

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

Факультет економіки та управління виробництвом

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту

**Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 2016 року**

ДИПЛОМНА РОБОТА

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

з теми "Реалізація стратегії розвитку підприємства ТОВ «Мир комп'ютерів» на засадах збалансованої системи показників"

**Виконав: студент 6 курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Політ (Ішкіна) Ю. В. _____
Керівник
к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____**

ОДЕСА - 2016 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність поняття «стратегія підприємства»	6
1.2. Класифікація стратегій діяльності підприємства	11
1.3. Процес формування та реалізації стратегії підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "МИР КОМП'ЮТЕРОВ"	28
2.1. Аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі комп'ютерною технікою Молдови	28
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мир Компьютеров»	37
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Мир компьютеров» на ринку послуг роздрібної торгівлі комп'ютерною технікою Молдови	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ "МИР КОМП'ЮТЕРОВ"	55
3.1. Формування збалансованої системи показників ТОВ "Мир компьютеров"	55
3.2. Розробка заходів з реалізації стратегії розвитку ТОВ "Мир компьютеров"	62
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ «Мир компьютеров» на ринку послуг роздрібної торгівлі комп'ютерною технікою Молдови	86
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	91

ВСТУП

Надзвичайно швидкі зміни умов функціонування підприємств, пов'язані з розвитком ринкових відносин і посиленням впливу зовнішнього середовища, визначають важливість розробки чіткої стратегії розвитку підприємства. Ефективність її реалізації зумовлює попередній всебічний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також повне забезпечення програм і проектів, зокрема ресурсне. У більшості випадків прийняття управлінських рішень із цих питань на підприємствах залишається інтуїтивним і недостатньо обґрунтованим. Тому проблема розробки стратегії розвитку з урахуванням специфіки функціонування сучасних підприємств є актуальною.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних проблем формування стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку зробили вітчизняні та іноземні вчені, зокрема: Азов Г.П., Борщевський П., Бондаренко А.С., Герасимчук В.Г., Градов О.П., Дейнеко Л., Іщук С.О., Кіндрацька Г.І., Кузьмін О.Є., Крикавський Є.В., Наливайко А.П., Орлов О.О., Петрович Й.М., Плоткін Я.Д., Федулова Л.І., Шинкаренко В.Г., Ансофф І., Друкер П.Ф., Портер М.Е., Стрікленд А., Томпсон А.А., Ламбен Ж.Ж. та інші. Разом із тим теоретико-методологічні та практичні проблеми розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємствах сфери торгівлі залишаються недостатньо висвітленими як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі, що зумовило вибір теми для подальшого дослідження.

Виходячи із актуальності обраної тематики, нами визначена мета даної роботи.

Метою дипломної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації стратегії розвитку підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації стратегії розвитку ТОВ «Мир комп'ютерів».

Для дослідження поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути сутність стратегії розвитку підприємства;

- проаналізувати класифікаційні підходи до стратегій діяльності підприємства;
- розглянути процес формування та реалізації стратегії підприємства;
- провести аналіз ринку послуг роздрібною торгівлі комп'ютерною технікою Молдови;
- провести аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мир Компьютеров»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Мир компьютеров» на ринку послуг роздрібною торгівлі комп'ютерною технікою Молдови;
- сформуванати збалансовану систему показників ТОВ "Мир компьютеров";
- розробити заходи з реалізації стратегії розвитку ТОВ "Мир компьютеров" та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Мир компьютеров».

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу науково-літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також Інтернет-видань. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень терміну «стратегія підприємства»); метод «конкурентних сил Майкла Портера» (для аналізу ринку послуг роздрібною торгівлі комп'ютерною технікою Молдови); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), методи сітьового планування (для визначення тривалості та вартості відкриття нового магазину), а також концепція збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортонна (для розробки системи BSC ТОВ "Мир компьютеров").

