

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Розробка стратегії розвитку підприємства в сучасних  
умовах**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.16

Здобувачка Ангеліна ЗАЙЦЕВА

Керівник к.е.н., доц. Ірина АГЕСВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17. 05. 2023 р., протокол №15

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА  
(підпис)

Одеса – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** Стратегічне управління – одна із найважливіших складових успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, які супроводжуються економічною кризою. Сучасний керівник має на меті пристосування власних підходів управління до світових стандартів із урахуванням вітчизняного бізнес-середовища. Тому постає актуальна потреба визначити теоретичні засади, розкрити сутність методологічних підходів стратегічного управління підприємством шляхом визначення основних факторів сутності даного поняття, а також визначення сутності поняття «стратегічний набір» підприємства, що включає дослідження ієрархії стратегій в ньому та їх взаємозв'язок, що є не лише теоретичною, а й практичною проблемою.

У першому розділі **«Теоретико-методичні аспекти розробки стратегії підприємства»** досліджено структуру та зміст стратегічного управління підприємством, визначено сутність та роль стратегічного набору для діяльності підприємства. Зроблено висновки.

У другому розділі **«Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод»** досліджено вітчизняний ринок коньячної галузі, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод», проаналізовано конкурентну позицію ПрАТ «Одеський коньячний завод». Зроблено висновки.

У третьому розділі **«Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод»**, розроблено стратегічний набір для стратегії розвитку підприємства, розраховано ефективність впровадження запропонованого заходу. Зроблені загальні висновки.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 68 сторінок, 12 таблиці, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 44 найменування.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічний набір, ринок коньячної галузі, стратегічний аналіз, ринок слабоалкогольної продукції.

## SUMMARY

**Actuality of theme.** Strategic management is one of the most important components of the successful functioning of enterprises in difficult market conditions, which are accompanied by an economic crisis. A modern manager aims to adapt his own management approaches to global standards, taking into account the domestic business environment. Therefore, there is an urgent need to determine the theoretical foundations, to reveal the essence of methodological approaches of strategic enterprise management by determining the main factors of the essence of this concept, as well as to determine the essence of the concept of "strategic set" of the enterprise, which includes the study of the hierarchy of strategies in it and their relationship, which is not only a theoretical, but also a practical problem.

**In the first section** "Theoretical and methodological aspects of the development of the enterprise strategy", the structure and content of the strategic management of the enterprise were investigated, the essence and role of the strategic set for the enterprise's activities were defined. Conclusions have been made.

**In the second section,** "Strategic analysis of the activities of Odesa Cognac Plant" PJSC, the domestic market of the cognac industry was studied, the external and internal environment of Odesa Cognac Plant PJSC was analyzed, and the competitive position of Odesa Cognac Plant PJSC was analyzed. Conclusions have been made.

**In the third section,** "Development of the development strategy of PJSC "Odesa Cognac Factory", a strategic set for the company's development strategy was developed, and the effectiveness of the implementation of the proposed measure was calculated. General conclusions are made.

**The bachelor's thesis contains** 68 pages, 12 tables, 15 figures. The list of links includes 44 names.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic recruiting, cognac industry market, strategic analysis, market of low-alcohol products.

ЗМІСТ	СТОР
<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	9
1.1. Стратегія як центральна складова процесу стратегічного управління	
1.2. Види стратегій підприємства та їх призначення	16
Висновки за розділом 1	22
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»</b>	23
2.1. Аналіз зовнішнього середовища: сучасний стан коньячної галузі	
2.2. Аналіз макро- та мікро-середовища	28
2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища	35
Висновки за розділом 2	42
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»</b>	44
3.1. Основні напрямки впровадження стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»	
3.2. Ефективність впровадження запропонованих заходів	51
Висновки за розділом 3	65
<b>ВИСНОВКИ</b>	67
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічне управління – одна із найважливіших складових успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, які супроводжуються економічною кризою. Сучасний керівник має на меті пристосування власних підходів управління до світових стандартів із урахуванням вітчизняного бізнес-середовища. Тому постає актуальна потреба визначити теоретичні засади, розкрити сутність методологічних підходів стратегічного управління підприємством шляхом визначення основних факторів сутності даного поняття, а також визначення сутності поняття «стратегічний набір» підприємства, що включає дослідження ієрархії стратегій в ньому та їх взаємозв'язок, що є не лише теоретичною, а й практичною проблемою.

**Ступінь дослідження проблеми.** Теоретичним та методичним аспектам стратегічного управління діяльністю підприємств було присвячено ряд наукових досліджень та робіт таких видатних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, В. Герасимчук, Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, С.А. Попов, З.С. Шершньова, І.М. Агеєва та ін. Водночас вивчення наукової літератури та практики стратегічного управління на вітчизняних підприємствах свідчить, що не систематизовано і не синхронізовано питання класифікації стратегічного набору підприємств.

**Метою дослідження** є розробка стратегії розвитку через формування дієвого стратегічного набору задля підвищення рівня стратегічного управління для українських підприємств.

