

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Механізм формування функціональних стратегій
елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства**

ШИФР КРБ МІЛ 1.481-03.5.6

Здобувачка Олена КАМИШЕВА

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол №15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА Камишевої Олени

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 р. № 481-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4.Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. 1.1 Характеристика поняття «стратегічний потенціал підприємства». 1.2 Види функціональних стратегій підприємства та їх місце в ієрархії стратегій. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Стратегічний аналіз ПП «Хаджибей 2005». 2.1 Аналіз макрофакторів зовнішнього середовища підприємства. 2.2 Аналіз конкурентного середовища ПП «Хаджибей 2005». 2.3 Аналіз внутрішнього середовища ПП «Хаджибей 2005». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Удосконалення функціональних стратегій ПП «Хаджибей 2005». 3.1 Розробка функціональних стратегій ПП «Хаджибей 2005». 3.2 Обґрунтування економічної ефективності проекту виробництва заморожених хлібобулочних виробів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 14, рисунків 7.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.2023 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04.23-02.05.23	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Питання розвитку стратегічного потенціалу підприємства є надзвичайно актуальним. Стратегічний потенціал визначається як сукупність ресурсів, здатних забезпечити підприємству конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі і досягати стійкого розвитку. У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється і вимагає адаптації, розвиток стратегічного потенціалу стає особливо важливим, адже: конкуренція зростає і підприємства змушені вдосконалюватись, щоб зберегти свої позиції на ринку; здатність створювати та впроваджувати нові ідеї, технології та продукти є ключовою умовою успіху в сучасних умовах; розвиток стратегічного потенціалу допомагає оптимізувати використання ресурсів підприємства, підвищувати ефективність управління та досягати поставлених цілей, досягати стійкості та стабільності підприємства в умовах економічних та ринкових коливань.

У першому розділі «Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством» визначено сутність поняття «стратегія підприємства», сутність стратегічного потенціалу, його складові. Розглянуто ієрархію стратегій та визначено місце функціональних стратегій в ній, охарактеризовано види функціональних стратегій підприємства.

У другому розділі «Стратегічний аналіз ПП «Хаджибей 2005» проаналізовано діяльність підприємства, його внутрішнє середовище, фінансовий стан. Проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства: макро та мікрофакторів. Досліджено хлібопекарську галузь України, встановлено можливості та загрози для підприємств.

У третьому розділі «Удосконалення функціональних стратегій ПП «Хаджибей 2005» розроблено набір функціональних стратегій для підприємства та обгрунтовано економічну ефективність впровадження нового продукту – заморожених тістових заготовок для виробництва хліба.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 14 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, потенціал підприємства, функціональні стратегії, хлібопекарська галузь.

SUMMARY

The issue of developing the strategic potential of an enterprise is extremely relevant. Strategic potential is defined as a set of resources that can provide an enterprise with a competitive advantage in the long term and achieve sustainable development. In today's business environment, which is constantly changing and requires adaptation, the development of strategic potential becomes especially important, because: competition is growing and enterprises are forced to improve in order to maintain their market position; the ability to create and implement new ideas, technologies and products is a key condition for success in modern conditions; the development of strategic potential helps to optimize the use of enterprise resources, increase management efficiency and achieve goals, achieve sustainability and stability.

In the first section "Theoretical Aspects of Strategic Management of an Enterprise" the author defines the essence of the concept of "enterprise strategy", the essence of strategic potential and its components. The hierarchy of strategies is considered, the place of functional strategies in it is determined, and the types of functional strategies of an enterprise are characterized.

In the second section "Strategic analysis of PE "Hadzhibey 2005" the activities of the enterprise, its internal environment, and financial condition are analyzed. An analysis of the external environment of the enterprise: macro and micro factors is carried out. The bakery industry of Ukraine is studied, opportunities and threats for enterprises are identified.

In the third section "Improvement of functional strategies of PE "Hadzhibey 2005" a set of functional strategies for the enterprise was developed and the economic efficiency of introducing a new product - frozen dough pieces for bread production was substantiated.

The bachelor's thesis consists of 65 pages, 14 tables, and 7 figures. The list of references includes 39 items.

