

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

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ

**кваліфікаційної роботи
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 _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. 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».

Завдання дослідження:

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

- проаналізувати ринок послуг роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту (дрогері-ртейла) 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.

Інформаційну базу дослідження склали 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.

Методи дослідження: метод групування (для систематизації визначень терміну «конкурентна стратегія підприємства»); метод «конкурентних сил Майкла Портера» (для аналізу ринку послуг роздрібної 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)

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та чотирьох додатків.

Загальний обсяг роботи становить 101 сторінку. Основний зміст викладено на 90 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 25 рисунків.

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.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези:

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

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні аспекти формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства»** досліджено основні наукові підходи до сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства», вивчено класифікацію конкурентних переваг підприємства, досліджено збалансовану систему показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії підприємства.

У другому розділі **«Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ "Руш"»** проведено аналіз ринку послуг роздрібною торгівлі товарами повсякденного попиту (дрогері-рітейла) України, проаналізовано фінансовий стан та конкурентоспроможність ТОВ «Руш».

У третьому розділі **«Пропозиції щодо реалізації конкурентної стратегії ТОВ "Руш"»** обґрунтовано конкурентну стратегію ТОВ «Руш», розроблено план заходів з її реалізації та визначено їх ефективність.

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.

АНОТАЦІЯ

Бондаренко Ю Ю., «Реалізація конкурентної стратегії
торговельного підприємства на засадах BSC»,
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент
організацій»,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2019 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – підприємство роздрібної торгівлі ТОВ «Руш».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, зокрема її визначення у різних наукових джерелах та класифікація конкурентних переваг, що можуть бути в її основі.

Проаналізовано стан ринку послуг роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту України.

Запропоновано порядок формування конкурентної стратегії ТОВ «Руш» та заходи з її реалізації.

Ключові слова: конкурентна стратегія, метод п'яти конкурентних сил М. Портера, збалансована система показників, модель управління запасами з фіксованим обсягом замовлення, модель управління запасами з фіксованим періодом замовлення.

ANNOTATION

Bondarenko Yu., "Implementation of trading company's competitive strategy on the basis of BSC"

Qualifying work for obtaining an educational Master degree in specialty 073 «Management» under the Master degree program «Management of Organizations»,
Odessa National Economic University
Odessa, 2019

Master's qualification work consists of three sections. Object of study is enterprise of retail trade "Rush LTD".

The theoretical aspects of the formation and implementation of the enterprise's competitive strategy are considered. In particular its definition in various scientific sources and the classification of competitive advantages is analyzed.

The state of Ukrainian market of retail trade in daily demand's goods is analyzed.

The procedure for forming the competitive strategy of "Rush LTD" and the measures for its implementation are proposed.

Keywords: competitive strategy, M. Porter's Five Competitive Methods, Balanced Scorecard, Fixed Order Inventory Management Model, Fixed Order Inventory Management Model.