Елементом новизни є розробка технологічної карти процесу взаємодії з клієнтом, записаній у відповідності з методикою запису IDEF0.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі отриманих теоретичних знань було формалізовано процес взаємодії ТОВ "Мир комп'ютерів" з клієнтом, а саме розроблено технологічну карту процесу, записану у відповідності з методикою запису IDEF0. Дані наробітки можуть бути використані на підприємстві для вдосконалення процесу взаємодії з клієнтом.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на підсумковій студентській конференції «Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції», що відбулася 4-5 червня 2015 р. на базі Одеського національного економічного університету.

ВИСНОВКИ

В складних умовах функціонування вкрай важливим є формування та реалізація стратегії, яка допоможе підприємству вдало скористатися своїми сильними сторонами та розкрити потенційні можливості. Аналіз авторських підходів до визначення сутності стратегії підприємства показав, що більшість з них акцентують увагу на стратегії як способі довгострокової поведінки підприємства, проте на перший план, на нашу думку, повинна виходити функція мети, а не часу. Це пов'язано з тим, що досягнення поставленої мети, в першу чергу залежить від особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та вміння з більшою фінансово-економічною віддачею використати наявний ресурсний потенціал, тим самим підвищивши свій рейтинг та позицію на ринку стосовно інших підприємств-конкурентів.

Класифікації стратегій розвитку також притаманна різність поглядів авторів. Але розглянувши різні думки науковців, стає зрозумілим, що запропоновані ними класифікації не суперечать, а скоріше доповнюють одна одну.

Процес розробки та реалізації стратегії складається з певних кроків (етапів), яких слід неухильно дотримуватися. Погляди на склад та послідовність формування стратегії також різняться. Але більшість авторів виокремлює такі типові етапи розробки та реалізації стратегії: визначення місії підприємства, визначення цілей діяльності підприємства, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей, аналіз альтернатив та вибір стратегії, реалізація стратегії, перевірка ефективності стратегії.

На підставі аналізу ринку послуг торгівлі комп'ютерною технікою Молдови визначено, що найбільш вагомим фактором є вплив споживачів, тому що саме вони визначають бренд, цінову категорію та обсяги купованого товару. На фоні зниження їх купівельної спроможності відбувається скорочення ринку та його переорієнтація на пропозицію продукції іншої товарної категорії. Так, основною сучасною тенденцією розвитку ринку є збільшення продажу планшетів

середнього та низького цінового сегменту у зв'язку із зростанням попиту на даний товар. Разом з тим споживачі стають більш вибагливими до якості та сервісу товару. До того ж комп'ютерна техніка у магазинах не є унікальною, тому клієнт може обирати між кількома торгівельними мережами.

За результатами фінансового аналізу ми встановили, що стан підприємства не є достатньо стійким (показники ліквідності та платоспроможності не відповідають нормативу). Разом з тим рентабельність підприємства щороку зростає. Оцінив конкурентоспроможність ТОВ «Мир комп'ютерів» по відношенню до конкурентів, нами встановлено її більш низький рівень.

У третьому розділі нами, на засадах збалансованої системи показників, було заплановано реалізацію комплексу заходів, запропонованих для реалізації стратегії розвитку підприємства на засадах BSC. Так, було заплановано відкриття нового роздрібного магазину техніки, що дозволить збільшити частку ринку підприємства. Для реалізації заходу на підставі порівняння транспортних витрат та можливих обсягів реалізації нами було обрано м. Слободзея. За нашими розрахунками проект відкриття магазину окупиться менше ніж за два роки. За методом компромісу "час-витрати" було запропоновано реалізувати проект за 6,25 тижнів при незначному його здороженні (до 138,5 тис. у.о.). Також запропоновано впровадження CRM – модуля для ефективної взаємодії з корпоративними клієнтами. За допомогою технологічної карти встановлено послідовність виконання основних операцій, уявлення про джерела вхідної інформації, а також дані про необхідний персонал, що зайнятий у процесі взаємодії з клієнтом. З огляду на зміни на ринку послуг торгівлі комп'ютерною технікою запропоновано збільшення пропозиції та продажу клієнтам планшетів. Було виявлено планшети найбільш популярних виробників в різних цінових категоріях та запропоновано збільшити кількість товарних позицій планшетів найбільш затребуваних брендів.

