

**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- доцент кафедри МіЛ к.е.н. Ірина АГЕСВА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Розробка комплексної стратегії розвитку підприємства**

**ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.27.3**

**Здобувач Василина БАТОГІВСЬКА**

**Керівник Доцент кафедри МіЛ к.е.н. Ірина АГЕСВА**

**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 обумовлена.** Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх дальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти розробки комплексної стратегії розвитку підприємства» визначено місце і роль стратегічного управління в діяльності підприємства, проаналізовано класифікацію стратегій підприємства, стратегічний набір.

У другому розділі «Стратегічний аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер» проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, макро- та мікросередовище підприємства, аналіз стратегій підприємства, SWOT-аналіз.

У третьому розділі «Розробка комплексної стратегії ЗАТ «Одесакондитер» запропонована комплексна стратегія ЗАТ «Одесакондитер», здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 81 сторінок, 17 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, еталонні стратегії: концентрації, інтеграції, диверсифікації, мікро- та макросередовище.

## SUMMARY

**The first section** "Theoretical and methodological aspects of the development of a comprehensive strategy for the development of the enterprise" the place and role of strategic management in the activity of the enterprise is determined, the classification of enterprise strategies, strategic recruitment is analyzed.

**The second section** "Strategic analysis of the activities of Odesakonditer" CJSC, the internal environment of the enterprise, the macro- and microenvironment of the enterprise, the analysis of the enterprise's strategies, SWOT analysis are analyzed.

**The third section** "Development of a comprehensive strategy of Odesakonditer" CJSC, a comprehensive strategy of "Odesakonditer" CJSC is proposed, and an assessment of the effectiveness of the proposed measures is carried out.

**The bachelor's thesis contains** 81 pages, 17 tables, 15 drawings. The list of links includes 30 name.

**Key words:** enterprise strategy, reference strategies: concentration, integration, diversification, micro- and macro-environment.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1. Стратегічне управління, його місце і роль в діяльності підприємства ....	10
1.2. Класифікація стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства	16
Висновок до 1 розділу.....	26
<b>2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Аналіз макро- та мікросередовища підприємства .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Аналіз стратегій підприємства. SWOT-аналіз .....	47
Висновок до 2 розділу.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Розробка стратегічного набору підприємства .....	53
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	59
Висновок до 3 розділу.....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	12
ДОДАТОК А .....	
ДОДАТОК Б .....	
Додаток В.....	
Додаток Д.....	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнює діяльність вітчизняних підприємств і знижує її результативність. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управлінням цим процесом, підтверджують значущість окреслених питань для економіки України. Варто також зауважити, що більшість підприємств мають неефективну управлінську систему через невміння правильно оцінювати власний потенціал та впроваджувати ефективну стратегію на основі отриманих під час такої оцінки результатів. На даний час стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, але на жаль часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що і призводить їх до поразок в конкурентній боротьбі.

В умовах сьогодення головним орієнтиром для підприємств у сфері управління розвитком є питання забезпечення життєздатності. Надійність, стійкість, живучість та вмотивованість до розвитку – це основні складники життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва.

**Ступінь дослідження проблеми.** Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі вітчизняні фахівці в сфері менеджменту як Фатхутдинов Р.А., Виханский О. С., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Шершньова З. Є, Герасимчук В.О., Ансофф І., Віханський О.С. та ін. Автори значну увагу приділяють дослідженню різних аспектів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та впливу стратегічного потенціалу на розвиток підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів до вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємств, розробка комплексної стратегії розвитку підприємства на прикладі ЗАТ «Одесакондитер».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити місце і роль стратегічного управління в діяльності підприємства;
- дослідити класифікацію стратегій підприємства, стратегічний набір;
- проаналізувати внутрішнє середовище підприємства, макро- та мікросередовище підприємства, аналіз стратегій підприємства, SWOT-аналіз;
- провести оцінку діяльності ЗАТ «Одесакондитер»;
- розробити комплексну стратегію розвитку ЗАТ «Одесакондитер», ефективний стратегічний набір підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є стратегічна діяльність ЗАТ «Одесакондитер».

