

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Особливості вибору стратегії розвитку підприємства  
на основі аналізу стратегічних альтернатив**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.5.2

Здобувачка Владислава ВЕРНИГОРА  
Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО  
ст. викладач Олександр ТРАЧ

**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

Кафедра

Ступінь вищої освіти

Спеціальність

Освітня програма

Менеджменту, маркетингу та

публічного адміністрування

Менеджменту і логістики

Перший (бакалаврський)

073 – Менеджмент

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_

(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

**Вернигори Владислави**

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

1. Тема роботи: «Особливості вибору стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив» 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 вибору стратегії розвитку підприємства. 1.1. Сутність поняття «стратегія розвитку», особливості її формування та реалізації на підприємстві. 1.2. Альтернативні методи вибору стратегії та аналіз альтернатив. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз вибору стратегії розвитку з урахуванням стратегічних альтернатив ФОП «Ігнат'єв М.С.». 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «Ігнат'єв М.С.» 2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. 2.3. Аналіз ефективності існуючої стратегії розвитку підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3 Пропозицій щодо розробки стратегії розвитку ФОП «Ігнат'єв М.С.» 3.1. Розробка стратегії розвитку ФОП «Ігнат'єв М.С.» 3.2. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 18, рисунків 11.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

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 проектного 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)

*Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.*

*Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.*

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_  
ПІБ підпис

## АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю оцінки різних можливих шляхів розвитку підприємства та вибором оптимальної стратегії з подальшою розробкою заходів для її реалізації. Враховуючи те, що ринок стоматологічних послуг є висококонкурентним і існує потреба в постійному розширенні клієнтської бази та пошуку шляхів залучення нових клієнтів, пошуку нових постачальників якісних матеріалів, брендингу стоматологічних послуг, аналіз стратегічних альтернатив і розробка стратегії розвитку підприємства є вкрай важливим.

У першому розділі «Теоретичні аспекти вибору стратегії розвитку підприємства» надано визначення поняттям «стратегія» та «стратегія розвитку», узагальнено етапи процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства, визначено місце учасників у процесі стратегічного управління підприємством, проведено порівняльну характеристику альтернативних методів вибору стратегії розвитку підприємства.

У другому розділі «Аналіз вибору стратегії розвитку з урахуванням стратегічних альтернатив ФОП «Ігнат'єв М.С.» проаналізовано діяльність досліджуваного підприємства, проведено портфельний аналіз підприємства, аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища, на основі SWOT-матриці узагальнено стратегічні загрози та можливості.

У третьому розділі «Пропозиції щодо розробки стратегії розвитку ФОП «Ігнат'єв М.С.» за результатами аналізу узагальнено основні стратегічні альтернативи розвитку підприємства, запропоновані можливі шляхи реалізації даних стратегічних альтернатив, проведено розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 64 сторінки, 18 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегічне управління, рентабельність, портфельний аналіз.

## SUMMARY

The relevance of the topic is due to the need to evaluate various possible ways of enterprise development and choose the optimal strategy with further development of measures for its implementation. Given that the market for dental services is highly competitive and there is a need to constantly expand the client base and find ways to attract new customers, find new suppliers of quality materials, and brand dental services, it is extremely important to analyze strategic alternatives and develop a strategy for enterprise development.

The first section "Theoretical Aspects of Choosing an Enterprise Development Strategy" defines the concepts of "strategy" and "development strategy", summarizes the stages of the process of developing and implementing an enterprise development strategy, determines the place of participants in the process of strategic management of an enterprise, and provides a comparative characterization of alternative methods of choosing an enterprise development strategy.

In the second section "Analysis of the choice of development strategy taking into account the strategic alternatives of Ignatiev M.S." the activities of the researched enterprise are analyzed, a portfolio analysis of the enterprise, analysis of its internal and external environment is carried out, strategic threats and opportunities are summarized on the basis of the SWOT-matrix.

In the third chapter "Proposals for the development of the development strategy of Ignatiev M.S.", based on the results of the analysis, the main strategic alternatives for the development of the enterprise are summarized, possible ways of implementing these strategic alternatives are proposed, and the economic efficiency of the proposed measures is calculated.

The bachelor's thesis contains 64 pages, 18 tables, 11 figures. The list of references includes 32 items.

