

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Менеджмент організацій»

на тему: «Стратегія розвитку на ринку торгових послуг підприємства  
**ТОВ «Катран»»**

**Виконавець:**

студент факультету економіки та  
управління підприємництвом  
Шатайло Світлана Вікторівна \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

к.психол.н., ст.викладач  
Осичка Олена Василівна \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність поняття стратегії. Види та класифікація стратегій.....	6
1.2. Особливості стратегії розвитку.....	11
1.3. Методи та моделі розробки стратегії розвитку підприємства.....	15
Висновки до першого розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КАТРАН».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	24
2.2. Аналіз ринку та конкуренції на ринку.....	36
2.3. Аналіз існуючої стратегії розвитку підприємства.....	44
2.4. Аналіз маркетингової стратегії.....	49
Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАТРАН».....	58
3.1. Стратегічні заходи щодо підвищення ефективності діяльності.....	58
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	69
Висновки до третього розділу.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
Додаток А.....	87
Додаток Б.....	89
Додаток В.....	90

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній підприємства України все більше залучаються до інтеграційних процесів, що були спричинені поширенням глобалізаційних явищ. Особливо це можна спостерігати після розпаду СРСР та виходу України на міжнародну арену як самостійного суб'єкта, а її підприємців, як рівноправних учасників міжнародних економічних відносин. Підприємства отримали можливість доступу до іноземних ринків, постачальників ресурсів та технологій. Проте дана тенденція має не тільки позитивні, а і негативні наслідки для компаній, оскільки не кожна з них здатна витримати конкуренцію з досвідченими корпораціями країн, які набагато раніше встали на капіталістичний шлях розвитку. Однією з основних переваг закордонних конкурентів є чітко виражені та перевірені часом стратегії розвитку, які враховують як нагальні проблеми підприємства, так і корегують його діяльність з огляду на стратегічні цілі компанії. Особливо важливою стратегія розвитку є у сфері торгових послуг, оскільки дана сфера є по-перше достатньо багатокomпонентною, так як менеджерам торгових компаній необхідно задовольняти не тільки власні потреби та потреби покупців, а і потреби постачальників, по-друге близькість підприємства на ринку торгових послуг до споживача вимагає кропіткої роботи над створенням позитивного іміджу компанії.

Як не існує універсального секрету успіху, так і не існує єдиної вірної стратегії розвитку. Для кожного підприємства вона унікальна і залежить не тільки від сфери діяльності підприємства, а й від його сильних та слабких сторін. Тому для розробки ефективної стратегії розвитку у рамках дипломної роботи для підприємства ТОВ «КАТРАН», необхідно розробити власний набір стратегічних заходів на основі проведеного аналізу підприємства та сфери його діяльності.

**Метою роботи** є розробка стратегічних заходів щодо удосконалення діяльності та розвитку ТОВ «КАТРАН».

**Завдання дослідження:**

- дослідити теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку та її особливості на ринку торгових послуг;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства, а також ринок та конкуренцію на ринку;
- запропонувати стратегічні заходи щодо удосконалення діяльності ТОВ «КАТРАН»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є механізм розробки стратегії розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є товариство з обмеженою відповідальністю «КАТРАН».

**Методи дослідження.** При написанні магістерської роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження такі як: аналіз, спостереження, синтез, систематизація, класифікація. Для аналізу були застосовані спеціалізовані методи та моделі: метод експертних оцінок, модель «5 сил конкуренції» М. Портера, матриця Shell/DPM, SWOT-аналіз, сегментування, модель маркетинг-мікс «7P» та авторегресійна модель.

**Науковою новизною отриманих результатів дослідження** є визначення та обґрунтування методичних підходів і практичних рекомендацій щодо специфіки формування стратегії розвитку підприємств на ринку торгових послуг.

**Апробація результатів.** В рамках дипломної роботи були опублікуванні тези «Маркетингова стратегія як невід'ємна складова стратегії розвитку на ринку торгових послуг» у збірнику III міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», яка проходила 25 – 26 травня 2017 року в Одеському національному економічному університеті.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що введення запропонованих заходів щодо удосконалення діяльності підприємства допоможе ТОВ «КАТРАН» збільшити обсяг продажів, а також підвищити впізнаваність та імідж бренду.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи було досліджено наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, проведено систематизацію поняття «стратегія» та сформовано власне визначення: стратегія – це комплексний план, спрямований на досягнення цілей і місії організації, а також забезпечення оптимальної позицій на ринку. Після дослідження класифікації стратегій зроблено висновок, що існує 3 ступеня відношення стратегії до розвитку й до першого ступеня відносяться стратегія росту і стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін). На базі проведеного дослідження сформовано власне визначення поняття: стратегія розвитку – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства для досягнення лідируючих позицій на ринку за рахунок цілковитого фокусування на розвитку и залученні усіх ресурсів підприємства. Дослідивши особливості стратегії розвитку для обраного ринку, зроблено висновок, що маркетингова стратегія є важливою складовою стратегії розвитку підприємства на ринку торгових послуг. Маркетингова стратегія базується на 4 підстратегіях: товарна, цінова, збутова і стратегія просування. Саме розробка вдалої маркетингової стратегії дозволить підприємству досягти успіху на ринку торгових послуг.

Для аналізу ринку та конкуренції на ринку було обрані такі стратегічні інструменти як: модель «5 сил конкуренції» М. Портера, Матриця Shell / DPM та SWOT-аналіз. Для комплексного аналізу продукції та роботи підприємства, а також існуючої маркетингової стратегії, було вирішено застосувати модель маркетинг-міксу «7P» з наступними елементами: Product, Price, Place, Promotional, People, Process, Positioning.

