

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Удосконалення механізму формування  
функціональних стратегій підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.30

Здобувач Аліна ЮРКОВА

Керівник к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО,  
ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН

**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.** Кондитерський ринок продовжує бути актуальним у сучасному світі. Солодощі завжди популярні серед споживачів, і попит на кондитерські вироби продовжує зростати. Крім того, люди все більше цінують якість та різноманітність продуктів, що стимулює розвиток інновацій у кондитерській галузі. Впровадження нових смаків, форм та упаковок, врахування потреб різних категорій споживачів, таких як вегані, безглютенові або функціональні продукти, також сприяє зростанню популярності кондитерських виробів. Крім того, збільшення туризму та зовнішньої торгівлі сприяє експорту кондитерської продукції і розвитку глобального ринку. Все це підтримує актуальність та перспективи кондитерського ринку.

**У першому розділі** «Теоретичні та методичні аспекти формування механізму функціональних стратегій підприємства» визначено сутність поняття функціональних стратегій та їх призначення; розглянуто види функціональних стратегій та елементи організації їх розробки, також приведений механізм формування функціональних стратегій.

**У другому розділі** «Аналіз та тенденції розвитку кондитерської галузі в Україні» наведена загальна характеристика кондитерського ринку в Україні та Світі; проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, яке передбачає:

- надання загальної характеристики підприємства;
- аналіз основних фінансових показників;
- виявлення сильних і слабких сторін.

Був проведений аналіз діяльності підприємства за допомогою інструментів стратегічного управління (розробили матрицю PEST- аналізу та матрицю Мак-Кінсі).

**У третьому розділі** «Визначення механізму формування функціональних стратегій на ЗАТ «Одесакондитер» запропоновано механізм

формування функціональних стратегій підприємства, розробку нового десерту «Моті», здійснено розрахунок інвестиційних витрат та основних показників ефективності реалізації пропонованих інноваційних рішень.

**Кваліфікаційна робота бакалавра містить** 74 сторінки, 24 таблиці, 6 рисунків, 7 формул. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

**Ключові слова:** стратегія, функціональна стратегія, кондитерська галузь, ринок кондитерських виробів.

## ABSTRACT

**Actuality of theme.** The confectionery market continues to be relevant in the modern world. Sweets are always popular among consumers, and the demand for confectionery products continues to grow. In addition, people increasingly appreciate the quality and variety of products, which stimulates the development of innovations in the confectionery industry. The introduction of new flavors, shapes and packaging, taking into account the needs of different categories of consumers, such as vegan, gluten-free or functional products, also contributes to the growing popularity of confectionery products. In addition, the increase in tourism and foreign trade contributes to the export of confectionery products and the development of the global market. All this supports the relevance and prospects of the confectionery market.

**The first section** "Theoretical and methodological aspects of the formation of the mechanism of functional strategies of the enterprise" the essence of the concept of functional strategies and their purpose is defined; the types of functional strategies and elements of the organization of their development are considered, the mechanism of formation of functional strategies is also presented.

**The second section** "Analysis and development trends of the confectionery industry in Ukraine" provides a general description of the confectionery market in Ukraine and the world; the internal environment of the enterprise is analyzed, which includes:

- providing a general description of the enterprise;
- analysis of the main financial indicators;
- identification of strengths and weaknesses.

An analysis of the company's activity was carried out using strategic management tools (the PEST-analysis matrix and the McKinsey matrix were developed).

**The third section** "Definition of the mechanism of formation of functional strategies at CJSC Odesakonditer", the mechanism of formation of functional strategies of the enterprise, the development of the new dessert "Moti" was proposed, the calculation of investment costs and the main indicators of the effectiveness of the implementation of the proposed innovative solutions was carried out.

**The bachelor's qualification work contains** 74 pages, 24 tables, 6 figures, 7 formulas. The list of links includes 39 titles.

