

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Впровадження інструментів стратегічного  
менеджменту на підприємстві**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.29

Здобувач Дарія СЛОБОДЯНЮК

Керівники: доц.,к.е.н. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викл., Євгенія КОРЕНМАН

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол №15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДИКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** Стратегічний менеджмент є ключовим елементом успішного управління будь-якою організацією, оскільки допомагає визначити цілі, розробити стратегію та планувати дії для досягнення успіху. Одеський хлібзавод №4, як і будь-який інший підприємство, має потребу у визначенні своєї стратегії, постановці мети, визначенні конкурентних переваг та розробці планів дій для досягнення цих цілей. Впровадження інструментів стратегічного менеджменту допоможе підприємству виявити свої сильні і слабкі сторони, аналізувати зовнішнє середовище, виявляти можливості і загрози та розробляти стратегії, які дозволять йому збільшити ефективність та стабільність.

У першому розділі «Теоретичні засади впровадження інструментів стратегічного менеджменту» визначено сутність та особливості стратегічного менеджменту, також були наведені методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління в діяльності підприємства.

У другому розділі «Аналіз та перспективи розвитку підприємств хлібопекарної галузі» був проведений огляд ринку хлібопекарської галузі, охарактеризували підприємство та техніко-економічну характеристику його діяльності та провели SWOT та PEST-аналізи.

У третьому розділі «Впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту на підприємстві ТОВ «Одеський хлібзавод №4» описується розробка нового продукту та проводиться планування випуску та розрахунок економічної ефективності випуску нового продукту.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 73 сторінки, 19 таблиць, 9 рисунків, 3 формули. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, хлібопекарна галузь, ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

## ABSTRACT

**Actuality of theme.** Strategic management is a key element in the successful management of any organization, as it helps define goals, develop strategy, and plan actions to achieve success. Odesa Bakery No. 4, like any other enterprise, needs to define its strategy, set a goal, determine competitive advantages and develop action plans to achieve these goals. The implementation of strategic management tools will help the enterprise to identify its strengths and weaknesses, analyze the external environment, identify opportunities and threats, and develop strategies that will allow it to increase efficiency and stability.

**The first section** "Theoretical principles of implementation of strategic management tools" the essence and features of strategic management were defined, methods and modern tools of the strategic management system in the enterprise were also given.

**The second section** "Analysis and prospects for the development of enterprises in the bakery industry", an overview of the bakery industry market was conducted, the enterprise and the technical and economic characteristics of its activities were characterized, and SWOT and PEST analyzes were conducted.

**The third section,** "Implementation of modern strategic management tools at Odesa Bakery No. 4 LLC" describes the development of a new product, planning the release and calculating the economic efficiency of the new product release.

**The bachelor's thesis contains** 73 pages, 19 tables, 9 figures, 3 formulas. The list of links includes 43 names.

**Keywords:** strategic management, bakery industry, Odesa Bakery No. 4 LLC.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту	9
1.2. Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління в діяльності підприємства	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ГАЛУЗІ	24
2.1. Огляд ринку хлібопекарської галузі	
2.2. Аналіз внутрішнього середовища та показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	33
2.3. Оцінка та проведення SWOT- аналізу та PEST-аналізу підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	38
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	47
3.1 Напрями ефективного управління підприємством при використанні сучасних інструментів стратегічного менеджменту	
3.2. Планування випуску та розрахунок економічної ефективності випуску нового продукту	54
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** Стратегічний менеджмент є ключовим елементом успішного управління будь-якою організацією, оскільки допомагає визначити цілі, розробити стратегію та планувати дії для досягнення успіху. Одеський хлібзавод №4, як і будь-який інший підприємство, має потребу у визначенні своєї стратегії, постановці мети, визначенні конкурентних переваг та розробці планів дій для досягнення цих цілей.

Впровадження інструментів стратегічного менеджменту на підприємстві Одеський хлібзавод №4 може допомогти підприємству ефективніше виконувати свої стратегічні цілі та досягати конкурентної переваги на ринку. Основними інструментами стратегічного менеджменту є:

1. Аналіз SWOT.
2. Визначення стратегічних цілей.
3. Розробка стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Система контролю.
6. Оцінка результатів.

