

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

Кафедра економіки, права та планування бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ _____ ” _____ 201__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності Підприємництво, торгівля, біржова діяльність
за магістерською програмою професійного спрямування
Економіка, планування та управління бізнесом

на тему: « **Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства**
(на прикладі ТОВ «АРИКОЛ»)»

Виконавець:

Студент факультету економіки і управління
підприємництвом
Наровенко Христина Сергіївна _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Клевцевич Наталія Анатоліївна _____
/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства.....	6
1.2. Види стратегічного розвитку підприємства.....	10
1.3. Обґрунтування факторів вибору стратегічного розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АРІКОЛ»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АРІКОЛ».....	21
2.2. Оцінка платоспроможності та рентабельності підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АРІКОЛ»	56
3.1. Визначення пріоритетних напрямів розробки стратегії розвитку.....	56
3.2. Економічне обґрунтування плану заходів щодо формування стратегії розвитку ТОВ «АРІКОЛ».....	65
3.3. Аналіз ризиків.....	73
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність. Управлінська діяльність в сучасних умовах виступає як один з найважливіших факторів функціонування організації, забезпечення її виживання і стійкого розвитку.

Здатність і вміння швидко перебудовуватися, не упускати можливості, що відкриваються ринком і нововведеннями, бачити перспективи розвитку, – всі ці якості сьогодні стають головними аргументами підприємства в конкурентній боротьбі. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної, інноваційної та ринкової політики є основними ідеями нової філософії управління організацією та її розвитку.

Розробка стратегії розвитку організації дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле, чому деякі фірми розвиваються і процвітають, а інші переживають стагнацію або їм загрожує банкрутство, тобто, чому відбувається постійне перерозподіл ролей основних учасників ринку.

Однак, незважаючи на те, що дослідженню стратегії розвитку присвячено достатньо робіт, аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в повній мірі не вивчений. Тобто, потребує доопрацювання процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, шляхом розроблення дієвої стратегії, недостатньо досліджена залежність, в силу відсутності об'єктивних логічних і достовірних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємств – конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних переваг.

Науковим проблемам стратегічного та антикризового управління підприємствами приділено увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема: Василенко В.О., Виханский О. С, Гуляев В.Г., Жуков М.А., Квартальнов В.А., Кований С.Є., Мокрова Л.П., Ряховська АН., Мэскон М.Х., Портер М., Градов А.П., Швець І.Ю.

Обрана тема актуальна, тому що від стратегічного управління залежить розвиток організації в умовах жорсткої конкуренції при довгостроковій

перспективі.

Мета роботи – розвиток теорії стратегічного управління на рівні організацій, розгляд теоретичних і методичних основ стратегічного управління організацій, розробка стратегії розвитку ТОВ «АРІКОЛ», розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління торгових організацій.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- вивчити теоретичні і методологічні основи сутності стратегічного розвитку підприємства;
- уточнити види стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати фактори вибору стратегічного розвитку підприємства;
- розробити методичні пропозиції щодо визначення цілей в системі стратегічного управління організацією та порядок розробки стратегій;
- ознайомитися з характеристикою організації.
- проаналізувати склад і структуру фінансових ресурсів підприємства;
- визначити ділову активність підприємства;
- оцінити фінансову стійкість підприємства;
- проаналізувати платоспроможність організації і ліквідність балансу;
- зробити аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «АРІКОЛ»;
- розробити стратегію розвитку ТОВ "АРІКОЛ";
- надати економічну оцінку від впровадження запропонованих стратегій і визначити їх вплив на ефективність підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є процес стратегії розвитку, розглянутої на прикладі ТОВ «АРІКОЛ».

Предмет дослідження становить сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних з процесом стратегічного управління організаціями, розробкою стратегії розвитку підприємств.

