

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

“ ___ ” _____ 201__ 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 послуг
хлібоприймальних підприємств**»

Виконавець:

Студентка VI курсу, ФЕУП

Мантя Вікторія Олександрівна

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

Кузнецова Інна Олексіївна

ПЛАН

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії.....	5
1.1. Сутність поняття «конкурентна стратегія» та її чинники.....	5
1.2. Систематизація конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками.....	11
1.3. Етапи формування конкурентної стратегії.....	20
Розділ 2. Загальна характеристика ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор» та аналіз ринку хлібоприймальної та борошномельної галузі.....	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор»...	25
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор»...	36
2.3. Аналіз хлібоприймальної та борошномельної галузі за допомогою життєвого циклу галузі.....	42
Розділ 3. Заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор».....	58
3.1. Аналіз хлібоприймальної та борошномельної промисловості галузі за допомогою експертних оцінок.....	58
3.2. Оцінка привабливості галузі за допомогою виявлення стратегічної зони господарювання.....	65
3.3. Заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор».....	69
Висновки.....	76
Список використаної літератури.....	78

ВСТУП

В умовах сильної конкуренції будь-який господарюючий суб'єкт для функціонування і оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен знати свою конкурентоспроможність. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів і сторін: продукції, підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, при цьому важливу роль набуває конкурентоспроможність підприємства як особливої ланки економіки. Безліч різних факторів впливають на конкурентоспроможність організацій, але все-таки головними і визначальними з них є його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію (роботи, послуги) і створювати умови для їх реалізації.

Конкурентоспроможність підприємства є широким за своїм змістом поняттям і залежить не тільки від якісних і цінових характеристик продукції будь-якого підприємства, але і від рівня менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу, наявності інновацій та інвестиційної складової в діяльності фірми.

У зв'язку з цим актуальність обраної теми полягає в тому, що кінцева мета будь-якого підприємства - перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не є випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль підприємства. Досягається вона чи ні - залежить від конкурентоспроможності підприємства, тобто від того, наскільки воно краще в порівнянні з аналогами - продукцією і послугами інших підприємств.

Метою дипломної роботи є: на підставі отриманих теоретичних знань зі стратегічного менеджменту розробити конкурентну стратегію підприємства з урахуванням специфіки ринку послуг хлібоприймальних підприємств.

Завдання, що вирішуються в роботі:

- розглянути сутність поняття «конкурентна стратегія» та її чинники;
- систематизувати конкурентні стратегії за класифікаційними ознаками та визначити етапи формування конкурентної стратегії;

-розрахувати фінансові показники діяльності ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор»;

-проаналізувати розвиток хлібоприймальної та борошномельної галузі шляхом визначення стадії життєвого циклу галузі;

- визначення стратегічної зони господарювання для підприємства;

-розробити заходи щодо реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор».

Предметом дослідження є ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор».

Об'єктом дослідження : процес формування стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку використання методу експертних оцінок в процесі оцінювання стратегічних зон господарювання для обґрунтування конкурентної стратегії з урахуванням специфіки хлібоприймальної галузі.

У роботі були використані такі методи дослідження: вивчення та узагальнення теоретичних основ конкурентної стратегії; статистичний і аналітичний методи; визначення стадії життєвого циклу галузі; метод експертних оцінок; ранжування напрямків діяльності; виявлення стратегічної зони господарювання; метод оцінки інвестиційної привабливості проекту.

Практичне значення дипломної роботи полягає у тому, що результати дослідження можна буде використовувати в практичній діяльності підприємства, яке аналізувалося у роботі.

Основні результати роботи опубліковані:

Мантя В.О. Класифікаційні ознаки конкурентних стратегій/ Кузнецова І.О., Мантя В.О. // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали другої міжнар. наук.–практ. конф., 25-26 травня 2017 р.– Одеса, 2017 – с. 147-152

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних та практичних питань конкурентної стратегії дозволяють зробити такі висновки та пропозиції:

1. Підприємства для здобування стійкого успіху повинні використовувати у своїй роботі ефективні конкурентні стратегії. Тому, стратегія суб'єкта господарювання повинна повністю відповідати його позиції на ринку, а також бути пов'язаною з тим, що даний суб'єкт господарювання робить найкраще, і орієнтується на його конкурентні сили і можливості. Виходячи з сутності конкурентної стратегії, то вона визначати, як керівництво організації повинно відреагувати на зміни умов будь-якого типу, та як воно буде прагнути вирішити стратегічні проблеми, що стоять перед організацією.