Впровадження цих інструментів дозволить Одеському хлібзаводу №4 більш ефективно керувати своїми ресурсами, визначати пріоритети та розвиватися з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід допоможе підприємству збільшити свою конкурентоспроможність та досягти стабільного розвитку на ринку хлібопродуктів.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є впровадження інструментів стратегічного менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні підходи до впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту на підприємстві;
- надати загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- проаналізувати результати діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- розробити SWOT-аналіз, PEST аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- виявити недоліки стосовно формування стратегії та застосування інструментів стратегічного управління на підприємстві ;
- розробити заходи на основі стратегічного аналізу діяльності підприємства , які покращать його роботу та надати економічне обґрунтування цих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту для ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту.

**Методи дослідження.** Дослідження проводилось з використанням таких загальнонаукових методів, як графічний метод, аналіз та синтез інформації, системність дослідження, класифікація окремих понять.

**Інформаційно-нормативною базою** дослідження є наукові джерела літератури, звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4», дані держаної служби статистики, матеріали ЗМІ.

**Практичне значення одержаних результатів.** Аналіз, проведений в роботі та запропоновані автором заходи можуть бути використані для покращення стану ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Окрім цього, деякі з висновків можуть використовуватися для розвитку інших хлібопекарських підприємств України.

## ВИСНОВКИ

До інструментарію стратегічного менеджменту належать: формальні моделі та кількісні методи, самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і ґрунтується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування. Під час такого планування досліджується вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій.

Ті виробники, що вчасно розробляють та застосовують інструменти стратегічного управління відповідно до реального стану ринку та адекватно реагують на можливості й загрози зовнішнього середовища, отримують економічну віддачу за рахунок: покращення іміджу та репутації серед споживачів власної продукції та піклується насамперед про їх потреби; переваг щодо цін на продукцію, сировину, нові технології, канали збуту щодо ефективності продажу тощо, які дають змогу реалізувати нові можливості або пом'якшити вплив загроз зовнішнього середовища; більш тривалої роботи з покупцями, які споживають продукцію підприємства-виробника, адже за цих умов формуються їх лояльність і прихильність до хлібобулочних виробів саме цього хлібозаводу.

В кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження було обрано підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод №4» - один із найбільших індустріальних виробників хлібобулочної продукції в Україні.

Аналізуючи фінансові показники 2020 та 2019 років можна сказати, що підприємство веде грамотну господарську діяльність підприємства. За 2019 рік підприємство зазнало збитків – 57791 тис. грн., а у 2020 році прибуток підприємства склав 18000 тис. грн.

Одна з основних переваг підприємства - це безперервна присутність широкого вибору нових хлібобулочних і кондитерських виробів.

Згідно проведеного аналізу за допомогою сучасних інструментів менеджменту було запропановано впровадження на підприємстві нового

вида продукту. Для цього треба дооснастити існуючу лінію для виробництва хліба та придбати додаткове обладнання, також провести заходи зі стимулювання збуту.

Було розглянуто загальну характеристику та зроблено висновки відносно недостатньої ефективності його роботи в сьогоденних умовах.

Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища середовища ТОВ "Одеський хлібозавод №4", в рамках якого були проаналізовані основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства. Представлено SWOT-аналіз основні сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози та PEST-аналіз.

Тож виходячи з цих даних і було запропоноване рішення щодо вдосконалення наявних і розробка нових рецептур та виготовлення нових видів продукції лікувально-оздоровчого призначення. На ТОВ "Одеський хлібозавод №4" пропонує у 2024р почати виробляти гречаний хліб ( вагою 400 гр, відпускна ціна підприємства з ПДВ 28,6 грн, роздрібна ціна 35грн). Річний обсяг виробництва складає 146000 кг. (400 кг в день, 2500 булок в день) Планові щорічні темпи росту обсягів продажу - 5%. Резерви виробничих потужностей дозволяють виробляти плановий обсяг продукції без залучення додаткових виробничих потужностей. Строк реалізації проекту 4 роки, впровадження проекту – з січня 2024 року. Капітальні вкладення на реалізацію проекту залучаються з власних коштів підприємства.

