

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

Кафедра менеджменту організацій

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

_____ (підпис)
“ ” _____
_ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Розробка конкурентної стратегії аграрного підприємства»**

Виконавець:

студент факультету Менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Сливка Валентин Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Балабаш Ольга Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття конкуренції і її роль у розвитку підприємства	5
1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства та методи її оцінки	11
1.3. Сутність стратегії організації. Процес її розробки	23
РОЗДІЛ 2.3. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА З РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.	9
2.1. Загальна характеристика аграрної галузі України	39
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП "ВКП"Каро"	48
2.3. Оцінка конкурентної позиції ПП "ВКП "Каро"	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП "ВКП	8
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE- аналізу	58
3.2. Заходи з реалізації конкурентної стратегії ПП "ВКП "Каро"	62
3.3. Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії ПП "ВКП "Каро"	67
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

В умовах ринкових відносин однією з ключових проблем, від вирішення якої залежить успіх і виживання суб'єктів підприємницької діяльності, є проблема утримання і зміцнення їхніх позицій на ринку. При цьому для вирішення цієї проблеми вирішальне значення має встановлення, підтримка на необхідному рівні і підвищення їх конкурентоспроможності.

Реалізація цих завдань передбачає розробки та впровадження конкурентної стратегії, що підвищує вимоги до рівня кваліфікації фахівців, які повинні володіти методологією і сучасним інструментарієм досліджень в сфері стратегічного управління, що і визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою даної роботи є підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ПП "ВКП "Каро" шляхом розробки та впровадження його конкурентної стратегії.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність категорії «конкурентоспроможність», окреслити її роль у розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП "ВКП"Каро";
- провести оцінювання конкурентної позиції ПП "ВКП "Каро";
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії ПП "ВКП "Каро" методом SPACE-аналізу;
- розробити заходи з реалізації конкурентної стратегії ПП "ВКП "Каро" та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - ПП "ВКП "Каро"

Предмет дослідження - є процес формування конкурентної стратегії аграрного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи:

логікотеоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, PEST-аналізу, лінійного програмування, SPACE-аналізу.

Наукова новизна полягає в удосконаленні формалізації процесу формування конкурентної стратегії аграрного підприємства на основі SPACE-аналізу, що надає можливість встановити конкурентні переваги підприємства на ринку та обґрунтувати стратегічний вектор розвитку підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи конкурентної стратегії нададуть змогу сформувати стійкі конкурентні переваги аграрного підприємства на ринку.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Сливка В. С., Балабаш О. С. Оцінювання впливу факторів макросередовища аграрних підприємств України– Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – С. 69-72

ВИСНОВКИ

На основі проведеного оцінювання макросередовища за допомогою PEST-аналізу, виділено фактори, що впливають на розвиток аграрних підприємств України. Встановлено, що сільськогосподарські підприємства України функціонують в складних макроекономічних умовах, кількість та ступінь впливу негативних факторів значно перевищує позитивні. Найбільший негативний вплив у галузі мають техногенні та соціальні фактори, зокрема: низький рівень впровадження інноваційних агротехнологій, зниження чисельності сільського населення,. Серед позитивних факторів - зростання попиту на агропродукцію у світі та доступність інноваційних агротехнологій на ринку.

Основними резервами реалізації потенціалу розвитку підприємств галузі є запровадження сучасних інноваційних агротехнологій, що дозволить збільшити врожаї та забезпечити належну якість продукції, яка відповідає міжнародним стандартам та здатна задовольнити зростаючий попит на неї у світі.

За результатами аналізу фінансового стану ПП "ВКП "Каро" зроблено висновок, що підприємство знаходиться в стійкому фінансовому положенні, має достатньо високі показники ліквідності та платоспроможності, є прибутковим. Виключення складає тільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017 р. Слід відзначити, що у 2018 р. показники демонстрували деяке погіршення, але в 2019 р. динаміка була позитивною.

Встановлено відносний рівень конкурентоспроможності підприємства ПП «ВКП «Каро» по відношенню до основних конкурентів ПП «Світанок» та ПП «Норок» на основі розрахунку зваженої оцінки. Виявлено високий рівень конкуренції, що спостерігається між ПП "ВКП "Каро"та ПП «Норок», сума зважених оцінок 111 та 138 балів відповідно. ПП «Світанок» значно поступається конкурентам маючи у сумі 85 балів. Доведено, що ПП "ВКП "Каро" незначно, але поступається конкуренту ПП "Норок" головним чином, за рахунок низьких значень оцінок за такими параметрами як матеріально-

технічне забезпечення, рівень використання інновацій. Врахування основних недоліків, виявлених у ході аналізу, при формуванні конкурентної стратегії ПП «ВКП «Каро» забезпечить підприємству у довгостроковій перспективі високий конкурентний статус.

