

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

«  » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та найменування спеціальності)

за магістерською програмою професійного спрямування   

«Менеджмент організацій»

(назва магістерської програми)

на тему: **«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ВИНОРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ»**

(назва теми)

**Виконавець:** студент

   ФЕУП    факультету

Бакшлян Юлія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ /підпис/

**Науковий керівник:**

   к. е. н., професор, зав кафедри

(науковий ступінь, вчене звання)

Кублікова Тетяна Борисівна

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по

батькові) /підпис/

## АНОТАЦІЯ

Бакшлян Ю.В., «Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку виноробної продукції»,

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 - товариство з обмеженою відповідальністю «ВИНА БЕСАРАБІЇ».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій, поняття, сутність, фактори, процес розробки конкурентної стратегії.

Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, його фінансовий стан та конкурентоспроможність.

Запропоновано збільшення обсягів виробництва підприємства шляхом створення маркетингового відділу та придбання нового обладнання та проведена оцінка ефективності запропонованих заходів на підприємстві.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, розробка та реалізація стратегії, ефективність, конкурентна стратегія, стратегія розвитку підприємства.

## ANNOTATION

Bakshlian Y.V., «Formation of competitive strategy of the enterprise in the market of wine products »,

thesis for Master degree

In specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations»,

Odessa National Economic University  
Odessa, 2019

Thesis consists of three chapters. Object of study LLC «VINA BESSARABIYI».

The theoretical aspects of the formation of the competitive strategies, concepts, essence, factors, process of development of competitive strategy.

The external and internal environment of the enterprise, its financial status and competitiveness are analyzed.

It is proposed to increase the production volume of the enterprise by creating a marketing department and purchasing new equipment and evaluation of the effectiveness of the proposed measures at the enterprise.

**Keywords:** efficiency, efficiency strategy, decomposition method, enterprise supply model.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Конкурентне середовище підприємства: поняття, сутність, фактори її формують .....	6
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства .....	13
1.3. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства .....	16
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВИНА БЕССАРАБІЇ»</b> .....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	32
2.2. Аналіз внутрішньої середовища на підприємстві .....	38
2.3. Аналіз зовнішньої середовища .....	41
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ</b> ....	54
<b>ТОВ «ВИНА БЕССАРАБІЇ»</b> .....	54
3.1. Оцінка конкурентної стратегії підприємства.....	54
3.2. Формування заходів щодо реалізації конкурентних стратегій .....	63
3.3. Реалізація конкурентної стратегії підприємства .....	68
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85
<b>ДОДАТКИ</b> .....	90

## ВСТУП

В даний час істотно підвищилася роль стратегічної поведінки, яка дозволяє підприємству виживати в умовах конкуренції в довгостроковому періоді. Всі підприємства в конкурентній боротьбі повинні не тільки концентруватися на внутрішньому середовищі, але здійснювати розробку стратегії розвитку підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Актуальність створення і розвитку конкурентної стратегії обумовлено тим, що в даний час постійно зростає конкуренція за ресурси, з'являються нові можливості для підприємницької діяльності, розвиваються інформаційні мережі, підвищується доступність сучасних технологій і відбувається зміна ролі людського капіталу.

**Мета** роботи формування конкурентних переваг підприємства на виноробному ринку на засадах диференціації.

Для реалізації цілі були використанні такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «Вина Бессарабії»
- проаналізувати зовнішнє середовище ТОВ «Вина Бессарабії»
- надати оцінку конкурентної позиції, провести аналіз попиту купівельних переваг на виноробному ринку;
- сформулювати заходи щодо реалізації конкурентних стратегій;
- розробити розрахунок інвестиційної привабливості

**Об'єктом** роботи товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Вина Бессарабії».

**Предметом** роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства на виноробному ринку.

**Методологічною базою** є загальнонаукових діалектичний метод пізнання і приватно-наукові методи: аналіз і синтез, формально-логічний, історикоправовий, системний та ін. Вивчення чинного законодавства і практики його

## ВИСНОВКИ

В роботі було досягнуто основних завдань, що були поставлені до вивчення та вирішення.

□ По-перше, досліджено теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства. Виявлено, що формування конкурентної стратегії є дуже важливим для успішного існування підприємства.

По-друге, для того щоб отримати ясну оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Вина Бессарабії», було проведено SNW-аналіз і виявлено, що підприємство багато має сильних оцінок, із 43 позицій – сильними є 21 оцінка (49%), нейтральних – 20 (46,3%) слабких – 2 (4,7%)..

