

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КРИВУЛЬСЬКА ТАМАРА ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 339.137

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ**

076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Т. В. Кривульська

**Керівник роботи**  
Ткачук Василь Іванович  
д.е.н., професор

**Житомир – 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Кривульська Т. В. Формування та впровадження конкурентної стратегії підприємств – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність». – Житомирський національний агроекологічний університет, Житомир, 2019.

У кваліфікаційній роботі систематизовано стратегії управління підприємством та визначено потенційні можливості для розвитку конкурентних переваг бізнесу в країнах з ринковою економікою. Обґрунтовано актуальність дослідження взаємозв'язку конкурентної стратегії та управління бізнесом. Визначено конкурентну стратегію, за допомогою якої підприємство спроможне здійснити розвиток.

**Ключові слова:** стратегія, бізнес, управління, розвиток, стратегічний набір.

## SUMMARY

**Krivulska T.V. Formation and implementation of competitive enterprise strategy. Qualifying work manuscript.**

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Zhytomyr National Agroecological University, 2019.

The qualification work systematizes enterprise management strategies and identifies potential opportunities for developing competitive advantages of business in market economies. The relevance of research into the relationship between competitive strategy and business management is substantiated. The competitive strategy by which the enterprise is able to carry out development is defined.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
Висновки до розділу 1.....	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
Висновки до розділу 2.....	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	18
Висновки до розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Основоположною стратегією, яка виражає сутність ринкової економіки, є стратегія конкуренції. Конкуренція – це динамічний процес, який забезпечує ринок кращими товарами. Досягнення конкурентного статусу підприємством безпосередньо пов'язане з просуванням своєї продукції конкретним групам споживачів і це залежить від повного задоволення їх вимог. Конкурентоспроможність товару є результатом ефективного функціонування конкурентного підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності товару необхідно контролювати фактори, умови і причини, що визначають якість продукції, виробничі витрати та важелі досягнення максимального впливу на споживача.

Проблемам формування та реалізації конкурентної стратегії присвячено значну кількість наукових праць відомих іноземних та вітчизняних науковців: М. Портера, А. Д. Чандлера, І. Ансоффа, А. Томпсона, Д. Рікардо, П. Саблука, С. Кваші, В. Геєця, В. Герасимчука, І. Решетнікова, Р. Фатхутдіновя та ін. Проте дана проблематика залишається актуальною і не завершеною у вивченні, оскільки кожне підприємство має індивідуальні фактори успіху і формує конкурентну стратегію.

**Мета й завдання кваліфікаційної роботи.** Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних основ та вивчення конкурентних переваг досліджуваного підприємства, що дозволить обґрунтувати і реалізувати конкурентну стратегію.

Досягнення поставленої мети передбачає необхідність розв'язання таких завдань: вивчення сутності конкурентної стратегії та стратегій досягнення конкурентних переваг; дослідження класифікації конкурентних переваг підприємства; обґрунтування ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі та управління конкурентними перевагами у ПАТ “Житомирський маслозавод”.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретико-методичні напрями формування та ефективної реалізації конкурентної стратегії в досліджуваному

підприємстві. **Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації конкурентної стратегії ПАТ “Житомирський маслозавод”.

**Методи дослідження.** Теоретичними і методологічними засадами дослідження є системний підхід з використанням економіко-математичних методів до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно проблем формування та впровадження конкурентної стратегії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у визначенні резервів підвищення конкурентоспроможності ПАТ “Житомирський маслозавод” на основі проведення розрахунків. Кваліфікаційна робота має прикладний характер, а рекомендації щодо виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності продукції можуть використовуватися в системі стратегічного планування на підприємстві.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Основні положення дослідження викладені: матеріалах IV науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів з міжнародною участю «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика» від 5 грудня 2018 року (ЖНАЕУ, м. Житомир); матеріалах V Міжнародного науково-практичного форуму, 25 жовтня 2019 (ЖНАЕУ, м. Житомир) та науково-практичному журналі «Регіональна економіка та управління» 4 (26) листопада 2019 року.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, теоретичного, аналітичного та проектного розділів, висновків та додатків, списку використаної літератури. Основний обсяг роботи становить 32 сторінки та містить 1 рисунок, 10 таблиць. Список використаних літературних джерел налічує 43 найменування і викладений на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки.

## ВИСНОВКИ

Проведені теоретичні та аналітичні дослідження дозволяють зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» на зовнішньому ринку є основним чинником його ефективної господарської діяльності. Щоб досягти зростання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно створювати конкурентні переваги.

Для забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції за якістю ПАТ «Житомирський маслозавод» необхідно, насамперед, визначити чіткі цілі та розробити технічні умови для їх впровадження в систему управління якістю продукції на підприємстві. Лише в тому випадку підприємство може розраховувати на успіх, коли в нього виробничий процес орієнтований на постійне забезпечення якості продукції. При цьому ключову роль має відігравати функціональний аспект якості, що визначає в якій мірі продукція підприємства задовольняє потреби споживачів тобто чи відповідає технологія виробництва продукції вимогам споживачів. Адже продукція може відповідати високим технічним вимогам, бути виготовленою з натуральної сировини, але якщо вона не відповідає очікуванням та потребам споживачів, то така продукція не користуватиметься попитом.

Для формування стійкої конкурентної стратегії підприємству потрібно використати інноваційно-інвестиційну стратегію а саме використати тактичну дію яка передбачає придбання нової італійської лінії Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak. Запропонований інвестиційний проект та розрахунки щодо його реалізації доводять, що фінансово-економічна діяльність підприємства значно покращиться, а витрати на кредит ніяк не вплинуть на плановий прибуток.

