

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки та управління національним господарством

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

дипломної роботи

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра
зі спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»

за програмою «Економіка, планування та управління бізнесом»

з теми:

на тему: «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на
прикладі ТОВ «ПТК Шабо»)»

(назва теми)

Виконавець:

студентка групи М-12, ЦЗФН

Луценко Катерина Олексіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Сілічева Наталія Євгенівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Луценко К.О. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «ПТК Шабо»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою «Економіка, планування та управління бізнесом»

Одеський національний економічний університет м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес розробки стратегії розвитку виноробного підприємства ТОВ «ПТК Шабо».

В роботі розглядаються теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, місце стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій, методика формування стратегії розвитку підприємства та фактори її вибору.

Здійснено комплексний аналіз фінансового стану і проведено оцінку ефективності стратегічного управління підприємства ТОВ «ПТК Шабо». Розроблені стратегії розвитку підприємства, а саме стратегію конкурентних переваг і стратегію впровадження інноваційної продукції (натуральних виноградних соків) на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо», проведена оцінка ефективності стратегій та зроблено прогноз показників ефективності

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічна карта, стратегічне управління, виноробна промисловість, стратегія конкурентних переваг, інноваційна продукція, економічна ефективність.

ANNOTATION

Lutsenko K.O. Economic substantiation of the enterprise development strategy (for example, PTK Shabo Ltd.)

Qualifying work for obtaining an educational master's degree in the specialty "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges" under the master's program "Economics, Planning and Business Management"

Odessa National Economic University, Odessa, 2018

Master's qualification work consists of three sections. The object of the research is the process of developing a strategy for the development of the wineries company «PTK Shabo».

The paper considers the theoretical foundations of the development strategy of the enterprise, the place of the enterprise development strategy in the system of classification of strategies, the methodology of forming the strategy of enterprise development and factors of its choice.

A comprehensive analysis of the financial situation was carried out and an assessment of the effectiveness of the strategic management of the enterprise PTK Shabo Ltd. was carried out. Development strategies of the enterprise, namely, the strategy of competitive advantages and the strategy of introducing innovative products (natural grape juices) at the enterprise "PTK Shabo" LLC, conducted an assessment of the effectiveness of the strategies and made a forecast of performance indicators

Key words: development strategy, strategic map, strategic management, winemaking industry, competitive advantage strategy, innovative products, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Місце стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій.....	11
1.3. Методика формування стратегії розвитку підприємства та фактори її вибору.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ПТК «ШАБО».....	28
2.1. Економічна характеристика ТОВ «ПТК «Шабо».....	28
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	34
2.3. Аналіз ефективності стратегічного управління підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПТК «ШАБО».....	62
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПТК «Шабо»....	62
3.2. Оцінка ефективності стратегії та прогнозування показників ефективності її впровадження на підприємстві ТОВ «ПТК «Шабо».....	77
3.3. Аналіз можливих ризиків впровадження стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо».....	86
ВИСНОВКИ.....	89
Список використаних джерел.....	94
Додатки.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Важливе місце в сучасних ринкових умовах господарювання для кожного підприємства займає не тільки забезпечення ресурсами, які необхідні для досягнення поставлених цілей та ефективність діяльності підприємства в цей період, але й стратегічний розвиток на перспективу, без якого неможливе ефективне функціонування в ринковому конкурентному середовищі.

Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити як підприємство буде функціонувати на ринку та виробити сценарії із врахуванням умов зовнішнього середовища (розвиненість і вік галузі, кількість конкурентів та їх позиції, характеристика та прибутковість ринку тощо) та внутрішнього середовища (потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціна, продукція, фінансування, ресурси, персонал тощо), характер їх змін; визначити мету діяльності та оцінити стратегічні конкурентні переваги.

Ступінь розробки проблеми. Існуюче різноманіття визначень «стратегія» є свідченням того, що цьому поняттю зарубіжні та вітчизняні автори приділяють значну увагу (А. Стрікленд, А.А. Томпсон, Б. Карлоф, Г. Міцберг, Г. Хемел, Дж. Квін, Е. Чандлер, І. Ансофф, К. Омайє, К.К. Прахалад, М.Е. Портер, П. Дойл, П.Ф. Друкер, У. Глюк, Ш.М. Остер та ін.). Різноманітні теоретичні та методологічні проблеми стратегії та стратегічного управління підприємством розглянуто в працях українських науковців: Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, В.С. Понаморенко, П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковської, І.А. Ігнат'євої, П.Г. Клівець, О.І. Ковтуна, В. Краснової, А. Матвеева, А.П. Наливайка, С.В. Оборської, А. Привалова, М.Г. Саєнка, Г.О. Селезньової, О.М. Тридіда, Н. Хорошавиної, З.Є. Шершньової, Н.В. Яшкіна та багато інших авторів, а також у працях вчених країн СНД: Г.П. Азова, О.С. Виханського, Р.А. Фатхутдінова та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка теоретичних та практичних засад економічного обґрунтування стратегії розвитку на прикладі ТОВ «ПТК Шабо».

