рішень в компанії на основі збалансованої системи показників (BSC) / Г.Ф. Іванченко // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. - №1. – 2012. - С. 104-107
27. Інформація щодо експорту/імпорту ІТ послуг // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Калюжний В.Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - №3. - С. 127-132.
29. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./Каплан Р. С., Нортон Д. П. – Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с
30. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась [та ін.]. – К. : КНЕУ,

2006. – 527 с.

31. Компьютеры (мировой рынок)// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php>– Заголовок з екрана
32. 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.
33. Мешко Н.П. Перспективи розвитку сфери ІТ як провідної інноваційної галузі України / Мешко Н.П., Костюченко М.К. // Вісник Дніпропетровського ун-ту. Серія «Менеджмент інновацій». - 2015. – В.4 . – С. 71-77
34. Мостенська Т. Л. Основы маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
35. Наскільки ІТ-ринок України привабливий для іноземних інвесторів [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.nv.ua/ukr/publications> – Заголовок з екрана
36. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства/ О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 117 – 120
37. Омельченко В. У перспективі ІТ-галузь може скласти 10% у ВВП /Омельченко В. // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://ko.com.ua/ukraine\\_it\\_market](http://ko.com.ua/ukraine_it_market)
38. Осовська Г. В. Формування стратегії конкуренції підприємств / Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. // Економіка АПК. - №21. – 2010. – С. 32-35
39. Поздняков В. Ukraine IT Market 2008-2017. /Поздняков В.// [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://ko.com.ua/ukraine\\_it\\_market\\_2008-2017\\_115358](http://ko.com.ua/ukraine_it_market_2008-2017_115358)
40. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
41. Проценко В.М. Конкурентна стратегія машинобудівних підприємств: підходи до формування та реалізації / Проценко В.М. // Вісник НТУ «ХП». - 2014. - № 33 (1076). – С. 143-146

42. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке // По материалами книги Д.Г.Бойетта и Д.Т.Бойетта "Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str011.html>
43. Рейтингові списки країн, що постачають послуги на аутсорсінг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itukraine.org.ua/it-rynok>
44. Рівень ВВП на душу населення GDP // per capita, World Bank, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> – Назва з екрану
45. Рішення обласної ради від 16 червня 2017 року № 405-VII Про затвердження Програми розвитку конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва в Одеській області на 2017-2020 роки // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/405-VII.pdf>
46. Свідерська І. М. Економічна додана вартість: теоретичні аспекти обрахунку та використання показника / Свідерська І. М. // Економіка та держава. - № 11. – 2013. – С. 52-54
47. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства /Смоленюк П.С. // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.
48. Спільник І. Аналіз економічної доданої вартості підприємства /Спільник І. // Економічний аналіз. – 2013. – №13. - Ч. 4. - С. 70-74
49. Ставицька А.В. Потенціал ринку інформаційних технологій України: реалії та перспективи / Ставицька А.В. // Причорноморські економічні студії. -№10. – 2016. – С. 39-43
50. Статистичний щорічник України за 2015 рік / За редакцією Жук І.М. – Держкомстат, 2015. – 574 с.
51. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року / Інформація з сайту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/>
52. Структура українського ІТ-ринка // [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://www.imena.ua/blog/about-ukrmarket/> - назва з екрану

53. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка» № 684. – 2010. – С. 249-254.
54. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 928 с.
55. Украинский IT-рынок: итоги 2016 и перспективы 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/2016-summary/>
56. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник]. – 4-е изд., испр. и доп. / Р. Фатхутдинов. – М.: Эскмо, 2013. – 423 с.
57. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. // Зб. наук. праць ВНАУ Серія: Екон. науки. - №4 (70). - Том 2. - 2012. – С. 206-211
58. Хімічева Г.І. Застосування концепції BSC для оцінки результативності та ефективності системи управління якістю/ Хімічева Г.І., Калинюк Н.В. // Вісник КНУТД. - №6. (92). – 2015. – С. 142-149.
59. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
60. Шацька З. Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / З. Я. Шацька, О. В. Короб // International scientific journal. - 2015. - № 9. - С. 175-179. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2015\\_9\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41).
61. Шевчук В.Р. Концепція управління фінансами підприємства на базі економічної доданої вартості [Текст] / В.Р. Шевчук, Л.І. Чернобай // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2007. – С. 108–113.
62. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О. Шнипко С. – К. : Наукова думка, 2003. – 343 с.