Щодо слабкої позиції тут підприємству треба оцінювати необхідність залучення додаткових коштів, кредитів або шляхом випущення цінних паперів.

По-третє, для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Вина Бессарабії» було використано PEST-аналіз. Аналіз ресурсного потенціалу виявив значний потенціал внутрішніх резервних можливостей підприємства: відпрацьовану роками рецептурну і технологічну базу, можливості для інноваційного розвитку, високий рівень освіти і досвіду співробітників, хорошу систему просування продукції. Модель 5 сил Портера. Можна зробити висновок, що найвищим ризиком для компанії (17 балів) є загроза з боку появи нових гравців на ринку, а також втрати існуючих клієнтів (9 балів). Тобто, підприємство повинно своєчасно, в повному обсязі виконувати діючі контракти, постійно підвищувати якість продукції та розробляти нові рецептури. Тому в існуючих умовах логічним для підприємства є збільшення обсягів продукції та підвищення її якості. Та у підсумку завдяки SWOT-аналізу було сформовано стратегічні цілі та напрямки розвитку ТОВ «Вина Бессарабії» і виявлено що підприємству слід працювати в напрямку інвестицій в виробничі фонди та організацією ретельного контролю та обліку за якістю продукції.

По-четверте, було проведено оцінку привабливості продукції побудувавши матрицю Mc Kinsey. Виявлено, що уся продукція знаходиться в досить вигідних положеннях. Продукція вже є або може бути безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. Узагальнюючи стратегії, що рекомендуються для окремої продукції, можемо сформулювати спільну стратегію для підприємства ТОВ «Вина Бессарабії». Треба бути націленими на захист свого стану в більшості своїй з допомогою додаткових інвестицій та сконцентрувати інвестиції в сегменти, де прибутковість є високою, а ризик є відносно низьким. Тобто потрібні додаткові інвестиції.

По-п'яте, зробивши аналіз за допомогою моделі І. Ансоффа була відібрана стратегія диверсифікації діяльності звернувши увагу на прискорення виробництва виробної продукції для задоволення зростаючих потреб споживачів. В цьому випадку прибуток забезпечується внаслідок раціоналізації виробництва та збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання знижок). Стратегія спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку.

Для удосконалення власної діяльності підприємство планує поліпшити організаційну діяльність – створення маркетингового відділу, а також прискорити виробничу діяльність шляхом встановлення нового обладнання.

По-шосте, запропоноване створення маркетингового відділу може призвести до прогнозованого експертами 15% збільшення обсяг продажів.

Рентабельність впровадження проектованих заходів, складатиме 14,86%, що призведе до додаткового чистого прибутку підприємства у сумі 1724,13 тис. грн.

По-сьоме, придбання нового обладнання – термовініфікатору окупляться за 25 місяців. Термовініфікатор може призвести до збільшення обсягів виробництва на 8,5%

При цьому, рентабельність впровадження проєктованих заходів, складатиме 10,35%, що призведе до додаткового чистого прибутку підприємства у сумі 687,93 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрахманова А.А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А.А. Абдрахманова // Бізнес Інформ. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 7-10.

2. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н.Е. Аванесова, О.В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.

3. Бабіч В.В. Фінансовий облік – 2: навч. посіб. / В. В. Бабіч. – Київ: КНЕУ, 2010. – 433 с.

4. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 280 с.

5. Белова А.І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи: монографія / А.І. Белова; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.

6. Боярко І.М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2014. 175 с.

7. Верхоглядова Н.І. До питання про економічну сутність інноваційного розвитку / Н.І. Верхоглядова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2010. №6. – С. 266-269.



8. Ветлужський В.О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.О. Ветлужський, І.В. Новікова // Проблеми науки. – Київ: КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.

9. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

10. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2009. – 272 с.

11. Геєць В.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005.

– 582 с.

12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

13. Гладенко І.В. Формування системи моніторингу інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Іван Васильович Гладенко: НТУ «ХПІ»; наук. кер. Перерва П.Г. Харків: [б. в.], 2011.

– 231 с.

14. Головка В.І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: навч. посіб. / В.І. Головка, А.В. Мінченко, В.М. Шарманська.

– Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 448 с.

15. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка, С.В. Сагова [за ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.

Кужельного]. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.

