

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління підприємництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 20__ року

ДИПЛОМНА РОБОТА
ступінь «Магістр»

з теми «Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах підходу
галузевого позиціонування»

Виконав: студент 6 курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Пахниць О.О. _____

Керівник:

к.е.н., доцент Місько Г.А. _____

Одеса 2017 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та види конкурентних стратегій.....	6
1.2. Становлення підходу галузевого позиціонування.....	14
1.3. Методи аналізу галузі та конкурентної позиції підприємства у рамках підходу галузевого позиціонування.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС».....	31
2.1. Аналіз господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС».....	31
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС».....	41
2.3. Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС».....	63
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС».....	68
3.1. Використання методу аналізу часових рядів динаміки для прогнозування доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС».....	68
3.2. Система заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії мінімізації витрат ТОВ «ФОРТ-БИР-ПЛЮС»	77
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів конкурентної стратегії.....	84
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України на підприємствах гостро постають проблеми підвищення їх конкурентоспроможності та безперервності стратегічного розвитку. Ускладнення та постійні зміни бізнес-середовища примушують підприємства постійно шукати способи адаптуватися до цих змін.

Основою формування стратегії підприємства є його пристосування до конкурентних умов ззовні організації. Обираючи стратегію конкуренції необхідно враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вибір та формування стратегії мають базуватися на аналізі фінансового стану підприємств та оцінці конкурентоспроможності. На сьогоднішній момент правильність вибору стратегії є актуальним питанням, тому що саме це дозволяє досягти значного успіху підприємству у своїй діяльності та підтримувати конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вибору конкурентної стратегії були відображені у працях Г. Азоева, О. Віханського, Ф. Котлера, І.О. Кузнецової, Г. Мінцберга, В. Парахіної, М. Портера, Е. Райс, Р. Румельта, М. Сасенко, Дж. Стрікланда, А. Топмсона, Дж. Траута, Р. Фатхутдінова та інших.

Метою дослідження є формування конкурентної стратегії підприємства на основі підходу галузевого позиціонування.

Головні завдання дипломної роботи:

- розкрити сутність конкурентної стратегії та її значення;
- розглянути класифікацію основних стратегій конкуренції;
- провести фінансовий аналіз діяльності підприємства;
- дослідити вплив основних конкурентних сил галузі на підприємство;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- обґрунтувати основні заходи формування конкурентної стратегії підприємства;
- оцінити запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегії мінімізації витрат.

Об'єктом дослідження є українське підприємство ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. В процесі виконання дипломної роботи були використані такі методи дослідження: індукції, економічного аналізу дедукції, аналізу, синтезу, порівняння.

Інформаційна база дослідження – наукова та методична література з питань менеджменту, дані органів Державного комітету статистики України, нормативно-правові акти, документи, які стосуються діяльності ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС» у галузі. Для аналізу даних використовувалось програмне забезпечення: Microsoft Office 2013, Microsoft Excel 2013, STATISTICA.

Наукова новизна основних результатів магістерської роботи:

удосконалено:

- логічну схему обробки заявок підприємством з використанням EDI-системи, яка, на відміну від існуючої схеми на підприємстві, містить у собі прогнозування доходів (виручки) від реалізації продукції та мінімізує логістичні витрати, що удосконалює управління логістичними процесами.

набуло подальшого розвитку:

- застосування методу аналізу часових рядів для прогнозування обсягів продажів підприємства галузі дистриб'юції та логістики алкогольних та безалкогольних напоїв, що надає змогу виявити заходи для формування конкурентної стратегії.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропонований механізм формування конкурентної стратегії дозволяє оцінити усі аспекти діяльності підприємства у галузі, обрати ключові фактори успіху, які допоможуть підприємству посилити свою конкурентну позицію.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати дослідження доповідалися і були схвалені на: III Міжнародній

науково-практичній конференції «Актуальні питання економічних наук» (м. Київ, 2016 р.).

