

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ____ ” _____ 2019 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 "Менеджмент"

за магістерською програмою професійного спрямування

"Менеджмент організацій"

на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах концепції еволюції
галузі»

Виконавець:

студент факультету економіки
та управління
підприємництвом
Гомзікова Єлизавета
Андріївна _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Підходи до встановлення сутності поняття "стратегія розвитку підприємства"	5
1.2. Процес формування стратегії розвитку підприємства: зміст основних етапів	12
1.3. Концепція еволюції галузі як основа реалізації стратегії розвитку	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "ТЕРРА ПРАЙМ"	28
2.1. Аналіз розвитку сільськогосподарської галузі України	28
2.2. Характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ "Терра Прайм"	39
2.3. Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Терра Прайм»	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ "ТЕРРА ПРАЙМ"	52
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ТОВ "Терра Прайм"	52
3.2. Розробка проекту з реалізації стратегії розвитку підприємства	56
3.3. Формалізація процесу реалізації проекту модернізації складу	66
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	76

ВСТУП

Сільське господарство сьогодні є одною з галузей, що забезпечують стабільне надходження коштів в бюджет країни. Однак сама галузь сьогодні вже не виглядає настільки привабливою через скасування пільгових умов оподаткування, очікуваних змін щодо відміни відшкодування ПДВ, а також складностей входу в галузь, пов'язаних з процесами концентрації та укрупнення аграрних компаній, створення агрохолдингів, що набирають силу. В таких умовах аграрні підприємства, що діють на ринку, повинні швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та змінювати власні стратегії діяльності.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства та застосування отриманих знань для розробки стратегії розвитку ТОВ "Терра Прайм". Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Розглянути основні підходи до встановлення сутності поняття "стратегія розвитку підприємства"
- Проаналізувати розвиток сільськогосподарської галузі України та встановити стадію життєвого циклу галузі;
- Сформувати стратегію розвитку підприємства ТОВ "Терра Прайм" та запропонувати заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство ТОВ "Терра Прайм".

Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Методи досліджень, використані в магістерській роботі, включають: метод систематизації (для встановлення основних характеристик стратегій розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу галузі), модель життєвого циклу галузі М. Портера (для встановлення стадії життєвого циклу сільськогосподарської галузі); метод формування карти стратегічних груп (для аналізу конкурентної позиції підприємства), дерево цілей (для виявлення

пріоритетних стратегічних цілей діяльності підприємства), модель лінійного програмування (для встановлення оптимальної структури зернового складу та потужності ділянок), метод оцінки та перегляду програм PERT (для встановлення термінів завершення робіт над проектом модернізації складу).

Інформаційну базу дослідження складають дані звітів фінансово-господарської діяльності ТОВ "Терра Прайм". Основні положення дослідження базуються на законодавчих актах та нормативних документах України, критичному аналізу сучасних праць вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема статей, монографій та інших наукових публікацій.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку:

методичний підхід щодо реалізації проекту модернізації складу, який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через логічні схеми та інформограми.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для здійснення модернізації складу сільськогосподарського підприємства.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Гомзікова Є.А., Карпенко Ю.В. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства / Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, червень 2019 р. – Харків: "Буклайн", 2019. – С. 117-121.

ВИСНОВКИ

1. В науковій літературі на сьогодні існують два основних підходи до визначення стратегії розвитку: як загального плану дій, спрямованого на досягнення цілей та укріплення конкурентних переваг, а також як сукупності рішень, що визначають пріоритетність зусиль підприємства, за результатами яких і формулюються цілі та складається стратегічний план. Ми розділяємо позицію другої групи авторів, оскільки вважаємо, що формування стратегії є результатом стратегічного мислення управлінця та аналізу ним умов існування підприємства.

2. Проведений нами аналіз сільськогосподарської галузі України дозволив дійти висновку, що за більшістю ознак вона знаходиться на стадії зрілості свого життєвого циклу. Так, покупці обирають одного продавця з вже відомих; в галузі майже відсутня диференціація продукції (виключення складає органічне виробництво), триває процес поступового витіснення конкурентів з ринку (виробництво сільськогосподарської продукції зосереджене на великих підприємствах). З урахуванням стадії життєвого циклу галузі слід формувати стратегію розвитку підприємства.

3. За результатами аналізу життєвого циклу галузі для сільськогосподарського підприємства обрано стратегію збереження ринкової частки. Вона реалізується шляхом перебудови діяльності підприємства для виправлення нестійкого положення. Підприємство має виходити із сфер, що є для нього неперспективними та одночасно розвивати та розширювати існуюче виробництво. Оскільки джерелом фінансування є власні ресурси, стає питання сталого збільшення прибутку підприємства. За результатами побудови дерева цілей підприємства запропоновано реалізовувати обрану стратегію розвитку шляхом зниження собівартості продукції через скорочення витрат на зберігання зерна та втрат від його псування шляхом модернізації існуючого зернового складу. Для встановлення оптимальної структури складу та потужності ділянок, яка б забезпечувала максимальний ціновий ефект від реалізації продукції, було використано модель лінійного програмування. За обраним проектом було

