

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БОВСУНОВСЬКИЙ ЮРІЙ ІВАНОВИЧ

УДК 338.43:339.137

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Ю. І. Бовсуновський

Керівник роботи
Левківська Лариса Миколаївна
к. е. н., доцент

Житомир – 2019

АНОТАЦІЯ

Бовсуновський Ю. І. Формування та впровадження конкурентної стратегії підприємств сфери агробізнесу. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

В роботі обґрунтовано науково-методичні засади і практичні рекомендації щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Проаналізовано і систематизовано сутність понять “стратегія” та “конкурентна стратегія”. Визначено особливості розробки стратегії підприємства, місії та цілей ПОСП “Надія”. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації господарського портфеля підприємства та економіко-математичну модель реалізації диверсифікації як конкурентної стратегії .

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, диверсифікація, інноваційний проект, органічне виробництво.

SUMMARY

Bovsunovsky Y. I. Formation and implementation of competitive strategy of agribusiness enterprises. 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 work substantiates scientific and methodological principles and practical recommendations for the development and implementation of a competitive strategy for the economic development of the enterprise. The essence of the concepts of "strategy" and "competitive strategy" is analyzed and systematized. The peculiarities of development of the enterprise strategy, mission and goals of PSP "Nadia" are determined. Practical recommendations on optimization of the enterprise's economic portfolio and economic and mathematical model of diversification realization as a competitive strategy of activity.

Keywords: strategy, competitive strategy, diversification, innovative project, organic production.

ЗМІСТ

ВСТУП.....		3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ		6
Висновки до розділу 1.....		11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....		13
Висновки до розділу 2.....		21
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ТА РОЗРОБКА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА		22
Висновки до розділу 3.....		29
ВИСНОВКИ		30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		34
ДОДАТКИ.....		38

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі актуальною проблемою економічної політики України є створення конкурентоспроможного аграрного сектора. Затяжна криза аграрної сфери економіки вимагає швидкого розвитку нових організаційно-господарських формувань, серед яких особливого значення набуває становлення та функціонування приватно-орендних сільськогосподарських підприємств. При цьому основними концептуальними положеннями їх успішного функціонування є дієва стратегія їх розвитку. Крім того, досягнення конкурентних переваг агроформувань забезпечується шляхом ведення диверсифікованої діяльності.

У науковій літературі приділяється значна увага дослідженню сутності та необхідності імплементації стратегій. Такі науковці, як І. Ансофф, М. Мескон, М. Мак-Дональд, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Гаркавенко, Н. Куденко та ін. досліджували необхідність та важливість функціонування компаній на засадах стратегічного розвитку. Теоретичні та прикладні аспекти здійснення диверсифікації як конкурентної є досліджували західних науковців, зокрема, К. Альбрехт, Г. Армстронг, Ф. Котлер, М. Портер та ін. У розвиток сучасної теорії та практики диверсифікації здійснили В. Андрійчук, Н. Степаненко, В. Ткачук, С. Покропивний та ін.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Мета роботи полягає у формуванні теоретико-методологічних та організаційно-економічних положень, щодо шляхів обґрунтування та реалізації конкурентної стратегії діяльності сільськогосподарських підприємств. Для вирішення зазначеної мети у процесі дослідження були вирішенні завдання:

- вивчити сутність, зміст та особливості розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати методичні засади здійснення диверсифікації як конкурентної стратегії розвитку підприємств;
- проаналізувати сучасний стан диверсифікованого виробництва

досліджуваного підприємства та ідентифікувати основні проблеми розвитку агроформування в контексті здійснення стратегічної діяльності;

➤ обґрунтувати доцільність диверсифікації виробництва як конкурентної стратегії розвитку підприємства, а також визначити економічний ефект від запропонованих заходів.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти впровадження диверсифікації як стратегічної орієнтації сільськогосподарських підприємств. **Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та основні положення економічної теорії. При написанні дипломної роботи застосовувалися такі методи дослідження як *метод наукової абстракції* – при визначенні сутності та змісту стратегії підприємства, для уточнення понять “економічна стратегія”, “диверсифікація”, формулювання висновків та теоретичних узагальнень; *розрахунково-конструктивний*, що дає можливість обґрунтувати перспективи розвитку підприємства, використовується для удосконалення або впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства; *абстрактно-логічний*, суть якого полягає у теоретичному та методологічному узагальненні актуальних досліджуваних питань підприємства; *метод ABC-аналізу* – даний метод використовується для оцінки рівня диверсифікації на підприємстві. В результаті застосування *SWOT-аналізу* досліджено чинники внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, що стало основою для вибору напрямів диверсифікації виробництва. Доцільність імплементації диверсифікації як стратегії економічного розвитку підприємства виконано за допомогою *економіко-математичного* моделювання.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму “Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій” (25 жовтня 2019 р.) на тему – Методичні

засади імплементації стратегії диверсифікації; Студентські наукові читання – 2019: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт на тему – Обґрунтування імплементація диверсифікації як конкурентної стратегії підприємства (20 листопада 2019 р.); Студентська наукова конференція “Сучасні тренди міжнародних економічних відносин” на тему – Обґрунтування стратегічних орієнтирів та розробка диверсифікації як конкурентної стратегії підприємства (21 листопада 2019 р.).

