

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

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Реалізація конкурентної стратегії на засадах BSC»

Виконавець:

студент центру заочної та вечірньої
форми навчання

Суворова А.О. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Карпенко Ю.В. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Підприємства – виробники заморожених напівфабрикатів сьогодні працюють в складних умовах зовнішнього середовища: зростають вимоги споживачів до якості продукції, стає більш жорсткою конкуренція, знижується купівельна спроможність населення в період пандемічної кризи. Для того щоб бути конкурентоздатними та підтримувати стійку позицію на ринку для таких підприємств актуальною є розробка конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування конкурентної стратегії діяльності підприємства та застосування отриманих знань для розробки конкурентної стратегії ТОВ "Провінція плюс".

Для дослідження поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Розглянути основні підходи до встановлення сутності поняття "конкурентна стратегія діяльності підприємства"
- Дослідити розвиток ринку заморожених напівфабрикатів України та встановити найбільш впливову конкурентну силу;
- Сформувати конкурентну стратегію діяльності підприємства ТОВ "Провінція плюс" та запропонувати заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є виробник заморожених напівфабрикатів ТОВ "Провінція плюс".

Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Методи дослідження: метод порівняння (для встановлення сутності поняття «конкурентна стратегія»), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для встановлення найбільш впливової конкурентної сили ринку заморожених напівфабрикатів); SWOT - аналіз (для аналізу конкурентної позиції підприємства), концепцію збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортонна (для розробки системи BSC ТОВ "Провінція плюс"), метод критичного шляху СРМ (для встановлення термінів завершення робіт над запуском кулінарного цеху).

Наукова новизна одержаних результатів: дістало подальшого розвитку: методичний підхід щодо організації роботи з клієнтами – підприємствами (формат B2B), який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через логічні схеми та інфограми.

Інформаційну базу дослідження створюють звіти фінансово-господарської діяльності ТОВ "Провінція плюс". Основні положення дослідження базуються на законодавчих актах та нормативних документах України, критичному аналізу сучасних наукових праць, зокрема статей, монографій та інших наукових та галузевих публікацій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування). Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Основний зміст викладено на 81 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 16 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези:

Суворова А.О., Карпенко Ю.В. Розвиток збалансованої системи показників як інструменту реалізації стратегії. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали п'ятої міжнар. наук.–практ. конф., 20-21 травня 2021 р. Одеса, ОНЕУ. С. 135-139.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі *«Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії діяльності підприємства»* встановлено сутність поняття «конкурентна стратегія», вивчено процес формування конкурентної стратегії підприємства, а також розглянуто розвиток збалансованої системи показників як інструменту реалізації стратегії.

У другому розділі *«Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ "Провінція Плюс"»* проведено ринку заморожених напівфабрикатів України за методом PEST, проаналізовано фінансовий стан ТОВ "Провінція Плюс" та проаналізовано його стратегічну позицію.

У третьому розділі *«Формування та реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Провінція Плюс»»* сформовано систему збалансованих показників ТОВ "Провінція Плюс", розроблено заходи з реалізації його конкурентної стратегії та оцінено доцільність запропонованих заходів з позиції досягнення показників системи BSC

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Щодо сутності поняття конкурентної стратегії пропонуємо поділяти думку науковців, які під конкурентною стратегією розуміють спосіб підтримки конкурентних переваг підприємства на ринку через задоволення мінливих споживацьких запитів краще за конкурентів. На наш погляд, дане визначення поєднує конкурентну стратегію, конкурентну позицію та конкурентоспроможність підприємства, а також визначає, за рахунок чого організація протидіє суперникам та як перемагає в конкурентній боротьбі.

2. Аналіз ринку заморожених напівфабрикатів показав, що з 2016 р. ринок демонстрував стійку тенденцію до збільшення, но за останній рік відбулося деяке скорочення обсягів реалізації через скорочення споживання та вплив негативних факторів зовнішнього середовища (пандемія). За результатами аналізу ринку за методом п'яти конкурентних сил М. Портера можна встановити, що найбільш впливовою силою на ринку заморожених напівфабрикатів є сила покупців, що потребує заходів з підвищення клієнтської лояльності. Значною також є сила діючих конкурентів, що вимагає реалізації заходів, спрямованих на укріплення позиції на ринку.

3. На засадах концепції Balanced Scorecard та однойменної системи показників, було заплановано впровадження комплексу заходів, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії підприємства. Запропоновані заходи з відкриття кулінарного цеху та виведення на ринок продукції ready to cook, налагодження

співробітництва з покупцями формату dark kitchen шляхом надання знижок та розробки формалізованої технології роботи, дозволять підтримати конкурентну перевагу "диференціації" за рахунок вироблення продукту, якого ще не мають конкуренти, та відкриття нового каналу розподілу.

За результатами досліджень було запропоновано графічну модель та інформограму процесу роботи з клієнтами формату dark kitchen, що визначають склад операцій процесу, а саме: формування портрету ключового замовника, оцінка існуючих клієнтів за встановленими критеріями, встановлення ключових клієнтів, аналіз замовлень ключових клієнтів, формування спеціальних умов для замовлення, забезпечення зворотного зв'язку з клієнтом. Згаданий інструментарій дозволяє формалізувати взаємодію підприємства з B2B покупцями шляхом встановлення інструкцій та методів перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями досліджуваного процесу, а також формування переліку цієї інформації.

За результатами проведених економічних розрахунків, запропонований комплекс заходів дозволить повною мірою виконати встановлені цільові показники та досягти намічених цілей.

АНОТАЦІЯ

Суворової А.О., «Реалізація конкурентної стратегії 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, 2021 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – виробник заморожених напівфабрикатів ТОВ "Провінція плюс".

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії діяльності підприємства, зокрема основні підходи до встановлення сутності поняття "конкурентна стратегія діяльності підприємства"

Проаналізовано розвиток ринку заморожених напівфабрикатів України та встановлено найбільш впливову конкурентну силу

Запропоновано конкурентну стратегію діяльності підприємства ТОВ "Провінція плюс" та заходи щодо її реалізації

Ключові слова: конкурентна стратегія, збалансована система показників BSC, метод критичного шляху CPM.

ANNOTATION

Suvorova A, «Implementation of competitive strategy on the BSC basis»,
thesis for Master degree
in specialty 073 «Management» under the program «Management of Organizations»,
Odessa National Economic University
Odessa, 2021

Thesis consists of three chapters. Object of study is the manufacturer of frozen semi-finished products of "Province Plus" LLC.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of formation of competitive strategy of enterprise' activity. In particular, the main approaches to establishing the essence of the "competitive strategy of the enterprise" concept are accepted.

The development of the Ukrainian market of frozen semi - finished products is analyzed. The most influential competitive force is established

The competitive strategy of activity of the enterprise LLC "Province plus" and measures concerning its realization are offered

Keywords: competitive strategy, Balanced scorecard, critical path method CPM.