

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

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

“ ____ ” _____ 2019 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Управління формуванням конкурентних переваг аграрного
підприємства»

Виконавець:

студент факультету економіки
та управління
підприємництвом
Шаповал Данило
Віталійович _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

ОДЕСА - 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ПІДТРИМКОЮ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Підходи до встановлення сутності поняття "конкурентна перевага"	5
1.2. Джерела формування конкурентних переваг	12
1.3. Процес управління формуванням конкурентних переваг: основні етапи та їх сутність	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "ТЕРРА ПРАЙМ"	27
2.1. Аналіз розвитку сільськогосподарської галузі України	27
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ "Терра Прайм"	43
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Терра Прайм»	51
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "ТЕРРА ПРАЙМ"	56
3.1. Обґрунтування заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ "Терра Прайм"	56
3.2. Розробка заходів щодо впровадження системи точного землеробства	63
3.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Терра Прайм»	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	81

ВСТУП

У сучасних умовах зростає конкурентний тиск на вітчизняні аграрні підприємства, що підвищує актуальність формування методів та застосування інструментів з підвищення їх конкурентоспроможності. Для того, щоб бути успішним на ринку аграрні підприємства повинні створювати унікальні властивості, що будуть вигідно відрізняти їх від конкурентів, та з часом, за умов їх постійної підтримки трансформуватися в їх конкурентні переваги. Ці унікальні властивості можуть відноситися до продукції, що виробляється, технологій, що використовуються, більш привабливої ціни тощо. Проте просто створити унікальні властивості сьогодні недостатньо, необхідно навчитися ефективно управляти конкурентними перевагами.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємства та застосування отриманих знань для укріплення конкурентної позиції ТОВ «Терра Прайм». Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати сільськогосподарську галузь України у відповідності до моделі п'яти конкурентних сил М. Портера;
- оцінити конкурентну позицію ТОВ «Терра Прайм» та запропонувати заходи з посилення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство ТОВ «Терра Прайм».

Предметом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

В роботі використано наступні методи проведення досліджень: метод групування (для визначення сутності поняття "конкурентна перевага"), метод систематизації (для встановлення основних джерел конкурентних переваг), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для аналізу сільськогосподарської галузі України); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового

стану підприємства), метод попарних порівнянь (для визначення важливості фактора конкурентоспроможності); метод критичного шляху сітьового планування (для встановлення термінів завершення проекту впровадження елементів системи точного землеробства).

Елементом новизни є методичний підхід щодо формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства на ринку, в якому порівняно із сучасними запропоновано формування заходів щодо підтримки конкурентних переваг підприємства з використанням дерева рішень та з урахуванням найвпливовішої конкурентної сили.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані до впровадження елементи системи точного землеробства можуть бути використані підприємством.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася у 2019 р. на базі Одеського національного економічного університету. Опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Шаповал Д.В. Генезис підходів до визначення сутності поняття "конкурентна перевага" підприємства / Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. Матеріали студентської конференції, 20-21 червня 2019 р. – Одеса, 2018. – С. 146-150.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в роботі дослідження зробимо наступні висновки:

1. У відповідності до доробку М. Портера, пропонуємо розуміти конкурентну перевагу як наявність та ефективність використання ресурсів, що є у розпорядженні підприємства. Оскільки саме через спосіб використання ресурсних можливостей підприємства види діяльності підприємства посилюють один інший, створюється цінність продукції для споживача, яку він порівнює з цінністю продуктів конкурентів, приймає рішення щодо вибору товару.

2. Сільськогосподарська галузь активно розвивається та демонструє щорічне зростання обсягів реалізації продукції, а продукція аграрних підприємств є затребуваною як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Кількість суб'єктів господарювання, що сьогодні працюють в сільськогосподарській галузі, є достатньо великою, значною є питома вага юридичних осіб – аграрних підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання. За результатами аналізу галузі за методом п'яти конкурентних сил М. Портера можна стверджувати, що найбільш впливовою силою на ринку є сила діючих конкурентів, що потребує визначення власної конкурентної позиції та формування стійких конкурентних переваг.

3. За результатами оцінки, наданої експертами, конкурентоспроможність підприємства є нижчою за найближчого конкурента. Для формування заходів з формування та підтримки конкурентних переваг підприємства з використанням інструмента дерева рішень, ми порівняли можливі варіанти заходів щодо підтримки конкурентних переваг та обґрунтували вибір проекту впровадження елементів системи точного землеробства. Реалізація всіх етапів системи точного землеробства є витратною, тому було заплановано впровадження перших трьох її етапів: введення системи паралельного водіння; встановлення системи автоматичного збору даних; обладнання обприскувачів системою датчиків з можливістю відключення окремих секцій обприскувача, що дозволило знизити

витрати палива, насінневих матеріалів, добрива та засобів захисту рослин. Було оцінено інвестиційну привабливість проекту (чиста приведена вартість проекту 330,97 тис. грн., термін окупності 1,45 року), що довело доцільність його реалізації. У відповідності до сітьового графу підготовка до реалізації проекту буде тривати один місяць.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation //Harvard Business Review. 1990.-Vol .68. -N3. - P. 79-91.
2. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>
3. Агапова М.А. Управление конкурентными преимуществами предприятия // Карельский научный журнал. - 2017. - Т. 6. - № 3(20). – С. 81-84
4. Аграрна гра: чи зможе хтось із українських банків нагодувати аграріїв дешевими кредитами у 2018 році? // Сайт Незалежної асоціації банків України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://nabu.ua/ua/agrarna-gra-chi-zmozhe-htos.html>
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография НОВОСТИ», 2000. – 459 с
6. Аналіз ринку органічної продукції в Україні // Агрополітичний сайт AgroPolit.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/407-analiz-rinku-organichnoyi-produktsiyi-v-ukrayini>
7. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства // Спецпроект: аналіз наукових досліджень : матеріали III Міжн. науково-практ. конф. – 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2007jule.php>
8. Безус Р. М., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Сучасні тенденції функціонування та розвитку сільськогосподарських обслуговуючих