Публікації. Основні положення та результати дослідження викладено у збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економічних наук»: Пахниць О.О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та її формування на засадах підходу галузевого позиціонування / О.О. Пахниць, Г.А. Місько / Актуальні питання економічних наук. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 травня 2016 року). – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – с.123-127.

ВИСНОВКИ

Всебічний аналіз діяльності підприємства нині дозволяє розробити таку стратегію, яка дозволить зайняти стійку позицію у галузі. Вибір правильної конкурентної стратегії забезпечує успішність та прибутковість підприємства.

У наш час в науці немає єдиної думки стосовно визначення терміну «конкурентна стратегія». Проведений аналіз трактувань дав можливість запропонувати власне визначення поняття «конкурентна стратегія». На нашу думку це «певний комплекс рішень в сфері управління компанією, який враховує галузь, у якій діє компанія, та дозволяє якомога повніше задовольнити потреби споживачів за рахунок забезпечення кращих конкурентних переваг».

Основою підходу галузевого позиціонування став підхід М. Портера до аналізу галузі – аналіз впливу п'яти сил галузі. Також доцільно використовувати методику SWOT-аналізу. Основною перевагою SWOT-аналізу є те, що він допомагає виявити сильні сторони та переваги, які можна використати при створенні подальшої стратегії підприємства та розробити заходи щодо нівелювання загроз та слабких сторін підприємства. Також SWOT-аналіз є дієвим у сукупності з методикою PEST-аналізу. Він також може бути використаний для визначення загроз та можливостей підприємства для подальшого проведення SWOT-аналізу. Застосування усіх методів у сукупності дозволяє всебічно вивчити галузь, у якій діє підприємство, та визначити оптимальні заходи вдосконалення стратегії підприємства. Також для цих цілей можливим є використання методу аналізу часових рядів, який дозволяє прогнозувати економічні показники підприємства.

Для ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС» був проведений аналіз основних показників господарської діяльності і розраховані показники ліквідності і платоспроможності, який виявив, що підприємство є фінансово незалежним, стабільним та прибутковим. Але існуючі тенденції у галузі дистриб'юції та логістики алкогольних та безалкогольних напоїв прогнозують поступовий спад у попиті на продукцію, яке перевозить ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС».

Проведений аналіз сил, які діють у галузі, SWOT-аналіз та PEST-аналіз дозволили виявити, що вплив внутрішньогалузевої конкуренції, постачальників, замінників та споживачів є доволі сильним, та для підприємства сильним є вплив зовнішніх загроз. Тому була обрана стратегія мінімізації витрат, яка дозволить підприємству підтримувати свою позицію серед конкурентів.

У результаті для ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС» був проведений аналіз доходів (виручки) від реалізації продукції (послуг) підприємства за допомогою програми STATISTICA, який дозволив зробити певний прогноз доходів (виручки) від реалізації продукції на перше півріччя 2017 року. За даними цього прогнозу обсяги доходів (виручки) від реалізації підприємства будуть поступово знижуватись. Тому доцільно буде знижувати витрати. Саме тому для мінімізації логістичних витрат було запропоновано впровадити на підприємстві систему електронного обміну даними (EDI), яка скоротить витрати на оплату праці персоналу, який обробляє замовлення на логістику, та SCM-систему - управління ланцюгом постачань. Запропоновано логічну схему обробки заявок підприємством з використанням EDI-системи, яка, на відміну від існуючої схеми на підприємстві, містить у собі етап прогнозування доходів (виручки) від реалізації продукції. Була проведена оцінка запропонованих заходів.