Методи дослідження. Метод фінансового горизонтальний аналізу для визначення динаміки показників, метод фінансового вертикальний аналізу для

визначення структури активів і пасивів, трендовий аналіз для побудови лінії тренду та прогнозування тенденції обсягів продаж, а також метод SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства, метод експертних оцінок для оцінки конкурентоспроможності, застосована програма ProjectExpert для оцінки ефективності стратегії.

Інформаційна база дослідження. Праці економістів: В.А. Василенко, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Г. Мінцберг, Б.Альстренд, П.Діксон, П. Дойль, М. Портер, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б.Х'юстон, Х. Виссема, В. Архипов, М.І. Бухалков, О.С. Виханский, А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухин та інші. Методична і практична інформація, опублікована в періодичних виданнях та Інтернет-ресурсах; а також, статистичні та фінансові матеріали, що характеризують діяльність ТОВ «АРІКОЛ». Нормативно-інформаційна база дипломної роботи представлена законодавчими і нормативними актами, інструкціями, положеннями та інформаційними матеріалами про стратегічному управлінні та плануванні в Україні.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження була опублікована стаття на тему «Стратегія розвитку підприємства» у «Науковому студентському віснику» ФЕУВ-№ , 2017 р.

ВИСНОВКИ

1. Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху. Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

2. Загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за групами: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання, стратегії скорочення.

3. Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії.

4. Група компаній "АРІКОЛ" – найбільший національний дистриб'ютор, який більше 18 років успішно працює на ринку України, постійно розвивається і вдосконалює систему роботи компанії. За організаційно – правовою формою «АРІКОЛ» є товариством з обмеженою відповідальністю та має лінійно – функціональну організаційну структуру.

5. Аналіз структури активу балансу підприємства за 2016 р. показав, що доля довгострокових активів склала 57,99%, а короткострокових – 42,01%, а аналіз структури пасиву балансу підприємства за 2016 р. – доля власного капіталу складає 72,18%, а залученого – 27,82%.

6. Баланс ТОВ «АРИКОЛ» не є абсолютно ліквідним через невиконання двох умов – нестачу високоліквідних активів протягом досліджуваного періоду та нестачу довгострокових фінансових вкладень у 2014 та 2016 роках. Водночас позитивно характеризує динаміку ліквідності зменшення дефіциту (нестачі) високоліквідних активів, а, відповідно, зростання величини покриття ними термінових пасивів. Отже, нестача грошових коштів, висока частка дебіторської заборгованості в активах підприємства та відсутність у пасивах короткострокових кредитів банків зумовлюють часткове виконання умови поточної платоспроможності підприємства. Виконання умови $A4 < P4$ протягом досліджуваного періоду свідчить про те, що підприємство має достатньо високий обсяг власних фінансових ресурсів для формування необоротних активів, а також використання власного капіталу для покриття приросту оборотних активів.

7. Обсяг продаж продукції у порівнянні з 2010 роком підвищився на 180%, у порівнянні з попереднім 2015 роком його рівень підвищився на 99,82%. Це свідчить про сталий ріст продажів.

8. Ліквідність підприємства, вимірювана декількома, доповнюючими один одного індикаторами, в цілому характеризується задовільно. Проте, оскільки ключовий показник – коефіцієнт абсолютної ліквідності вище нормативного значення, то це свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

9. Показники платоспроможності підприємства вище нормативних, окрім коефіцієнт покриття позичкових засобів. Це свідчить про високу фінансову стійкість підприємства.

10. У структурі активів переважають мало ліквідні довгострокові позаоборотні активи. Оборотна же частина майна 42 %, що свідчить про нераціональний розподіл капіталу підприємства.

11. У структурі пасиву, значно переважає доля власного капіталу.

12. Підсумок результатів експрес-діагностики ТОВ «АРИКОЛ» по 5 ключовим напрямкам свідчить про стійкий фінансовий стан та розвиток підприємства в цілому. Більшості підданих дослідженню показників значення вище нормативних. Проте, необхідно переглянути стратегію управління фінансовими ресурсами.