Цільове спрямування та логіка дослідження обумовили постановку і вирішення таких задач дипломної роботи:

- розкрити сутність стратегії розвитку підприємства;
- показати місце стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій;
- дослідити методику формування стратегії розвитку підприємства та фактори її вибору;
- дати економічну характеристику ТОВ «ПТК «Шабо»;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- проаналізувати ефективність стратегічного управління підприємства;
- розробити стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПТК «Шабо»;
- оцінити ефективність стратегії та спрогнозувати показники ефективності її впровадження на підприємстві ТОВ «ПТК «Шабо»;
- провести аналіз можливих ризиків впровадження стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо».

Об'єктом дослідження виступає процес розробки стратегії розвитку виноробного підприємства ТОВ «ПТК Шабо».

Предмет дослідження - теоретико-методологічні та методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, прогнозування (екстраполяції), методи економетричного аналізу (регресійного аналізу), ситуаційного SWOT-аналізу, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання. Для обробки та аналізу даних використовувались комп'ютерні програми (пакет аналізу

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують стратегічне управління суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дипломної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності виноробного підприємства ТОВ «ПТК Шабо» і результати власних досліджень на виноробному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дипломної роботи полягає в тому, що розроблені стратегії розвитку діяльності підприємства, про що свідчить акт про впровадження результатів магістерської роботи.

Апробація основних результатів роботи. Головні результати, положення та висновки досліджень було представлено на конференції: V Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток економіки та планування бізнесу в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення» (м. Одеса, Україна, 2017)

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи містить 98 сторінок, у тому числі 27 таблиць на 28 сторінок, 25 рисунків на 25 сторінках, список використаних джерел з 50 найменувань.

Таблиця 1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПТК Шабо» за 2014-2016 рр.

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Приріст 2015/2014		Приріст 2016/2015	
				Абс	Відн	Абс.	Відн.
1. Обсяг продукції в оптових цінах (без ПДВ, акцизу), тис грн в зрівняних цінах	106155	107600	164400	1445	1,36	+56800	52,78
в діючих цінах	103189	105140	166912	1951	1,89	+61772	58,75
2. Виручка від реалізації продукції (без ПДВ і АЗ). тис. грн	113126	129551	187060	16425	14,52	+57509	44,39
3. Повна собівартість продукції, тис .грн -виробленої	89187	92370	147583	3183	3,57	+55212	59,13
-реалізованої	95126	105446	148582	10320	10,85	+43136	40,91
4. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	6593	10288	30935	3695	56,04	+20647	200,69
5. Чистий фінансовий результат прибуток	3772	6799	6846	3027	80,25	+47	0,69
6. Рентабельність виробництва, %	7,1	7,4	7,6	0,3	4,23	+0,2	+4,05
9. Фондовіддача, грн	1,98	2,0	2,77	0,02	1,01	0,77	38,5
10. Матеріаловіддача, грн	1,272	1,378	1,466	0,106	8,33	0,088	6,4
11. Матеріалоемкість, грн	0,807	0,725	0,682	-0,082	-10,16	-0,043	-5,93
12. Оборотаємість, дні	118,9	120,8	171,0	1,9	1,60	50,2	41,56
13. Середньоспискова чисельність, чол	157	161	150	4	2,55	-11	-6,83
15. Продуктивність праці, грн	582,2	698,7	1149,6	116,5	20,01	450,9	64,54
16. Фонд оплати праці, тис. грн	5275,2	7133,3	7162,2	1858,1	35,22	28,9	0,41
17. Середня заробітна плата, грн	2800	3692,2	3979,0	892,2	31,86	286,81	16,95
18. Витрати на 1 грн продукції, грн	0,87	0,88	0,88	0,01	1,15	-	-

Таблиця 2

Аналіз рентабельності на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо»

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Зміни (2015/2014), в.п.	Зміни (2016/2015), в.п.
1		2	3		4
I Рентабельність інвестицій:					
– R_{ROA}	8,5	10,18	6,24	+1,68	-3,94
– R_{ROE}	9,2	11,44	9,67	+2,24	-1,77
II Рентабельність продажу:					
– R_{GPM}	17,67	18,61	20,57	+0,94	1,96
– R_{OPM}	5,96	7,94	16,54	+1,98	8,6
–					
– R_{NPM}	4,95	5,25	3,66	+0,3	-1,59
III Рентабельність виробництва:					
– $R_{ВП}$	18,17	22,86	25,90	+4,69	3,04
– $R_{ЧП}$	5,58	6,45	4,61	+0,87	-1,84

