

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Формування стратегії розвитку підприємства
ШИФР КРБ. МІЛ.1.483-03.1.31

Здобувач Данііл РОЖКО

Керівники к.е.н,доц. Дьяченко Ю.В.,
Ст.викл.Коренман Є.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

Актуальність. На сьогодні далеко не всі торговельні підприємства мають в своєму арсеналі стратегічні програми, що дозволяють впоратися з масштабом нових викликів і змін, отримати в результаті реалізації стратегії максимально позитивні результати. Стратегічне управління торговими підприємствами в умовах нестабільного середовища є процесом активного пристосування до сукупності ринкових факторів: споживчому попиту, що швидко змінюється, конкурентним відносинам, інноваційним процесам, розвитку комунікацій та інфраструктурного забезпечення підприємства. Особливого значення стратегічне управління набуває в умовах глобальних змін, кризових явищ в економіці. В таких умовах виникає необхідність застосування упереджуючого підходу до стратегічного управління, сутність якого полягає в тому, що бізнес має не просто відслідковувати і пасивно реагувати на зміни, а намагатися передбачити і навіть створювати їх .

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»** розглянута сутність, класифікація стратегії розвитку підприємства та проведено аналіз сучасного стану стратегічного управління на підприємствах.

У другому розділі **«ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»** розглянуті тенденції розвитку оптової торгівлі в Україні, особливості реалізації стратегії розвитку оптових посередників в умовах воєнного стану та надана загальна характеристика ПП «Хаджибей-2005»

У третьому розділі **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ХАДЖИБЕЙ-2005»** запропоновано застосування стратегічного партнерства як складової стратегії розвитку підприємства торгівлі та запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку ПП «Хаджибей-2005»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 62 сторінок, 13 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

Ключові слова: стратегія, класифікація стратегій, оптова торгівля, інтернет торгівля, партнерство.

SUMMARY

Topicality. Today, not all trade enterprises have strategic programs in their arsenal that allow them to cope with the scale of new challenges and changes, to obtain the most positive results as a result of the implementation of the strategy.

Strategic management of trading enterprises in an unstable environment is a process of active adaptation to a set of market factors: rapidly changing consumer demand, competitive relations, innovation processes, development of communications and infrastructural support of the enterprise. Strategic management acquires special importance in the conditions of global changes, crisis phenomena in the economy. In such conditions, there is a need to apply a proactive approach to strategic management, the essence of which is that business should not just monitor and passively react to changes, but try to predict and even create them.

The first chapter "THEORETICAL BASICS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY" examines the essence, classification of the enterprise development strategy and analyzes the current state of strategic management at enterprises.

In the second chapter "MAJOR TENDENCIES OF THE DEVELOPMENT OF WHOLESALE TRADE AND FEATURES OF THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE" the trends of the development of wholesale trade in Ukraine, the peculiarities of the implementation of the strategy of the development of wholesale intermediaries in the conditions of martial law and the general characteristics of the PE "Khadjibey-2005" are given.

In the third chapter "FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF PE "HADJIBEY-2005" it is proposed to use strategic partnership

as a component of the development strategy of the trade enterprise and to introduce Internet trade as a component of the development strategy of PE "Khadzhibey-2005"

The bachelor's thesis contains 62 pages, 13 tables, 5 figures. The list of references includes 34 names.

Keywords: strategy, classification of strategies, wholesale trade, Internet trade, partnership.

ЗМІСТ		Стор.
ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА		10
1.1. Сутність та класифікація стратегії розвитку підприємства		10
1.2. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах		16
Висновки до розділу 1		28
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ		30
2.1. Тенденції розвитку оптової торгівлі в Україні		30
2.2. Особливості реалізації стратегії розвитку оптових посередників в умовах воєнного стану		35
2.3. Загальна характеристика ПП «Хаджибей-2005»		39
Висновки до розділу 2		43
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ХАДЖИБЕЙ-2005»		46
3.1 . Застосування стратегічного партнерства як складової стратегії розвитку підприємства торгівлі		46
3.2. Запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку		50
Висновки до розділу 3		55
ВИСНОВКИ		56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		57

ВСТУП

Найважливіша проблема будь-якого Українського підприємства (фірми), яке працює в ринкових умовах є проблема його виживання і забезпечення безперервного розвитку. Тому ефективне розв'язання проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою можна досягти з урахуванням грамотно розробленої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

На сьогодні далеко не всі торговельні підприємства мають в своєму арсеналі стратегічні програми, що дозволяють впоратися з масштабом нових викликів і змін, отримати в результаті реалізації стратегії максимально позитивні результати. Стратегічне управління торговими підприємствами в умовах нестабільного середовища є процесом активного пристосування до сукупності ринкових факторів: споживчому попиту, що швидко змінюється, конкурентним відносинам, інноваційним процесам, розвитку комунікацій та інфраструктурного забезпечення підприємства. Особливого значення стратегічне управління набуває в умовах глобальних змін, кризових явищ в економіці. В таких умовах виникає необхідність застосування упереджувального підходу до стратегічного управління, сутність якого полягає в тому, що бізнес має не просто відслідковувати і пасивно реагувати на зміни, а намагатися передбачити і навіть створювати їх.

Мета роботи - дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її вибір і обґрунтування, а також формування на цій підставі стратегії розвитку ПП «Хаджибей-2005».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність, класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз сучасного стану стратегічного управління на підприємствах;

- розглянути тенденції розвитку оптової торгівлі в Україні та особливості реалізації стратегії розвитку оптових посередників в умовах воєнного стану

- запропонувати застосування стратегічного партнерства як складової стратегії розвитку підприємства торгівлі та запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку ПП «Хаджибей-2005»

Об'єктом дослідження – є процес розробки стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві. Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з тематики досліджень, форми річної звітності підприємства-базис дослідження.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами в процесі підвищення ефективності функціонування їх системи управління.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи зазначено, що стратегія розвитку підприємства може бути характеризована наступними основними характеристиками:

- Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування: Стратегія розвитку передбачає визначення довгострокового плану дій, який може бути змінений або коригований в залежності від змін у середовищі. Вона має спрямовуватися на впровадження інноваційних рішень в діяльність підприємства.

- Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища: Стратегія розвитку базується на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Це включає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

- Залежність від людських чинників: Стратегія розвитку враховує роль людей у досягненні результатів. Вона вимагає залучення талановитих працівників, їхнього розвитку і мотивації.

- Інвестиції для досягнення ефективних результатів: Стратегія розвитку передбачає необхідність інвестицій для впровадження інновацій, покращення продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегії розвитку можна класифікувати на активні та пасивні.

Активні стратегії спрямовані на випередження конкурентів і впровадження інноваційних рішень. Вони характеризуються великим рівнем ризику і вимагають значних інвестицій. В рамках активних стратегій можна виділити активно-наступальну стратегію, яка передбачає активну агресивну діяльність з виходом на нові ринки, і стратегію ринкової ніші, яка полягає у спеціалізації на вузькому сегменті ринку.

Пасивні стратегії, натомість, передбачають наслідування конкурентів і менший рівень ризику. Вони вимагають менших інвестицій. В рамках

пасивних стратегій можна виділити пасивно-наступальну стратегію, яка передбачає наслідування успішних конкурентів з подальшим покращенням їхніх досягнень, і захисну стратегію, яка спрямована на збереження існуючої позиції на ринку та захист від конкуренції.

Вибір стратегії розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, таких як галузь, конкурентні умови, ресурси, потреби ринку та багато інших. Кожна стратегія має свої переваги і обмеження, і вибір потрібно здійснювати з урахуванням усіх цих факторів та аналізу ситуації на ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто, що протягом 2020—2022 рр. в Україні існувала позитивна динаміка щодо зростання величини оптового товарообороту загалом, а також продовольчими і непродовольчими товарами. У 2022 р. вона була більшою за показник 2020 р. у 3,19 раза.

Проте 2022 р. унаслідок воєнних дій на території України така динаміка може порушитися. У 2021 р. у структурі оптового товарообороту в Україні за видами товарів частка непродовольчих товарів становила 84,4 % та у 5,41 раза переважала частку продовольчих товарів. Одночасно у структурі оптового товарообороту в Україні 2021 р. за місцем виробництва товарів переважала імпортна продукція — 56,7 %, тоді як частка реалізації товарів, вироблених в Україні, становила 43,3 %. Найбільші обсяги оптового товарообороту 2021 р. були характерні для м. Києва (51,6 %), на другому місці є Дніпропетровська (7,8 %), далі Київська (5,9 %), Одеська (5,1%) та Львівська (4,4%) області. Підприємства оптової торгівлі виконують важливі логістичні функції (закупівля товарів, їхнє складування, формування партій товарів та їхнє упакування, транспортування, продаж, фінансування, обслуговування покупців тощо). Вони також інформують своїх клієнтів і виробників про кон'юнктуру ринку, надають інформацію ринку про нові товари та послуги. Використання сучасних концепцій маркетингу допоможе вітчизняним оптовим посередникам адаптуватися до умов воєнного часу,

забезпечити населення України продовольчими та непродовольчими товарами, підтримати економіку країни. Наведено основні рішення оптового посередника по складових комплексу маркетингу та визначені особливості їхньої реалізації в умовах воєнного стану.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновані заходи з формування стратегії розвитку підприємства ПП «Хаджибей 2005», які є придатними до практичного впровадження та сприятимуть стійкому конкурентному становищу підприємства в умовах кризи та воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepri_2014_26\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepri_2014_26(1)) 6 (дата звернення: 06.03.2023).
3. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.10.2018).
4. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)) 25 (дата звернення: 01.10.2018).
5. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 01.03.2023).
6. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 01.03.2023).
7. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
8. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи

формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41 (дата звернення: 01.03.2023).

9. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 01.03.2023).

10. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.03.2023).

11. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 01.03.2023).

12. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

13. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.

14. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24

15. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

16. Оптова торгівля. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2023)

17. Рахман М.С., Прус Д.В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 154—160. [https:// doi.org/10.32983/2222-4459-](https://doi.org/10.32983/2222-4459-)

2020-7-154-160

18. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадський простір. 13.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorityty-zavdannya> (дата звернення: 05.03.2023).

19. Кошельок Г.В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 80—85.

20. Тимчина А.І. Розвиток гуртової торгівлі на ринку споживчих товарів України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 201—207.

21. Богославець Г.М., Трубей О.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 28—32.

22. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук.— К. : КНЕУ, 2000. — 360 с.

23. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика. 7-е изд. / Дж. Джонсон ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2007. — 800 с

24. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. / Є. М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету . – 2014, – № 5, Т. 2. – С .133-138

25. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. Т. 22., Вип. 2 (55). –С . 99–103

26. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька.— К.: Знання, 2006—. 366 с

27. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. / В.

В.Москаленко, М. Д. Годлевський– Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.

28. Портер М.Е. Стратегія конкуренції . / М.Е. Портер– К.: Основи, 1997. – 390с.

29. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко– Тернопіль: «Економічна думка». 2006. – 390 с.

30. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

31. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. – Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. – 184 с.

32. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє[Електронний ресурс] /Р.Феурер, К. Хагарбаг–Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>

33. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В.Поплавська, Н.Л.Михальчишин, М.Л.Данилович-Кропивницька, О.В.Гошовська, С.О.Комаринець; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. – 201 с

34. 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.