Keywords: strategic management, enterprise potential, functional strategies, bakery industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1 Характеристика поняття «стратегічний потенціал підприємства».....	10
1.2 Види функціональних стратегій підприємства та їх місце в ієрархії стратегій.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005».....	26
2.1 Аналіз макрофакторів зовнішнього середовища підприємства	26
2.2 Аналіз конкурентного середовища ПП «Хаджибей 2005».....	33
2.3 Аналіз внутрішнього середовища ПП «Хаджибей 2005».....	40
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005».....	49
3.1 Розробка функціональних стратегій ПП «Хаджибей 2005».....	49
3.2 Обґрунтування економічної ефективності проекту виробництва заморожених хлібобулочних виробів	53
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВИСНОВКИ

В роботі ми розглянули такі поняття як: «стратегія підприємства», «стратегічне управління», «стратегічний потенціал». Ми встановили, що необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство. Використання концепції стратегічного управління підприємством дозволяє досягти таких результатів: створити потенціал для досягнення цілей підприємства та забезпечити відповідну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічний потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів, здатних забезпечити підприємству конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі і досягнення стійкого розвитку. Він визначає можливості та потенційні переваги підприємства, які дозволяють йому зайняти сильне конкурентне положення. Основними елементами стратегічного потенціалу підприємства є: унікальна пропозиція цінності, ресурсна база, інноваційна спроможність, бренд та репутація, управлінський потенціал.

Проведений аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства дозволив виявити проблеми, перспективи, тренди та сучасний стан галузі хлібопечіння України. Підприємства хлібопекарської галузі працюють у доволі складних сучасних умовах, які характеризуються підвищенням конкуренції між підприємствами-виробниками та зниженням попиту на продукцію галузі, що спричиняє скорочення обсягів промислового виробництва хліба і хлібобулочних виробів. Зростання цін на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також висока плинність кадрів в галузі призводять до зниження ефективності діяльності, що відбивається на прибутковості, рентабельності та загалом на фінансовому стані вітчизняних підприємств.

Крім цього, в роботі було проведено аналіз внутрішнього середовища ПП «Хаджибей 2005», досліджено його фінансовий стан. Даний аналіз було доповнено SWOT-аналізом підприємства.

В результаті проведення аналізу ми виявили, що підприємство програє конкурентам за деякими критеріями, а саме: має вузький асортимент хліба та хлібобулочних виробів, нерозвинені канали збуту та відсутність власної збутової мережі, слабка представленість продукції у великих торгових мережах міста, відсутня ТМ для хлібобулочної продукції підприємства, що не дозволяє споживачу її ідентифікувати, також відбувається зростання собівартості продукції, частина устаткування є застарілою.

Для розвитку стратегічного потенціалу ПП «Хаджибей 2005» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку м. Одеса та області ми розробили ряд рекомендацій, щодо удосконалення функціональних стратегій підприємства.

Нами встановлено, що в останні роки все більшого поширення в Україні набувають продажі заморожених продуктів та напівфабрикатів для випічки з тіста. Стрімко розвиваються два напрями: перший - виробництво хлібних напівфабрикатів для супермаркетів і сектора «готель-ресторан-кафе», другий - створення мереж торгових «точок», де реалізується гаряча випічка від виробника. Тому для реалізації нами було обрано альтернативу виробничої функціональної стратегії, а саме, випуск нової продукції – заморожених хлібобулочних виробів. Для реалізації проекту виробництва замороженого хліба та напівфабрикатів на ПП «Хаджибей 2005» необхідно придбати камеру для шокового заморожування та бус-рефрижератор для доставки замороженої продукції. Нами було проведено розрахунки інвестиційної привабливості проекту та доведено доцільність його запровадження, оскільки чистий приведений дохід дорівнює 80,61 тис. грн, термін окупності інвестицій складає 4,05 року, індекс дохідності дорівнює 1,13 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 1999. 384 с.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
3. Василенко В.І. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2004. 356 с.
4. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
5. Любанова Т.П. Стратегічне планування на підприємстві: навч. посіб./ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. Март. 2009. 400 с.
6. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування: навчальний посібник / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Сумський державний університет. Суми: 2013. 446 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>
7. Коноплянко Д.О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. вип. 34 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991>
8. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. №20. С. 51-55. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>
9. Пащенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Частина 4. С. 77-80. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.pdf
10. Сайт міністерства фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/wagemin/>