- кооперативів // Агросвіт. - 2019. - № 10. - С. 3–10.
9. Белых В. Як Україні "відмити" "сіре" зерно // Сайт "Українська правда" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/11/14/653684/>
 10. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – 2018. - №23. – С. 34-39
 11. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. –2017.– Випуск 12– Т.1 – С.6-11
 12. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика // Економіка і регіон. - №4 (53). – 2015. – С. 16-22
 13. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей / Е.А. Бройдо. Автореферат дис. канд. наук: 08.00.05. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-konkurentnykh-preimushchestvkompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykh-vozmozhno>
 14. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. В.О. Василенка. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с
 15. Види сільськогосподарських підприємств в Україні // Сайт Українського клубу аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini
 16. Вовчак О. Д. Стан і проблеми розвитку банківського кредитування сільськогосподарських підприємств України / Вовчак О. Д., Гальків Л. І., Демчишин М. Я. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2018. – Вип. 3 (26). – С. 30–37.

17. Гончаров Ю. В., Купер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 178-181.
18. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища / Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // Технології та дизайн. – К. : КНУТД, 2014. – №4 (13). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.
19. Должанський З. І., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. — Київ: ЦУЛ, 2006. —384 с.
20. Драч О. І. Підходи та фактори до формування конкурентного потенціалу підприємств машинобудування // Ефективна економіка. - № 11. – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5262>
21. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352
22. Інформація статистичного характеру // Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Карпенко Ю.В. Процес операційного управління відносинами з постачальниками // Науковий вісник ОНЕУ. – 2017. – № 5 (247). – 192 с. – С. 69-84
24. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А. О. // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
25. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] // Економічний аналіз: зб. наук. праць. - ТНЕУ. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 25. –№ 2. – С. 79-85.
26. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною

конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку // Економічний простір. – 2019. – № 141. – С. 76-88

27. Кернасюк Ю. Потенціал розвитку ринку техніки АПК// Агробізнес сьогодні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/10881-potentsial-rozvytku-rynku-tekhniku-apk.html>
28. Кернасюк Ю. Ринок мінеральних добрив // Видання «Агробізнес Сьогодні» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/10772-rynok-mineralnykh-dobryv.html>
29. Кернасюк Ю.В. Ринок насіння: попит зосереджений на зернових та олійних // Он лайн журнал GrowHow.in.ua [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.growhow.in.ua/rynok-nasinnya-popyt-zoseredzhenyj-na-zernovyh-ta-olijnyh/>
30. Кривенко О. Ринок органічної продукції в Україні // Інтернет-видання Агробізнес сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/podiia/item/9994-rynok-orhanichnoi-produktsii-v-ukraini.html>
31. 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
32. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. - №1. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/255.pdf
33. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: ООО «Издательство «Проспект», 2003. – 336 с.
34. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер. – 2004. – 800 с.

35. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54
36. Лессер Э., Прусак Л. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Э. Лессер, Л. Прусак. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.
37. Литвинюк О.П., Гавриленко І.С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. // Економіка – 2010. - №35. - С. 144-149
38. Лучка О. 5 найбільших агрокомпаній України за розміром земельного банку // Сайт LB.ua [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://lb.ua/economics/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompaniy_ukraini
39. Нинішній тренд в АПК - будівництво елеваторів // Сайт Аграрний тиждень. Україна [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://a7d.com.ua/agromoney/42352-ninshnj-trend-v-apk-budvniectvo-elevatorv.html>
40. Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності // Бізнесінформ. - № 4. – 2014. – С. 290-295.
41. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект // Вісник ЖДТУ. - 2015. - № 3 (73). – С.94-100.
42. Пораховано скільки Україна експортувала та імпортувала міндобрив у 2019 році // Сайт AgroPolit.com [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://agropolit.com/news/12248-porahovano-skilki-ukrayina-eksportovala-ta-importovala-mindobriv-u-2019-rotsi>
43. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.
44. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН

- України». – К., 2018. – 158 с.
45. Романюк М., Добровенко О. Джерела конкурентної переваги фірми – структура та методи визначення // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Економіка. - №138. – 2012. – С. 42-45
 46. Селезньова Г.О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування // Глобальні та національні проблеми економіки. – №15. -2017. – С. 311-316.
 47. Труніна І. М. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств // Проблеми економіки. - № 3. – 2012. – С. 147-150
 48. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: Изд-во "ИНФРА-М". – 2000. – 312 с
 49. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшнер, Б. Бенсуссан – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
 50. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. - №24. – Ч.1. – С. 152-156
 51. Хворостяний В. Хто вбиває українські землі, або як зупинити деградацію ґрунтів // Сайт AgroPolit.com [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/566-hto-vbivaye-ukrayinski-zemli-abo-yak-zupiniti-degradatsiyu-gruntiv>
 52. Чорний В.В. Конкурентні переваги залізниць на ринку вантажних перевезень // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=115>
 53. Шершеньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершеньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с
 54. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Т. Эггертссон ; пер. с англ. М.Я. Каждана ; науч. ред. пер. А.Н. Нестеренко. – М.: Дело ЛТД, 2001. – 408 с.