16. Гонтарева І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія / І.В. Гонтарева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.
17. Горбатенко В.М. Стратегія модернізації: Україна і світ на зламі тисячоліть / В.М. Горбатенко. – Київ : Академія, 1999. – 33 с.
18. Гриньова В.М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2010. – 268 с.
19. Грозний І.С. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти: монографія / [І. С. Грозний та ін.; за ред. І. С. Грозного]; НАН України, Науково-дослідний центр інформаційних технологій. СПД Купріянов В.С., 2010. – 330 с.
20. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А.О. Длігач. – Київ: Алерта, 2012. – 270 с.
21. Дорошкевич Д.В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах: проблеми теорії і практики: монографія / Д.В. Дорошкевич. – Херсон: Грінь Д. С., 2014. 319 с.
22. Економіка підприємства / [за заг. ред. Покропивного С.Ф.]. – Київ: КНЕУ, 2009. – 528 с.
23. Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні: монографія / В.Г. Федоренко, Т.О. Проценко, В.В. Солдатенко, Д.В. Степанов, О.М. Мойсюк; під. наук. ред. В.Г. Федоренко. – Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2012. – 397 с.

24. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.

25. Єрмошенко М.М. Проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств і шляхи їх розв'язання / М.М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – Київ: КиївЦНТЕІ, 2010. – №3. – С.45-54.

26. Жаліло Я.А. Формування моделі економічного розвитку України у після кризовий період: аналітична доповідь / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка. – Київ: НІСД, 2013. – 65 с.

27. Іванов Ю.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

28. Колосок В.М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок; Держ. Вищий навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь: ДВНЗ «Приазов. держ. техн. унт», 2012. – 247 с.

29. Кривенко Л.В. Современная парадигма корпоративного управления в контексте антикризисной стратегии: монографія / [Л.В. Кривенко и др.]. Одеса: Куприенко С.В., 2014. – С. 227–241.

30. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура / І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень., Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149.

31. Кузнецова І.О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // *Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. д. е. н., професора І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-24.*
32. Кузнецова І.О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / І.О. Кузнецова // *Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. – №5 (247) – С.96-106*
33. Кузнецова І.О., Кюне О.О. Стратегічне управління хлібоприймальними підприємствами як основа продовольчої безпеки країни: Монографія. Одеса: Магістр, 2016. – 146 с. (особистий внесок автора С.5-105).
34. Кузнецова І.О., Кюне О.О. Стратегія економічної безпеки підприємства: методичні засади формування / І.О. Кузнецова, О.О. Кюне // *Вісник Хмельницького університету. – 2016. – № 3, Том 2. – С.60-64.*
35. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін., О.Г. Мельник. – Київ: Знання, 2012. – 318 с.
36. Кузьмін О.Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства / О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур // *Збірник наукових праць Дніпропетровського держ. ун-ту. Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: «Наука і освіта», 2005. – Вип. 207. Т. II. – С. 374–383.*
37. Левкіна Р.В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: монографія / Р.В. Левкіна. – Херсон: Грінь Д. С., 2013. – 318 с.

38. Мелень О.В. Інноваційні та інвестиційні процеси на промислових підприємствах України : сучасний стан і передумови розвитку: монографія / О.В. Мелень, Л.С. Стригуль. – Харків: Щедра садиба плюс, 2014. – 375 с.
39. Павлова В.А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, Л.А. Гончар; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
40. Педченко Н.С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством: монографія / Н.С. Педченко; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтавський ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 365 с.
41. Побережний Р.О. Деякі аспекти складової збалансованої системи показників – «навчання та розвиток персоналу» / Р.О. Побережний // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – №22(201). – С. 108–116.
42. Побережний Р.О. Підходи до розуміння категорії «розвиток» / Р.О. Побережний // Матеріали ХХІІ Міжнар. наук.-практ. конф. «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», (Харків, 15–17 жовтня 2014 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – Ч. 3. – С. 198.
43. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства : дис. ....док. екон. наук : 08.00.04 / Діана Валеріївна Райко ; НТУ «ХПІ»; наук. кер. Ястремська О.М. – Харків: [б. в.], 2011. – 584 с.
44. Соколова Л.В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього

середовища: монографія / Л.В. Соколова, О.В. Колісник. – Харків : Точка, 2014. – 277 с.

45. Строкович Г.В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства: монографія / Г.В. Строкович; Нар. укр. акад. – Харків : НУА, 2013. – 395 с.

46. Ястремська О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О.М. Ястремська, Г.В. Верещагіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 392 с.

47. Ястремська О.М. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / О.М. Ястремська, В. О. Письмак. –

Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 240 с.