

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Формування конкурентної стратегії підприємства**

ШИФР КРБ. МЛ.1.133-03.1.46

Здобувач Альона ПЕТКОВА

Керівник к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО  
ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023р., протокол №15

Завідувач

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

(підпис)

Одеса 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** розробкою нової конкурентної стратегії на прикладі підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

У першому розділі «**Теоретичні аспекти поняття стратегії підприємства**» визначено суть стратегії підприємства та поняття конкурентних стратегій, проаналізовано методи та оцінки конкурентних стратегій, удосконалено систему розуміння цих визначень.

У другому розділі «**Стратегічний аналіз підприємства на прикладі ТОВ «Одеський хлібзавод №4»**» проаналізовано стан роботи підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод №4», та її внутрішнє середовище, а саме виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, інновації.

У третьому розділі «**Удосконалення конкурентної стратегії для покращення ефективності управління підприємством ТОВ «Одеський хлібзавод №4»**» запропоновано удосконалити одну з конкурентних стратегій, обґрунтовано зміст впровадження нового продукту, здійснено економічний аналіз та доцільність його у виробництві.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 64 сторінок, 19 таблиці, 1 діаграми. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, конкурентні стратегії, внутрішнє середовище підприємства.

## SUMMARY

**The relevance of the topics** is motivated by the development of a new competitive strategy for the application of the enterprise of TOV "Odessa bakery No. 4"

**In the first section “Theoretical Aspects of Understanding the Strategy of Entrepreneurship”**, the essence of the strategy of entrepreneurship and the understanding of competitive strategies was determined, the method of evaluating competitive strategies was analyzed, and the system of understanding of these determinations was improved.

**At another branch “Strategic analysis of production on the application of TOV “Odessa khlibzavod No. 4”**, the mill of work and production of TOV “Odessa khlibzavod No. 4” was analyzed, that is, the internal middle, and the production itself, personnel, finance, marketing, innovations.

**At the third division “Improving the competitive strategy to improve the efficiency of business management of TOV “Odessa khlibzavod No. 4”**, it was requested to improve one of the competitive strategies, it was primed to introduce a new product, and an economic analysis was made dotality of yoga in virobnitstvi.

**The qualification of the bachelor's work** is 65 pages, 19 tables, 1 diagrams. Perelik sent to Narahovu 32 names.

**Key words:** business strategy, competitive strategy, internal environment of business.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність визначення стратегії підприємства.....	9
1.2. Класифікація базових стратегій підприємств, їх типи та рівні. Сутність конкурентної стратегії.....	12
Висновки до розділу 1.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4» .....</b>	<b>22</b>
2.1. Аналіз сфери хлібопекарського ринку в Україні.....	21
2.2. Організаційна-економічна характеристика підприємства.....	29
2.3. Аналіз конкурентної стратегії діяльності підприємства .....	39
Висновки до розділу 2.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №4» .....</b>	<b>45</b>
3.1. Формування місії та цілей підприємства .....	46
3.2. Економічні показники ефективності .....	48
Висновки до розділу 3.....	56
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реальність сучасності та необхідність до адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств, оскільки без виявлення потенціалу, перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива, і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Ефективна діяльність підприємств залежить від якісного вирішення проблем гнучкої адаптації організацій до зовнішніх змін у процесі досягнення мети та цілей їх розвитку. Згідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та головною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Особливість даної теми зумовлює пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації конкурентних стратегії підприємства.

Аналізуючи праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених економістів таких як А. Градова, М. Єрмошенка, І. Ансоффа, С. Попова, А. Чандлера, В. Пономаренка, А. Наумова, Л. Ю. Сагер, О. Чернеги, та інших, можна дійти висновку, що немає жодного алгоритму дій до формування та реалізації стратегії. Для кожного підприємства пріоритети будуть різними. Тому слід більше дослідити питання формування та передумов реалізації стратегії підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою є теоретичне обґрунтування процесу формування та реалізації конкурентних стратегій розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

**Основним завданням роботи є:**

- розглянути сутність та аспекти щодо розвитку стратегії підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Одеський хлібзавод №4»;
- провести аналіз внутрішньої діяльності підприємства;
- визначити та обрати основні конкурентні стратегії розвитку підприємства;
- оцінити результати ефективності обраних конкурентних стратегій.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентних стратегій для ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання стану досліджуваного підприємства застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування.

**Інформаційно-нормативною базою** є література, періодичні видання, документація та звітність на офіційних сайтах органів державної влади, законодавча база України, внутрішня фінансова звітність підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів визначається розробкою конкретних заходів по реалізації конкурентної стратегії – диференціації для ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

## ВИСНОВКИ

Загальний підсумок можна підвести такий, що стратегія – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Хлібопекарська промисловість незалежної України - спадкоємиця радянської системи хлібопродуктів - головним чином була зосереджена у великих містах, обласних центрах країни та базувалася на великих та середніх підприємствах - хлібзаводах та комбінатах. Виробничі потужності дозволяли переробляти по 40, 65, 135 т борошна на добу та забезпечувати 80–85% населення країни хлібом та хлібобулочними виробами. Інші 20% споживання забезпечувалися за рахунок невеликих хлібозаводів та цехів інших галузей харчової промисловості, а також невеликих селищних чи сільських пекарень.

Сьогодні найбільші виробничі потужності хлібопекарської промисловості зосереджені у найбільших промислових містах, включаючи Київ, та в обласних центрах. Найбільша питома вага виробничих потужностей від загального обсягу продукції припадає на такі регіони: Донецька обл. та м. Київ – приблизно по 11–12%, Дніпропетровська обл. - близько 10%, Харківська - 5-6%, Луганська та Одеська - по 5%, Запорізька -

4%.

