

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

Кафедра економіки, права та планування бізнесу

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
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/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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.

Науковим проблемам стратегічного та антикризового управління підприємствами приділено увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема: Ансофф І., Василенко В.О., Виханский О. С, Гуляєв 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 дослідження 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.

Завдання дослідження:

- 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

«АРИКОЛ»;

- Розробити стратегію розвитку ТОВ "АРИКОЛ";
- Надати економічну оцінку від впровадження запропонованих стратегій і визначити їх вплив на ефективність підприємницької діяльності.

Об'єкт дослідження. Система стратегії розвитку, розглянутої на прикладі ТОВ «АРИКОЛ».

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

Методи дослідження. Методи фінансового, стратегічного аналізу, а також метод SWOT-аналізу, метод експертних оцінок, статистичні методи, логічного та економіко-математичного моделювання, застосована програма ProjectExpert.

Інформаційна база дослідження. Праці економістів: І. Анзоффа, Р. Акофф, 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 «АРИКОЛ». Нормативно-інформаційна база дипломної роботи представлена законодавчими і нормативними актами, інструкціями, положеннями та інформаційними матеріалами про стратегічному управлінні та плануванні в Україні.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 128 сторінок. Основний зміст викладено на 83 сторінках. Робота містить 33 таблиці, 12 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю на тему «Стратегія розвитку підприємства» у «Науковому студентському віснику» ФЕУВ-№ , 2017 р.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі *«Теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства»* розглянуто науково-методичну базу розв'язання досліджуваної проблеми, наводиться огляд науково- економічної літератури, розглянуті різні підходи до визначення поняття «стратегія» та «стратегія розвитку», визначені види стратегій, а також фактори та методологію вибору ефективної стратегії.

У другому розділі *«Дослідження внутрішнього середовища функціонування ТОВ «АРИКОЛ»»* надана коротка організаційно-економічна характеристика об'єкта аналізу, умови господарювання, результати аналізу та оцінки систематизованих матеріалів щодо його діяльності, описана сфера діяльності ТОВ «АРИКОЛ», його історія, організаційно-правова форма. Також проведена експрес-діагностика фірми, аналіз ділової активності та рентабельності фірми.

У третьому розділі *«Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «АРИКОЛ»»* обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ

«АРИКОЛ», заходи, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, обґрунтовано пропозиції з формулюванням їх змісту, очікуваних результатів, передумов практичного впровадження, вимог до формування необхідних фінансових, матеріальних та інших ресурсів і розрахунки економічної ефективності, які виконано за допомогою прикладної програми Project Expert.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

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 "АРИКОЛ" – найбільший національний дистриб'ютор, який більше 18 років успішно працює на ринку України, постійно розвивається і вдосконалює систему роботи компанії. За організаційно – правовою формою «АРИКОЛ» 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 «АРІКОЛ» 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.

АНОТАЦІЯ

Наровенко Х.С. «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «АРИКОЛ»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля, 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 – система стратегії розвитку, розглянутої на прикладі ТОВ «АРИКОЛ».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти науково-методичної бази розв'язання досліджуваної проблеми, наводиться огляд науково- економічної літератури, розглянуті різні підходи до визначення поняття «стратегія» та «стратегія розвитку», визначені види стратегій, а також фактори та методологію вибору ефективної стратегії.

Проаналізовано організаційно-економічну характеристику об'єкта аналізу, умови господарювання, результати аналізу та оцінки систематизованих матеріалів щодо його діяльності, описана сфера діяльності ТОВ «АРИКОЛ», його історія, організаційно-правова форма. Також проведена експрес-діагностика фірми, аналіз ділової активності та рентабельності фірми.

Запропоновано пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ «АРИКОЛ», заходи, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, обґрунтовано проектні пропозиції з формулюванням їх змісту, очікуваних результатів, передумов практичного впровадження, вимог до формування необхідних фінансових, матеріальних та інших ресурсів і розрахунки економічної ефективності/результативності, які виконано за допомогою прикладної програми Project Expert.

Ключові слова: стратегія розвитку, експрес – діагностика, ділова активність, рентабельність, проект розвитку, ефективність

ANNOTATION

**Narovenko K. "Economic justification the enterprise`s development strategy
(on the example of LLC "Arikol")"**

Qualifying work on obtaining a master's degree in the specialty «Entrepreneurship, trade,
taking activities» under the master's program
« Economics, Business Planning and Management ».
Odessa National Economics University.
Odessa, 2018

The work deals with the theoretical of the scientific and methodological basis of the solution of the problem under study, the review of the scientific and economic literature, the various approaches to the definition of the concept "strategy" and "development strategy" are considered, the types of strategies identified, as well as the factors and methodology for choosing an effective strategy are considered.

The organizational and economic characteristics of the object of analysis, the conditions of management, the results of the analysis and evaluation of systematized materials concerning its activities are analyzed, the scope of activity of "ARIKOL Ltd.", its history, organizational and legal form is described. Also, the company's express diagnostics, analysis of business activity and profitability of the company were carried out.

Proposals for improvement of activity of LLC "ARIKOL", measures promoting the efficiency of the activity of the enterprise, substantiated the project proposals with the formulation of their content, expected results, prerequisites for practical implementation, requirements for the formation of the necessary financial, material and other resources and calculations of economic efficiency / effectiveness. , which are executed using the Project Expert application.

Keywords: development strategy, express diagnosis, business activity, profitability, development project, efficiency