2. На підставі проведеного аналізу фінансового стану слід зазначити, що за аналізований період показники короткострокової ліквідності не відповідають нормативному значенню, вони менші. Показники фінансової стійкості за 2014 і 2015 рік не відповідають нормативному значенню, що свідчить про залежність підприємства від кредиторів, але у 2016 році відбулось зменшення коефіцієнта і він став задовольняти нормативному значенню. Разом з тим, слід відмітити, що рентабельність сукупного і власного капіталу від'ємна, що свідчить про збиткову діяльність, отже підприємству потрібно було розробити заходи, щодо підвищення свого прибутку та налагодження діяльності підприємства .

3. За результатами аналізу розвитку хлібоприймальної та борошномельної галузі, було визначено шляхом стадії життєвого циклу галузі , що обидві галузі є прибуткові та знаходяться на стадії зрілості.

4. Після аналізу галузей хлібоприймальних підприємств та борошномельної промисловості нами було визначено, яка галузь більш приваблива для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для визначення був проведений аналіз за допомогою експертних оцінок по параметрам для кожної галузі. Результати показали, що обидві галузі відносяться до першого випадку проведення експертизи методом «Дельфі»,

що думки фахівців узгоджені по всіх факторах і виявляються домінуючі альтернативи серед «нових» і «старих» НД.

5. На основі запропонованих розрахунків, було визначено для аналізуючих галузей стратегічну зону господарювання по параметрам запропонованих І. Ансоффом. За результатами оцінок, було визначено, що борошномельна галузь є більш перспективною. Тому на ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор» буде доцільно підвищувати конкурентоспроможність підприємстві за допомогою переробки зерна, тобто виробництва борошна.

6. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор» доцільно буде впровадити заходи для підвищення якості продукції. Для здійснення підвищення якості продукції було запропоновано впровадити нову продукцію, а саме вітамінізоване, збагачене вітамінно мінеральними сумішами в яких використовуються, крім борошна інші зернові продукти - висівки, цільнопомелене зерно, зародкові пластівці.

7. Для обґрунтування доцільності впровадження нової продукції було розраховано економічну ефективність заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев.– М.: ЦЭИМ, 2001. – 207
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.Л. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.(3,2)
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Багров В.П., Багрова І.В. Економічний аналіз: Навч. посіб. –К.: Центр навчальної літератури, 2006. -160 с.(2,1)
5. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України : наук зб. – Вип. 2–3. – С. 201–208.
6. Белокрылова О.С., Стебаев С.В. Формирование конкурентной среды на зерновом рынке России и инструменты его государственного регулирования. Ростов н/Д: Содействие XXI век, 2010. 238 с. (3,3)
Кундиус В.А. Экономика агропромышленного комплекса. М.: КНОРУС, 2010. 544 с.(3,3)
7. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. 2-е изд. перераб. и доп. М: Статистика. 2000-263с.(3,1)
8. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. – М.: Кейс, 2012-309
9. Виробництво зернових в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://info-terra.com.ua/proizvodstvo-zernovyh-u.html>
10. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. – М.: АМИ, 2004. – 354 с.(3,3)
11. Голубков Е. П. Использование системного анализа в отраслевом планировании. М., Экономика, 1977.(3,1)

- 12.Голубков Е. П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника. М., Экономика, 1990.(3,1)
- 13.Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М., Дело, 1995(3,1)
- 14.Давиденко Н.М. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємства // Актуальні проблеми економіки.– 2005.– №2. – С. 36–40. 6.
- 15.Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства // Ефективна економіка.– 2010.– №3 // www.economy.nauka.com.ua
- 16.Експорт/Україна/Зернові // Звіт USDA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.agrochart.com/uk/usda/section/13/zernov/country/243/ukraine/attribute/9/exports/\(2,3\)](http://www.agrochart.com/uk/usda/section/13/zernov/country/243/ukraine/attribute/9/exports/(2,3))
- 17.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/v-ukrayinskih-elevatorah-zberigayetsya-do-40-mln-tonn-zerna/> (2,3)
- 18.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://propozitsiya.com/ua/rynok-zerna-vrozhayu-2016-roku> (2,3)
- 19.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apk-inform.com/> (2,3)
- 20.Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006 – 383 с.
- 21.Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003- С.-297
- 22.Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі/ Карпенко Ю.В.//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. - №21.- С.103-107.(2,3)

