

Економіко-гуманітарний інститут, гуманітарний факультет

Кафедра міжнародних економічних відносин

**КВАЛІФІКАЦІЙНА ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Формування бізнес-стратегії підприємства на міжнародному  
ринку»**

**Виконала**

студентка 6 курсу, групи ГФз-213  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»

Сизоненко Анастасія Олександрівна

Керівник: Мелещенко А.І.

Рецензент: Переверзева А.В.

м. Запоріжжя  
2018 рік

## РЕФЕРАТ

КДМР: 140 с., 6 рис., 21 табл., 69 джерел, 7 додатків.

**Мета роботи** – з'ясування сутності й теоретичних аспектів бізнес-стратегії підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її формування підприємствами на міжнародному ринку.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-стратегія підприємства, як основа управління бізнесом.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти формування бізнес-стратегії підприємства на міжнародному ринку.

**Методи дослідження** – наукової абстракції, діалектичний, абстрактно-логічний – при визначенні сутності поняття «бізнес-стратегія» та виокремленні її основних елементів; статистичного аналізу, економетричні методи, графічний, аналітичний, факторний аналіз – у здійсненні аналізу привабливості ринкового середовища, порівняльний аналіз – для визначення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

**Анотація.** Досліджено теоретичні підходи до визначення поняття бізнес-стратегії. Виокремлено складові елементи та роль бізнес-стратегії у діяльності підприємства на міжнародному ринку. Розглянуто сегментацію та позиціонування як важливі компоненти бізнес-стратегії підприємства. Здійснено аналіз привабливості ринкового середовища. Проаналізовано конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку. Досліджено особливості сегментації та позиціонування національних підприємств. Визначено шляхи удосконалення механізму формування бізнес-стратегії національних підприємств на міжнародному ринку.

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ, МІКРОЕКОНОМІКА, СЕГМЕНТАЦІЯ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, МЕХАНІЗМ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЦІЛЬОВИЙ РИНОК, СПОЖИВАЧІ, ПОСЕРЕДНИКИ.

**Аннотация.** Исследуются подходы к определению понятия бизнес-стратегии. Выделены составляющие элементы и роль бизнес стратегии в деятельности предприятия на международном рынке. Рассмотрены сегментацию и позиционирование как важные компоненты бизнес-стратегии предприятия. Осуществлен анализ привлекательности рыночной среды. Проанализированы конкурентные позиции предприятия на международном рынке. Исследованы особенности сегментации и позиционирования национальных предприятий. Определены пути совершенствования механизма формирования бизнес-стратегии национальных предприятий на международном рынке.

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, МАКРОСРЕДА, МІКРОЕКОНОМІКА, СЕГМЕНТАЦІЯ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, МЕХАНІЗМ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЦІЛЬОВИЙ РИНОК, ПОТРЕБИТЕЛІ, ПОСЕРЕДНИКИ.

**Abstract.** The approaches to the definition of the concept of a business strategy are investigated. The constituent elements and the role of the business strategy in the activity of the enterprise in the international market are singled out. Segmentation and positioning as important components of business strategy of the enterprise are considered. An analysis of the attractiveness of a market environment is carried out. The competitive positions of the company in the international market are analyzed. The features of segmentation and positioning of national enterprises are investigated. The ways of improving the mechanism of forming the business strategy of national enterprises in the international market are determined.

BUSINESS STRATEGY, MACRO ENVIRONMENT, MICROECONOMICS, SEGMENTATION, POSITIONING, MECHANISM,

ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVE ADVANTAGES, TARGET MARKET, CONSUMERS, ENVIRONMENTS.

## ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну дипломну магістерську роботу.....	2
Реферат.....	6
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів...	9
Вступ .....	10
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття бізнес-стратегії.....	14
1.2. Складові елементи та роль бізнес-стратегії у діяльності підприємства на міжнародному ринку.....	26
1.3. Сегментація та позиціонування як важливі компоненти бізнес-стратегії підприємства.....	35
2 ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В КРАЇНАХ ЄС.....	46
2.1 Діагностика привабливості ринкового середовища.....	46
2.2 Аналіз конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.....	65
2.3 Особливості сегментації та позиціонування національних підприємств.....	75
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	81
3.1. Використання зарубіжного досвіду у формуванні бізнес-стратегії підприємств національної економіки .....	81
3.2. Шляхи удосконалення механізму формування бізнес-стратегії національних підприємств на міжнародному ринку.....	91
4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	99
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	99

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	101
4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці.....	103
4.4 Заходи з пожежної безпеки.....	110
4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях.....	111
Висновки .....	115
Перелік джерел посилань.....	119
ДОДАТОК А Політико-правові фактори макросередовища.....	125
ДОДАТОК Б Підсумкова таблиця політико-правових факторів.....	127
ДОДАТОК В Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища.....	129
ДОДАТОК Г Оцінка культурних чинників за методикою Хофстеде.....	131
ДОДАТОК Д Попередня та підсумкова оцінка впливу факторів конкурентного мікросередовища.....	135
ДОДАТОК Ж Моделі вибору сегментації ринку.....	137
ДОДАТОК К Види бенчмаркінгу.....	139

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. М.: Прогресс, 2001. 337 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. № 1(22). С. 267–272.
4. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
5. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. – Львів : НЛТУ України, 2005. С. 220–227.
6. Ліпич Л. Г. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції : практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134.
7. Щелкунов В. І., Мухіна Л. Ф., Стасюк О. П., Кривицька Н. Ю. Стратегія підприємства. Курс лекцій. Частина І. К.: НАУ, 2005. 79 с.
8. Chandler A. *Strategy and Structura*. Boston, 1961. 463 p.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 239 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 672 с.
13. Глюк В. Теория принятия решений. СПб. :Питер, 1995. 185 с.
14. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Изд-во «Питер», 1999. 416 с.

16. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Таганрог.: Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с.

17. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

18. Калінеску Т. В. Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.

19. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Cambridge: PrenticeHall, 1989. 626 p.

20. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент. К.: «Каравелла», 2006. 320 с.

21. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

22. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржа: ЮНИТИ, 2007. 348 с.

23. Демб А., Нойбауер Ф. Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами. К.: Основи, 2007. 384 с.

24. Лазоренко Л. В. Роль стратегії в діяльності організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 1. С. 128–131.

25. Семенович А. І. Роль стратегії в діяльності підприємства. URL: <http://intkonf.org/semenovich-ai-rol-strategiyi-v-diyalnosti-pidpriemstva/> (дата звернення 22.09.2018).

26. Інвестування. Основні поняття стратегічного управління. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. URL: [https://pidruchniki.com/73364/investuvannya/osnovni\\_ponyattya\\_strategichnogo\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/73364/investuvannya/osnovni_ponyattya_strategichnogo_upravlinnya) (дата звернення 22.09.2018).

27. Рильська Н. В. Бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі: особливості та підходи до формування. *Економічна стратегія і перспективи*



*розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2009. Вип. 2. С. 353–361.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_52)(дата звернення 22.09.2018).

28. Юшкевич О. О. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Житомир. 2016. 146 с.

29. Савельєв В. Оцінка бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2014. Вип. 3. С. 112–115.

30. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації. Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. 328 с.

31. Яценко Р. Н. Модели оценки, анализа и прогнозирования положения предприятия на рынке. *Бизнес-Информ.* 2008. № 3. С. 25–30.

32. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. URL: [http://vlp.com.ua/files/05\\_34.pdf](http://vlp.com.ua/files/05_34.pdf) (дата звернення 24.09.2018).

33. Юлдашев О. У. Методологія бізнес-моделювання: побудова стратегічних мереж. *Вісник Науково-дослідного центру корпоративного права, управління та венчурного інвестування.* 2014. №1. С. 78–91.

34. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модель– ключ к развитию бизнеса на основе инноваций. *Менеджмент инноваций.* 2010. №1 (09). С. 6–15.

35. Цветков А. Процесні та проектні підходи до управління компаніями. URL: [http://labsm.ru/-docs/Cvetkov\\_Process\\_And\\_Projects.pdf](http://labsm.ru/-docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf) (дата звернення 24.09.2018).

36. Федоренко А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия. URL:<http://socium.com.ua/2011/02/businessstrategy-vs-business-model/#more-1190> (дата звернення 24.09.2018).

37. Шингарев А. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие. URL: <http://www.aup.ru/-books/m74/3.htm>(дата звернення 24.09.2018).

38. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с. URL: <https://buklib.net/books/36570/> (дата звернення 24.09.2018).

39. Маркіна Я. Вибір оптимальної інноваційної стратегії. *Економічний аналіз*. 2013. Випуск 12. Частина 4. С.13–15.

40. Павлова В. А., Губарев Р. Б. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. №1 (9). С. 5–17.

41. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства URL: <http://uchebnik-online.net/book/603-strategiya-pidpriyemstva-pidruchnik-sayenko-m-g.html> (дата звернення 26.09.2018).

42. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>(дата звернення 26.09.2018).

43. Благун І. С., Гринів Л. В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2011. №3(15). С. 3–11.

44. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (6). С. 289–300.

45. Осацька Ю. Є., Титова Л. Л. Актуальні проблеми сегментування та позиціонування товарів. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 29–33.

46. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2006. 816 с.

47. Прауде В. Р., Білий О. Б. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 1994. 256 с.

48. Гаркавенко С. С. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Лібра, 1996. 384 с.

49. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 120–124.

50. Кохана Т. В. Стратегічний підхід до сегментації ринку. *Аграрна економіка*. 2013. Т. 6. № 3–4. С. 64–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2013\\_6\\_3-4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2013_6_3-4_14) (дата звернення 26.09.2018).

51. Жегус О. В., Парцирна Т. М. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Х. : ФОП Іванченко, 2016. 237 с.

52. Зозульов О. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 54–57.

53. Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України*. 2006. № 10 (539). С. 43–48.

54. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання Прес, 2004. 199 с.

55. Зозульов О. В. Методика ринкового позиціонування. *Економічний вісник Національного технічного університету України КІП*. 2006. № 3. С. 119–124.

56. Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. Маркетинг: підручник. К: Знання, 2009. 1070 с.

57. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. USA: VcGraw-Hill, 2010. 516 p.

58. Index Hofstede. URL: <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions> (дата звернення 24.09.2018).

59. Gesteland R. R. *Cross-Cultural Business Behavior : marketing, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen Business School Press, 2002. 287 p.

60. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.09.2018).

61. Десять цифр, які характеризують український АПК у 2016 році URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2016/12/16/614552/> (дата звернення 24.09.2018).

62. Офіційний сайт ТОВ «Нібулон». URL: <http://www.nibulon.com/> (дата звернення 24.09.2018).

63. Прушківська Е. В., Черномаз К. Г. Агропромислова інтеграція в умовах посилення глобалізації. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2016. № 116. С. 78–88.

64. Романенко О. Системний підхід до стратегічного аналізу на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2012. № 11. Ч. 3. С. 32–35.

65. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эскмо, 2005. 544 с.

66. Bryson John M. A. Strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*. 1988. Vol. 21. № 1. pp. 73–81.

67. Гаврилюк-Єнсен Л., Спільник І. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. Ч. 4. С. 37–40.

68. Удалов Ф., Алехина О., Иванов Б. Стратегическое развитие предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 5. С. 95–101.

69. Basic Description of Strategic Planning (including key term stok now) URL: <http://managementhelp.org/strategicplanning/basics.htm> (дата звернення 24.09.2018).