З використанням методики SPACE-аналізу оцінено стан ПП «ВКП «Каро» та його стратегічну позицію за такими напрямками: фінансова сила аграрного підприємства; конкурентні переваги аграрного підприємства; привабливість аграрної галузі; стабільність відображення аграрного підприємства.

За результатами побудови матриці SPACE було встановлено спрямованість вектору ПП «ВКП «Каро» у квадрат, що відповідає конкурентній позиції підприємства. Дана позиція характеризується діяльністю підприємства в привабливій галузі у порівняно не стабільному оточенні. Становище підприємства характеризується наявністю виробничих переваг в галузі та є основою для наступальної стратегії.

З урахуванням результатів проведеного аналізу та сформованих рекомендацій, обґрунтовано доцільність використання інноваційної ресурсозберігаючої агротехнології «нульового обробітку No-till» в діяльності ПП «ВКП «Каро». Це дозволить: виключити водну та вітрову ерозії, підвищити накопичення живильного середовища для біоти ґрунту, зменшити застосування мінеральних добрив і отрутохімікатів, зменшити ущільнення ґрунту, збільшити усмоктування в ґрунт і економне витрачання вологи, підвищити природне снігозатримання, підвищити врожайність, скоротити витрати палива до 60%, мінімізувати трудовитрати.

На основі розрахунку загального економічного ефекту від застосування технології нульового обробітку встановлено, що за рахунок зростання урожайності та зменшення поточних витрат впровадження технології нульового обробітку є ефективним, оскільки дозволяє підприємству отримати додатково 826,236 тис. грн. прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова Т.А. Теория организации : учеб. пособие для вузов /Т.А. Акимова. - М. : ОНИТИ - ДАНА, 2003. - 367 с.
2. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; под ред. А.А. Емельянова. М. : Финансы и статистика, 2002. - 368 с.
3. Балабаш О. С. Здібність організації як економічна категорія / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 278-281.
4. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.
5. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
6. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
7. Балабаш О.С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О.С. Балабаш, І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 60 (1). – С. 99-109.
8. Балабаш Ольга, Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046>
9. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
10. Варфоломеева А.М. Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода : автореф. дис. на соискание научн. степени к.е.н. : спец. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством / А.М. Варфоломеева. – Волгоград : ВГТУ, 2013. - 24 с.
11. Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л.С. Егорова, А.А. Макарычев // Социология, психология, философия. Вест-

ник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316-322.

12. Келлерман Ю. Моделирование системы понятий / Ю. Келлерман // Стандартизация, сертификация, качество. - 2004. - № 3. - С. 18-21.

13. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

14. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

15. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.

16. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

17. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

18. Кузнецова І.О. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів / І.О. Кузнецова/ Науковий вісник ОНЕУ. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. - № 6 (226). – С.132-145

19. Кузнецова І. О. Ринок зерна України: тенденції та стратегічний вектор розвитку. – Економіст.– 2010. – № 10. – С. 10–12.

20. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

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

22. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 248 с.

23. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.

24. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.
25. Малин А.С. Исследование системы управления [текст] : учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин ; Гос. ун.-т - Высшая школа экономики. - 3-е изд. - М.: Изд. дом ГУ ВШЕ, 2005. - 399 с.
26. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівельних підприємств : автореф. дис. на здоб. наук. ступ, к.е.н. : спец. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами / Ю.М. Мануйлович. – Хмельницьк : Хм. НУ, 2015. - 24 с.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1999. - 800 с.
28. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / Отдние экон. РАН; науч. - ред. совет изд-ва «Экономика» / Вадим Дмитриевич Могилевский. - М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. - 251 с.
29. Мухин В.И. Исследование систем управления. Учебник / В.И. Мухин. - М.: Экзамен, 2002. - 384 с.
30. Основы управления производством : учебник / под ред. Г.Л. Таукача и В.П. Дубоноса. - К. : Вища пік. Головное изд-во, 1989. - 303 с.
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ИНЖЕК», 2007. - 368 с.
33. Пономаренко Л.А. Основы економічної кібернетики : підручник / Л.А. Пономаренко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 432 с.
34. Пушкарь А.И. Основы научных исследований и организация научно исследовательской деятельности : учебное пособие / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова. - Х. : ИД «ИНЖЕК», 2006. - 280 с.
35. Райзберг Б.А. Управление экономикой. Учебник. / Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1999. - 784 с.
36. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы :учебник / Н.А. Савельева. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. - 382 с.
37. Станьковська І.М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. - 2013. - № 77. – С. 67-73.

38. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.
39. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : [монографія] / Н.П. Тарнавська. - Тернополь: Економічна думка, 2008. - 570 с.
40. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
41. Флейшер К. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Флейшер, Б. Бенсуссан. Москва : БИНОМ, 2005. 541 с.
42. Фролова В. В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия / В. В. Фролова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2009. – № 17. – С. 28–37.
43. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.
44. 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. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>
45. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.
46. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.arem.76.3.25681