

**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 Агеєва І.М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Вдосконалення стратегічного портфелю підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.27.2

Здобувач Надія Дереновська

Керівник

Доцент кафедри МіЛ к.е.н., доц. Агеєва І.М.

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

Дипломна робота присвячена темі вдосконалення стратегічного портфелю підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Вдосконалення стратегічного портфелю є актуальною темою для підприємства «Одесакондитер». У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, компанії повинні активно працювати над визначенням та реалізацією стратегій, що дозволять їм зайняти сильну позицію на ринку та досягти успіху.

Метою та завданням нашого дослідження є виявлення можливих шляхів оптимізації та підвищення ефективності стратегічного портфелю компанії. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити місце і роль стратегічного портфелю в діяльності підприємства;
- дослідити портфель підприємства та методи його формування;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, SWOT-аналіз, аналіз матриці БКГ та Мак Кінсі;
- провести оцінку діяльності ЗАТ «Одесакондитер»
- обґрунтувати доцільність випуску нової продукції.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління портфелем підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічного портфелю підприємства.

В першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти формування стратегічного портфелю підприємства» розкриваються теоретичні підходи до

визначення сутності стратегії підприємства, розглянуто методи формування портфелю підприємства

В другому розділі «Стратегічний аналіз діяльності підприємства ЗАТ «Одесакондитер» » проаналізоване внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, портфель підприємства, SWOT-аналіз.

В третьому розділі «Шляхи удосконалення стратегічного портфелю підприємства ЗАТ «Одесакондитер» » розроблено ефективний портфель підприємства, обґрунтовано доцільність випуску нової продукції.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 82 сторінок, 18 таблиць та 16 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний портфель, портфельний аналіз, мікросередовище, макросередовище, диверсифікація, матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, стратегія модифікації продукту, стратегія розробки нового продукту.

SUMMARY

The thesis is devoted to the topic of improving the strategic portfolio of Odessa Konditor CJSC.

Improvement of the strategic portfolio is a topical topic for the enterprise "Odesakonditer". In today's conditions of globalization and rapid technological development, companies must actively work on defining and implementing strategies that will allow them to take a strong position in the market and achieve success.

The aim and task of our research is to identify possible ways to optimize and increase the efficiency of the company's strategic portfolio. To achieve the goal, the following tasks were formulated and solved:

- determine the place and role of the strategic portfolio in the company's activities;
- research the company's portfolio and methods of its formation;
- analyze the internal and external environment of the enterprise, SWOT analysis, BKG and McKinsey matrix analysis;
- carry out an assessment of the activities of Odesakonditer CJSC
- justify the expediency of releasing new products.

The object of the study is the process of strategic management of the company's portfolio.

The subject of the study is the theoretical, methodical and practical aspects of the formation of the strategic portfolio of the enterprise.

In the first chapter "Theoretical and methodological aspects of the formation of the strategic portfolio of the enterprise" the theoretical approaches to determining the essence of the enterprise strategy are revealed, the methods of the formation of the enterprise portfolio are considered

In the second chapter "Strategic analysis of the activity of the enterprise of Odessa Confectioner" CJSC, the internal and external environment of the enterprise, the portfolio of the enterprise, SWOT analysis are analyzed.

In the third chapter, "Ways of improving the strategic portfolio of the enterprise of Odesakonditer" CJSC, an effective portfolio of the enterprise was developed, the feasibility of new products was substantiated.

The bachelor's thesis contains 82 pages, 18 tables and 16 figures. The list of references includes 31 items.

