

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

Кафедра менеджменту

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

“ ” _____
(підпис)
2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему:
«Формування конкурентної стратегії на ринку алкогольної продукції»

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання
Шукіна Валерія Русланівна - /підпис/
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:

к.е.н., ст.викладач
Горбатенко Артур Всеволодович_ /підпис/
(прізвище, ім'я, по батькові)

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Основні принципи стратегічного управління	6
1.2. Конкурентоспроможність, як кінцева мета конкурентної стратегії	13
1.3. Методи формування конкурентної стратегії підприємства	25
Висновки до Розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ХАРЧОВИК»	32
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	32
2.2. Аналіз стану фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Харчовик»	42
2.3. Управлінський аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку алкогольної продукції	48
Висновки до Розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ	59
3.1. Обґрунтування виходу на ринок пива	59
3.2. Фінансово-економічне обґрунтування ефективності проекту.....	71
Висновки до Розділу 3	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81

ВСТУП

В умовах перебудови економіки України, підприємці все частіше і частіше змушені ставити собі питання щодо напрямків вкладення наявного капіталу, щоб отримати певний прибуток і мати впевненість у завтрашньому дні. Вони з'ясовують, у чому ще, крім пропонованих товарів і послуг, потребує сьогоднішній споживач. Успіх будь-якої справи у тому числі і вихід підприємства з новим продуктом чи послугою, неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької діяльності, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій.

В сучасних умовах не можна обмежуватись тільки вивченням попиту і навіть його прогнозуванням. Необхідно навчитися організовувати, регулювати попит, керувати ним. Це потребує проведення досліджень з тим, щоб на науковій основі вирішувати що виробляти і продавати, кому, де і як продавати.

Конкурентоспроможність товару і вибір правильної стратегії, повністю залежить від фахівців, працюючих на підприємстві, від їх знань, умінь швидко реагувати на нові потреби і зміни ринку, від їх уміння прогнозувати і, головне, від їх зацікавленості у своїй справі. Саме підготовка таких фахівців являється метою магістерської програми "Менеджмент організацій", підсумком якої являється написання даної кваліфікаційної роботи. В подальшому, саме ці спеціалісти складають основу внутрішнього потенціалу підприємства, чи як прийнято називати, внутрішнього середовища.

Але, окрім внутрішнього середовища, будь-яка фірма має ще і зовнішнє, це ті організації, які співпрацюють з підприємством і прямим або непрямим способом впливають на її діяльність. До зовнішнього середовища відносяться і конкуренти будь-якого підприємства. Аналіз діяльності конкурентів варто проводити систематично, оскільки це допоможе фірмі упізнати свої конкурентні переваги, а також свою частку ринку. Виходить, що кожне підприємство повинне здійснювати так звану конкурентну розвідку для планування своєї майбутньої діяльності і вже на основі її формувати конкурентну стратегію.

Можна зробити висновок, що стратегічний менеджмент є ефективним інструментом керування, за допомогою якого, організації розробляють й реалізують конкурентну стратегію посилення своїх позицій на динамічних ринках, що і визначає актуальність запропонованого дослідження.

Науковою базою роботи в області формування конкурентної стратегії є сучасна теорія конкуренції. Теоретичні і практичні аспекти діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища висвітлено в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів : М. Портеру, Ф. Котлера, Ансоффа, П., Друкера, Д. Риккардо, А. Градова, Р. Фатхутдинова, Д. Богині, А.Кузьміна та ін.

Об'єктом цього дослідження є ПрАТ «Харчовик», яке займається переробкою виноматеріалу та подальшою реалізацією.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії на ринку алкогольної продукції.

Метою цієї роботи є діагностика конкурентоспроможності організації і розробка на цій основі конкурентної стратегії, яка б забезпечила підвищення її конкурентного статусу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити суть конкурентоспроможності підприємства;
- показати основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методи оцінки конкурентоспроможності;
- дослідити вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на рівень його конкурентоспроможності;
- на підставі проведених досліджень дати характеристику конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з підприємствами, що функціонують в цій галузі;
- сформувати стратегію, яка б забезпечила підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку алкогольної продукції.