Таблиця 3

Аналіз коефіцієнтів оптимального співвідношення власного та залученого капіталів на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо»

Показники	Критичне значення	2015	2016	Зміни
I Коефіцієнти капіталізації				
К _{фін.авт.}	> 0,5	0,6675	0,4835	-0,1840
К _{фін.зал.}	< 2	1,4981	2,0682	+0,5701
К _{фін.риз.}	0,5 (до 1)	0,4811	1,0500	+0,5689
К _{ман.}	> 0	0,2231	0,2702	+0,0471
II Коефіцієнти покриття				
К _{п.д.в.}		-	0,1860	+0,1860
К _{д.з.п.з.}	<= 0,4	-	0,1195	+0,1195
К _{ф.н.к.д.}	>= 0,6	1	0,8805	-0,1195

Таблиця 4

Аналіз коефіцієнтів ліквідності

Показник	Норма	2015 рік	2016 рік	Зміни
1. К _{заг.лікв.}	1-2	1,4479	1,4354	-0,0125
2. К _{пром.лікв.}	0,7-0,8	0,6650	1,0872	+0,4222
3. К _{абс.лікв.}	0,2-0,35	0,1246	0,0911	-0,0335

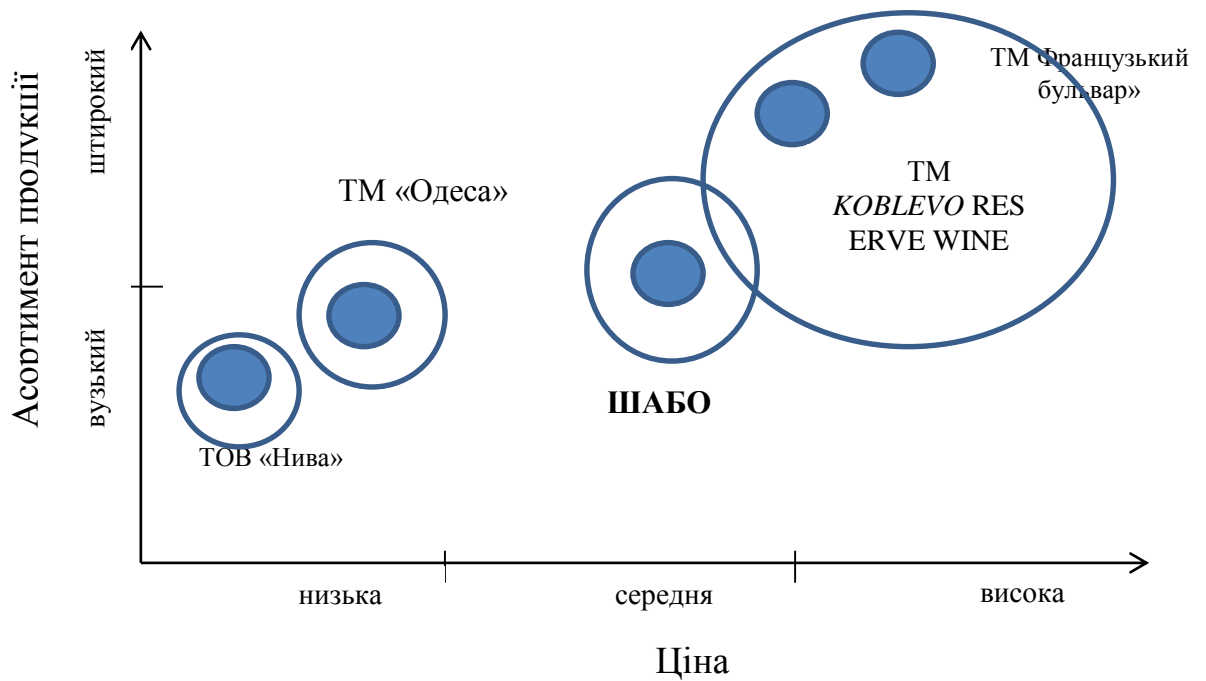


Рис.1. Карта стратегічних груп за параметрами «Асортимент продукції – Ціна»

