

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**«Стратегія підприємства як інструмент змін процесу
функціонування підприємства»**

Головний керівник – к.е.н., доцент кафедри МіЛ Агєєва І.М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Розробка конкурентної стратегії підприємства»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.27.1
Здобувач Лілія КОЧЕВА

Керівник
Доцент кафедри МіЛ к.е.н., доц. Ірина АГЕЄВА.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол №15
Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження. Актуальність цього дослідження зумовлена тим, що визначення правильної стратегічної політики є найбільш відповідальною справою для компаній, оскільки вона формує пріоритети їхньої довгострокової діяльності.

Перший розділ. Було розглянуто сутність конкурентної стратегії підприємства та її види, та визначено її думковий поняття конкурентної стратегії підприємства, так і піднеюми розуміємо довгостроковий пріоритетний комплекс дій.

Другий розділ. Було здійснено аналіз конкурентного середовища ЗАТ “Одесакондитер”. Проведено організаційно-економічну характеристику ЗАТ “Одесакондитер”. Було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства. Оцінено конкурентне середовище ЗАТ “Одесакондитер” за допомогою моделі Портера. Також було проаналізовано стратегічні групи конкурентів ЗАТ “Одесакондитер”.

Третій розділ. Цей розділ роботи містить на пряму розробку конкурентної стратегії ЗАТ “Одесакондитер”. Також було запропоновано практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ЗАТ “Одесакондитер”, а саме обраної нами стратегії сфокусованої диференціації. Нами було розроблено заходи щодо проведення маркетингової стратегії, сформовано виробничо - збутову та фінансову політику поведінки підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 84 сторінок, 27 таблиць, 17 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменування.

Ключові слова: стратегія підприємства, споживач, конкуренти, стратегія диференціації, стратегія фокусування, стратегія лідерства у витратах

SUMMARY

Relevance of the research topic.The relevance of the study is determined by the fact that determining the correct strategic course is the most responsible thing for the enterprise, as it forms the priorities of its activities for the long term.

The first chapter.The essence of the company's competitive strategy and its types were considered, and the final concept of the company's competitive strategy was determined, by which we mean a long-term priority set of actions.

The second section.An analysis of the competitive environment of Odesakonditer CJSC was carried out. The organizational and economic characteristics of Odesakonditer CJSC were carried out. The company's strengths and weaknesses were identified. The competitive environment of Odesakonditer CJSC was evaluated using the Porter model. Strategic groups of competitors of Odesakonditer CJSC were also analyzed.

The third section.This section of the work contains directions for developing the competitive strategy of Odesakonditer CJSC. Practical measures to improve the competitive strategy of Odesakonditer CJSC were also proposed, namely the strategy of focused differentiation chosen by us. We developed measures to implement a marketing strategy, formed a production, sales and financial policy of the company's behavior

Qualification of the bachelor's work 84 pages, 27 tables, 17 drawings.
Perelik sent to Narahovu 36 name.

Key words: entrepreneurship strategy, slowness, competitors, differentiation strategy, focus strategy, leadership strategy at the front desk

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Конкурента стратегія, її місце і роль у системі стратегій підприємства....	10
1.2. Види конкретних стратегій , їх характеристика та призначення.....	13
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ«ОДЕСАКОНДИТЕР».....	20
2.1. Аналіз кондитерської галузі.....	20
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».....	26
2.3. Аналіз конкурентної стратегії ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».....	32
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1. Заходи вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.....	42
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	48
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ця тема актуальна визначенням правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, так як визначає важливі пріоритети його діяльності на довгострокову перспективу.

Зважаючи на постійний розвиток соціально-економічних відносин та вплив факторів зовнішнього середовища на підприємства, з'являється необхідність безперервного систематичного пошуку, аналізу конкурентних переваг та покращення шляхів конкурентоспроможності відокремлення суб'єктів підприємства. Формування конкурентних переваг підприємств є однією з ключових передумов ефективності їх діяльності. Виявлення конкурентних переваг підприємств харчової промисловості висвітлює особливості та можливості для розвитку цих підприємств і, водночас, для розвитку національної економіки. Це пов'язано з необхідністю протистояти загрозливим факторам зовнішнього середовища внаслідок нестабільної політичної та економічної ситуації в країні, пандемії COVID-19 та негативних наслідків війни.