Дослідження було здійснено з використанням як емпіричних методів дослідження (спостереження, порівняння) так і загальних (аналіз, моделювання).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в адаптації процесу формування конкурентної стратегії підприємства до ринку алкогольної продукції

Практична значущість проведених досліджень полягає в можливості реалізації запропонованих заходів у рамках дослідженого підприємства. завдяки яким обґрунтовано можна підвищити ефективність його діяльності на ринку алкогольної продукції.

Результати дослідження пройшли апробацію на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» червень 2019 року. Тема доповіді: «Особливості роботи сучасних компаній на ринку послуг».

ВИСНОВКИ

Процес побудови конкурентної стратегії тісно пов'язаний зі всім процесом стратегічного планування взагалі. Стратегічне управління є комплексом рішень та дій з розробки стратегій, необхідних для досягнення цілей підприємства. Досягнення цілей підприємства можливо тільки завдяки виграшу в жорсткій конкурентній боротьбі, яка склалася практично на всіх ринках, а на ринку алкогольної продукції особливо.

Досягнення переваг на будь якому ринку визначається конкурентним потенціалом підприємства. Саме аналіз якого визначає перспективи розвитку підприємства на ринку та його конкурентоспроможність, що і є кінцевою метою розробки стратегії.

Методи розробки конкурентної стратегії повинні охоплювати різні напрямки діяльності підприємства. Основою цього процесу являється управлінський аналіз, який забезпечує всебічне дослідження конкурентоспроможності підприємства та формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства з врахуванням, як умов ринкової ситуації, так і внутрішнього потенціалу.

Аналіз діяльності ПрАТ «Харчовик» визначив, що основним напрямком діяльності являється торгівля виноматеріалами та вином в основному через посередника Торгівельний дім «Alcoline», що негативно відображається на репутації компанії.

Аналіз фінансово-господарської діяльності виявив нестабільне положення підприємства, спад ефективності основної діяльності та ризиковані методи ведення бізнесу.

Дослідивши ринок алкогольної продукції можна зробити висновок, про наявність на ринку невеликої кількості основних гравців та великої кількості невеликих підприємств, серед яких і знаходиться ПрАТ «Харчовик». Перспективи для розвитку фактично відсутні.

Зважена оцінка конкурентоспроможності виробників вина визначила причини такого положення підприємства, пов'язані з низькою репутацією ПрАТ «Харчовик» у споживачів. Точніше вони взагалі не мають представлення про компанію, а торгові марки компанії використовуються для продажу будь яких виноматеріалів Торгового дому «Alcoline».

SWOT - аналіз визначив не перспективність боротьби з крупними виноробними компаніями стандартними методами. Існує тільки один напрям, що дозволить зайняти достойне положення на ринку – зниження собівартості продукції. А досягти цього можна за рахунок розширення товарного портфелю компанії. Так для більш ефективного використання виробничих потужностей пропонується вихід на ринок пива.

Дослідження ринку пива виявив достатньо високі темпи росту протягом останніх років, що підтверджує правильність обраної стратегії і перспективність виходу на цей ринок. На ринку присутні 4 виробника пива які займають 87% ринку. Однак якість продукції у всіх практично однакова та визиває незадоволення споживача. Тому існує достатня кількість невеликих компанії, які позиціонують себе, як виробників більш якісного продукту.

Проаналізувавши потенціал Одеської області, ми виявили значну кількість споживачів, яких можна притягнути за допомогою дійсно якісного та недорогого продукту. Саме на них буде спрямована діяльність ПрАТ «Харчовик». Сприятим цьому повинна відомість існуючих торгових марок, які належать підприємству - ТМ «Volgrad» та «Marelli».

Розрахунок економічної ефективності запуску пивоварного заводу показав високу дохідність та окупність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анашкин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом. – М.: Финансы и статистика, - 2001. - 152 с.
2. Баринов В.А., Марченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М: ИНФРА – М, 2005. – 237 с.
3. Битий А. С., Михайлов В. И. Сучасний менеджмент: теорія й практика. - П., 2000 р.
4. Васильченко Н. Г. Современная система управления. – М., 2003 р.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 296 с.
6. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2003. - 528 с.: ил.
7. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоздатного потенціалу підприємства. - К.: Техніка, 2008. - 152 с.
8. Горбатенко А.В. Возможности застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств // Науковий вісник ОНЕУ №5(247) – Одеса: 2017. – с.5-19
9. Горбатенко А.В., Особливості формування маркетингової стратегії на ринку ІТ-послуг, Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5 (268). – 284 с. – с.73-93.
10. Горбатенко А.В., Формування сучасних інноваційних механізмів на підприємстві, Науковий вісник ОНЕУ №8(228). –2015, – 228 с. С. 26-36.
11. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентостійкості підприємств: Монографія. - Харків: Основа, 2005. - 160 с.
12. Зозулев А. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. - 2007. - №8. - С.33-38.
13. Иванов Ю.Б. Конкурентоздатність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Наукове видання. - Харків: Изд. ХНЭУ, 2009. - 256 с.