Відповідно обраній меті роботи повинні бути виконані наступні завдання:

- визначити роль стратегічного управління для діяльності підприємств;

- дослідити класифікацію стратегій, визначити їх види та надати характеристику;
- проаналізувати ринок коньячної галузі України;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища (макро- та мікро-факторів) підприємства;
- надати характеристику внутрішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- розробити стратегію розвитку для ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- сформуванати стратегічний набір для підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретичні, практичні аспекти та підходи до розробки стратегії розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного, експертної оцінки, метод порівняння, метод синтезу, статистичний аналіз, метод прогнозування.

**Інформаційно-нормативну базу** складають теоретичні та методичні розробки, наукові праці провідних вчених напрямлення стратегічного управління, загальнонаукові положення, офіційні статистичні матеріали, законодавча база, результати діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод», літературні джерела і публікації, інформаційні ресурси мережі INTERNET.

**Практичне значення одержаних результатів.** Пропозиції та рекомендації, які були надані в даній роботі, пройшли апробації у матеріалах студентської конференції ОНТУ. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в подальшій практичній діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод».

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було розкрито теоретико-методичні аспекти розробки стратегії підприємства, і було встановлено, що процес розробки та вибору стратегії є комплексним, креативним завданням, яке не можна вкласти в рамки стандартних алгоритмів та наборів рекомендацій. Цей процес не можна уніфікувати, як виробництво певних продуктів або надання послуг. Лише індивідуальна, творча стратегія може забезпечити лідерство на ринку.

У другому розділі роботи було проведено стратегічний аналіз діяльності Приватного акціонерного товариства «Одеський коньячний завод», який складається з аналізу сучасного стану ринку коньячної галузі, аналізу зовнішнього середовища підприємства (яке складається з макро- та мікросередовища), аналіз внутрішнього середовища підприємства. В ході проведеного аналізу встановлено, що підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод» є лідером на вітчизняному ринку із охопленим сегментом – 21,7%. У відповідності до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Одеського коньячного заводу», за допомогою багатокутника конкурентоспроможності та матриці Мак-Кінзі була проведена комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства та асортимента його продукції. Завдяки матриці SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози розвитку підприємства. На основі даних показників розроблені заходи покращення діяльності підприємства. Завдяки проведеним дослідженням, можна зробити висновок, що компанії ПрАТ «Одеський коньячний завод» слід використовувати стратегію росту, яка включає в себе наступні: концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого росту.

У третьому розділі роботи було розроблено основні напрямки впровадження стратегії розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» на основі стратегії диверсифікованого росту (випуск нового виду продукції –

слабоалкогольного напою на основі коньячного спирту). Дослідивши ринок слабоалкогольної продукції України, можна зробити висновок, що ринок не перенасичений, так як ринок очолюють 5 провідних компаній, тому ПрАТ «Одеський коньячний завод» має всі можливості для виходу на нього, проте для цього потрібно розробити стратегію диверсифікації та налаштувати конкуренту позицію для випуску слабоалкогольних напоїв.

Також в ході роботи розраховано ефективність впровадження запропонованих заходів. Виручка від реалізації продукції буде складати 101000 тис. грн, прибуток складатиме 13174 тис. грн., рентабельність – 15%. Чистий приведений дохід більше нуля, індекс дохідності – 2,7, термін окупності складає 1,1 року, тому проєкт є ефективним для реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. *Strategic management* / - М.: Economics, 1989. - 519 p.
2. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покогодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 287 с.
3. Кононова О. Є. Методичні підходи до сутності стратегічного управління будівельними підприємствами / О. Є. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 133-137.
4. Касьян Л. Е., Бугас В. В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. № 22. С. 94-96.
5. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: змісті компоненти // Вісник ЖДТУ. 2015., вип. 73 Т. 3. С. 106-116.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
7. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності // Ефективна економіка. 2017. № 6. С. 1-5.
8. Мельник В. М., Супруненко С. А. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/249.pdf>
9. Бондарчук Л. В., Ліщишена А. Ю. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/20\\_NPRT\\_2015/Economics/5\\_196627.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_NPRT_2015/Economics/5_196627.doc.htm)
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.
11. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі // Ефективна економіка. 2015. № 1. С. 1-3.

12. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362-367.

13. Лозовський О. М., Попадюк Д. А. Розробка сучасної стратегії управління підприємством // Ricerchescientifiche e metodidellalororealizzazione: esperienzamondiale e realtàdomestiche. Bologna, RepubblicaItaliana, 2023. № 3. С. 19-24.

14. . Thompson A. Strategic management. The art of development and implementation / A. Thompson, J. Strickland - М.: Unity, 1998. - 576 р.

