

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

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

“ _ ”_ 2019 року

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

Виконавець:

студент центру
заочної форми навчання
Бондаренко Юлія
Юріївна_

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна_

ОДЕСА - 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Підходи щодо встановлення сутності поняття "конкурентна стратегія підприємства"	5
1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства	12
1.3. Збалансована система показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "РУШ"	27
2.1. Аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту (дрогері-рітейла) України	27
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «РУШ»	42
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Руш"	48
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "РУШ"	54
3.1. Формування збалансованої системи показників ТОВ "Руш"	54
3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії ТОВ "РУШ"	60
3.3. Оцінка ефективності пропонованих заходів та їх впливу на досягнення показників BSC	85
ВИСНОВОК	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	91
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Активізація конкурентних дій на тлі посилення вибагливості споживачів вимагає від підприємств формування стійкого бачення свого майбутнього та чіткої стратегії дій з досягнення бажаного стану. Не є виключенням й торговельні підприємства, що часто працюють в умовах насиченого ринку та потребують стратегії, спрямованої на підтримку їх конкурентних переваг. Інтенсифікація зусиль на розвитку сильних сторін організації в перспективі гарантують їй перевагу над конкурентами.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань для реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РУШ».

В роботі встановлені та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування та реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства, зокрема встановити сутність поняття "конкурентна стратегія підприємства";

- проаналізувати ринок послуг роздрібною торгівлі товарами повсякденного попиту (дрогері-рітейла) України за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера;

- запропонувати систему заходів з реалізації конкурентної стратегії підприємства ТОВ "РУШ".

Об'єктом дослідження є ТОВ «РУШ» (торговельна мережа дрогері формату EVA).

Предметом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Основною теоретичних досліджень стали науково-літературні джерела та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних авторів з обраної тематики, а також Інтернет-видання. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень терміну «конкурентна стратегія підприємства»); метод «конкурентних сил Майкла Портера» (для аналізу ринка послуг роздрібною торгівлі товарами дрогері-формату); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), концепція збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортон (для розробки системи BSC ТОВ "РУШ"), ABC – аналіз (для дослідження маржинальності товарів магазину), XYZ-аналіз (для визначення стабільності продажу товарів магазину), діаграма Парето (для аналізу реалізації товарів власних торговельних марок), діаграма Ісікави (для встановлення причин, з яких персонал магазину не задовольнив клієнта), модель управління запасами з фіксованим періодом та модель управління запасами з фіксованим обсягом (для планування запасів товарів магазину)

Елементом новизни є розробка технологічної карти процесу планування асортименту продукції підприємства, що записана у відповідності з методикою запису IDEF0.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі отриманих теоретичних знань було запропоновано заходи з управління асортиментом продукції торговельної мережі, що дозволяють збільшити обсяги реалізації продукції та скоротити кількість простроченого товару.

Основні теоретичні положення та практичні результати роботи розглянуто на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася 20-21 червня 2019 р. на базі Одеського національного економічного університету.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Бондаренко Ю.Ю. Класифікаційні підходи до конкурентних переваг підприємства / Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. Матер. IV Міжнар. наук. практ. конф. (м. Одеса 20-21 червня 2019 року). – Одеса.- ОНЕУ, 2019

ВИСНОВКИ

1. На підставі наведених в науковій літературі визначень конкурентної стратегії нами зроблено висновок, що найбільш часто її трактують як напрям розвитку підприємства, що забезпечує формування та підтримку стійких та ефективних конкурентних переваг у певному сегменті бізнесу. Найкращою буде та конкурентна стратегія, що найбільш відповідає умовам діяльності підприємства.

