

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Стратегічний потенціал підприємства: формування та вибір
напрямів підвищення**

ШИФР КРБ. МЛ.1.481-03.4.1

Здобувачка Даря ЗАВАЛЬНЮК

Керівник к.філ.н., доц. Ольга ПУРЦХВАНІДЗЕ

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від ____ 2023 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу і логістики
Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
073 – Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра здобувачки вищої освіти

Завальнюк Дарії

1. Тема роботи: «Стратегічний потенціал підприємства: формування та вибір напрямів підвищення» затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 р. №481-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг. 1.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». 1.2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Висновки до розділу 1. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер». 2.3. Аналіз конкурентних переваг та інноваційної діяльності ЗАТ «Одесакондитер». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Розробка напрямів стратегічного розвитку ЗАТ «Одесакондитер». 3.1. Основні напрями розвитку підприємства. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 14, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.23 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04-02.05.23	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Поглиблення ринкових відносин в Україні відбувається в умовах активізації інтеграційних процесів та одночасного посилення конкуренції, яка визначається її складністю, багатогранністю та динамізмом. Ускладнення глобального та регіонального конкурентного середовища зумовлює необхідність розвитку стратегічного потенціалу України. Активізація стратегічного потенціалу ґрунтується на формуванні конкурентоспроможної національної інституційної архітектури, переході до інноваційної моделі економічного розвитку та впровадженні структурних і регуляторних інновацій. Тому вивчення механізмів, що активізують стратегічний потенціал і виступають модераторами довгострокових конкурентних переваг національної економічної системи, набуває дедалі більшої актуальності.

У першому розділі **«Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг»**, проведено літературний огляд визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства», визначено методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, зроблено висновки.

У другому розділі **«Дослідження стратегічного розвитку підприємств кондитерської галузі»** проведено дослідження ринку кондитерських виробів, проаналізовано внутрішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер», здійснено аналіз конкурентних переваг та інноваційної діяльності ЗАТ «Одесакондитер». Зроблено висновки.

У третьому **«Розробка напрямів стратегічного розвитку ЗАТ «Одесакондитер»»** проаналізовано основні напрями розвитку підприємства, запропоновано проєкт з підвищення стратегічного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер». Зроблено висновки загального характеру.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 73 сторінки, 14 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 306 найменування.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, кондитерський ринок, проект, стадії розвитку, планування, кафе-кондитерська.

SUMMARY

Actuality of theme. The deepening of market relations in Ukraine, which takes place in the conditions of the activation of integration processes and simultaneous strengthening of the competitive struggle, is determined by complexity, multifacetedness and dynamism. The complexity of the global and regional competitive environment calls for the development of the country's strategic potential, the functioning of which ensures the formation of long-term competitive advantages. The activation of strategic potential is based on the formation of the institutional architecture of a competitive country, the transition of the economy to an innovative development model, and the introduction of structural and regulatory innovations. Therefore, the study of mechanisms that activate strategic potential and act as moderators of long-term competitive advantages of the national economic system are becoming more and more relevant.

In the first chapter "Strategic potential of an enterprise and the formation of its competitive advantages", a literature review of the definition of the concept of "strategic potential of an enterprise" was conducted, methods of assessing the strategic potential of an enterprise were determined, and conclusions were drawn.

In the second chapter "**Research on the strategic development of enterprises in the confectionery industry**", a market study of confectionery products was conducted, the internal environment of Odesakonditer CJSC was analyzed, competitive advantages and innovative activities of Odesakonditer CJSC were analyzed. Conclusions have been made.

In the third "**Development of directions of strategic development of Odesakonditer**" CJSC, the main directions of the company's development were analyzed, and a project to increase the strategic potential of Odesakonditer CJSC was proposed. General conclusions have been drawn.

The bachelor's thesis contains 73 pages, 14 tables, and 11 figures. The list of references includes 306 names.

Key words: strategy, competition, confectionery market, project, stages of development, planning, confectionery cafe.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	10
1.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства»	
1.2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	17
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	33
2.1. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни	
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»	38
2.3. Аналіз конкурентних переваг та інноваційної діяльності ЗАТ «Одесакондитер»	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	51
3.1. Основні напрями розвитку підприємства	
3.2. Проєкт з підвищення стратегічного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер»	63
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВИСНОВКИ

Забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку досягається шляхом постійної роботи над розробкою шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств. Якщо розглядати вдосконалення КСВ як довгостроковий процес, здійснюваний відповідно до обраної стратегії розвитку компанії, то варто відзначити низку заходів, що сприяють досягненню конкурентних переваг.

У зв'язку з постійними змінами, що відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі компанії, впровадження інновацій сприяє ефективному управлінню і є більш адаптивним, ніж багато інших методів. Однак варто зазначити, що доцільність процесу розроблення та впровадження інновацій залежить від низки факторів, які не можна ігнорувати. Було проаналізовано українську кондитерську промисловість та ЗАТ "Одескондитер". У результаті було отримано такі висновки.

Кондитерська промисловість України, навіть в умовах повільного виходу з кризи, демонструє загалом позитивні зрушення та потенціал, що є перспективним для розвитку внутрішнього ринку та залучення іноземного капіталу. Виробництво шоколаду та шоколадних виробів демонструє зростання в усіх секторах, особливо в таких експортних позиціях, як шоколадні цукерки з алкоголем і шоколадні брикети. PEST-аналіз дає змогу зробити висновок, що найбільший вплив на компанію чинять політичні та економічні чинники. Згідно з аналізом SPACE, компанія дотримується консервативної стратегії фінансування майже всіх своїх активів за рахунок довгострокових ресурсів. Для поліпшення становища компанії було рекомендовано такі заходи: приділити увагу розробці та впровадженню нових продуктів, зважаючи на високі ризики; започаткувати гнучку цінову політику; розпочати продаж власної сировини для виробництва кондитерських виробів; знайти нові ринки збуту своєї продукції та

стимулювати продажі; національне та інше зовнішнє страхування від можливих змін чинників; запровадження власного кодексу корпоративного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрне інформаційне агентство. Режим доступу: <https://agravery.com/>
2. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2015, 360 с.
4. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 115-122.
5. Іщенко Н. Методика ABC/XYZ-аналізу та її використання в аналізі збутової діяльності промислового підприємства. *Вісник ТДЕУ*. 2016. №1.
6. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2017. 279 с.
7. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.
8. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2016. 366 с.
9. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Київ: МАУП, 2013, 128 с.
10. Омаров Ш.А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 139-142.
11. Пирог О.В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 32-34.
12. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 2013, 390 с. 18.
13. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Х., 2014. – 206 с.
14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль :

Економічна думка, 2016. 390 с.

15. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади. Київ: ВД Професіонал, 2015, 320 с.

16. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2012. 320 с.

19. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2013. 608 с.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.

21. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навч. посіб. Київ: ВПЦ Київський університет, 2015. 448 с.

22. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

23. Каїра З. С. Стратегічні альянси: навч. посіб. Донецьк: ЮгоВосток, 2006. 204 с.

24. Кайлюк Є.М, Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.

25. Кіндрацька Г.І. Оцінка привабливості ринку в процесі формування бізнес-стратегії організації. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9655/1/45.pdf>.

26. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. "Економіка і менеджмент"*. 2017. Вип. 24. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua.pdf>.

27. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua.pdf>.

28. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

29. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.

30. Сорока І. Б. Стратегія “блакитного океану” як інструмент досягнення лідерства компанії. *Соціум. Наука. Культура: 2010 рік*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 26-28.01.2010.