Після проведених розрахунків стало зрозуміло, що запропонований комплекс заходів дозволить повною мірою виконати заплановані цільові показники, а отже досягти намічених цілей. Крім того, він вплине на конкурентоспроможність підприємства та призведе до її зростання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев А.Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Монография. / А.Г. Азов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия. / М.Д. Аистова. — М.:Финансы и статистика, 2002.
3. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 518 с.
4. Афанасьев М. В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова ; Харківський національний економічний ун-т. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. - 272 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. / И.А. Бланк. — К.: Ника-центр Эльга, 2002. —528 с.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. — К.: Атіка, 2004.— 480 с.
8. Борщевський П., Сичевський М., Троян В. Промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Економіка України. – 2013.-С.45-49.
9. Брігхем Евхен. Основи фінансового менеджменту / Брігхем Е.: пер. з англ. – К.: Молодь, 2006. – 1000 с.
10. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. / В.Г. Васильков. — К.: КНЕУ, 2003. —524 с.
11. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновации на предприятии. - М.: "Экономика", 2001.-351 с.
12. Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия: Курс лекций. — М., 2003. – с. 154
13. Герасимчук В.Г. Економіка та організація виробництва. / В.Г. Герасимчук – К.: Знання, 2007. – 678с.

14. Гіл Чарлз. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку/Пер. з англ. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
15. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы / В.Я. Горфинкель. — М.: ЮНИТИ, 2003. — 543 с.
16. Градов А.П. Национальная экономика. / А.П. Градов. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 240с.
17. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. / А.В. Гриньов. — Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2004. — 329 с.
18. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: моногр./ В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Х.: Вид-во ХДЕУ, 2003. – 324 с.
19. Дейнеко Л.В, Коваленко А.О. Продовольчий комплекс України: стан і перспективи розвитку.- К.: Наукова думка, 2007.-276с.
20. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратеги. – СПб.: Питер, 2007. – 544с.
21. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ инвестиционной деятельности: методология и практика /Под ред. Л.Т.Гиляровской. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 400 с.
22. Завіновська Г.Т. Економіка праці. / Г.Т. Завіновська.— К.: КНЕУ, 2003.— 300 с.
23. Зайцев И. Л. Экономика промышленного предприятия / И.Л. Зайцев. — 4-ге изд., пер. и доп. — М, 2002.
24. Зенгер Х. 36 стратегий для менеджеров / Харро фон Зенгер. –М.:Олимп-Бизнес, 2010. – 224 с.
25. Иванилов А. С. Экономика и организация производства: Учеб. пособие. — Харьков: Вища шк., 2001. — 332 с.
26. Иванов Ю.Н. Экономическая статистика/ Под ред.. проф. Ю.Н. Иванова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Инфра – М», 2009. – 736 с.

27. Іщук С.О. Інвестиційний процес і перспективи розвитку виробничої сфери у Західному регіоні України .- К.: Регіональна економіка. - 2014. –с. 217-227.
28. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность/Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.123–144. – (Классика Harvard Business Review).
29. Карлоф Б. Деловая стратегия/ Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 210с.
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: /Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 406 с.
31. Клівець П. Г. Стратегія підприємства / П.Г. Клівець.- К.: Академвидав, 2007. -322 с.
32. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / Кныш М.И. – СПб., 2009. – 495 с.
33. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления/ В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38–44.
34. Крикавський С.В. Логістика для економістів / Крикавський С.В. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. - 448 с.
35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. / Кузьмін О.Є. - К.: "Академвидав", 2003, - 416 с.
36. Лунев В.Л. Управление фирмой. – Новосибирск: НГЭУ, 2009. - 340 с.
37. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. / Т.В. Майорова— К.: ПУЛ, 2003. —376 с.
38. Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. / В.Е. Мащенко. – М.: Сирин, 2003.–251 с.
39. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон: пер. с англ. – М.: Дело, 1994.-464с.
40. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и дополн. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 480 с.

41. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
42. Моросини П., Стеджер У. Управление комплексными слияниями: В помощь руководителю компании, использующей стратегии M & A. / П. Моросини. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
43. Наливайко А.П., Решетняк Т.І. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: Монографія. / А.П. Наливайко. –К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
44. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. / В.Д. Немцов. — К.: УВПК Ексоб, 2001. — 560 с.
45. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. / О.О. Орлов. — К.: Скарби, 2002. — 336 с.
46. Осовська Г. В. Організаційні структури управління підприємствами // Вісник Житомирський державний технологічний університет. — Житомир: ЖДТУ. 2012. — № 20. — С. 330-343.
47. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: Монографія./ В.С. Пономаренко. — Харків: Основа, 1999. — 620 с.
48. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр./ В.С. Пономаренко, О.М.Тридід, М. Кизим – Х.: Вид.дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.
49. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів/ Портер М. – К., 2008. – 211 с.
50. Сазонець І.Л., Сокурєнко П.І., Вдовиченко Ю.В. Корпоративне управління // Навчальний посібник з грифом Міністерства освіти і науки України. – Київ, Центр учбової літератури – Д.: ДНУ, 2007 – 478 с.
51. Стаут С. Управленческий тренинг. / С. Стаут. —СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
52. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. / Г.М. Тарасюк. — Житомир: ЖДТУ, 2003. — 580 с.
53. Тарасевич В. М. Ценовая политика предприятия. — 2-изд — СПб.: - 2003. – 446 с.

54. Тарасюк Т. М. Планування комерційної діяльності. — К.: УВПК Ексоб, 2005. — 556с.
55. Тимонин А. М. Маркетинговая стратегия промышленных альянсов. / А.М. Тимонин. — Харьков: Вид. Дім "ІНЖЕК", 2004. — 291 с.
56. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии /Пер. с англ./Под. ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
57. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 600 с
58. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. И доп. М.: Дело, 2005. — 448 с.
59. Хейнеман Н. Ф. Риск, неопределенность и прибыль. — М., 2003. — 356 с.
60. Хемел Г., Прахалад К.К. Конкуренция за будущее.- М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 288с.
61. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства / Ю.С. Цал-Цалко — Житомир: ЖІТІ, 2002. —647 с.
62. Цал-Цалко Ю. С., Холод Б. І. Економіка підприємства: Навч. посібник. — Житомир: ЖГП, 2002. — 388 с.
63. Чандлер А.Д. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. — The MIT Press, 1969. — 464с.
64. Шваб Л. І Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. — 2-е вид. — К.: Каравела, 2005. — 568 с.
65. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємства. Экономика предприятия: Задачи. Ситуации. Решение: Учеб. пособие / Под ред. С. Ф. Покропивного. — К.: Знання, 2001.
66. Валовой внутренний продукт Республики Молдова за 2014 год [Электронный ресурс] / Национальное Бюро Статистики Республики Молдова / Режим доступа: <http://www.statistica.md/newsview.php>
67. Данные о средней зарплате в Молдове за 2014 год [Электронный ресурс]/Информационно-деловой канал Аргументы и Факты Молдова. —

Режим доступа: <http://aif.md/srednyaya-zarplata-v-moldove-v-2-raza-bolsheprotitochnogo-minimuma/>

68. Отношение средней зарплаты к прожиточному минимуму [Электронный ресурс]/Республиканский клуб деловых людей.- Режим доступа: <http://www.timpul.org/ru/news/detail/stiri020414.html>
69. Între cifre i realităi: Statistici reale despre economia R. Moldova [Электронный ресурс]/E timpul să stii-Режим доступа: <http://timpul.md/articol/intre-cifre-i-realitai-statistici-reale-despre-economia-r--moldova-53963.html>
70. Comerțul exterior de mărfuri al Republicii Moldova în ianuarie-noiembrie 2015, informație succintă [Электронный ресурс]/ E timpul să stii – Режим доступа: <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=5030&parent=0>