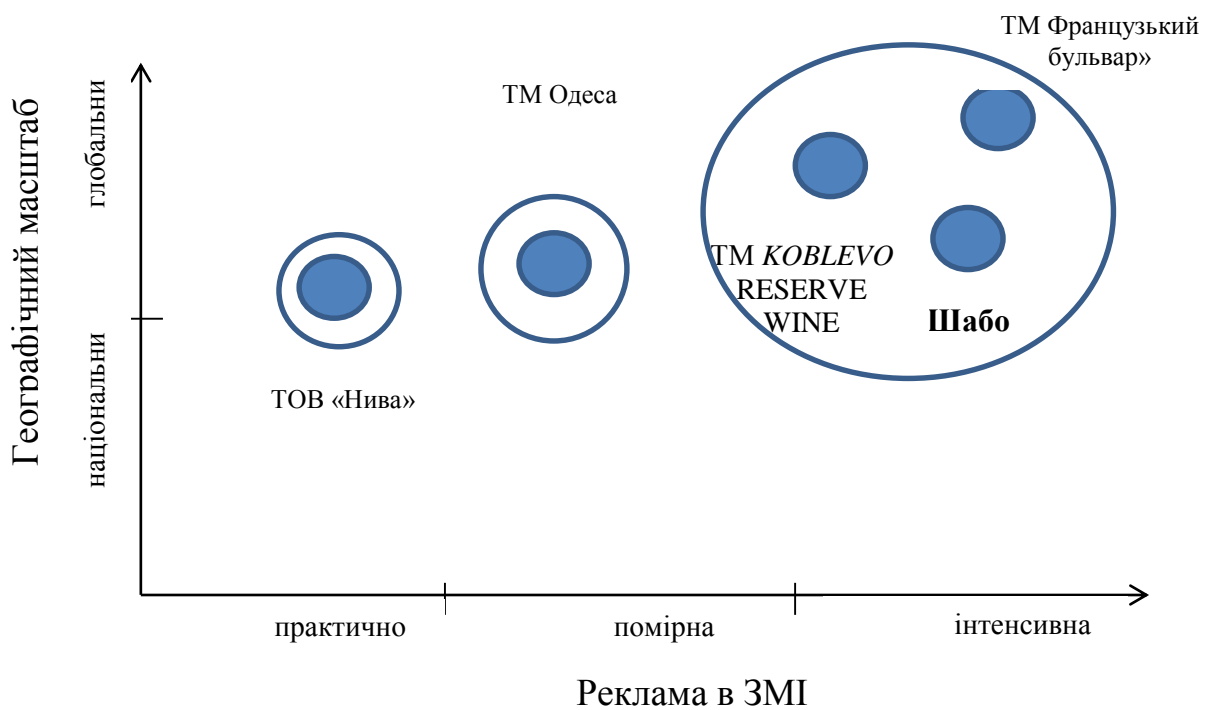


Рис.2. Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Реклама в ЗМІ»

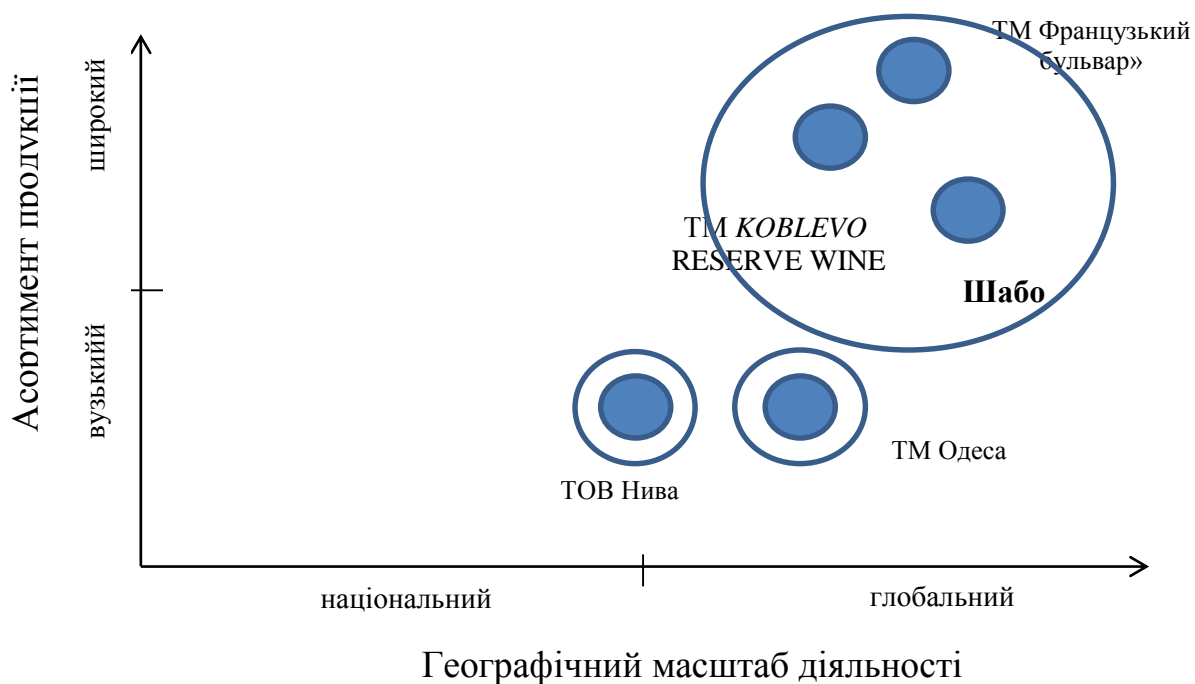


Рис.3. Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Асортимент продукції»