Key words: strategic management, strategic portfolio, portfolio analysis, micro-environment, macro-environment, diversification, BKG matrix, McKinsey matrix, product modification strategy, new product development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ..	Error! Bookmark not defined.
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності стратегії підприємства	Error! Bookmark not defined.
1.2. Методи формування стратегічного портфелю підприємства	Error! Bookmark not defined.
Висновок до першого розділу	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	Error! Bookmark not defined.
2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Аналіз галузі ..	Error! Bookmark not defined.
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Error! Bookmark not defined.
2.3. Аналіз стратегічного портфелю підприємства. SWOT-аналіз...	Error! Bookmark not defined.
Висновок да другого розділу	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	Error! Bookmark not defined.
3.1. Розробка ефективного портфелю підприємства	Error! Bookmark not defined.
3.2. Обґрунтування доцільності випуску нового продукту на ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	Error! Bookmark not defined.
Висновок до третього розділу	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВОК	Error! Bookmark not defined.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	16
Д О Д А Т К И	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми вдосконалення стратегічного портфелю підприємства Одесакондитер базується на ряді факторів.

По-перше, у сучасних умовах динамічного ринкового середовища, конкуренція на ринку харчової промисловості стає все більш жорсткою. Підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові тренди та вимоги споживачів. Вдосконалення стратегічного портфелю дозволить «Одесакондитеру» ефективніше планувати та реалізовувати свої проекти, що сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності.

По-друге, оптимізація стратегічного портфелю дозволить підприємству раціонально розподіляти ресурси та фінансові засоби. Це дозволить уникнути зайвих витрат, зосередитися на найбільш перспективних проектах та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

По-третє, стратегічний портфель впливає на репутацію та сприйняття бренду підприємства. Він може відображати інноваційність, розвиток та підтримку стійкого розвитку компанії. Вдосконалення стратегічного портфелю дозволить «Одесакондитеру» побудувати вигідну та конкурентноздатну позицію на ринку, забезпечивши своє місце серед споживачів та партнерів.

Отже, вдосконалення стратегічного портфелю є актуальною темою для підприємства «Одесакондитер», оскільки воно дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни умов ринку.

Вдосконалення стратегічного портфелю є важливим завданням для підприємства «Одесакондитер». У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, компанії повинні активно працювати над визначенням та реалізацією стратегій, що дозволять їм зайняти сильну позицію на ринку та досягти успіху.

Стратегічний портфель підприємства «Одесакондитер» є сукупністю

проектів та ініціатив, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Процес вдосконалення стратегічного портфелю передбачає вибір та оптимізацію проектів з урахуванням різних факторів, таких як стратегічні пріоритети, фінансові показники, ризики та можливості.

У даній роботі ми досліджуємо проблематику вдосконалення стратегічного портфелю підприємства «Одесакондитер».

Метою та завданням нашого дослідження є виявлення можливих шляхів оптимізації та підвищення ефективності стратегічного портфелю компанії. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити місце і роль стратегічного портфелю в діяльності підприємства;
- дослідити портфель підприємства та методи його формування;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, SWOT-аналіз, аналіз матриці БКГ та Мак Кінсі;
- провести оцінку діяльності ЗАТ «Одесакондитер»
- обґрунтувати доцільність випуску нової продукції.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління портфелем підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічного портфелю підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи:

- маркетингові, зокрема, SWOT-аналіз для оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, PEST-аналіз для оцінки факторів зовнішнього середовища, Матриця БКГ, Матриця Мак Кінсі;
- методи логічної абстракції, а саме теоретично-методологічні узагальнення та систематизація, формування підсумків;
- методи формування таблиць;
- графічні методи для відображення статистичних даних.

Інформаційно-нормативною базою є наукова література в галузі стратегічного менеджменту організацій, фінансові звіти ЗАТ «Одесакондитер», інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичні значення одержаних результатів. Визначається можливістю практичного застосування запропонованих заходів в даній дипломній роботі.

ВСТУП

Актуальність теми вдосконалення стратегічного портфелю підприємства Одесакондитер базується на ряді факторів.

По-перше, у сучасних умовах динамічного ринкового середовища, конкуренція на ринку харчової промисловості стає все більш жорсткою. Підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові тренди та вимоги споживачів. Вдосконалення стратегічного портфелю дозволить «Одесакондитеру» ефективніше планувати та реалізовувати свої проекти, що сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності.