**Keywords:** strategy, functional strategy, confectionery industry, confectionery market.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та призначення функціональних стратегій	
1.2. Види функціональних стратегій, основні елементи організації їх розробки та механізм формування функціональних стратегій	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	27
2.1. Загальна характеристики кондитерського ринку в Україні та Світі	
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»	33
2.3. Аналіз факторів макросередовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	44
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ НА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	50
3.1. Удосконалення механізму формування функціональних стратегій підприємства ЗАТ «Одесакондитер»	
3.2. Реалізація формування виробничої стратегії та розрахунок економічної доцільності впровадження нового продукту на підприємстві ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	55
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кондитерський ринок продовжує бути актуальним у сучасному світі. Солодощі завжди популярні серед споживачів, і попит на кондитерські вироби продовжує зростати. Крім того, люди все більше цінують якість та різноманітність продуктів, що стимулює розвиток інновацій у кондитерській галузі. Впровадження нових смаків, форм та упаковок, врахування потреб різних категорій споживачів, таких як вегані, безглютенові або функціональні продукти, також сприяє зростанню популярності кондитерських виробів. Крім того, збільшення туризму та зовнішньої торгівлі сприяє експорту кондитерської продукції і розвитку глобального ринку. Все це підтримує актуальність та перспективи кондитерського ринку.

Механізм формування функціональних стратегій підприємства залишається актуальним і важливим для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Функціональні стратегії визначають шляхи і способи, за допомогою яких фірма буде досягати своїх цілей у різних функціональних областях, таких як маркетинг, операції, фінанси, розробка продукту та ін.

Основна актуальність механізму формування функціональних стратегій полягає в тому, що:

1. Сприяє узгодженості: Функціональні стратегії допомагають забезпечити узгодженість між різними функціональними відділами підприємства. Вони визначають спільні цілі та завдання, що сприяє забезпеченню спрямованості всього колективу на досягнення стратегічних цілей.

2. Реагує на зміни: Механізм формування функціональних стратегій дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Він допомагає адаптувати функціональні стратегії до нових реалій і забезпечує ефективне управління змінами.

3. Забезпечує конкурентну перевагу: Функціональні стратегії можуть бути використані для створення конкурентних переваг, наприклад, шляхом розробки інноваційних продуктів, ефективного управління операціями або вдосконаленням маркетингових стратегій. Вони дозволяють підприємству виділитися на ринку і зайняти сильну позицію відносно конкурентів.

4. Оптимізує ресурси: Функціональні стратегії допомагають оптимізувати використання ресурсів підприємства, таких як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Вони спрямовані на забезпечення ефективності та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, механізм формування функціональних стратегій залишається актуальним і необхідним інструментом для досягнення конкурентних переваг і успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є удосконалення роботи підприємства за рахунок удосконалення механізму формування функціональних стратегій підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні та методичні аспекти формування механізму функціональних стратегій підприємства;
- проаналізувати кондитерський ринок України та Світу;
- розглянути ЗАТ «Одесакондитер», як один з провідних виробників кондитерських виробів України;
- розробити механізм формування функціональних стратегій підприємства та новий десерт «Моті»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації проекту.

**Об'єктом дослідження** є процес формування функціональних стратегій підприємства на ЗАТ «Одесакондитер».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти щодо удосконалення механізму формування функціональних стратегій підприємства кондитерської галузі.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в сфері стратегічного менеджменту. У процесі досліджень застосовувались: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічне моделювання організаційних структур, експертної оцінки, метод PEST-аналізу, Мак-Кінсі та SWOT-аналізу.

**База дослідження.** Базою досліджень обрано ЗАТ «Одесакондитер».

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження викладені в дипломній роботі на здобуття ступеня бакалавра, дозволяють дійти висновків: розроблені заходи сприятимуть підвищенню потенціалу підприємства, покращать фінансові показники діяльності, можуть бути використані підприємствами, зокрема ЗАТ «Одесакондитер». Результати проведеного дослідження було розглянуто ЗАТ «Одесакондитер» та прийнято до уваги. Зокрема, було прийнято на розгляд питання щодо впровадження нового виду продукту.