Keywords: strategy, development, strategic management, profitability, portfolio analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність поняття «стратегія розвитку», особливості її формування та реалізації на підприємстві	9
1.2 Альтернативні методи вибору стратегії та аналіз альтернатив	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ФОП «ІГНАТЬЄВ М.С.»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «Ігнат'єв М.С.»	26
2.2 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	30
2.3 Аналіз ефективності існуючої стратегії розвитку підприємства	38
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП «Ігнат'єв М.С.»	43
3.1 Розробка стратегії розвитку ФОП «Ігнат'єв М.С.»	43
3.2 Економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку	49
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

## ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень у кваліфікаційній роботі бакалавра можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз теоретичних аспектів дозволив сформуванати наступне визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства», як визначений напрямок та методи, за допомогою яких підприємство збирається досягти своїх цілей у майбутньому. Розвитку підприємства може включати в себе такі елементи, як вибір нових ринків, розширення асортименту продукції або послуг, удосконалення технологій виробництва, оптимізацію витрат та інвестування в дослідження та розвиток. Для оцінки стратегічних альтернатив та визначення найбільш оптимальних варіантів стратегії розвитку підприємства можливим є використання одного із підходів заснованих на: збалансованої системи показників, підхід SMART, оцінки потенціалу, розрахунку показників ефективності розвитку організації, розробки пропорцій темпових показників, оцінка показників конкурентоспроможності.

2. Проведені дослідження щодо аналізу економічної характеристики діяльності ФОП «Ігнат'єв М.С.» зроблено висновки, що підприємство працює прибутково. Сама організаційна структура управління досліджуваного підприємства побудована на основі лінійно-функціональної форми.

3. Аналіз SWOT-матриці дозволив узагальнити сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози для досліджуваного підприємства. На основі бальної оцінки SWOT-матриці сформовано стратегічні загрози у діяльності ФОП «Ігнат'єв М.С.», що у майбутньому дасть можливість сформуванати стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

4. За результатами досліджень сформований та обґрунтовано наступний перелік сформованих стратегічних альтернатив розвитку ФОП «Ігнат'єв М.С.»: підвищення рентабельності через розширення асортименту стоматологічних послуг; збільшення кількості клієнтів через розробку і проведення рекламних заходів; зменшення витрат на матеріали через пошук

зарубіжних постачальників сировини і матеріалів для стоматологічних робіт; реконструкція існуючого приміщення стоматологічної клініки; навчання персоналу для надання специфічних послуг з установки брекет-систем; формування пакету пропозицій щодо системи стимулювання споживачів.

5. Проведені розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів, а також враховуючи орієнтовні витрати на реалізацію стратегії розвитку, прогнозований прибуток та термін окупності понесених додаткових витрат запропоновані рекомендації щодо стратегії розвитку на основі вибору одного із альтернативних варіантів можна вважати прибутковими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вербова О.І., Рябик Г.Є. Сутність стратегії розвитку підприємства: стаття. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_verbova.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_verbova.htm)
2. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.
3. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50–52.
4. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
5. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.
6. Демченко Д.М., Петухова я О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
7. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99-103.
8. Шастун С.Т. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161-165.
9. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>
10. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 192-203. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011\\_1\\_192\\_203.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011_1_192_203.pdf)

11. Алексєєва С.Б. Формування стратегічних альтернатив торгівельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042>

12. Протасова Л.В. Методичні підходи до оцінки розвитку підприємства: тези конференцій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/263.pdf>

13. Чупир О.М. Вибір стратегічних альтернатив розвитку будівельного потенціалу залізничного транспорту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 220-226.

14. 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. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf>

15. Статистичні дані Міністерства охорони здоров'я всі відомства за 2020 рік. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanividomstva.html>.

16. Обсяг реалізованих послуг за регіонами та видами економічної діяльності: офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Вальцева В. Д. Управління маркетинговим розвитком підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2007. 362 с.

18. Бурденюк Т.Г. Аналіз напрямків діяльності – запорука стійкої конкурентоспроможності птахівничого підприємства: стаття. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/55635/4-Burdenyuk.pdf?sequence=1>

19. Офіційний сайт державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

20. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

21. Богів Я. С. Фактори, які впливають на ефективність бізнес-планування

інноваційних проектів підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. Вип. 36. С. 145-155.

22. Партола А. С. Шляхи підвищення прибутковості підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2017. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16483>

23. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2001. 32 с.

24. Дьяченко Ю. В., Седікова І. О. Застосування апарату теорії ігор під час вибору стратегії розвитку м'ясопереробних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 234-239.

25. Дьяченко Ю. В. Формування механізму вибору конкурентної стратегії підприємств харчової та переробної промисловості. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»)*. 2020. Вип. 6 (6). С. 347-358.

26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2–ге вид., перероб і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

27. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

28. Василенко В.І. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2004. 356 с.

29. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покологна, Н.Б. Петрова. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.

30. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування: навчальний посібник / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Сумський державний університет. Суми: 2013. 446 с.

31. 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>

32. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : теорія, методологія, практика: монографія. К. : Знання України,2005. 250 с.