По-друге, оптимізація стратегічного портфелю дозволить підприємству раціонально розподіляти ресурси та фінансові засоби. Це дозволить уникнути зайвих витрат, зосередитися на найбільш перспективних проектах та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

По-третє, стратегічний портфель впливає на репутацію та сприйняття бренду підприємства. Він може відображати інноваційність, розвиток та підтримку стійкого розвитку компанії. Вдосконалення стратегічного портфелю дозволить «Одесакондитеру» побудувати вигідну та конкурентноздатну позицію на ринку, забезпечивши своє місце серед споживачів та партнерів.

Отже, вдосконалення стратегічного портфелю є актуальною темою для підприємства «Одесакондитер», оскільки воно дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни умов ринку.

Вдосконалення стратегічного портфелю є важливим завданням для підприємства «Одесакондитер». У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, компанії повинні активно працювати над визначенням та реалізацією стратегій, що дозволять їм зайняти сильну позицію на ринку та досягти успіху.

Стратегічний портфель підприємства «Одесакондитер» є сукупністю

проектів та ініціатив, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Процес вдосконалення стратегічного портфелю передбачає вибір та оптимізацію проектів з урахуванням різних факторів, таких як стратегічні пріоритети, фінансові показники, ризики та можливості.

У даній роботі ми досліджуємо проблематику вдосконалення стратегічного портфелю підприємства «Одесакондитер».

Метою та завданням нашого дослідження є виявлення можливих шляхів оптимізації та підвищення ефективності стратегічного портфелю компанії. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити місце і роль стратегічного портфелю в діяльності підприємства;
- дослідити портфель підприємства та методи його формування;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, SWOT-аналіз, аналіз матриці БКГ та Мак Кінсі;
- провести оцінку діяльності ЗАТ «Одесакондитер»
- обґрунтувати доцільність випуску нової продукції.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління портфелем підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічного портфелю підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи:

- маркетингові, зокрема, SWOT-аналіз для оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, PEST-аналіз для оцінки факторів зовнішнього середовища, Матриця БКГ, Матриця Мак Кінсі;
- методи логічної абстракції, а саме теоретично-методологічні узагальнення та систематизація, формування підсумків;
- методи формування таблиць;
- графічні методи для відображення статистичних даних.

Інформаційно-нормативною базою є наукова література в галузі стратегічного менеджменту організацій, фінансові звіти ЗАТ «Одесакондитер», інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичні значення одержаних результатів. Визначається можливістю практичного застосування запропонованих заходів в даній дипломній роботі.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

Важливість стратегічної орієнтації для підприємств значно зросла в нашій країні протягом останнього десятиліття. У новому конкурентному середовищі всі організації повинні зосередитися не лише на внутрішніх справах, але й розробити довгострокові стратегії, щоб адаптуватися до змін.

Стратегічне управління діяльністю спрямоване на досягнення конкурентної переваги, вибір продуктів для успіху в довгостроковій перспективі та подолання конкурентів.

Компанія «Одесакондитер» заснована в 1997 році і виробляє високоякісну продукцію. Для ефективного управління виробництвом була сформована організаційна структура, відповідна українському законодавству, яка розподіляє повноваження у реалізації стратегії підприємства. Компанія використовує високоякісну сировину, натуральні продукти, інноваційні технології виробництва та забезпечує безпечні умови зберігання своєї продукції. ЗАТ «Одесакондитер» займає слабку позицію на ринку. Основними конкурентами компанії є «Рошен», «АВК», «Конті», «Світоч» (Nestlé), «Бісквіт-Шоколад».

Проведено портфельний аналіз та розроблено новий портфель підприємства.