## **ВИСНОВКИ**

Загальний підсумок можна підвести такий, що стратегія— це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Узагальнюючи, функціональні стратегії допомагають підприємству керувати своїми функціональними областями так, щоб вони працювали в гармонії, сприяли досягненню загальної стратегії підприємства та допомагали досягти успіху.

2022 рік став для України та й для усього світу, на жаль, дуже складним, Світ ще не оговтався від коронавірусу, як новий рік приніс у країну війну, руйнування, падіння економіки та інші кризові явища, кинувши виклик усім галузям промисловості.

Але, як кажуть, криза – це нові можливості. І частина виробників кондитерських виробів знаходять та впроваджують успішні рішення для розвитку бізнесу та підвищення обсягів продажу.

ЗАТ «Одесакондитер» – це підприємство, створене в результаті приватизації одного із старих кондитерських підприємств галузі, здійснює виробництво і реалізацію кондитерських виробів.

Місія ЗАТ «Одесакондитер» звучить так: «Вірити в себе, бачити мету, бути лідером». На першому місці для компанії завжди задоволений споживач, якому кондитерські вироби фабрики приносять радість та задоволення.

Провівши оцінку фінансового стану ЗАТ «Одесакондитер» на основі балансу та звіту про фінансові результати підприємства були отримані такі данні:

У 2020 р. рентабельність виробництва зменшилася на 2,68 %. Таке зменшення рентабельності виробництва викликане збільшенням на 11750,70 тис. грн. вартості оборотних коштів, і збільшенням суми вартості основних засобів.

Для того, щоб краще розуміти становище компанії, необхідно знати її сильні та слабкі сторони, розуміти усі можливості фірми з метою правильного та ефективного управління ними. Також важливо знати усі загрози, щоб своєчасно прийняти необхідні рішення та уникнути неприємних ситуацій. Саме для цього ми зробили SWOT–аналіз.

Аналізуючи зовнішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер», був застосован метод PEST- аналізу, що ґрунтується на виявленні та оцінці факторів макросередовища: поточного стану розвитку компанії, а саме: політико-правових, економічних, соціально-культурних, екологічних, технологічних.

За результатами проведеного Pest-аналізу можемо зробити наступні висновки, що найвагомими факторами є:

- 1) економічні (нестабільна економічна ситуація, інфляція та зміни витрат на сировину та виробництво);
- 2) соціальні (скорочення чисельності населення та зміна смаків);
- 3) політичні (політична нестабільність в країні)
- 4) технологічні (недостатнє матеріально-технічне забезпечення українських підприємств).

Завдання для покращення діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»:

- 1) Розширення асортименту: розробка нових смаків та видів кондитерських виробів, які відповідають сучасним тенденціям та смаковим уподобанням споживачів.
- 2) Покращення якості: забезпечення високої якості продукції шляхом використання тільки натуральних інгредієнтів та дотримання стандартів безпеки та гігієни.
- 3) Маркетинг та реклама: розробка стратегії маркетингу для просування бренду «ОДЕСАКОНДИТЕР», включаючи рекламні кампанії, участь у виставках та заходах, спонсорство подій та співпрацю зі знаменитостями.
- 4) Розширення дистрибуції: укладання договорів з мережами супермаркетів, кав'ярнями, ресторанами та іншими закладами громадського харчування для збільшення присутності продукції на ринку.
- 5) Клієнтське обслуговування: забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, включаючи швидку відповідь на запити, розв'язання проблем та зворотний зв'язок.

Провівши розрахунок інвестиційних витрат можна побачити, що на впровадження проекту з виробництва нового виду продукту «Моті» нам необхідно придбання спеціалізованого обладнання та його монтаж на суму 150000 грн. та 75000 грн. відповідно. Також пропоновано провести маркетингові заходи, для підвищення інтересу до нового виду десерту у споживачів, на суму 168360 грн. Загальна сума інвестицій на розробку нового десерту склала 950860 грн.

Розрахунок основних показників ефективності реалізації проекту показав наступні результати: чистий приведений дохід за проектами склав 2393 тис. грн.; індекс дохідності - 3,5 грн.; термін окупності визначився як 0,9 року.