здійснено економічні розрахунки та доведено, що за всіма показниками, проект модернізації складу є інвестиційно привабливим. Для встановлення термінів завершення робіт над проектом було складено сітьовий граф проекту методом оцінки та перегляду програм PERT. Вірогідність завершення проекту у встановлений термін (80 діб) складає 82,89%.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Willer H., Lernoud J. Organic Agriculture Worldwide 2017: Current Statistics // Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, Switzerland [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://orgprints.org/31197/1/willer-lernoud-2017-global-data-biofach.pdf>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - №8. – Ч.2. – С. 77-81
4. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П. Порівняльна характеристика методичних підходів до визначення стадій життєвого циклу промислових підприємств // Вісник Української академії банківської справи. – 2013. -№2(35). – С. 13-16.
5. Вернигора Р. В., Рустамов Р.Ш. Анализ системы хранения украинского зерна // Транспортні системи та технології перевезень - Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. № 13. - 2017. – С. 10-18
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: уч. – М.: Экономист, 2006. – 296 с.
7. 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.
8. Власюк Т. М. Підходи до визначення стадій життєвого циклу галузей промисловості [Електронний ресурс] / Т. М. Власюк. - Режим доступу : http://www.msnauka.com/7_NND_2009/Economics/41997.doc.htm
9. Гирник Л.В. Діяльність агрохолдингів в Україні та їхній вплив на розвиток сільського господарства / Л.В. Гирник // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – Вип. 1(20). – 2016. – С. 35-43.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація //

Економіка і суспільство. - №12. – 2018. – С. 346-352

11. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність // Економічний аналіз. - 2013. - №12. – Ч.3. – С. 112-115.
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
13. Егорова Т. Д. Жизненный цикл как инструмент формирования конкурентоустойчивости организации // Вестник АГПУ. Экономика. – 2010. - №1. – С. 164-167
14. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // Економіка і суспільство. – 2017. - №9. – С. 423-427
15. Журавель Ю. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості // Ефективність державного управління. - 2018. - №1 (54). - Ч.1. – С. 126-137
16. Інформація статистичного характеру // Сайт Держстату [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф // пер. с англ.: О.Д. Горин; ред.: Е.В. Виноградова. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
18. Кернасюк Ю. Ринок м'яса: основні тренди // Агробізнес Сьогодні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/11153-rynok-miasa-osnovni-trendy>
19. Кирпа М. Я. Зберігання зерна –стан і перспектива розвитку в зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва зерна в Україні / М. Я. Кирпа // Бюлетень Інституту сільського господарства степової зони. - 2011. - № 1. - С. 9-15.
20. Кошельник В.М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності // Економіка сільського господарства і АПК. – 2015. – Бізнес Інформ. - №1. – С. 194-199.

21. Кристенсен К. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений // Альпина Паблишер, 2016. – 400 с.
22. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2017. - №1(7). – С. 85-90
23. Кузнецова І.О. Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / Ю.В. Карпенко, І.О. Кузнецова // Монографія. – Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
24. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації // Науковий вісник Херсонського державного університету. (економічні науки). – 2014. - №9(1). – Ч.1. – С. 128-131
25. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі // Ефективна економіка – 2016. - №11 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_36
26. Лучка О. 5 найбільших агрокомпаній України за розміром земельного банку // Сайт LB.ua [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://lb.ua/economics/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompaniy_ukraini
27. Македон В.В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - №.1(1).- С. 369–373.
28. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел.– СПб. : Питер, 2000.– 336 с.
29. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т. С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(6). - С. 289-300.
30. Мур Дж. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю: Пер. с англ. / Мур Джеффри. – М.: Издательский дом «Вильямс»; 2006. – 368 с.
31. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // Економіка і організація управління. - № 3 (31)

2018. – 118-126

32. Органічне землеробство: догнати Європу цілком реально // Сайт компанії ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id45259>
33. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2006. – 496 с.
34. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
35. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 496 с.
36. Росола У.В. Сучасний стан ринку сільськогосподарської продукції // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. - № 2(8) -2017. – С. 46-51
37. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
38. Савицький Е.Е., Пішкова В.О. Стан та перспективи виробництва органічної продукції в Україні // Young Scientist - № 1(53). – 2018. – С. 532-535
39. Савченко Ю. Т. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств у ланцюгу поставок / Ю. Т. Савченко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2014. - № 811. - С. 316-324.
40. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151.
41. Сільське господарство України // Статистичний збірник за 2018 р. - Державна служба статистики України. – К.: 2019. – 235 с.
42. Строкович Ганна Віталіївна Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки

- підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
43. Тесленок І. М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств / І. М. Тесленок, К. А. Воровська // Економічний простір. - 2017. - № 122. - С. 159-170.
 44. Тихомиров С. Жизненный цикл отрасли // Сайт hard rock product management [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://sergeytkhomirov.ru/zhiznennyj-tsikl-otrasli/>
 45. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. - Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с.
 46. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства // Інтелект XXI. - 2015. - № 4. - С. 38–45.
 47. Тюха І.В, Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства // Економіка харчової промисловості. - № 3(19). – 2013. – С. 33-37.
 48. У 2018 році рентабельність сільськогосподарської діяльності стала найнижчою за останні 5 років // Агро-політичний сайт України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://agropolit.com/news/13134-u-2018-rotsi-rentabelnist-silskogospodarskoji-diyalnosti-stala-naynijchoyu-za-ostanni-5-rokiv>
 49. 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.
 50. Шмалій Н.А. Специфіка конкурентних відносин в аграрному секторі економіки України // Молодий вчений. - №7(59). – 2018. – С. 293-298
 51. Яценко Л. О. Оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової промисловості залежно від стадій життєвого циклу та позицій на модифікованій матриці БКГ / Л. О. Яценко // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. - 2016. - Вип. 18-19. - С. 122-130.