

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:  
Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних  
цілей підприємства**

**Головний керівник – д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Бізнес–планування як інструмент реалізації стратегії  
підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.28.8

Здобувачка Яна ПОСТОЛАТІЙ

Керівник к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** полягає в тому, що сучасні умови господарювання вимагають від керівників і спеціалістів стратегічного мислення та креативного підходу до ведення бізнесу, що базується на власній відповідальності за успішне функціонування та розвиток підприємства. Правильно розроблена і обґрунтована стратегія є флагманом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує високу ефективність його діяльності в довгостроковій перспективі.

У першому розділі **«Бізнес–планування та його роль в розвитку підприємства»** визначено сутність бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних планів підприємства; розглянуто процес формування стратегії на підприємстві.

У другому розділі **«Діагностика стану стратегічного управління ЗАТ «Одесакондитер»** виконано аналіз розвитку кондитерської галузі України, наведено результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер», проведено моніторинг стратегічної діяльності ЗАТ «Одесакондитер».

У третьому розділі **«Впровадження бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії ЗАТ «Одесакондитер»** розроблено рекомендації по використанню бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства ЗАТ «Одесакондитер» та обґрунтовано ефективність запропонованих рекомендацій.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 69 сторінок, 29 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

**Ключові слова:** бізнес–планування; стратегія; кондитерська галузь; шоколад без цукру; період окупності, NPV.

## SUMMARY

**The first section** “Business planning and its role in the development of the enterprise” defines the essence of business planning as a tool for achieving the strategic plans of the enterprise; the process of strategy formation at the enterprise is considered.

**The second section**, “Diagnostics of the state of strategic management of Odesakonditer” CJSC, an analysis of the development of the confectionery industry of Ukraine was performed, the results of the analysis of the internal and external environment of Odesakonditer CJSC were presented, and the strategic activity of Odesakonditer CJSC was monitored.

**The third section**, “Implementation of business planning as a tool for implementing the strategy of Odesakonditer” CJSC, recommendations were developed for the use of business planning as a tool for implementing the strategy of Odesakonditer CJSC, and the effectiveness of the proposed recommendations was substantiated.

**The bachelor’s thesis contains** 69 pages, 29 tables, 11 drawings. The list of links includes 31 name.

**Key words:** business planning; strategy; confectionery industry; chocolate without sugar; payback period, NPV.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС–ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>9</b>
1.1. Бізнес-план як інструмент досягнення стратегічних планів підприємства.....	9
1.2. Формування стратегії на підприємстві.....	14
Висновки до розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАТ “ОДЕСАКОНДИТЕР”.....</b>	<b>25</b>
2.1. Аналіз ринку кондитерської галузі України .....	25
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ЗАТ “Одесакондитер” .....	29
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності ЗАТ “Одесакондитер” .....	37
Висновки до розділу 2.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАТ “ОДЕСАКОНДИТЕР”.....</b>	<b>48</b>
3.1. Рекомендації по використанню бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства .....	48
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих рекомендацій .....	53
Висновки до розділу 3.....	65
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в тому, що сучасні умови господарювання вимагають від керівників і спеціалістів стратегічного мислення та креативного підходу до ведення бізнесу, що базується на власній відповідальності за успішне функціонування та розвиток підприємства. Навички стратегічного мислення дають можливість вибудувати стратегічно орієнтоване управління бізнес-процесами та відіграють вирішальну роль під час прийняття рішення щодо стратегічних змін. Правильно розроблена і обґрунтована стратегія є флагманом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує високу ефективність його діяльності в довгостроковій перспективі.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання складання бізнес-планів як інструменту реалізації стратегії підприємства розглянуті у наукових працях відомих вчених: Н. Крилової, В.А. Алексеєва, В.Д. Маркової, Покропивного С.Ф. Ю.І. Скирко та ін. На сьогодні існує декілька наукових підходів до розробки бізнес-планів, які обґрунтовані зарубіжними економістами і менеджерами: П. Тіффані, Стівеном Д. Пітерсоном, Х. Роузенем, Р. Уотерменом, та іншими. Але всі ці наукові розробки повинні підлягати ретельній адаптації до українських реалій та сучасного стану економіки.