14. Ильяшенко С.Н. Риски инновационной деятельности, Классификация и методы оценки // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 1 (8). – С. 39-42.
15. Ильяшенко С.Н. Совершенствование подходов к оценке риска проектов инновационного развития // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2001. - № 6-7. – С. 100-104.
16. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
17. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. - Спб: Любавич, 2000. - 284 с.
18. Кобржицкий В. Туристичний менеджмент в Україні: учора, сьогодні, завтра // Персонал, 1999. - №1. - С. 52-56.
19. Котлер Ф., Боуэн Д. Маркетинг. Гостинность. Туризм. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 458 с.
20. Кузнецова І.О. Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського національного економічного університету. – Одеса, 2014. – № 1. – С.216-223
21. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
22. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Організаційно-економічна модернізації галузі хлібопродуктів як основа продовольчої безпеки держави // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Зб. наук. праць Херсонського національного технічного університету. - Херсон, 2014. - № 15 (4). - С.132-139
23. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / Кузнецова І.О., Артемова О.С.// Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
24. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.

25. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 3 (255) – С.114-127
26. Кузнецова І.О. Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів / Кузнецова І.О., Кюне О.О. // Економічний аналіз – Тернопіль: ТНЕУ. – 2016. – Том 23 № 2. – С. 73-78
27. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
28. Кублікова Т. Б. Напрямки розвитку інститутів спільного інвестування в Україні / Т. Б. Кублікова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 37. - С. 65-69.
29. Кублікова Т. Б. Основні функції ринку цінних паперів інститутів спільного інвестування / Т. Б. Кублікова // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – С. 89-92.
30. Лепа Н.Н. Керування конкурентними перевагами підприємства / НАН України. Отут ек-ки промисловості. - Донецьк: ТОВ «Південно-Схід, Лтд», 2003. - 296 с.
31. Лифиц І.М. Теорія й практика оцінки конкурентоздатність товарів і послуг. - М.: Юрайт-М, 2001. - 224с.
32. Ляпин З.Ф., Заблодская І.В. Використання методу експертних оцінок у дослідженнях конкурентоздатність підприємства // Вісник Восточноукр. Гос. Ун-та. - 2006. - №1. - С. 8-14.
33. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. - К.: ТОВ „УВПК „екс про”, 2001. - 560 с.
34. О'шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - Спб: «Питар», 2001. - 864 с.
35. Портер М. Конкуренция: Учеб. - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. - 496 с.
36. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. с англ. – К.: Основи, 2008. – 392 с.
37. Скібінський О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.

38. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ., под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 576 с.
39. Управление организацией: Учеб. Пособ. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 668 с.
40. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Изд. Центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 448 с.
42. Франчук И. Визначення маркетингової стратегії конкуренції// Вісник Акад. Гос. Управл. При Президенті України. - 2009. - №2. - С. 120 - 127.
43. Хемел Г., Прах лад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
44. Шершньова З.Є Стратегічне управління - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
45. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом, 2009. – № 4. – С. 44-54.
46. Швець І.Ю. Методологічні проблеми дослідження й керування конкурентноздатністю туристичних послуг.- К.: ВГЛ Обрії, 2005.- 240с.
47. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб. - М.: «Тандем», 1998. - 382 с.
48. Урожайный год: сможет ли украинское вино сравняться по качеству с импортным. <https://delo.ua/business/urozhajnyj-god-smozhet-li-ukrainskoe-vino-sravnj-350457/>
49. «Про Болградское вино» <https://bolgrad-winery.com/about/>
50. «Рынок вин в Украине» <http://ukrwine.pp.net.ua/load/>
51. «Обзор украинского рынка пива 2016 – 2018 года» <https://trademaster.ua/articles/312989>