Отже, використання даної конкурентної стратегії дозволить знизити собівартість 1 т морозива, підвищити якість продукції відповідно міжнародних стандартів. Доведено, що запропонований інвестиційний проект є ефективним та економічно обґрунтованим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І. В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174 – 180.
3. Божок Г. Оцінка об'єктів інтелектуальної власності як фактор регулювання ринку / Г. Божок // Інтелектуальна власність. – 2001. – № 9–10. – С. 35–38.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер Бук, 2001. – 288 с. – ISBN 5-318-00249-8.
5. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 1(19). – С. 98–103.
6. Гольнев В. Н. Практикум по ценообразованию : учебно-методическое пособие / В. Н. Гольнев. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2012. – 112 с.
7. Журко Т. О. Механізми управління функціями корисності інвестора та підприємства в машинобудуванні / Т. О. Журко, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – Львів. – 2017. – № 690 – С. 260–264.
8. Журко Т. О. Підвищення рівня ефективності інвестиційного процесу підприємства на основі побудови функцій корисності / Т. О. Журко, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні». – Вінниця, 1 березня 2013 р. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – С. 168–171.

9. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : учеб. пособие / П. В. Беспалов, А. Л. Гапоненко, В. И. Корниенко и др. ; под ред. Гапоненко А. Л., Орловой Т. М. ; Моск. междунар. высш. шк. бизнеса "МИРБИС" (ин-т). – М. : Соц. отношения, 2003. – 177 с. – ISBN 5-94907-009-7.

10. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : практикум / В. В. Кавецький, В. О. Козловський, І. В. Причепа. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 113 с.

11. Кавецький В.В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень. Практикум : [навч. посіб.] / В. В. Кавецький, В. О. Козловський, І. В. Причепа – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 113 с.

12. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. [2-ге вид., доп. і переробл.]. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, ВНТУ, 2008. – 241 с.

13. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 210 с.

14. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с. – ISBN 966-574-524-7.

15. Кривульська Т., Баранчук О. Напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод». Матеріали ІV науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів з міжнародною участю «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика», 5 грудня 2018 року. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – С 44-45.

16. Кривульська Т.В., Савенко О. Б. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». 2019. № 4 – С. 81-86.

17. Кривульська Т. Стратегія конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій : Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму, 25 жовтня 2019. Житомир : ЖНАЕУ, 2019. – С 305-309.



18. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6. – С. 72–83.

19. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник / Є. Г. Матвіїшин. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 200 с.

20. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

21. Пахуча Е. Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах Харківської області [Електронний ресурс] / Е. Пахуча // Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal. – 2015. – Vol. 1. – No. 2. – С. 76–84. – Режим доступу : [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).

22. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/830-96-%D0%BF>.

23. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної підприємства / Г. О. Селезньова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 231–233.

24. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

25. Ходжаниязов Э. С. The ways of increasing competitiveness of enterprises // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1517-1519. — URL <https://moluch.ru/archive/116/31931/> (дата обращения: 15.12.2019).

26. Balabanova, L. V. and Stelmashenko, O. V. (2010), Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky [Strategic personnel management of enterprise in the modern a market economy], Don NUET, Donetsk, Ukraine.

27. Belyaevsky I. K. Marketing research: information, analysis, forecast: Textbook — М.: Finance and Statistics, 2001. – p. 277–279. Bogomolov I. P. Analysis

of the formation of competitiveness category as a factor of superiority in the market of economic objects / I. P. Bogomolov. Faskhiev H. A. How to measure the competitiveness of the enterprise / H. A. Faskhiev, E. V. Popova. Utkin E. A. Management of the company. / E. A. Utkin. – M. — 1997.

28. Buzko, I. R., Vartanova, A. V., Nadon, G. A. et al. (2009), Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi [Strategic personnel management of enterprise in the modern labor market development], SNU name of V. Dal, Lugansk, Ukraine.

29. Hansa, I. V. (2011), Theoretical-methodical aspects of the impact of personnel management on the effectiveness of the system enterprise management. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats, vol. 1(19), pp. 98–103.

30. Iljins J. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change / J. Iljins, V. Skvarciany // Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2015. – № 213. – pp. 944–950.

31. Iljins, J. (2015), Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. Procedia-Social and Behavioral Sciences, no. 213, pp. 944–950.

32. Maslak, O. O. (2010), The strategic aspects of personnel management. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, no. 20/6, pp. 72–83.

33. Matviishyn, E. H. (2011), Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic Management Human Resource], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

34. Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF).

35. Pakhucha E. (2015), Labor productivity in the agricultural enterprises of the Kharkiv region. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, [Online], vol. 1, no. 2, pp. 76–84, available at: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).

36. Porter M. Competition. – USA: Harvard Business School Publishing Cooperation, 2008. – 544 с

37. Selezneva, G. O. (2012), The role of strategy personnel management in the strategic recruitment of competent organization. *Business Inform*, no. 3, pp. 231–233.
38. Shiyan A. A. Why do inefficient innovative institutions have place in Russia and Ukraine? / Shiyan A. A., Nikiforova L. O. // *Mechanisms for Correcting Them* (January 7, 2012). [Електронний ресурс]. – Режим доступу в соціометричній базі даних SSRN : <http://ssrn.com/abstract=1981199> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1981199>.
39. State Statistics Service of Ukraine (2016), Human resource of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
40. Sveiby K E. *Methods for Measuring Intangible Assets* / K E. Sveiby. – 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
41. Uddin M. J. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh* / M. J. Uddin, R. H. Luva // *International Journal of Business and Management*. – 2013. – Vol. 8, No. 2. – pp. 63–77.