**Метою роботи** є дослідження взаємозв'язку стратегічного планування та бізнес-планування на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання**:

- визначення ролі бізнес-планування у стратегічному процесі управління підприємством;
- вивчити процес розробки бізнес-плану в процесі реалізації стратегії підприємства;
- проаналізувати, як бізнес-план впливає на процес прийняття стратегічних рішень підприємства;

- аналіз результатів реалізації бізнес-плану та оцінку його ефективності, як інструменту реалізації стратегії.

**Об'єктом дослідження** є процес управління бізнес-плануванням як інструментом стратегічного розвитку.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо аспектів бізнес-планування та його вплив на стратегічний розвиток підприємства.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи експертного аналізу (для оцінки рівня ефективності існуючих систем управління виробничими підприємствами); аналітичного і логічного конструювання (для виявлення теоретико-методичних і прикладних проблем формування механізму управління).

**Інформаційно-нормативною базою** є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, монографії, статті провідних вчених матеріали періодичних видань, фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер»

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства та розробці системи програмних заходів з використанням інструменту бізнес-планування для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне планування та бізнес-планування є взаємодоповнюючими процесами, які сприяють ефективному управлінню та розвитку організації. Стратегічне планування встановлює загальну стратегію та довгострокові цілі, тоді як бізнес-планування деталізує ці цілі та стратегію, розробляючи конкретні кроки і ресурси для досягнення цілей на короткостроковому або середньостроковому періоді.

В ході проведення SWOT-аналізу ЗАТ “Одесакондитер”, виявилось, що залучення підприємством кредитних хоча і є досить активним для підприємств, проте недостатнім. На це впливає такий фактор як відсоткова ставка за кредитними ресурсами, яка останнім часом хоча і коливається, проте на сьогодні залишається досить високою в порівнянні з країнами з розвинутою ринковою економікою.

До слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства відносяться: обмежене використання сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності; недостатня мотивація праці робітників; недостатня інформованість про конкурентів і показники їх діяльності. Результати SWOT-аналізу необхідно враховувати при обґрунтуванні вибору стратегії та формуванні стратегічних планів.

Для ЗАТ “Одесакондитер” відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

1. захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;
2. стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
3. фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства.

Сьогодні «в моді» здоровий спосіб життя і більшість людей слідкує за

своїм харчуванням, ретельно обираючи продукти і відсталяючи улюблену плитку шоколаду через жахливий склад, відсутність корисних властивостей, високий вміст цукру та низький білка, наявність ароматизаторів та штучних барвників. Тобто, споживач шукає саме той товар, який буде мати найбільшу користь для організму.

За результатами таблиці основні показники економічної ефективності виробництва шоколаду без цукру «Карма» наступні:

1. Чистий приведений дохід (NP ) грн. - значення NP складає 26376,09 тис. грн. Це показник, який вказує на чистий прибуток, який може бути отриманий від проекту. Позитивне значення NP свідчить про те, що проект є економічно вигідним.

2. Коефіцієнт прибутковості проекту (g) - значення коефіцієнта прибутковості проекту становить 4,55. Цей показник вказує на відношення між чистим приведеним доходом та витратами на проект. Значення більше 1 вказує на те, що проект є прибутковим.

3. Період окупності (Тк) - Значення періоду окупності становить 1,10. Цей показник вказує на час, необхідний для повного повернення вкладених коштів у проект. У даному випадку, проект очікується окупитися протягом 1,10 років.

Загалом, за результатами таблиці можна зробити висновок, що виробництво шоколаду без цукру «Карма» є економічно ефективним. Всі показники ефективності інвестиційного проекту знаходяться у нормі (ЧПД >0, g > 1, Тк менше строку реалізації проекту (5 років)), тобто бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства для ЗАТ «Одесакондитер» доцільно реалізовувати, що дозволить підприємству успішно реалізувати конкурентну стратегію на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / М.М. Алексєєва. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Алексєєв С.Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу / С.Б. Алексєєв // Ефективна економіка. – 2014. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб./ Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиденко Г.О., Дерев'янку О.Г. К.: КНЕУ, 2010. 379 с.
4. Білоусова А.Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» / А.Ю. Білоусова // Культура народів Причорномор'я. 2012. № 215. С. 16-18.
5. Бронникова Т.С. Бизнес-план проекта как инструмент стратегического инновационного развития предприятия/ Т.С. Бронникова, Т.В. Р жкова // Лесной вестник. 2013. № 4. С. 155-160.
6. Вороніна А.Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А.Ю. Вороніна, Г.В. Запорожець // Збірник наукових праць ДДТУ. Серія «Технічні науки». 2010. Вип. 2 (15). С. 235- 239.
7. В'як І.К. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах / І.К. В'як // Молодий вчений, 2016. № 9(36). С. 45–49.
8. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України/ Н. В. Данік // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2014. Випуск 1. С.129- 133.
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб./В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
10. Діденко Є.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному

управлінні підприємством / Є.О. Діденко, Б.С. Нянчур // Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78-81.

11. Дорохович В.В. Технології безглютенкових борошняних кондитерських виробів / В.В. Дорохович // Наук. вісн. НУХТ, 2016, № 3. С. 75–80.

12. Дурманов Н.Д. Цукрозамінники. URL: [http://www. tparad.com/sratiyu](http://www.tparad.com/sratiyu).

13. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

14. Жегус О.В. Оцінка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства / О.В. Жегус, М.В. Михайлова, О.П. Афанасьєва // Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 403–408.

15. Здорова їжа. URL: <https://ppmenu.ru/chem-zamenit-pshenichnuyu-muku/>.

16. Капрельянц Л.В. Функціональні продукти / Л.В. Капрельянц, К.Г. Іоргачова // Наукові праці ОНАХТ. Одеса: Друк, 2013. 312 с.

17. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 / КВЕД 2010. URL: <http://kved2010.com/?code=C10.71>. URL: [https://tsn.ua/infogra\\_ka-873810.html](https://tsn.ua/infogra_ka-873810.html).

18. В Україні почали діяти вимоги ЄС до якості шоколаду. UR : <https://www.eurointegration.com.ua>.

19. Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки / О.І. Ковтун // Економіка та держава. 2013. № 2. -С. 14-19.

20. Кондитерський ринок України напередодні змін. URL: <http://kviten.com/news-business/konditerskij-rynok-ukrainy-nakanune>.

21. Кравчук Н.І. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України / Н.І. Кравчук. К.: КНЕУ, 2017. 248 с.

22. Кроніковський Д.Г. Інтелектуальний потенціал підприємства як основа його інноваційного розвитку / Д.Г. Кроніковський, Т.Л. Бойко // Бізнес-Інформ, 2016. № 5. С. 81–85.

23. Лисюк Г.М. Нові напрями використання вторинних продуктів

- переробки винограду у виробництві борошняних виробів: Монографія / Г.М. Лисюк, Н.В. Верешко, А.М. Чуйко: ХДУХТ. Харків, 2014. 175 с.
24. Медичні дослідження. Пьер Дюкан. UR : <http://www.dukan.ru>.
25. Ольшанська О.В. Наукові засади визначення сутності регіону як суб'єкта господарювання та управління / О.В. Ольшанська // Актуальні проблеми економіки. Київ: НАУ, 2011. № 12. С. 100–108.
26. Орлов В.М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В.М. Орлов, С.С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. 2015. № 1. С. 103-110.
27. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія / В.І. Отенко. Х.: ФОП Павленко О. Г.; ІНЖЕК, 2010. 336 с.
28. Сердюк Б.М. Удосконалення інноваційної діяльності підприємств України / Б.М. Сердюк, Н.В. Майстренко // Інноваційний менеджмент, 2016 Вип. 4(3). С. 4–6.
29. Тюх М.Т. Інноваційний розвиток: характерні риси та проблеми / М.Т. Тюх, Т.В. Гринько, М.М. Кошевий // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. Вип. 2(1). С. 94–101.
30. Шацька З. Я., Гришко А.М. Стратегічне планування як інструмент управління сучасним підприємством / З.Я. Шацька, А.М. Гришко // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ: КНУТД, 2020. С. 39-41.
31. Шашин Н.С. Вплив економічних факторів на конкурентоспроможність підприємств кондитерського ринку / Н.С. Шашин // Економіка та право, 2016 № 2. С. 12–14.
32. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 587 с.