11. Постанови КМУ від 11 жовтня 2016 р. № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF#Text>
12. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Українці їдять все менше хліба: бережемо гаманці, здоров'я, фігуру? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2852509-ukrainci-idat-vse-mense-hliba-berezemo-gamanci-zdorova-figuru.html>
14. Вісім трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку. URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku>
15. Костецька Н. І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку. Галицький економічний вісник, Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 26- 31. (Економіка та управління національним господарством). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60831174.pdf>
16. Майбутнє хліба? Хліб майбутнього? URL: <https://lesaffre.ua/baking-center-news/maibutne-hliba-hlib-maibutnogo/>
17. Номенклатура продукції промисловості (НПП) URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/NPP_2022.pdf
18. Что входит в цену хлеба? URL: <https://latifundist.com/analytics/9-cto-vhodit-v-tsenu-hleba>
19. Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/45.pdf
20. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf

21. Інноваційний розвиток підприємств хлібопекарної промисловості в сучасних умовах
<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10749/1/Innovative.pdf>
22. Камера шоковой заморозки Frios Winter SF-150. URL:
<https://frios.ua/produksiya/kameri-shokovoyi-zamorozki/sf-150>
23. Дробот В.І. Довідник з технології хлібопекарського виробництва. Довідник : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і допов. Київ, 2019. 580 с.
https://profbook.com.ua/index.php?route=product/product/download&product_id=3131&download_id=1203
24. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/93.pdf>
25. Експерти назвали ТОП-10 тенденцій на ринку хліба. URL:
<https://allretail.ua/news/72064-eksperti-nazvali-top-10-tendenciya-na-rinku-hliba>
26. В Україні суттєво скоротилося споживання хліба. URL:
<https://agronews.ua/news/v-ukrayini-suttyevo-skorotylosya-spozhyvannya-hliba/>
27. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Пагута М.Г. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/47.pdf
28. Сучасні тенденції хлібопечення
https://harch.tech/2021/10/27/kumkaya_shouroom/
29. Війна в Україні. Якими будуть ціни на зернові
<https://agroportal.ua/publishing/analitika/viyna-v-ukrajini-yakimi-budut-cini-na-zernovi>
30. Об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості “Укрхлібпром”
http://ukrhlibprom.org.ua/pro_nas.html
31. Його купує кожен: в Україні може подорожчати найпопулярніший продукт <https://telegraf.com.ua/ukr/obshhestvo/2023-01-01/5773944-yogo-kupue-kozhen-v-ukraini-mozhe-podorozhchati-naypopulyarnishiy-produkt>
32. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів <https://business-guide.com.ua/enterprises?q=&o=415&v=147>

33. Заморожені хлібобулочні вироби: основні етапи виготовлення
https://harch.tech/2022/04/14/zamorozeni_hlibobulochni_vyroby/
34. Новое направление использования возвратных отходов хлебопекарного производства в пищевой промышленности
<https://vniiz.org/science/publication/article-383/conf90-article-36>
35. Кривокульська А., Чубик В. Сучасне хлібопечення, інновації при виробництві хліба. V Міжнародна студентська науково - технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання"
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37977/2/V_MSNTK_2022_Kryvokulska_A-Modern_bakery_innovations_27.pdf
36. Дурбалова Н.І. Інноваційно-інвестиційний вектор розвитку хлібопекарських підприємств. 2019. Економіка харчової промисловості. Том 11. Випуск 3. С. 66-72.
37. Кордзая Н.Р. Дослідження споживчих вподобань щодо вибору та купівлі основних харчових продуктів. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 25-31.
38. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002.
39. Березін О.В. Завдання та механізми оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства. Вісник національного ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. пр. Економіка. 2019. N 4(40). С. 20–27.