Практичне значення дослідження полягає в тому, що методичні, теоретичні, прикладні результати роботи можуть бути використані вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами в процесі формування та імплементації конкурентної стратегії розвитку підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 32 сторінках комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць і 6 рисунків.

ВИСНОВКИ

Процес обґрунтування та імплементації конкурентної стратегії є важливою складовою системи стратегічного розвитку. В умовах конкуренції така стратегічна орієнтація стимулює прагнення господарюючого суб'єкта зміцнити своє становище, вчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечити ефективність своєї діяльності. Для вітчизняних підприємств імплементація конкурентної стратегії здійснюється з метою формування значних конкурентних переваг. Водночас така стратегія є достатньо витратною і ризиковою, тому її застосування передбачає ретельного попереднього аналізу і економічно обґрунтованого рішення.

Пріоритетною стратегією економічного розвитку є диверсифікація, яку слід розглядати як комплекс заходів (аналітичних, організаційних, контролюючих), що спрямовані на створення, розширення та підтримку економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення визначених стратегічних цілей. Диверсифікація як стратегія зростання підприємства повинна забезпечувати підприємству його актуальність на ринку. З огляду на вищезазначене, диверсифікація – це урізноманітнення напрямів виробництва окремого суб'єкта господарювання підприємницької діяльності спрямована на мінімізацію господарських ризиків.

Теоретичні засади формування конкурентної стратегії було розглянуто на прикладі ПОСП “Надія”. Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство функціонує в галузі сільського господарства. Аналіз галузі засвідчив, що тут формуються позитивні тенденції для ведення бізнесу. Водночас виникають ряд факторів що ускладнюють господарську діяльність аграрного виробника: диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію, велика частка зношених матеріально-технічних засобів, фактор сезонності, брак коштів на здійснення інноваційної діяльності та інші.

Досліджуючи стратегічні зони господарювання, дістаємось висновку, що підприємство має стратегічні можливості для нарощування обсягів виробництва

та здійснення прибуткової діяльності, але в результаті портфельного аналізу було виявлено, що половина продукції, яка була реалізована за 2016-2018 рр. є не рентабельною для організації й обтяжує господарський портфель, тому потребує негайної реакції з боку керівництва.

Ступінь готовності ПОСП “Надія” до впровадження диверсифікації як стратегії інноваційного розвитку є помірним (підсумковий рейтинг 0,208), оскільки підприємство має достатній конкурентний потенціал, є фінансово та економічно стійким, має стабільні показники оборотності запасів та збуту, а також проводить ефективну роботу з реалізації власного капіталу. В зв’язку з цим підприємство за останні 3 роки принципово не змінювало стратегію своєї діяльності. Проте в подальшому враховуючи нестабільну економічну та політичну ситуацію, а також процеси глобалізації економіки було б доцільним на перспективу розробити стратегію диверсифікації діяльності досліджуваного заводу, а також обґрунтувати інноваційний план впровадження органічного виробництва у господарську діяльність підприємства.

Пріоритетною стратегічною орієнтацією для ПОСП “Надія” вбачається вертикальна диверсифікація. Сутність вертикальної диверсифікації полягає у приєднанні до існуючого виробництва попередніх або наступних стадій. Така перспектива на майбутнє дозволить зменшити вплив недоліків сезонності, а також збільшити загальні обсяги збуту підприємства. Практичне застосування даної стратегії полягає у виробництві нових видів продукції в галузі та співпраця з новими споживачами. Така перспектива на майбутнє дозволить зменшити вплив фактору сезонності та збільшить грошові потоки на підприємстві, а також збільшити загальні обсяги збуту підприємства. У випадку, коли ситуація на одному з СГЦ буде не досить сприятливою і показники реалізації продукції будуть низькими то їх перекриватимуть більш стабільні показники інших ринків. Завдяки синергетичному ефекту від такої диверсифікації обсяги чистого прибутку досліджуваного підприємства будуть зростати та будуть максимальними при їх стабільності.

Диверсифікація є важливішою частиною структури ринкової економіки сьогодення. Вона стимулює мету суб'єкта підприємництва за умов конкуренції покращити своє положення на ринку, вчасно реагувати на зміни економічної кон'юнктури, якісно забезпечити ефективність своєї діяльності. Для ПОСП “Надія” диверсифікація як чинник нарощування виробничого потенціалу з метою забезпечення присутності підприємства на ринку, здатна забезпечити значні конкурентні переваги, водночас така стратегічна орієнтація є достатньо дорогою і ризиковою, тому застосування її вимагає ретельного попереднього аналізу і економічно обґрунтованого рішення.