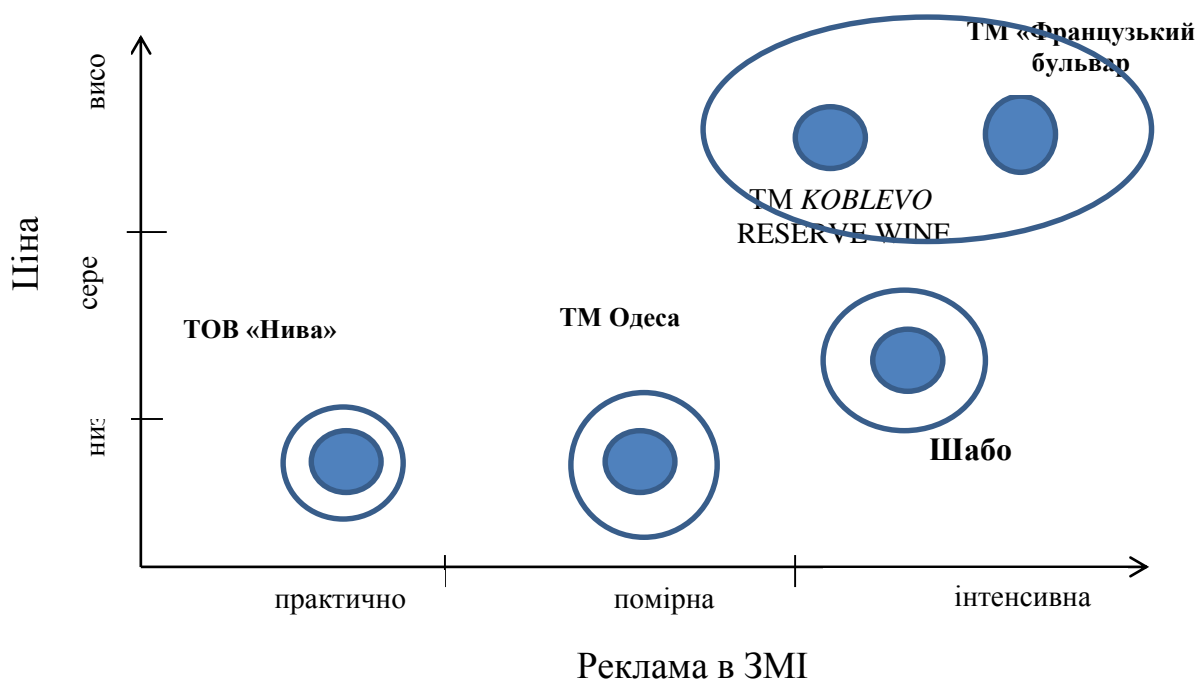
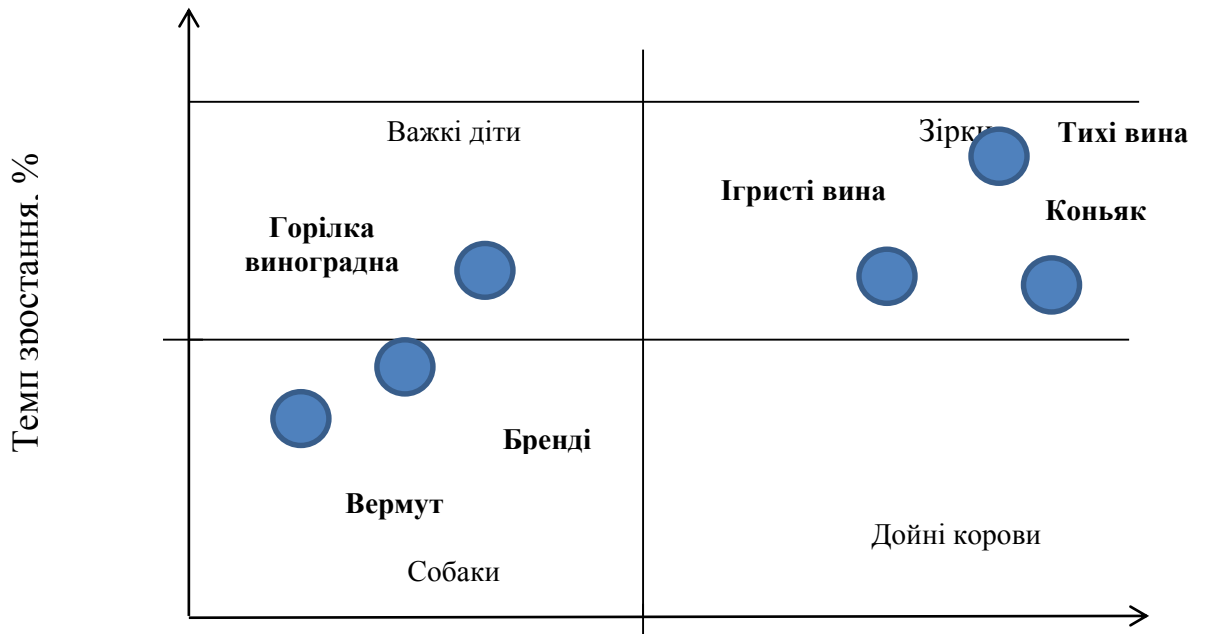