Такі данні несумлінно характеризуються позитивно, та означають що пропоновані до реалізації проекти є економічно доцільними та привабливими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. - Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. - К.: ЦНЛ, 2004. - 400 с.
2. Шершньова З. С, Оборська С. В. Стратегічне управління. -- К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
4. Think Insights (February 19, 2023) Functional Strategy – What Is It And Why Develop One? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thinkinsights.net/strategy/functional-strategy/>
5. Конспект лекцій з курсу “Стратегічне управління” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zdamsam.ru/b63233.html>
6. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
7. Кіндрацька, Галина Іванівна. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - К. : Знання, 2006. - 366 с.
8. Functional Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.businessmanagementideas.com/strategic-management/functional-strategy/21042>
9. Функціональна стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.economy-pedia.com/11039747-functional-strategy>
10. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О. Г. Бровкова. - К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. - 224 с.
11. Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3495>

12. Ринок кондитерської продукції: тренди та успішні рішення. Тези з виступу Pro-Consulting на конференції «Кондитерський бізнес 2022» підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/pressroom/rynok-konditerskoj-produkcii-trendy-i-uspeshnye-resheniya-tezisy-s-vystupleniya-pro-consulting-na-konferencii-konditerskij-biznes-2022>
13. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С.22–23.
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Асоціація «Укркондпром» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrkondprom.com.ua/diyalnist\\_asociacii/](http://ukrkondprom.com.ua/diyalnist_asociacii/)
16. Характеристика підприємства «Одесакондитер» - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/6273692/page:23/>
17. Фінансова стійкість підприємства - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/reports/offenses/39505>
18. Маркетингова складова компанії - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/147038473.pdf>
19. Стратегія підприємства. навч. посіб. - Клівець П. Г. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
20. Кондитерські вироби: тренди 2022-2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pirogov.by/novosti/konditerskie-izdelija-trendi-2022-2023>
21. Candy Industry's Global Top 100Candy Companies Lists [Електронний ресурс] // Candy Industry Magazine. 2020.Режим доступу: <https://www.candyindustry.com/Global-Top-100-Candy-Companies>
22. Японський десерт Моті: як приготувати найкориснішу насолоду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marieclaire.ru/food/yaponskii-desert-moti-kak-prigotovit-samuyu-poleznuyu-sladost/>

23. Моті – корисні солодощі з рису [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dietology.pro/blog/pitanie/moti-poleznye-sladosti-iz-risa>
24. Машина Для Порціонування І Формування Моті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ding-han.com.tw/ru/product/DH808-M.html>
25. Офіційний сайт КК «ROSHEN». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://roshen.com/pro-roshen>
26. Офіційний сайт КК «АВК». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://avk.ua/ua/uk/company/about>
27. Офіційний сайт ЗАТ «Конті». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://konti.ua/company>
28. Vkursi Pro. ЗАТ «Одеса-кондитер». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/zat-odesakondyter-32833927>
29. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) «Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3495>
30. Karpov, A. (2006), “Strategy: from development to realization” *Upravlenie kompaniej*, vol. 2, pp. 71-84.
31. Kurlykova, A.V. (2012), “Development of the corporate strategy on the basis of functional reference-point of company”, *Vestnik OGU*, vol. 8(144), pp. 43-47.
32. Nesterov, A.Ju. (2011), “Anti-crisis functional strategies of development of enterprise”, *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, vol. 12, no. 2(198), pp. 92-96.
33. Oksamitnyj, A.K. (2005), “Design of functional strategies of enterprise”, *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 1, pp. 127-129.

34. Puzov, E. Zharkov, D. and Medvedev, Z. (2008), “Functional strategies of energetic company: declaration about intentions or instrument of management?”, *Jenergorynok*, vol. 5, pp. 23-28.

35. Комаренко І. С. Методичні підходи оцінки впливу зовнішнього середовища на фірмову конкурентоздатність підприємств харчової промисловості / І. С. Комаренко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Економіка. – 2012. Т. 189, Вип. 117. – С. 97 – 103.

36. 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.