23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2010. – 406 с.
24. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с. 8. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
25. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4–13.
26. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с. (2,3)
27. Косачев И. Мало вырастить зерно — его еще важно сохранить и превратить в муку// Конкуренция и рынок. 2005. № 4. (3,3)
Основы стандартизации, метрологии, сертификации и менеджмента качества, А., 2008г. /Под общей редакцией Тазабекова К.А. (3,3)
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук.– 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
29. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. Е.М. Пеньковой. /Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2000. – 736 с.
30. Кузнецова А. І. Можливості і ефективні комбінації стратегічного менеджменту при формуванні інноваційної інфраструктури/Вісник Московського університету імені С.Ю. Вітте.- 2012.- Серія 1.- Економіка і управління.- С.37.
31. Кузнецова І. О. Ринок борошна та круп України: структура, тенденції розвитку та динаміка змін / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Зернові продукти і комбікорми. — 2009. — № 4. — С. 6—10.(2,3)
32. Економіка підприємств хлібопродуктів [Текст] : навчальний посібник / І. О. Кузнецова. – Одеса: Атлант, 2013. – 86 с.(2,3)
33. Кузнецова, І. О. Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів [Текст] / Інна Олексіївна Кузнецова, Олена Олегівна Кюне // Економічний аналіз : зб.

- наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 73-78. (2,3)
34. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий./ Пер с англ под ред. Ю.Н.Каптуревского. - СПб: Издательство “Питер”, 2000. – 336 с.
35. Морякова Анастасия Владимировна, Сизяков Евгений Сергеевич Применение метода «Дельфи» в прогнозировании деятельности предприятия//– Тольятти : Изд-во ПВГУС - №38-1.- 27.11.2015(3,1)
36. Нікішина О. В. Стратегічний вектор розвитку українського ринку борошно- мельної продукції / О. В. Нікішина // Економічні інновації : зб. наук. пр. — Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2012. — Вип. 49. — С. 167—178.(2,3)
37. Обсяги виробництва круп // Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
38. Осипов А.Н. Повышение конкурентоспособности зернового производства России. М.: ФГУ РЦСК, 2008. 310 с.(3,3)
39. Поліщук В.М. Управління конкурентоздатністю виробництва в галузях АПК. К.: 1997.(3,2)
40. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.(3,2)
41. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
42. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер ; пер. з англ. А.В. Олійника, Р.М. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с. (2,3)

- 43.С.М. Бондар, О.В. Свиринюк. Аналіз сучасних стратегій конкуренції/
С.М. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії
підприємства //Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.
- 44.Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua – Статистична інформація. (2,3)
- 45.Сайт ПАТ «Білгород-Дністровський комбінат хлібопродуктів»
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bd-khp.pat.ua/emitents>
(2,1)
- 46.Сайт ТОВ «Білгород-Дністровський елеватор» [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <http://bd-khp.all.biz/info-about> (2,1)
- 47.Сільське господарство України : стат. щоріч. за 2016 рік / Держкомстат
України. – К., 201. – 386 с.(2,3)
- 48.Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Анд-
реєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ,
2010. – 279 с.(3,2)
- 49.Табачникова Э. Ю. Особенности применения метода «Дельфи» в
компаниях сферы консультационных услуг (на примере компании
«Консультант-парк») // Молодой ученый. — 2014. — №16. — С. 289-
292. — URL <https://moluch.ru/archive/75/12692/> (дата обращения:
19.12.2017).(3,1)
- 50.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія /
[Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Г. В. Назаровата ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2006.
– 382 с.
- 51.Томпсон А.А.Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для
анализа/А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД
«Вильямс», 2007. – 928 с.
- 52.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации.
Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения
конкурентоспособности организации: теория, методика, практика: учеб.
пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2004. – 539 с.

- 53.Хэмел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
- 54.Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник /З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 55.Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз: Навч. посібн. - К.: Видавництво А.С.К., 2003. - 240 с.(2,2)
- 56.Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика. М.: Изд-во «АКАЛИС»,1996. – 272с.