Рис.4. Карта стратегічних груп за параметрами «Ціна - Реклама в ЗМІ»



Частка ринку до найбільшого конкурента

Рис.5. «Матриця BCG ТОВ «ПТК Шабо»

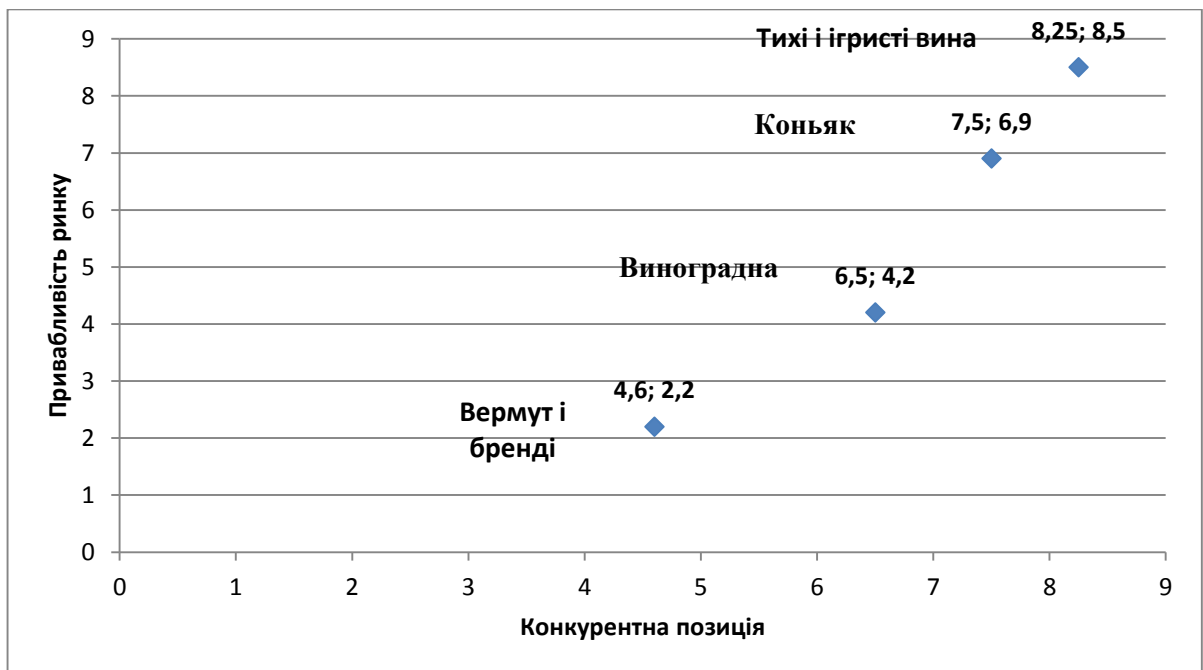


Рис.6. Матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПТК «ШАБО»

1. Стратегія конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції
2. Стратегія впровадження інноваційної продукції (натуральних виноградних соків) на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо»