У результаті впровадження запропонованих заходів формування конкурентної стратегії мінімізації витрат ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС» зменшить витрати на оплату праці на 1584,56 тис. грн (або 25,8%), збільшить дохід (виручку) від реалізації продукції на 7046,25 тис. грн (або 40%) та знизить вартість запасів продукції на складах та термін їх зберігання з 116 днів до 90 днів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд, Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: 1989. - 358 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. / Учебное пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: «ТТИ ЮФУ», 2010. - 122 с.
6. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; [пер. с англ.]. - 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
7. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Учебник / Под ред. В.А.Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
8. Богатирьев А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: (Монографія) / А.М.Богатирьев, А.І.Бутенко, І.О. Кузнецова – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003 – 274 с. Бібліогр.: с.266-270
9. Бранденбургер, А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф; пер. с англ. - М. : Омега-Л, 2012. - 352 с.
10. Варналій З.С. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: Монографія. / З.С. Варналій. - К.: НІСД.- 2007.- с. 592-598.
11. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В.І. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.

12. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Пробл. науки. - 2004. - № 7. - С. 23-28. - Бібліогр.: 16 назв. - укр.
13. Веснин В.Р. Стратегическое управление. / Учебное пособие по специальности «Менеджмент организаций». / В.Р. Веснин. – СПб: "Питер", 2013. – 256 с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 1998, - 164 с.
15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. — К. : КНЕУ, 2000. — 360 с.
16. Горбенко О. В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Горбенко, А. О. Пильченко. –Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf
17. Горелов Д.О. Стратегія підприємства. / Навч.-метод. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: «Видавництво ХНАДУ», 2010. – 133 с.
18. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.:Питер, 2008. - 560 с.
19. Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник - 2-ге вид. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.:Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
20. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. / П. Дойль, Ф. Штерн; пер. с англ. А. Смольского. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
21. Долгов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - М.:Флинта, 2011. -278с.
22. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation>

23. Желіховська М.В. Формування конкурентних стратегій у сфері телекомунікацій України / М.В. Желіховська // Вістник Хмельницького національного університету. - 2010. - №5. - с. 38-42
24. Зайцев Н.Л. Краткий словарь экономиста. — 4-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 224 с.
25. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 р. №71-VIII - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/71-19>
26. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика: монография / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов - М. : Генезис, 2001. - 752 с.
27. Иванов Ю.Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / Ю.Б. Иванов и др. – Харьков: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.
28. Іваннікова М.М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства: дис.канд. економ. наук: 08.00.04 / М.М. Іваннікова. – К., 2016. – 276 с.
29. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Іванов та ін. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2006 – 383 с.
30. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
31. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие, Спб. – 2000. – 284 с.
32. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. / Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
33. Костенко О.М. Управління витратами підприємства в процесі формування його фінансової результативності // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2009. – Вип. 142, ч.2. – С.139-143

34. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
35. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. - 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 2001. - 943 с.
36. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с. – Бібліогр. С.:197-223
37. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №2. – С. 146- 150.
38. Минцберг Г. Стратегический процесс: Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 567 с.
39. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / Навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 285 с.
41. Морозов Е. Автоматизация в логистике ритейла. Журнал «Дистрибуция и логистика», 2016, 4 (129), с.6-10
42. Ор'єва К.В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій / К.В. Ор'єва // Ефективна економіка. – 2015. - №7. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214>
43. Офіціальний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Офіційний портал Державної фіскальної служби України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/nk/>
45. Офіційний сайт ЗАТ «Укрпиво» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrpivo.com/>
46. Офіційний сайт ООО «Аквапласт» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://aquaplast.com.ua/>

47. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Україна» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ru.carlsbergukraine.com/company/>
48. Офіційний сайт ТОВ «ФОРТ-БІР-ПЛЮС» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://fbr.biz.ua/>
49. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012. - 496 с.
50. Пастухова В.В. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практическое пособие. - АООТ Донецкий Торговый Дом «Донбасс», 2000. – 74 стр.
51. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : Монографія.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002.- 302 с.
52. Портер М. Конкуренция. / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
53. Портер. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Алтпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
54. Рынок логистических услуг Украины. 2015 год. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.marketing.vc>.
55. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
56. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – с. 78–86.
57. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук, В. Я. Паздрій, Г. В. Турбан; ред.: А. П. Наливайко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2015. - 398 с. - укр.
58. Статистичний щорічник України за 2010 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>