15. Аналіз ринку імпортованих алкогольних напоїв (віскі і бренді) в Україні // Дослідження ринку віскі і бренді України, підготовлене аналітиками компанії Pro-Consulting. 2018 рік: [Веб-сайт]. 2018. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-importnyh-alkogolnyh-napitkov-viski-i-brendi-v-ukraine-2018-god>

16. Ринок алкогольної продукції // РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах: [Веб-сайт]. 2019. URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii>

17. Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

18. Карантин змінив споживацькі звички 63% українців – дослідження «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/2020-consumer-behavior-in-ukraine.html>

19. Геліч Я. В. Стан ринку алкогольних напоїв типу бренді в Україні // Збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції / Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Вінниця, 2020. № 94. С. 56-62.

20. З'явилися передумови для зростання тиньового ринку алкоголю. URL: <http://a7d.com.ua/novini/6206-zyavilisya-peredumovidlya-zrostannya-tnovogo-rinkualkogolyu-eksperti.html>.

21. Коньяк: про виробництво, споживання та ріст популярності напою в Україні // Українська національна новина. Інформаційне агентство: [Веб-сайт].

2020. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1850031-konyak-pro-virobnitstvo-spozhyvannya-ta-rist-populyarnosti-napoyu-v-ukrayini>.

22. Офіційний сайт Shustoff. URL: <https://shustoff.com/>.

23. Звідки найбільше везуть коньяку в Україну // AgroReview: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://agroreview.com/content/zvidky-naybilshe-vezut-konyaku-v-ukrayinu/>

24. У Держстаті назвали країни, з яких в Україну везуть найбільше коньяку // Українські національні новини. Інформаційне агентство: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1926346-u-derzhstati-nazvali-krayini-z-yakikh-v-ukrayinu-vezut-naybilshe-konyaku>.

25. Теорія статистики : Підручник / А. Т. Мармоза - К.: "Центр учбової літератури", 2013. -592с.

26. Прибутковість підприємств-виробників лікєро-горілкової продукції –  
Автореферат. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/210/1/.pdf>

27. Розділ «Опис бізнесу» ПрАТ «ОКЗ» // Smida: [Веб-сайт]. 2020. URL: [https://smida.gov.ua/db/feed/showform/bus\\_text/59717](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/bus_text/59717)

28. Бондаренко С. А. Типізація інновацій в забезпеченні балансу інноваційного розвитку виноробних підприємств // Економічні інновації. 2015., вип. 60 Т. 3. С. 15-30.

29. Соціодемографічний показник переваг на ринку коньяку України: URL: <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/10726/177-181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

30. PEST-аналіз макросередовища підприємства // Букліб: [Веб-сайт]. URL: <https://buklib.net/books/36596/>

31. Офіційний сайт. ОП «Ужгородський коньячний завод». URL: <http://tysa.ua/>

32. Офіційний сайт. ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»» URL: <http://www.tavria.ua/>

33. Офіційний сайт. ПрАТ «Галіція Дистилері» (англ. GaliciaDistillery). URL: <http://gdspirit.com/>

34. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00412056/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00412056/)

35. Соціологи назвали найбільш вживані бренди українського коньяку // Українські національні новини. Інформаційне агентство: [Веб-сайт]. 2020. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1858514-sotsiologi-nazvali-naybilsh-vzhivani-brendi-ukrayinskogo-konyaku>

36. Історія успіху торгової марки "Шустов" // Alcoukrguru: [Веб-сайт]. URL: <https://alcoukrguru.ru/vina/1866-istorija-uspihu-torgovoi-marki-shustov.html>

37. Одеський коньячний завод // Wikiwand: [Веб-сайт]. URL: [https://www.wikiwand.com/uk/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C%D1%8F%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4](https://www.wikiwand.com/uk/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C%D1%8F%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4)

38. Шляхи покращення конкурентоспроможності ПрАТ "Одеський коньячний завод" // Аналіз діяльності підприємства. Київ. С. 255-261.

39. "Золотий" запас коньячних спиртів України зберігається в Одесі // Одеса 24: [Веб-сайт]. Одеса, 2015. URL: [https://24tv.ua/odesa/zolotiy\\_zapas\\_konyachnih\\_spiritiv\\_ukrayini\\_zberigayetsya\\_v\\_odesi\\_n581825](https://24tv.ua/odesa/zolotiy_zapas_konyachnih_spiritiv_ukrayini_zberigayetsya_v_odesi_n581825)

40. Богацька Н.М., Румянцева С.М. Диверсифікація діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/56841.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/56841.doc.htm)

41. Дослідження українського ринку слабоалкогольних напоїв // KOLORO: [Веб-сайт]. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-slaboalkogolnyh-napitkov.html>

42. ДСТУ 4258:2021 Напої слабоалкогольні // Будстандарт: [Веб-сайт]. URL: [http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page?id\\_doc=95079](http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page?id_doc=95079)

43. Технологія виробництва коньяку // Харчові технології: [Веб-сайт].  
URL: <https://foodtechnology.pro/tehnologiya-vyrobnytstva-vyna/tehnologiya-vyrobnytsva-konyaku>

44. Протверезіли: як війна змінила уподобання українців та ринок спиртних напоїв // RAU: [Веб-сайт]. URL: <https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-alkogolni-zvichki/>