Стратегія конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції

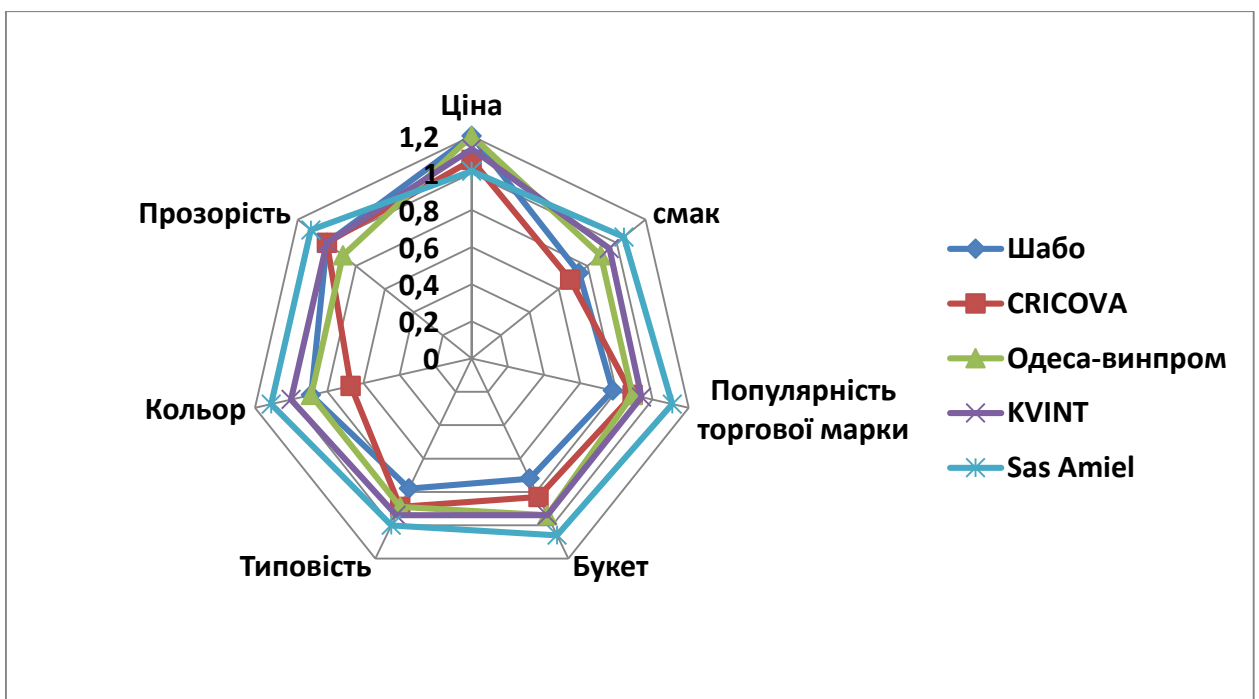


Рис.7. Багатокутний конкурентоспроможності продукції вермут Вianco різних торгових марок

**Стратегія впровадження інноваційної продукції (натуральних
виноградних соків) на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо»**

Таблиця 5

Грошові потоки у номінальному виразі

Складові грошового потоку	0 (2017 рік)	1 (2018 рік)	2 (2019 рік)	3 (2020 рік)
Проектовані доходи від реалізації продукції		1036650	1117508,7	1204674,4
Проектовані поточні витрати (без урахуванням амортизації)		847628,8	913743,8	985015,8
Прибуток + Амортизація		189021,2	203764,9	219658,6
Чистий прибуток + Амортизація		160187,46	172682,12	186151,36
Інвестиції у відкриття виробничого відділу	-347350			
Чистий грошовий потік	-347350	160187,46	172682,12	186151,36

ЧПД = 65834,51 грн.

I_d = 1,19

T = 2,5 років

Таблиця 6

Прогнозний економічний ефект в результаті впровадження стратегії розвитку
на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо»

Заходи щодо поліпшення товарних стратегій на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо»	Прогнозний економічний ефект, тис. грн.		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Стратегія конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції	645,357	645,357	645,357
2. Впровадження інноваційної товарної стратегії (відкриття нового напрямку – виробництво натуральних виноградних соків)	160187,46	172682,12	186151,36
Разом	160832,8	173327,5	186796,7

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження теоретичних та практичних засад економічного обґрунтування стратегії розвитку на прикладі ТОВ «ПТК Шабо» нами зроблені відповідні висновки

1. Стратегія розвитку підприємства – це довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо, вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності.

2. Проведене дослідження дозволило сформулювати дефініцію стратегії розвитку, як стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу. Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій дозволило встановити, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак. Крім того, було виокремлено 3 групи стратегій, що дозволило ввести нову класифікаційну ознаку стратегій підприємства «за ступенем відношення до розвитку».

3. Формування стратегії розвитку має бути пріоритетним напрямком діяльності будь – якого підприємства, яке прагне до забезпечення своєї інвестиційної привабливості та ефективного функціонування. Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрям розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позиції на ринку, задоволення споживачів та на досягнення поставлених цілей. Отже, правильно обрана стратегія, яка розроблена у відповідності до загальноприйнятих рекомендацій, є результатом і в той же час ефективним

механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства.