Дослідженням конкурентної стратегії підприємства займалися багаточисленні вчені, таких як: Томпсон А. А. [39], Стрікланд А. [39], Портер М. [1], Безус П. І. [62], Сумець О. М. [63], Мартиненко М. О. [78] та ін.

Науковці зосередили увагу на визначенні сутності та класифікації конкурентних стратегій. Незважаючи на зростаючий інтерес до питання формування конкурентної стратегії підприємства, наразі існують певні проблеми, з якими стикаються підприємства в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Тому це питання потребує подальшого розгляду та аналізу, що і обумовлює його актуальність для даної теми даної роботи.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

Мета завдання дослідження. Метою дослідження є розробка конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості ЗАТ «Одеса Кондитер».

Для досягнення мети були поставлені і ухвалені задачі :

- розглянути зміст конкурентної стратегії підприємства та її види;
- охарактеризувати методи оцінки конкурентного середовища підприємства;
- визначити підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах;
- оцінити конкурентне середовище ЗАТ «Одеса Кондитер»
- запропонувати конкурентну стратегію
- запропонувати практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ЗАТ «Одеса Кондитер».

Методи дослідження: У процесі дослідження використані такі методи проведення досліджень: узагальнення, графічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, SWOT-аналіз.

Інформаційно-нормативна база. Питанням стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних економістів. Серед них питання теоретико-методологічної сутності стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств розглядали такі науковці: Фатхутдинов Р.А., Виханський О. С., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Шершньова З. Є, Герасимчук В.О., Ансофф І., Віханський О.С. та ін.

Практичне значення одержаних результатів. Були надані пропозиції та рекомендації, які пройшли апробації у матеріалах студентської конференції ОНТУ. Це дозволяє вітчизняним підприємствам харчової промисловості

використовувати систему управління стратегічним потенціалом своїх підприємств. Це дозволяє їм оцінити конкурентне середовище та навколишнє середовище ЗАТ "Одеський кондитер". Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та вдосконалити процеси стратегічного планування та управління. Висновки та рекомендації даної роботи можуть бути використані в подальшій практичній діяльності ЗАТ «Одеса кондитер».

ВИСНОВКИ

Таким чином, розглянуто теоретико-методологічні основи розробки конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості, проведено аналіз конкурентного середовища ЗАТ "Одеса кондитер", визначено напрям розробки конкурентної стратегії ЗАТ "Одеса кондитер". За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Розглянуто сутність конкурентної стратегії підприємства та її види, та визначено підсумковепоняття конкурентної стратегії виробничо-торгівельної фірми, так піднеюми розуміємо довгостроковий пріоритетний комплекс дій, затверджений керівництвом виробничо-торгівельної фірми, що на напрямів конкурентної боротьби на ринках функціонування, які мають забезпечити максимальне задіяння конкурентного потенціалу фірми, отримання конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Охарактеризовано такі методи оцінки конкурентного середовища підприємства як модель п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз та карти стратегічних груп, треба відмітити, що аналіз зовнішнього середовища є вкрай необхідним заходом у процесі розробки конкурентної стратегії. А дані методи як найбільш повно та глибоко допоможуть проаналізувати становище підприємства на ринку, оцінити рівень конкурентної боротьби, слабкі сторони, своєчасно визначити загрози підприємства та розробити конкурентну стратегію.

Визначено підходи до розробки конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості в сучасних умовах, та, враховуючи сучасне економічне становище українських підприємств харчової промисловості, найбільш прийнятною для реалізації в їх практичній діяльності вважаємо саме ситуаційний підхід, який може бути використаний

станий для конкретної ситуації, яка обумовлена війною. Також було розглянуто основні проблеми підприємств харчової промисловості, серед яких є такі: скорочення попиту на продукцію, зменшення сировинної бази, проблеми з логістичними поставками, скорочення співробітників, відсутність досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, брак кадрів відповідної кваліфікації.