Обґрунтовано доцільність проекту з виробництва нового продукту морозива фруктового в шоколадній глазурі. Виручка від реалізації продукції буде складати 39 000 тис. грн; прибуток складатиме 3 750,4 тис. грн; рентабельність продукції 10,6%; ЧПД = 3236,85 тис. грн > 0, це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується та проект вважається прийнятним. Індекс прибутковості дорівнює 1,64 отже проект є ефективним,

термін окупності 3,6 року. Отже, запропоновані заходи для ЗАТ «Одесакондите» свідчать про їх економічну доцільність та вказують на ефективність їх використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Віханський О.С Менеджмент: підручник/О.С. Віханський, А.І. Наумов. - 4-те вид., Перероб. та дод. - К.: Економіст, 2013. - 670 с.
2. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів) / О.Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 328 с.
3. Дресв'янніков В. А. Побудова системи управління знаннями на підприємстві: навчальний посібник / В. А. Дресв'янніков. - К.: КНОРУС, 2012. - 344 с.
4. Зайцев Н.Л. Економіка, організація та управління підприємством: Навч. посібник/Н.Л. Зайцев. - К.: ІНФРА-М, 2012. - 491 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
6. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.
7. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 7-е вид. / Пер. з англ. за ред. С.Г. Божука. - К., 2012. – 496 с.
8. Федулова Л.І. "Менеджмент організацій": навчальний посібник – с. 330
9. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.

10. Агеєва І.М., Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В./Стратегія підприємства: конспект лекцій/ Одеська національна академія харчових технологій, 2016. – 45 с.
11. Стратегія підприємства, Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Інформація та актуальні дані ЗАТ «Одесакондитер». – Режим доступу:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32833927/
14. Ринок кондитерських виробів України: коли потовстіння в радість. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-ukrainy-kogda-potolstenie-v-radost>
15. Офіційний сайт Асоціації Укркондрпром. – Режим доступу: <http://ukrkondprom.com.ua/>
16. Ринок кондитерських виробів. – Режим доступу: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcija-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/>
17. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств. – Режим доступу: <https://zvitnist.com/>
19. Гаврич В.М. Особливості роботи підприємств кондитерської галузі в Україні/ В.М. Гаврич.– К. Наука, 2013. – 362 с.
20. Вальцева В. Д. Управління маркетинговим розвитком підприємства / В. Д. Вальцева. – К: Атіка, 2007. – 362 с.

21. ВИРОБНИЦТВО БОРОШНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ Галена виробництво і крекери. – Режим доступу: <https://uk.baker-group.net/confectionery-formulations-technology-raw-materials-and-ingredients/production-of-flour-confectionery-products/production-of-biscuits-and-crackers.html>
22. Чим замінюють солодощі ? Кілька фактів про енергетичні батончики. – Режим доступу: https://tvoemisto.tv/news/chym_zaminyty_solodoshchi_kilka_faktiv_pro_energetychni_batonchyky_72528.html
23. АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЦУКЕРОК. – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-ukrainskogo-rynka-konfet.html>
24. Чому ми всі обожнюємо макарони. – Режим доступу: <https://ukr.media/food/423416/>
25. Розвиток галузі морозива в Україні, Т.Шарахматова, канд. техн. наук Г.Танасова, аспірант. – Режим доступу: <file:///C:/Users/Home/Desktop/5985-11903-1-SM.pdf>
26. Довідник із виробництва морозива. - М: Економіка, 1970. - 230 с.
27. Стабілізатори для морозива. - / За ред. канд. техн. наук А.А Творогова, Н.В. Казакова, І.А. Турбін. - ВНИХИ. - М: Економіка, 1985.-125с.
28. Аналіз ринку морозива в Україні. 2019 рік. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2019-god>
29. Дослідження ринку чаю в Україні. – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-chaja-v-ukraine.html>
30. В Україні виробляється понад 900 видів морозива: яке найбільше

полюбляють українці. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-vyrobliaetsia-ponad-900-vydiv-morozyva-i-ake-naibilshe-poliubliaiut-ukraintsi/>

31. Обладнання для виробництва морозива. – Режим доступу: <https://promf.com/ua/food-equipment-ua/molochne-ua/list-icecream-ua.html>