

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Сментина Н. В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за освітньою програмою професійного спрямування  
«Економіка, планування та управління бізнесом»  
на тему: «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства  
(на прикладі ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ»)»

**Виконавець:**

Ліпатова Ганна Вячеславівна \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

Кічук Надія Вячеславівна \_\_\_\_\_

*(підпис)*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність і особливості стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Характеристика видів стратегії підприємства.....	16
1.3. Механізм формування та реалізації стратегії підприємств будівельної галузі.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ»</b> .....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	35
2.2. Аналіз фінансового стану та рентабельності підприємства.....	40
2.3. Оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ»</b> .....	62
3.1. Вибір та обґрунтування необхідності розробки стратегії на підприємстві.....	62
3.2. Економічне обґрунтування заходів, щодо формування запропонованої стратегії.....	67
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	81
<b>Список використаних джерел</b> .....	84
<b>Додатки</b> .....	89

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасна економіка, зберігаючи вектор загальної спрямованості розвитку, визначає нові умови для подальшого зростання підприємств будівельної галузі. У силу ускладнення господарських завдань, появи нових форм організації та методів управління, а також посилення значущості стратегічного управління пред'являються особливі вимоги до вивчення питань адаптації підприємств в сучасній економічній ситуації.

Таким чином, необхідно знайти раціональні варіанти організації взаємодії всіх суб'єктів будівельного підприємства, за яких підприємство може міцно утвердитися на ринку, зберегти конкурентоспроможність, розширити обсяг роботи. Для вирішення цих завдань необхідно моделювати процес прийняття рішення, що забезпечує вибір раціонального варіанта стратегії розвитку. Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися необхідно мати власну стратегію розвитку. Особливо значимою є розробка стратегії розвитку для будівельних підприємств, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції та пропонують споживачам аналогічні товари. Лише ті підприємства, які здатні створити унікальні конкурентні переваги, запропонувати споживачу щось нове, більш повно задовольнити їх потреби, зможуть забезпечити успішне своє функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з розробкою підходів до визначення стратегії розвитку підприємств, відображені в працях таких зарубіжних вчених як: І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, А. Д. Чандлер та ін. Істотний внесок у вирішення низки проблем, пов'язаних з розвитком економічних відносин у будівельній сфері та питаннями стратегічного управління на підприємстві, внесли вчені-економісти О. М. Асаул, М. К. Беляєв, В. В. Бузирев, О. С. Віханський, П. Г. Грабовий, Г. М. Загідулліна, О. М. Петров, В. П. Савчук, В. М. Серов, Б. Б. Хрустальов, Б. А. Чуб, В. В. Шеремет, Б. В. Щуров та інші. Значний внесок у вивчення будівельної галузі внесли ві-

домі вчені-економісти С. І. Абрамов, В. І. Воропаєв, А. В. Карасев, І. К. Комаров, О. П. Коробейников, Ю. Б. Монфред, Б. В. Прикін, А. П. Єгоршин, А. І. Гаврилов, С. Д. Рєзнік та ін.

У дослідженнях цих авторів відображені фундаментальні питання теорії управління та розвитку будівельної галузі.

**Мета дипломної роботи:** економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства;
- визначити місце стратегії розвитку у системі стратегій підприємства;
- розглянути етапи формування стратегії розвитку підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ»;
- дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- розробити стратегію розвитку ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ» та розрахувати витрати на її реалізацію;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного розвитку підприємства;
- провести аналіз можливих ризиків та запропонувати заходи щодо їх мінімізації.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес формування стратегії розвитку ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у дипломній роботі завдань використовувалися такі методи: логічного аналізу – при побудові логі-

ки та структури дослідження; графічного (для наочного представлення статистичних даних); табличний та групування (при аналізі фінансової діяльності підприємства, формуванні витрат на створення та функціонування нового напрямку діяльності, при економічному обґрунтуванні доцільності відкриття нового напрямку); маркетингові: SWOT-аналіз (для оцінки факторів, що впливають вибір стратегії розвитку підприємства).

*Інформаційною базою дослідження* слугували річні звіти ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ», періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці науково-практичних положень і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ».

За результатами проведеного дослідження була написана стаття «Особливості формування стратегії розвитку будівельних підприємств», яка була опублікована в науковому студентському збірнику.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. У роботі розкривається сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства. Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх.

2. Визначено місце стратегії розвитку у системі стратегій підприємства, адже стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх. Ефективно сформована стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток. А тому, формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації стратегії підприємства що лежить в основі стратегічного управління.

3. Розглянуті основні етапи формування стратегії розвитку підприємств та визначено, що в сучасних умовах значної нерівномірності розвитку регіонів України, необхідно особливу увагу приділяти розробці регіональних стратегій розвитку будівництва, направлених на підвищення конкурентоспроможності і економічної ефективності регіональних будівельних компаній.

4. Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ» як підприємство, що надає повний спектр послуг будівництва та ремонтних робіт будь-якого ступеня складності, усіма можливими видами будівельних послуг, в Одеській області.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ» Аналізуючи платоспроможність ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ» за показниками ліквідності, ділової активності, рентабельності та ймовірності банкрутства, можна зробити висновки, що підприємство поки що не є абсолютно ліквідним, так як ми можемо спостерігати дуже низький 0,057 рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2019 році що свідчить про те, що дуже мала частка поточної заборгованості може бути погашена у найближчий час. Низький рівень поточної ліквідності, який був присутній у 2018 році, в 2019 вже наблизився до нормативного значення. В цілому ж показники фінансової активності підприємства свідчать, що воно є залежним від зовнішнього фінансування, в 2018 році мало високу ймовірність банкрутства, але показники 2019 року свідчать про те, що стан підприємства покращується та зростає фінансова стійкість.

6. Досліджені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Виявлені основні конкуренти ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ», була проведена оцінка конкурентних переваг послуг підприємств, та розкриття підприємства по ціновому сегменту послуг. Дані по цим дослідженням свідчать про високу конкурентоспроможність підприємства у порівнянні з конкурентами.

7. Було проаналізовано можливість реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ». Зазначено, що особливість ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ», це і є стратегією розвитку даного підприємства, є надання будівельних послуг, а саме здійснення проколів під дорогою і укладання водопроводу із залізних або пластикових труб різного діаметру. Вибір подібного напрямку виду діяльності є обґрунтованим. Адже після проведення повноцінного аналізу будівельної галузі міста, області, та регіону в цілому, було визначено, що дана послуга користується підвищеним попитом. Вона потребує невеликих вкладень і є дуже затребуваною на ринку. Тому, ми пропонуємо для підприємства ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ» використати стратегію диверсифікації шляхом відкриття такого нового напрямку послуг як здійснення локальних проколів за допомогою пластикових та залізних труб. Сформувавши початкові витрати на

запровадження стратегії розвитку будівельної компанії у розмірі 516213,00 грн, було активізовано пошук коштів для їхнього фінансування. Так було сформовано інвестиційний портфель, що має наступну структуру: власні кошти – 216 213,00 грн, позикові кошти – 300000 грн. Для отримання позики було обрано фінансову установу «Альфа Банк», що надає послуги комерційним установам на різних умовах.

8. Для визначення доцільності впровадження обраного заходу були проведені розрахунки чистої поточної вартості (NPV), періоду окупності (PP) та індексу прибутковості (PI). Згідно розрахунків NPV(>0) складає 3 366 180,00., PI (>1) складає 7,80, та РВ склав 8 міс.. Розрахунки показали, що впровадження даного заходу є доцільним та ефективним.

9. Провести аналіз можливих ризиків та запропонувати заходи щодо їх мінімізації. За допомогою програми Project Expert нами був здійснений аналіз чутливості для нового напрямку діяльності ТОВ «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ». Виявлено, що найбільш чутливими факторами є обсяг збуту, заробітна плата, ціна збуту, ставки податків та прямі витрати. Це означає, що для мінімізації ризиків підприємству слід приділити увагу саме цим параметрам.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карлоф Б. Ділова стратегія : пер. з англ. мови: Економіка, 2011. 239 с.
2. Ансоф І. Стратегічне управління : пер. з англ. мови: Прогрес, 2009. 519 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. мови: Основи, 1998. 454 с.
4. Статистичний збірник про діяльність суб`єктів господарювання : за 2011 р. / Державна служба статистики України. Київ, 2011. 445 с.
5. Статистичний бюллетень про діяльність підприємств сфери послуг : за 2011 р. / Державний комітет статистики України. Київ, 2011. 157 с.
6. Очікування будівельних підприємств у I кварталі 2017 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності : веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/rp/bud/bud\\_1\\_2013.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/rp/bud/bud_1_2013.zip) (дата звернення: 12.10.2020)
7. Петрова А. Н. Стратегічне планування : Під ред. – СПб. : Знання : ГУЕФ, 2003. 200 с.
8. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. : Вид-во ХНАДУ. Харків, 2010. 133 с.
9. Люкшинов А. Н. Стратегічний менеджмент : монографія. ЮНІТІ-ДАНА, 2000. 375 с.
10. Ляско В. І. Стратегічне планування розвитку підприємства : монографія. Ек-замен, 2005. 288 с.
11. Кенехі О. Розуміння стратегії : Mc Graw-Hill. Нью-Йорк, 2012.
12. Басовский Л. Е. Стратегічний менеджмент : монографія. НІЦ ІНФРА-М, 2013. 365 с.
13. Василенко В. А. Менеджмент сталого розвитку підприємства : монографія : К. : Центр учбової літ., 2005. 648 с.
14. Глумаков В.Н. Стратегічний менеджмент : практикум, 2010. 186 с.
15. Уткін Е. А. Управління фірмою : монографія. Акаліс, 2006. 516 с.
16. Курликова А. В. Стратегічний менеджмент : учбовий посібник : ІЦ РІОР ; НІЦ ІНФРА-М, 2013. 176 с.

17. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства : веб-сайт. URL:[http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf). (дата звернення: 19.09.2020)
18. Пірс Д. Стратегічний менеджмент : пер. з англ. мови : СПб. Санкт-Петербург, 2013. 560 с.
19. Воронкова А. Е. Організаційне забезпечення підтримки і підвищення конкурентноспроможності підприємства : Прометей : Регіональний збірник наукових праць з економіки : Кітіс. Донецьк, 2009. 376 с.
20. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні : веб-сайт. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php). (дата звернення: 15.06.2020)
21. Хассі Д. Стратегія та планування : СПб. Санкт-Петербург, 2001. 384 с.
22. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія : ВД «ІНЖЕК». Харків, 2006. 384 с.
23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. : К. : Вид-во КНЕУ. Київ, 2017. 384с.
24. Ансоф І. Нова корпоративна стратегія : пер. з англ. мови : СПб. : ПітерКом. Санкт-Петербург, 2009. 416 с.
25. Мескон М. Основи менеджменту: пер. з англ. мови : монографія : Діло, 1992. 701 с.
26. Виханский О. С. Стратегічне управління : підручник, 2010. 296 с.
27. Попов С. А. Стратегічне управління: 17 – модульна програма для менеджерів –Управління розвитком організації|| : Модуль 4 : монографія : ІНФРА-М, 2007. 344 с.
28. Мінцберг Г. Школи стратегій : пер. з англ. мови : СПб. Санкт-Петербург, 2015. 336 с.
29. Стратегічна структуризація підприємств / Заболотний Г. М., Коровій В. В., Мартинюк П. С., Ступницький А. М. : навч. посіб. : Книга-Вега ВАТ –Віноблд-рукарня. Вінниця, 2003. 304 с.

30. Чандлер А. Д. Стратегія та структура; Глава в історії індустріальних підприємств. Кембрідж, 2002.
31. Класифікатор видів економічної діяльності – 2010.
32. Фінансова звітність підприємства «ЕКСПО БУД ІНВЕСТ»
33. Поліщук І.Ф. Аналіз ліквідності та конкурентноспроможності підприємства як передумова підготовки та прийняття управлінських рішень : веб-сайт. URL: <http://intkonf.org/kpedn-poleschuk> (дата звернення: 01.11.2019)
34. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник : КНТУ. Київ, 2014. 536 с.
35. Бержанір І. А. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансового стану підприємств : Фінанси, облік, банки, 2014. – №1 (20)
36. Польова Т.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське» : Ефективна економіка, 2018. – №10
37. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія : Прес-кур'єр. Одеса, 2015. 316 с.
38. Школьник І.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник : К. : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
39. Показники ділової активності підприємства : веб-сайт. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovo-aktivnost-pdprimstva.html> (дата звернення: 01.10.2020)
40. Костюк О.М. Економічний аналіз фінансових результатів підприємства : веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/books/> (дата звернення: 01.10.2020)
41. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. : К.: Знання, 2008. 679 с.
42. Показники рентабельності підприємства : веб-сайт. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokazniki-rentabelnost-pdprimstva.html> (дата звернення: 01.08.2020)
43. Кобилецький В. Р. Показник рентабельності реалізованої продукції

за чис- тим прибутком, норма чистого прибутку, маржа чистого прибутку, рентабель- ність продажів по чистому прибутку : Онлайн-журнал «Financial Analysis online» : веб-сайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/341-pokaznik> (дата звернення: 01.08.2020)

44. Савич В.О. Автоматизована система розрахунку моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємств : Наукові записки. Серія «Економіка», 2013. – №23

45. Власюк В.Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат» Тепличний») : Економіка і суспільство, 2017. – №12

46. Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства : Ефективна економіка, 2018. – №2

47. Пинда Ю. І. Пріоритети та форми активізації інвестиційних процесів у Львівській області : Сб. наук. пр. Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект. Частина II. Донецьк, 2006. 250-255 с.

48. Бурка Й. О. Основи географії будівельної індустрії України : Рута. Чернівці, 2001. 165-170 с.

49. Статистичний збірник про діяльність суб'єктів господарювання: за 2016 р. / Державна служба статистики України. Київ, 2016. 212-213 с.

50. Економічна характеристика регіонів: веб-сайт. URL: <http://www.ua.all.biz/regions/>; <http://chitalka.org/artikle.php?book=528artikle=2287> (дата звернення: 22.08.2020)

51. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посібн. : К. : Алтера, 2008. 478 с.

52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник : К. : КНЕУ. Київ, 2004. 699 с.

53. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів : навч.

посібник : ОНЕУ. Одеса, 2014. 243 с.

54. Доброва Н.В. Складові елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва на регіональному рівні : Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569.): ОНЕУ. Одеса, 2015. № 57. 179-186 с.

55. Матвієць М.В. Організаційно-економічний механізм регулювання та запобігання банкрутству суб'єктів господарювання : Держава та регіони, 2009. – № 3. 109–113 с.