Оцінено конкурентне середовище ЗАТ "Одеса Кондитер" за допомогою моделі Портера. За результатами проведеного аналізу, можна зазначити, що найбільший вплив на ЗАТ "Одеса Кондитер" здійснюють потенційні конкуренти, та постачальники, а конкуренція в середині галузі є надвисокою.

Проаналізовано стратегічні групи конкурентів ЗАТ "Одеса Кондитер".

Обґрунтовано конкурентну стратегію ЗАТ "Одеса Кондитер" на основі SWOT-аналізу. Виходячи з місії, стратегічних цілей та враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, ЗАТ "Одеса Кондитер" в своєму розвитку буде використовувати стратегію сфокусованої диференціації. Підприємство, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті.

Запропоновано практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ЗАТ "Одеса Кондитер", а саме обраної нами стратегії сфокусованої диференціації. Нами було розроблено заходи щодо проведення маркетингової стратегії, сформовано виробничо-збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які безпосередньо впливають на виробництво продукції кондитерської фабрики та на функціонування конкурентоспроможності підприємства. При розробці стратегій, були вжиті заходи щодо розвитку сильних сторін ЗАТ "Одеса Кондитер" та зміцненні слабких сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер Е. Майкл Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів/Майкл Е. Портер;Пров.з англ.- М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454с.
2. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю.І. Кулиняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – №714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 87-95.
3. Томпсон А.А.Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / А. А. Томпсон, А. Дж.Стрікленд.- М.: Видавничий дім "Вільямс", 2000. - 412 с.
4. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія/І. Ансофф.Пров.з англ.- СПб.: Пітер Ком, 1999. - 416 с.
5. Василенко В.О. Виробничий менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась. – К.: КНЕУ, 2008 – 520 с.
7. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004.
8. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
9. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117-120.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. / М.Г. Саєнко. –

Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

11. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3 (29). – С.86-93
12. Ступак І.О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І.О.Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 684. – С. 249-254.
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
14. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І.І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – Т. 2, № 1. – С. 2.1-2.8.
15. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – К.: Вільямс, 2000.– 495 с.
16. Кныш М.И. Конкурентные стратеги : учебное пособие / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.
17. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса – 2009. – Вип. 36. – С. 90-96.
18. Осовська Г.В. Формування стратегії конкуренції підприємств [Електроний ресурс] / Г.В. Осовська, Т.М. Барбаріч // Агросвіт. – 2010. – № 21. – С. 32-35. – Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8.
19. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація / А.П. Румянцев, Н.А. Клименко // Актуальні проблеми економіки та управління. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218>
20. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3 (29). – С.86-93.
21. Удовицька О.Ю. Стратегії конкурентної боротьби [Електроний ресурс] / О.Ю. Удовицька. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33379.doc.htm
22. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого

- ринкового середовища /Б.П. Фіщук, В.П. Жевега [Електронний ресурс]. // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №4 (70). Том 2. – С. 206-211. – Режим доступу: econjournal.vsau.org/files/pdfa/854.pdf
23. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ – 2000. – Вип. 2-3. – С. 201-208.
24. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість: пров. з англ. М: Альпіна Бізнес Букс, 2015. 715 с.
25. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 46
26. <https://business.diia.gov>.
27. Статистичний щорічник України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
28. Тюха І. В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку кондитерських виробів/ І. В.
29. Гаврич В.М. Особливості роботи підприємств кондитерської галузі в Україні/ В.М.
30. Бланк, І. А. Інвестиційний менеджмент: учбовий курс. – Київ: Ник Центр, 2015.
31. Санамов Ю.В. Организация региональной инвестиционной деятельности
32. youcontrol.com.ua <https://youcontrol.com.ua> > ...КОМПАНІЯ ДІСО — Код ЄДРПОУ 37264765 - YouControl
33. Офіційний сайт «Конті»: веб-сайт. URL: <https://konti.ua/companu>
34. Офіційний сайт «АВК»: веб-сайт. URL: <https://avk.ua/ua/uk>
35. Офіційний сайт «Рошен»: веб-сайт URL: https://roshen.com/?fbclid=iwar1hls1bcuo9tbjk_gbj4ojcjdy6ifcwlmsg5za-tcbs4_atby22qlkbcq (дата звернення 04.12.22).
36. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. [пер. з англ. А. Олійник, Р.