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади розробки комплексної стратегії розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи: аналіз макро- та мікро-середовища, внаслідок якого було визначено вплив факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства; аналіз діючих стратегій, який дозволив визначити ступінь досягнення цілей; аналіз потенціалу підприємства, за допомогою якого було визначено сильні та слабкі сторони підприємства; SWOT-аналіз - при дослідженні було виявлено проблеми у діяльності підприємства та альтернативи їх вирішення; матричні методи, за допомогою яких було визначено стратегічний

потенціал підприємства. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

**Інформаційно-нормативна база.** Питання стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних вчених-економістів. Питання теоретико-методологічної сутності стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства в своїй наукових працях розглядали такі вчені як: Фатхутдинов Р.А., Виханский 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.** Пропозиції та рекомендації, які були надані в даній роботі, пройшли апробації у матеріалах студентської конференції ОНТУ. Дозволять вітчизняним підприємствам харчової промисловості впроваджувати систему управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; вдале використання стратегічного потенціалу підприємства дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств; вдосконалити процес стратегічного планування та управління. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в подальшій практичній діяльності ЗАТ «Одесакондитер».

## ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління визначають як діяльність або процес, пов'язаний з економічно-ефективним досягненням перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

2. Суб'єкти господарювання в цілому функціонують як система, що характеризується набором взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких є необхідною умовою існування підприємства. Система управління реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її системний характер. Для ефективного управління підприємством дуже важливо здійснювати аналіз та прогнозування, моделювати можливі зміни й впливати на них, проводити контроль за дотриманням цільових орієнтирів розвитку з метою ефективного управління підприємством.

3. Для стабілізації та зміцнення стійкості роботи та існування в обраному сегменті кожна компанія повинна розробити та обґрунтувати власну стратегію діяльності. Обрана стратегія повинна будуватися за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутку та ефективного використання наявних ресурсів, тобто отримати максимально можливу віддачу від використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для регулювати роботи з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія повинна не тільки описувати план дій щодо регулювання роботи підприємства, фірми чи організації, а й показувати шляхи виходу з критичних ситуацій і способи адаптації до змін ринку.

4. Розглянута загальна характеристика ЗАТ «Одесакондитер» та зроблено висновки відносно недостатньої ефективності його роботи в сьогоденній умовах. Проаналізовано середовище діяльності ЗАТ «Одесакондитер» за допомогою інструментарію PEST-аналізу. В результаті виявлено значний вплив зовнішніх

економічних факторів на діяльність. В зведеному аналізі з використанням SWOT-аналізу зведені та оцінені основні сильні, слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.

5. Запропоновано комплексну стратегію розвитку ЗАТ «Одесакондитер». Було запропоновано та розраховано відкриття фірмового магазину, з результатів розрахунку можна зробити висновок, що проект є інвестиційно привабливим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гардаріки, 2011. – 296 с. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с..
4. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2016. – 360 с.
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка і суспільство. - 2018. - Вип. 18. - С. 346–348.
6. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України // Економіка та держава. - 2020. - № 5. - С. 175–181.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7 изд., испр. и доп. М. Дело, 2005. – 448
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.:
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2016. – 440 с.
10. Спіфанова, І., Джеджула, В., Косарук, О., Сауляк, А. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості // Innovation and Sustainability, 2022 (2). – с. 8–17

11. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // Економіка і суспільство. - 2017. Вип. 9. - С. 423–427.
12. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування // Причорноморські економічні студії. 2018. - № 26. - С. 149–153.
13. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес Інформ. – 2017. – № 11. – С. 290-294.
14. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
15. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2021. № 2 (6). - С. 65–71.
16. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. / А. П. Міщенко. – К.: ЦНЛ, 2016. – 336с.
17. Одесакондитер / А. О. Сабатин, О. В. Савченко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. – К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2022. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-74964>
18. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — 2-ге вид. перероб., допов. — Київ : ЦНЛ, 2004. — 400 с.
19. Савченко В.Д. Стратегія підприємства: Навч. посіб. /В.Д. Савченко, М.І. Байдик, Р.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2004. – 206с.

20. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2017. – 640с.
21. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 1. – С. 61-66.
22. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2016. – №4. – Т. 2 – С. 112–118.
23. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством / А. М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – № 4. – С. 77-81.
24. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-imarketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainytendentsii.htm>
25. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. - Вип. 24. Ч. 1. - С. 161–165.
26. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222-229.
27. ВергалК. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 3. – С. 33-40. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6)
28. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економічна наука. 2016. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf)

29. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Ю. М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 119-128. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14)
30. [Інформація та актуальні дані](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32833927/) ЗАТ «Одесакондитер». – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32833927/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32833927/)