Впровадження у виробництво нових видів продукції - приведе до змін та підвищить конкурентоспроможність ТОВ "Одеський хлібозавод №4"

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саблук П.Т. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / П.Т. Саблук, В.Я Мессель-Веселяк. - Інститут аграрної економіки УААН. - К., 2002. - 60 с.
2. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва [Електронний ресурс] / Д. О. Сугоняко, А. С. Топал // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 12(5). - С. 8-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2016\\_12\(5\)\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)__4)
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(2). - С. 19- 22. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_27\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)__6)
5. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2019. - № 4(2). - С. 44-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu\\_2019\\_4\(2\)\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2019_4(2)__10)
6. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 4. - С. 77-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12)

7. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління. - 2017. - Вип. 2. - С. 65- 72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2017\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_12)

8. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / М. М. Кропивко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3(2). - С. 113-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_3\(2\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_25)

9. Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації [Електронний ресурс] / Ю.О. Лазаренко, Д. Ю. Лісова, А. В. Грач // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 162-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34)

10. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник / Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. - Чернівці : Рута, 2004. - 220 с.

11. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління. - 2017. - Вип. 2. - С. 65- 72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2017\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_12)

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

13. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене. – Львів: „Новий світ – 2000”, 2007. – 324 с.

14. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
15. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: „Новий світ – 2000”, 2003. – 268с.
16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2001. – 560 с.
17. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
18. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. 8. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196с.
19. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академвидав”, 2003. – 416с. (Альма-матер).
21. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.
22. Види стратегій розвитку для малих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>
23. Вараксіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 5(2). - С. 8-12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_5\(2\)\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)__4)

24. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки / Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун // Економічний форум. - 2018. - № 4. - С. 169-176.
25. Аграрна економіка і ринок Іванух Р. А., Дусановський С. Л., Білан Є. М. - Тернопіль: "Збруч", 2003. - 305 с.
26. Вся правда про хліб / В. Макаренко // Агро Перспектива. — 2007. — №6, 7. — С. 10
27. Огляд ринку здорових хлібобулочних виробів в Україні: хліб для ситих часів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-zdorovyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-hleb-dlya-sytyh-vremen>
28. Олександр Тараненко: «Звичайний хліб у час війни став символом і надією на виживання» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://harch.tech/2022/12/30/oleksandr-taranenko-zvychajnyj-hlib-u-chas-vijny-stav0symvolom-ta-nafieu-na-vyzyvannia/>
29. Непшеничні види борошна – це технологічні продукти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://harch.tech/2023/05/15/nepshenychni-vydy-boroshna-ce-tehnologichni-produkty/>
30. Попит на традиційні хлібобулочні вироби знижується [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://harch.tech/2022/11/03/popyt-na-tradycijni-hlibobulochni-vyroby-znyzhuetsa/>
31. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні [Електронний ресурс] // InVenture Investment Group – Режим доступу: [https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz\\_rynka\\_hleba\\_i\\_hlebobulochnyh\\_izdelij\\_v\\_ukraine](https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz_rynka_hleba_i_hlebobulochnyh_izdelij_v_ukraine).

32. Ринок хлібобулочних виробів України: огляд 2016 року [Електронний ресурс] // РБК-Україна. Дослідження ринків. - 2016. – Режим доступу: <http://marketing.rbc.ua/news/23.11.2016/8507>
33. Навольська Н. В. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України [Електронний ресурс] / Н. В. Навольська – Режим доступу: <https://maxrise-consulting.com/analiz-rynka-hleba/>
34. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні / Н. В. Навольська. // Глобальні та національні Проблеми економіки. - 2016. - №11. - С. 438-441.
35. Бергер В.В. Дослідження ринку хлібопекарської та кондитерської галузей України / В. В. Бергер. // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2017. - №1. – С. 64–70.
36. Литвиненко Г. ХЛІБНЕ МІСЦЕ [Електронний ресурс] / Галина Литвиненко // Бізнес-публікації. - 2015. - Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=25834>.
37. Державна служба статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
38. Васіна К. Загальна характеристика ринку хліба та хлібопродуктів України. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12894/>.
39. Костецька Н.І. Ринок хліба та хлібобулочних виробів України: стан та перспективи розвитку / Н.І. Костецька // Галицький економічний вісник. – 2015. – Т. 48. – № 1. – С. 26–31.
40. Сірохман, І.В. Якість і безпеку зерноборошняних продуктів. Навчальний посібник [Текст]/І.В. Сірохман, Т.М. Лозова-К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
41. Ринок хлібобулочних виробів України [Електронний ресурс] //Дослідження ринків – 2018. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/>

42. ОДЕСЬКИЙ КОРОВАЙ, ПАТ [Електронний ресурс] –  
Режим доступу: <https://odeskiy-korovay.business-guide.com.ua>

43. Аналітика, дослідження ринків. URL: <http://surl.li/vmtz> (дата  
звернення 15.05.2023)