Спільський]. К. : Основа, 1997. 390 с.

37. Сучасні тенденції виробництва борошняних кондитерських виробів. Матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції Вінниця: ВТЕК КНТЕУ, ТОВ «Вінницька міська друкарня», 2019. 108 с.

38. Тесленок І. М., Коцур Р.А. Розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельної фірми. Тиждень науки - 2022 : тези доп. щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих вчених

39. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вузів/Пер. з англ. за ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколовій. М: Банки та біржі, ЮНІТІ, 1998. 576 с.

40. Фінансова звітність, 2018. Веб-сайт. URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/24883

41. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського 116 державного агротехнологічного університету

42. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2016.

43. Гудима О.В., Стан та проблеми розвитку кондитерської галузі України, 2015. С.

44. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Оприск О. І. Обґрунтування стратегічних рішень виробників кондитерських виробів на підставі дослідження ринку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка».

45. Крайнюченко О. Ф. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку борошняних кондитерських виробів України, 2022. С. 236–240.

46. Селютіна Г.А., Гапонцева О.В. Вибір виду пакування та розробка дизайну етикетки для нових продуктів переробки.

47. Романова А. В., Андрушкевич З. М., Вальков О. Б. Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах.

48. Peters T. Excellence Now: Extreme Humanism. Networlding Publishing.

49. Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z., Edward L., Luca M. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America (23 July 2020), 2020. Vol. 117 (30), Pp. 176-178. DOI: 10.1073/PNAS.2006991117.
50. Food and Agriculture Organization of the United Nations. COVID-19 in Ukraine: Impact on Households and Businesses. URL: <https://www2.unwomen.org/>
51. Сучасні тенденції виробництва борошняних кондитерських виробів. Матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції Вінниця: ВТЕК КНТЕУ, ТОВ «Вінницька міська друкарня», 2019. 108 с.
52. <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=664335>
53. Офіційний сайт «Рошен»: веб-сайт. URL: https://roshen.com/?fbclid=iwar1hls1bcuo9tbjk_gbj4ojcjd6ifcwlrnsg5za-tcbs4_atby22qlkbcq
54. Офіційний сайт «АВК»: веб-сайт. URL: <https://avk.ua/ua/uk>
55. Офіційний сайт «Конті»: веб-сайт. URL: <https://konti.ua/company>
56. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с.
57. Михальчук, Л. В., Батуріна, І. В. Конкурентне середовище підприємства в сучасних умовах. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, 2014
58. Оптові закупки продукції https://all-him.com.ua/uk/p/2165268-fruktoza/?gclid=CjwKCAjwpaYjBhAnEiwA-7ena9pdxv_f4_mV-FVNchuCyizTSBQx0ezRTBSB_MqVKvgpfF7ML4jb4hoCPtAQAvD_BwE
59. Оптові закупки https://igel.com.ua/ingrediyenty/_fruktoza
60. Бортнік, С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика»

61. Технічне обладнання <https://optomart.com.ua/>
<https://www.prostanki.com/board/item/503046>
62. Матеріали вузівської наукової студентської інтернет-конференції, м. Чернівці, 14 квітня 2022 р. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ
62. Безус П.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5936>
63. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. Коледж.
64. Статистичні данні підприємств <http://smida.gov.ua/>
65. Вартість маркетингових заходів
<https://www.google.com.ua/search?q=%D1%81%D1%82%D0%BE>