4. Об'єктом дослідження дипломної роботи вибрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислово-торговельна Компанія Шабо». Аналіз основних техніко-економічних показників, наведених в таблиці свідчать про середній рівень ефективності виробництва, але в 2016 році простежується тенденція до покращення виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПТК Шабо» .

5. Аналіз ефективності стратегічного управління підприємства показав наступні результати. За допомогою PEST-аналізу здійснений стратегічний аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на економічну діяльність ТОВ «ПТК «Шабо». Щоб краще зрозуміти особливості конкуренції в роботі створено карти стратегічних груп. Для проведення аналізу були узяті наступні параметри диференціації компаній в галузі: ціна (висока, середня, низька); географічний масштаб діяльності (національний глобальний); асортимент продукції (широкий, вузький); використання реклами в засобах масовій інформації (інтенсивне, помірне, відсутній). Дослідивши карти стратегічних груп, можна зробити наступні висновки. Основними стратегічними конкурентами ТОВ «ПТК Шабо» є мультибрендові компанії ПАТ «Коблево» і ПрАТ «Одесавинпром». Ці фірми володіють значним капіталом, виробничими потужностями і підтримкою з боку споживача. Компанії альянсу ТМ «Одеса і ТОВ Нива» не є основними конкурентами для ТОВ «ПТК Шабо», оскільки не входять в стратегічну групу ні по одній з ознак, їх вхід до стратегічної групи конкурентів досить невеликий.

6. За матрицею «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик» можна зробити такі висновки та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності для кожного із видів продукції ТОВ «ПТК Шабо:

– тихі і ігристі вина і коньяк мають високі позиції та відносяться до переможців №1, характеризуються високою привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, тобто мають лідерські позиції, доцільно буде впроваджувати щодо цих сегментів стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування;

– горілка виноградна має середню привабливість ринку та високий конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають (переможець №2), стратегічними завданнями при цьому мають бути чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для одержання максимального прибутку, впровадження стратегій інтенсифікації зусиль та розвитку;

– вермут і бренді відносяться до категорії тих, що програють №1, тобто має низьку привабливість ринків та середню конкурентоспроможність, для цього сегменту доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоч і мінімального, якщо ж ці стратегії не нададуть вдалого результату, то потрібно впроваджувати стратегію відходу з позиції аж до елімінації.

7. Підсумовуючи результати експрес-діагностик ТОВ «ПТК Шабо» можна зробити висновок про задовільний стан підприємства. Збільшення власного капіталу та зменшення позикового призвели до поліпшення фінансового стану. Насамперед, це виявилось у підвищенні платоспроможності. Але все ж таки логічним буде розробити план заходів щодо стабілізації фінансового стану і розвитку діяльності підприємства, особливо слід звернути увагу на вдосконалення структури пасиву балансу.

8. Таким чином, нами пропонується впровадити стратегію розвитку на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо», яка складається з наступних напрямів.

1) Стратегія конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції. Дослідивши карти стратегічних груп в другій частині дипломної роботи, нами виявлено що ТОВ «ПТК Шабо» має середній рівень конкурентоспроможності. Саме тому є необхідність розробки стратегії

розвитку підприємства. Як показали дослідження, продукція підприємства – вермут і бренді, відноситься до «собак», що знаходяться на межі з «важкими дітьми» («Матриця BCG). Нами пропонується впровадити на підприємстві стратегію підвищення якості продукції вермут за рахунок удосконалення технології розливу. Використання нового обладнання для холодного розливу газованих і негазованих вин – FILL JET WINE на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо» дозволить значно підвищити якість вермут, зберегти все багатство аромату і смаку, незмінні органолептичні властивості. За рахунок впровадження технології холодного розливу прогнозується зростання обсягу продажів вермут на 645,357 тис. грн. або на 15% та окупити капітальні вкладення на придбання обладнання в економічно ефективний строк.

2) Стратегія впровадження інноваційної продукції (натуральних виноградних соків) на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо». На підприємстві ТОВ «ПТК Шабо» є потенціальні можливості розширення виробництва за рахунок впровадження інноваційної продукції - натуральних виноградних соків. чистий приведений доход становить позитивне значення 65834,51 грн. Індекс доходності більше одиниці і дорівнює 1,19, а термін окупності проекту 2,5 років, тому проект відкриття підрозділу виробництва натуральних виноградних соків на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо» можна вважати доцільним для впровадження.

Отже, в результаті впровадження стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «ПТК Шабо» прогнозний економічний ефект в 2018 році складе 160832,8 тис. грн. і до 2020 року зросте до 186796,7 тис. грн.