Головними конкурентними перевагами ТОВ «Одеський хлібзавод №4» є впровадження додаткового асортименту продукції, яке буде орієнтоване на певний сегмент ринку громадського харчування та сегмент реалізації хлібобулочних виробів у точках продажів, що знову відкриваються, реалізація дотаційного сорту хліба, введення додаткових послуг з доставки хлібобулочних виробів до споживачів, індивідуального підходу до потреб кожного контрагента, чого можна досягти лише змінивши систему менеджменту на підприємстві та розробивши ефективну стратегію розвитку.

Конкурентна стратегія розвитку нашого підприємства входить до стратегії диференціації.

Диференціації – це, один із базових конкурентних стратегій М. Портер, яка полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів. Наявність розвиненої служби маркетингу, здатної своєчасно уловлювати основні тенденції зміни споживацьких переваг, розвиненої служби НДДКР (лабораторії), можливість оперативно модифікувати продукцію відповідно до змінних вимог ринку, бездоганна репутація підприємства, високий рівень якості продукції і можливість залучення висококваліфікованих фахівців обумовлюють вибір до стратегії диференціації.

На підставі проведених нами досліджень споживачів в рамках реалізації стратегії зростання, продуктової диференціації і диференціації іміджу, була запропонована розробка нового виду продукції - житній заварний хліб.

Основні переваги для реалізації: по-перше, виготовлення нетрадиційних видів хлібної продукції з журавлиною. По-друге, можливість виготовлення нових видів хлібобулочних виробів за бажанням споживача. По-третє, це відкритість до співпраці з різними підприємцями.

Для відновлення розвитку підприємстві ТОВ «Одеський хлібзавод №4» запропоновано впровадження конкурентну стратегію - випуск Житнього хліба «Преміум з журавлиною», вага упаковки 200 гр, в ціновому сегменті 19-23 грн., яке набуло позитивного та доцільного значення.

Визначено економічну ефективність цього проекту й доведено економічну доцільність його практичної реалізації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

За показниками інвестиційної привабливості, проведеними розрахунками даний проект є інвестиційно привабливий. Оскільки чистий приведений дохід більше нуля і складає 5143,45 тис грн, індекс дохідності склав 0.68, та термін окупності проекту менший ніж термін реалізації проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rich Horwath, «The Origin of Strategy», Strategic Thinking Institute, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://strategyskills.com/Articles\\_Samples/origin\\_strategy.pdf](http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf)
2. Стратегія підприємства: навч. посіб. - П.Г. Клівець., 2007. – 320 с.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. – Олійник В.М., 2006. – 396 с.
4. Антонюк Н.А. Управління інноваційним процесом на підприємстві на основі структури його витрат: дис. кандидата економ. наук /Н.А. Антонюк, 2010. 230 с.
5. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
6. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О.Б. Трояновська ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 121 с.
7. Науковий вісник Херсонського державного університету: наук. стаття – Голік В.В., 2014. – 204 с.
8. Томпсон-мл. А.А, Стрикленд III А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, 2006. – 926 с

9. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 12, 16, 296–330.

10. Ансофф И. Нова корпоративна стратегія: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 1–68, 121–178, 291–296, 301–312, 315–330.

11. Сутність функціональної стратегії підприємства -[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/36605/>

12. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. – Харків:ХНЕУ, 2006. – № 3 (39).

13. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер; пер. с англ. – СПб.; Питер: Мир книг, 2012. – 814 с.

14. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу конкурентів / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454 с.

15. Державна служба статистики України. -[Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.ukrstat.gov.ua>

16. Сайт об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». -[Електронний ресурс] – Режим доступу:[http://ukrhlbiprom.org.ua/pro\\_nas.html](http://ukrhlbiprom.org.ua/pro_nas.html)

17. Постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2000 № 656 про затвердження мінімальний споживчий кошук-[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/656-2000-п#Text>

18. ТОП-5 гравців на ринку хлібопекарських виробів-[Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najpributkovisih-virobnikiv-hliba-v-ukraini>

19. Офіційний сайт компанії Київхліб: про компанію.-[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kyivkhlb.ua/about/>

20. Офіційний сайт компанії “Хлібні інвестиції”: наша продукція.-[Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://hlibinvest.com.ua/produksiya/>

21. Про компанію ПрАТ “Концерн Хлібпром”. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hlibprom.com.ua>

22. Про торгову марку “Формула смаку”. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8314>
23. Сервіс перевірки контрагентів. Повне досьє на компанію- [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43370789/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/)
24. Фатхутдінов Р. А. Інноваційний менеджмент: навч. для студентів вузів, навч. з екон. та техн. спеціальностям / Р. А. Фатхутдінов. Житомир: «Мао», 2017. 442 с.
25. Шадченко Н. Ю. Стратегічний менеджмент: учеб.-метод. посібник для викладачів та студентів / Н. Ю. Шадченко. Київ: Медіа, 2017. 48 с.
26. Царьов В. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств (організацій): теорія та методологія: навч. посібник / В. В. Царьов, А. А. Кантарович, В. В. Черниш. Київ: ЮНІТІ, 2017. 799 с.
27. Економіка та управління на підприємстві: підручник для бакалаврів / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплишев, Є. А. Єрохіна; за редакцією А. П. Агарков. Київ: Дашков і К, 2017. 400 с.
29. Яковенко Є. Г. Економіка праці: навч. посібник / Є. Г. Яковенко, Н. Є. Христюлова, В. Д. Мостова. Київ: ЮНІТІ, 2017. 319 с.
30. Населення Одеси 2023р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://population-hub.com/ua/ua/population-of-odessa-6147.html>
31. Норма споживання хліба - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4853/1/mvmnshvrkzpzpopo.pdf>
32. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.