2. Динаміка роздрібного обороту торгівлі товарами повсякденного попиту (дрогері – рітейла) за останні п'ять років демонструє стійку тенденцію до зростання. Темп зростання товарообігу у роздрібній торгівлі є достатньо високим, популярність товарів сегменту дрогері поступово зростає (у 2018 р. вони складають приблизно 25% споживчого кошику). На ринку сьогодні діє п'ять крупних та безліч локальних (регіональних) торговельних мереж. Основну конкуренцію ведуть між собою великі мережі: Watsons, Prostor, "Шик і блиск", "Копійочка", EVA, представлені більш ніж 1,5 тис. магазинами. За результатами аналізу ринку за методом п'яти конкурентних сил М.Портера можна встановити, що найбільш впливовою силою на ринку дрогері-рітейла є сила діючих конкурентів, що пов'язано з великою кількістю магазинів, що працюють в сегменті дрогері-рітейла (більше 2,5 тис. од.), недиференційованістю продукції (за виключенням власних торговельних марок) та відносно високими бар'єрами виходу з ринку. Все наведене вимагає реалізації заходів, спрямованих на укріплення позиції на ринку.

3. ТОВ "Руш" декларує агресивну стратегію розвитку (стратегію зростання), що підтримується реалізацією конкурентної стратегії лідерства у витратах. Керівництво компанії має намір підтримувати й далі обрану стратегію, для успішної реалізації якої нами використано сучасний управлінський інструментарій - збалансовану систему показників (BSC). Основними цілями в рамках BSC встановлено: збільшення прибутку, зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення продажу товарів ВТМ, зменшення розходження по

асортименту, зменшення кількості простроченого товару, навчання персоналу сучасним методам продажу. Для реалізації запланованих цілей запропоновано такі заходи як: проведення тренінгів для персоналу (за результатами опитування клієнтів та виявлення проблемних зон), просування ВТМ (private label), планування асортименту продукції магазинів. Процес планування асортименту магазину запропоновано удосконалити шляхом введення операцій з розподілу магазинів на групи в залежності від товарообігу, АВС-аналізу продажу продукції магазинів з т.з. маржинальності продукції, XYZ-аналізу продажу продукції магазинів з т.з. стабільності попиту та формування матриць АВС та XYZ-аналізу планування асортименту з метою узагальнення підходів до планування асортименту магазину. Це дозволить збільшити оборотність товарів за рахунок оптимізації величини товарних запасів. Для опису процесу планування асортименту магазинів використано технологічну карту, що відбиває послідовність виконання основних операцій, уявлення про джерела вхідної інформації, а також дані про необхідний персонал, що зайнятий в процесі планування асортименту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Аналітика та динаміка ринку рітейлу: інвестиції в комерційну нерухомість правда чи міф? // Сайт CBRE Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://cbre-expandia.com/analitika-ta-dinamika-rinku-ritejlu-investitsiyi-v-komertsijnu-neruhomist-pravda-chi-mif/>
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – №714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 174-179.
5. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - №2(2012) – 2014. - С. 3-13
6. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку // Автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04. – Одеса: ОНАЗ, 2008. – 23 с.
7. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти // Вісник Книжкової палати - 2015. - №10. – С. 26-30.
8. В Украине можно открыть еще 2500 магазинов в сегменте дрoгeри. Томаш Вроблевски, Watsons // AllRetail.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allretail.ua/interviews/57225/>
9. Голубков Е.П. ABC- и XYZ- анализ: проведение и оценка результативности // Маркетинг в России и за рубежом. - №3. – 2010. – С. 12-23
10. Грабчак В.І. Ідентифікація рівня репутації підприємств роздрібної торгівлі

- України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - №13. – Ч.1 – 2017. – С. 69-75.
11. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. - № 11. – 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/22537>
 12. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер. – 2003. – 544 с.
 13. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах // Економіка і суспільство. - №5. – 2016. – С. 146-153
 14. Зайцев И. Час зростання: український ритейл в цифрах, фактах і картинках // Асоціація Ритейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/vremya-rosta-retail/>
 15. Зайцев Ю.О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. - № 5. – 2015. – С. 68-82
 16. Златьєва Д. Краса вимагає коштів: топ-5 drogerie-мереж України за I півріччя 2018-го // Асоціація Ритейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/analytics/top-5-drogerie/>
 17. 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
 18. Інформація щодо доступності кредитних ресурсів // Сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms>
 19. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к

- действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
20. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія.– Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.
21. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.
22. Ковтуненко К. Удосконалення збалансованої системи показників з урахуванням інтелектуальної складової для цілей стратегічного аналізу підприємств / К.Ковтуненко, Л.Скороходова // Галицький економічний вісник. — 2012. — №4(37). — с.49-54
23. Козенков Д.Є. Адаптація BSC до практики управління металургійного підприємства / Д. Є. Козенков, С. О. Фаїзова // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2012. - № 722. - С. 362-367
24. Крамчанинова М.Д. Теоретико-методологічні засади партнерства та стратегічних альянсів у менеджменті промислових підприємств // Вісник Львівської комерційної академії. –2005. – Вип.. 18. – Ч. 2. – С.150-154
25. Криворучко Я.Ю. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами / Я.Ю. Криворучко, Л.Р. Прийма // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readera.org/article/formuvannja-konkurentnyekh-perevah-pidpryeyemstva-ukonteksti-upravlinnja-10171982.html>.
26. Кудак В.М. Збалансована система показників Нортон-Каплана у розробленні стратегії економічної безпеки страховика // Вчені записки Університету «КРОК». – 2013. – № 34. – С. 268-276.
27. Кузнецова І.О. Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / Ю.В. Карпенко, І.О. Кузнецова // Монографія. – Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
28. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – N714: Менеджмент та підприємництво в Україні:

- етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 87-95.
29. Ляшенко Г.П., Дерев'янок В.М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2014. - 1(64). – С. 23-31.
 30. Маранчак Н. Аналітики Nielsen: тенденції ринку FMCG і секрети збільшення продажів // Асоціація Рітейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/nielsen-tendentsii-rynka-fmcg/>
 31. Мережа Prostor веде переговори о покупке Космо — СМІ // Асоціація Рітейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allretail.ua/topics/57028/>
 32. Мертвий вантаж. Чому в українських банках проблемних кредитів більше, ніж "живих" // Сайт незалежної асоціації банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nabu.ua/ua/mertviy-vantazh-chomu-v-ukrayinskih.html>
 33. Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності // Бізнес Інформ. - № 4. – 2014. – С. 290-295
 34. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації // Наукові записки: економічні науки. – Т.21.- 2003. – С. 56-63.
 35. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции : международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
 36. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект // Вісник ЖДТУ. 2015. - № 3 (73) – С. 94-100
 37. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
 38. Портер М. Конкуренция // М. Портер; пер. с англ.– М. : Изд. дом

«Вильямс», 2001.– 495 с.

39. Ринок торгової нерухомості: результати 2018 року і очікування у 2019-му // Сайт Naiukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://naiukraine.com/rynok-torgovoyi-neruhomosti-rezultaty-2018-roku-i-ochikuvannya-v-2019-mu/>
40. Селезньова Г.О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування // Глобальні та національні проблеми економіки. - №15. – 2017. – С. 311-316
41. Сендзюк М. А., Науменко І. В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки // Проблеми економіки. - № 2. – 2014. – С. 268-273.
42. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.
43. Статистична інформація // Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Толюпа Н.В. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління // Економіка та держава. – 2009. - № 4. – С. 65-66
45. Топ-5 drogerie-сетей Украины по количеству магазинов и темпам открытий // Асоціація Рітейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allretail.ua/topics/60087/>
46. Фаїзова С.О. Мотиваційна складова збалансованої системи показників промислового підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. - № 2. – 2012. – С. 112-119.
47. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система Сбалансированных Показателей // Финансовый директор. – 2006. – № 4. – С.89-94
48. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. - №4 (70). – Т. 2. - С. 206-211
49. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства //

Науковий вісник Херсонського державного університету. - №24. – Ч.1. – 2017. – С. 152-156

50. Шацька З. Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / Шацька З. Я., Короб О. В. // Международный научный журнал. - № 9. – 2015. – С. 175-179
51. Як українські торгові мережі нарощують частку власних торгових марок // Сайт Ukrainian Retail Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/chastka-vlasnih-torgovih-marok/>