13. Підприємство складає потужну конкуренцію на ринку товарів, так як має досить значні переваги, щодо своїх основних конкурентів. До основних сильних сторін можна віднести представленість широкого асортименту товару та наявність досвіду роботи на ринку, канали збуту. У якості головної слабкої сторони можна виділити неефективне стратегічне управління та нераціональний розподіл капіталу.

14. Для подальшої діяльності рекомендується обрати стратегію концентрованого зростання, а саме – налагодити відносини з новим постачальником, щоб розширити асортимент та зайняти більшу частку ринку. З цією метою буде проведена рекламна кампанія, загальні витрати на яку складуть 8 560 грн в місяць, що в рік становитиме – 102 720 грн, при чому найбільші затрати передбачається здійснити на рекламні щити. Для реалізації стратегії необхідно залучити додатковий персонал – торговельного представника та експедитора, заробітна плата яких складе 10 000 грн та 6 000 грн відповідно. Для транспортування продукції необхідно придбати вантажний автомобіль вартістю 100 000 грн та легковий автомобіль вартістю 80 000 грн. Також необхідно придбати робочий планшет за 6 000 грн.

15. Для реалізації стратегії розвитку ринку передбачається налагодити співробітництво з салонами краси в Одесі. ТОВ «АРИКОЛ» має широкий спектр товарів для догляду за волоссям. Для підприємства це можливість розширити канали збуту. Оскільки ТОВ «АРИКОЛ» являється ексклюзивним

представником ТМ Schwarzkopf & Henkel, то для салонів таке співробітництво дає можливість зменшити свої поточні збитки.

16. За рік планується підвищити збут товарів за доглядом за тілом до 22 000 одиниць в місяць, миючих засобів – до 17 000 одиниць, а продукцію для догляду за волоссям до 12 000 одиниць.

17. Фінансування проекту відбуватиметься за рахунок чистого прибутку попереднього періоду.

18. Дисконтований період окупності складе 8 місяців, тобто вісім місяців необхідно для покриття стартових інвестицій за рахунок чистого дисконтованого грошового потоку, який генерує проект. Середня норма рентабельності складе 204,9%, тобто середньорічні надходження від реалізації проекту перевищують стартові інвестиції в 204,9 раз. Чистий приведений дохід, тобто дохід з урахуванням ставки дисконту, складе 348 046,42 грн. Індекс прибутковості складе 2,55, тобто кожна вкладена в проект гривня принесе 2,55 грн доходу. Внутрішня норма рентабельності складе 533,1%, тобто саме при такій ставці дисконту приведений дохід дорівнюватиме інвестиціям. З огляду на вищеперераховані показники, можна зробити висновок, що проект є ефективним та привабливим для інвестування.

19. Найбільший вплив на чистий приведений дохід має ціна реалізації. Якщо на ринку ціна знизиться на 20%, то підприємство ризикує не окупити проект. Усі чинники в комплексі змінюючись на 10% знижують стійкість проекту втричі. Але застосування методів профілактики дає змогу зменшити імовірність виникнення ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е. О. Грицюк – Київ : Дакор, 2009. – 304 с.
2. Електронна бібліотека. Стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://biglib.info/7840-strategya-rozvitku-pdpriyemstva.html>
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.В. Пастухова – Київ: КНТЕУ, 2012. – 301 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2011. – 688 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 2001. – 392.
6. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: навч. посіб. / С. Крейнер – М.: Инфра-М, 2011. – 347 с.
7. Бібліотека економіста. Стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>
8. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2012. – 336 с.
9. Ткачук А.С., Стапова С. В. Проблеми застосування стратегій розвитку на підприємстві. Наукове товариство Івана Кушніра [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75875>
10. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / А.Т. Зуб. – К.: Основи, 2002. – 249 с.
11. Виханский О.С. Стратегічне управління: навчальний посібник / О.С. Виханский. – М.: Экономика, 2013. – 304 с.
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

13. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2010 – 239 с.
14. Шубіна О.О. Інфраструктура товарного ринку: Теоретичні засади: підручник. / О.О. Шубіна. — К., 2009. — 379 с.
15. Офіційний сайт Групи компаній «АРИКОЛ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.aricol.com.ua>
16. Юридическая помощь в Бизнесе. Организация бизнеса в Украине [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://itin.ua/scho-take-tov-stvoryumo-svoyu-kompaniyu.html>
17. Василенко В.О. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2010. – 369 с.
18. Баскакова М.Ю. Комерційна діяльність посередницьких підприємств: навч. Посіб. / М. Ю. Баскакова – Суми: СумДУ, 2007, – 126 с.
19. Кунченко-Харченко В. І. Правознавство : навч. посібник / В. І.Кунченко-Харченко, В. Г. Печерський, Ю. Ю. Трубін. – Київ : Кондор, 2011. – 476 с.
20. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України, затверджений Верховною Радою України від 02.12.2010 № 2755-VI – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
21. Спрощена система оподаткування, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lviv-boards.ub.ua/ad/121542-uproshchennaya-sistema-nalogooblojeniya>
22. Гура І.О. Облік видів економічної діяльності: навч. посіб. / І.О. Гура — Київ: Знання. – 2004. — 541 с.
23. Кукушкіна С. Н. Планування діяльності на підприємстві: підручник для бакалаврів / під ред. С. Н. Кукушкіна, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильєвої. – Миколаїв: Юрайт, 2015. – 350 с.
24. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: навч. посіб. / С. В. Мочерний – Київ: Академія. – 2000. – 864 с.

25. Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності: навч. посібник. / Т.М. Тігова, Л.С. Селіверстова, Т.Б. Процюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2012 – 268с.

26. Фінансовий аналіз: навчальний посіб. / І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека. – К.: Центр учбової літератури. – 2016. – 368 с.

27. Косова Т.Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 528 с.

28. Дуляба Н.І Львівська Соціально-економічна суть та місце поточних витрат у діяльності підприємства / І.Н. Дуляба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24(67). – С. 6-9

29. Енциклопедія рад. Zobov`язаннями по пасиву які групуються [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uafaqkiod.ru/rizne/23972-zobov-jazannjami-po-pasivu-jaki-grupujutsja.html>

30. Фінанси підприємств: підручник / [А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Г. Г. Нам, А. М. Павліковський, О. В. Павловська, В. З. Потій, А. П. Куліш, О. О. Терещенко, Н. П. Шульга, С. А. Булгакова]. – Київ: КНЕУ, 2000. – 460 с.

31. Базецька Г. І.. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Базецька – Харків: ХНАМГ, 2011. – 254 с.

32. Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг: навчальний посібник / В. П. Ходаківська, О. Д. Данілов – Ірпінь: Академія ДПС України. – 2001. – 501 с.

33. Економічний ризик: ігрові моделі: навч. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний; За ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. — Київ: КНЕУ. – 2002. — 446 с.

34. Михайлова Т.П. Міжнародний облік і аудит: навч. посіб. / Т.П. Михайлова – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2006р. – с. 78

35. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко – Київ: Лібра. – 2002. – 712 с.

36. Інвестиційний проект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://r.bookap.info/work/137830/nvestic-jnij-proekt-bud>
37. Мир Знаний. Інвестиційні інструменти управління проектами – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://mirznanii.com/info/nvestitsyn-nstrumenti-upravlnnya-proektami_237206
38. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: пер. с англ. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2007. – 486 с.
39. Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
40. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: навч. посіб. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер. , 2002. – с. 330.
41. Диксон П. Управление маркетингом: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. – 560с.
42. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л.Д. Забродська. – Харків: Консум, 2004. – 206 с.
43. Офіційний сайт ТОВ Biorytmic Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.biorytmic.com.ua/>
44. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. КНЕУ, 2001. – 232 с.
45. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
46. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
47. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Куденко. – Київ: КНТУ, 1998. – 152 с.
48. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.

49. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селєзньова. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.

50. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик — К.: Атіка, 2004.— 480 с.