Передбачення ефективності ПОСП “Надія” з урахуванням організаційно-економічних умов його діяльності потрібно здійснювати з урахування розробленої економіко-математичної моделі, яка ґрунтується на необхідності розширення диверсифікації із встановленою цільовою функцією максимуму отримання прибутку. Запровадження даної моделі підтверджує можливість створення багатогалузевого виробництва, напрямами диверсифікації діяльності якого є покращення функціонування галузі тваринництва, використання інноваційно спрямованих технологій первинної переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Прогноз ефективності ПОСП “Надія” показує, що виручка від реалізації виробленої продукції може зростати, що надасть можливість господарству в більшій мірі забезпечити виробничу діяльність власними грошовими коштами. Питома вага валової продукції галузі тваринництва в такому разі становитиме понад 50 %. За рахунок розвитку галузі тваринництва може зрости кількість працівників на підприємстві. За прогнозованими розрахунками, для реалізації даного проекту потрібно залучення додаткових інвестицій у розмірі 220,0 тис. грн. Період окупності 2,5 роки. Коефіцієнт розвитку диверсифікації складе 1,77 одиниць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 верес. 2010 р.: (відповідає офіц. текстові).– К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2010. 192 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство “Питер”, 1999. 416 с.
3. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. Вип. 2–3., 2013. 208 с.
4. Бланк И.А. Управление формированием капитала. К.: Ника-Центр. 2000. 283 с.
5. Бовсуновський Ю. І. Методичні засади імплементації стратегії диверсифікації // *Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму “Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій”*, 25 жовтня 2019 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2019. С. 136-138.
6. Бовсуновський Ю. І. Обґрунтування імплементації як конкурентної стратегії підприємства // *Студентські наукові читання – 2019: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентський наукових робіт на факультетах обліку та фінансів і економіки та менеджменту Житомирського національного агроекологічного університету*, 20 листопада 2019 р. Житомир : 2019. С. 329-332.
7. Бовсуновський Ю. І. Обґрунтування стратегічних орієнтирів та розробка диверсифікації як конкурентної стратегії підприємства // *Матеріали студентської наукової конференції “Сучасні тренди міжнародних економічних відносин”*, 21 листопада 2019 р. Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2019. С. 25-29.
8. Доц Д. Ю., Ліпінський В. М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць*. Львів: НЛТУУ. 2007, Вип. 17.5. С. 136-138.
9. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002.

640 с.

10. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. 240с.

11. Костецька Н. І., Хопчан М. І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. № 5(31). С.81-86.

12. Кривенко Л.В., Милашенко В.М., Кривенко С.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография; Гос. вуз «Укр. акад. банк. дела Нац. банка Украины». Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.

13. Ламбен Дж. Стратегический маркетинг / Дж Ламбен. [пер. МГУ], 2001. 750 с.

14. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин //Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць. Львів: НЛТУУ. 2010, вип. 20.6. 248-252.

15. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. 672 с.

16. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.

17. Мулярчук Л. М. Методичні засади ефективної реалізації диверсифікації сервісних підприємств // *Ефективна економіка*. № 5. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1170>

18. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві / В. М. Нелеп. – К.: КНЕУ, 2004. – 495 с.

19. Нужний К.М. Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська наука XXI століття–2007», 16–31 мая 2017р. Т.3. Днепропетровск: Наука и образование, 2017. 727 с.

20. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 196 с.

21. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Орлова В.М., Рижкова Г.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія:

монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

22. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства // “Молодий вчений”. № 12 (39). Грудень, 2016. С. 821-824. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>

23. Попов С.А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999. 344 с.

24. Портер М. Стратегія конкуренції (переклад А.Олійника), Київ, “Основи” 1998. 495 с.

25. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

26. Смирнов Є. М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. 2010. Вип.30.Т.2. С.181-190.

27. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. 2012. № 3 (29). С. 86-93

28. Степаненко Н. І. Види диверсифікаційної діяльності агросервісних підприємств / Н.І. Степаненко // Таврійський науковий вісник, 2005. Вип. 37. С. 262-268.

29. Степаненко Н. І. Методичні підходи до обґрунтування стратегічної організації агросервісних підприємств./ Н.І. Степаненко: матеріали Другої міжфакультетської науково-практичної конференції молодих вчених, [Формування стратегії розвитку регіонального АПК], (Житомир, 11 травня 2006 р.)/М-во аграр. політики України, Державний агроекологічний університет. Житомир: Вид-во “ДАУ”, 2006. С. 95-97.

30. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання / Ю.Б. Іванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. Харків: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. – 382 с.

31. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія /

[Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назаровата ін.]. Х.: ІНЖЕК, 2006. 382 с.

32. Ткачук В.І., Куцмус Н. М Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект // Економіка АПК. 2009. №4. С. 125-132.

33. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. 576 с.

34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

35. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві // Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1. С. 149-159.

36. Швець Т. В., Левківська Л. М. Формування системи стратегічного планування в сучасному агробізнесі // Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку : [колект. монограф.] / За ред. Г. Є. Жуйкова, В. С. Ніценка. – Одеса: ТОВ “Ледадрук”, 2013. С. 257-266.

37. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии. Маркетинг. 2001. № 3 (58). С. 79–86.

38. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: / Дж.Эткинсон, Й. Уилсон. Учеб. пособие [Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 471 с.

39. Bucklin, Louis P. Retail Strategy and Classification of Consumer Goods// Journal of Marketing, January 1963. p. 51-56.