Проведений у другому розділі аналіз фінансового стану підприємства показав, що ліквідність підприємства є високою; підприємство володіє власними оборотними коштами і є фінансово стійким. Показники рентабельності додатні, проте доволі низькі. Аналіз галузі показав, що темп росту ринку невисокий, існує чітко виражена сезонність. За моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера рівень

внутрішньогалузевої конкуренції є середнім; загроза появи нових конкурентів – середньою; залежність від споживачів – середньою; залежність від постачальників – низькою; а загроза появи товарів субститутів – високою. Аналіз за допомогою матриці Shell / DPM допоміг визначити, що міжнародному підрозділу підприємства слід продовжувати свою діяльність з обережністю, а українському підрозділу необхідно застосувати стратегію росту, тому подальший аналіз і розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємство було вирішено робити саме для українського підрозділу.

Сегментація ринку показала, що основною цільовою аудиторією ТОВ «КАТРАН» є люди, які займаються спортивною карповою рибалкою. Типовий споживач продукції це чоловік 30 – 50 років, одружений, має дітей, частіше з високим рівнем доходу. Такий типовий споживач найчастіше є членом карполовних клубів та приймає участь у командних змаганнях. При цьому рибалка може бути просто хобі, а в житті рибак може бути як приватним підприємцем так і найманим робітником. Спорядження для спортивної рибалки покупається у спеціалізованих магазинах або онлайн. Звичайні рибаки до цільового сегменту не включаються.

Результатом аналізу за моделлю «7P» є те, що у підприємства наявні проблеми з просуванням товару на українському ринку. Причиною низької впізнаваності товару є невелика кількість точок продажу, нерозкручений інтернет-магазин та відсутність цілеспрямованої рекламної компанії. Також важливим є недостатня обізнаність персоналу щодо сучасних методів маркетингу та збуту, а також неналагодженість внутрішніх процесів. Названі проблеми гальмують розвиток підприємства та знижують конкурентоспроможність.

Для удосконалення діяльності підприємства у третьому розділі дипломної роботи були запропоновані кореляційні міри та визначено їх пріоритетність. Першим пріоритетом є створення посади спеціаліста з маркетингу в українському підрозділі, а другим – проведення рекламної компанії для просування інтернет-магазину та збільшення впізнаваності марки. Також були

розглянуті необхідні навички та умови праці спеціаліста з маркетингу, основними обов'язками якого буде робота з соціальними мережами та просування інтернет-магазину. Були прописані, у зв'язку з введенням нової посади у підрозділі, обов'язки усіх його членів: голови відділу, який виконує також обов'язки менеджера з продажів, другого менеджера з продажів та менеджера складу. Для організації компанії з просування у мережі Інтернет, було запропоновано 3 види реклами: реклама у пошукових системах, реклама у соціальних мережах та реклама за допомогою ведення відео-блогів. Для збільшення трафіку інтернет-магазину було обрано рекламу у пошуковій системі Google. Просування за допомогою соціальної мережі Facebook та відео-блогу на YouTube дозволить не тільки збільшити дохід від реалізації підприємства, а й впізнаваність та імідж бренду. Загальні витрати на заплановані маркетингові заходи складатиме 106 816 грн. за рік. Запланований ріст доходу від реалізації внаслідок введення цих заходів у реалістичному варіанті становитиме 12,78% (252 021,6 грн.) у порівнянні з 2017 роком, а в оптимістичному варіанті 25,56% (504 043,2 грн.).

Для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів було прогнозовано значення доходу від реалізації та чистого прибутку на 2018 рік, у випадку, коли підприємство не застосує ці заходи і продовжить діяльність без змін, за допомогою авторегресійної моделі (AR). Внаслідок побудови моделі було прогнозовано зменшення доходу від реалізації і чистого прибутку у 2018 році, оскільки присутня загальна тенденція спаду. Це є важливим аргументом за застосування маркетингових заходів, щоб закріпити свої досягнення у 2017 році та надати поштовх для подальшого розвитку. У свою чергу аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що 1 грн. витрат на маркетинг дозволить збільшити дохід від реалізації на 3,98 грн. у порівнянні з прогнозованими значеннями за моделлю AR. Недоліком є зменшення чистого прибутку, але це є необхідними витратами заради інвестицій у подальший розвиток підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И., Стратегическое управление. – Пер с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 1993. – 702с.
4. Стивенсон В. Управление производством. - М.: Бином, 1998. – 928 с.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал; под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
7. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга 5-е европейское издание: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2013. – 752 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. Белошапки В.А. – К.: «Абсолют-В», 1998. – 352 с.
11. Гительман Л. Д., Исаев А. П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект на пути к успеху. - Екатеринбург: Урал. отд. РАН, 2004. - 364с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
13. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с.

14. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
15. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / Економіка харчової промисловості № 3(19) / 2013. – 69 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер [и др.]. - 2. европ. изд. - К.: Издательский дом "Вильямс", 2006. - 943 с.
17. Хершге Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов; пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
18. Маркетинг: учебник / ред. Э. А. Уткин. - М.: Тандем : Экмос, 1998. – 320 с.
19. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій – Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
20. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 450 с.
21. Балабанова Л.В. Управление сбытовой политикой. / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохина - Навч.посиб. - К.: Центр учебной литературы, 2011. - 240 с.
22. Аналіз п'яти сил Портера [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <https://link.ac/5tK90>.
23. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 500 с.
24. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
25. Матриця Шелл/ Директ Полісі Матрикс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5012291/page:4/>.
26. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21).

27. SWOT-анализ [Электронный ресурс] // Онлайн энциклопедия маркетинга “Marketopedia”. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>.
28. Концепция маркетинг-микс (4P, 5P, 7P) [Электронный ресурс] // Powerbranding. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/#sixth>.
29. О. А. Кожушко, И. Чуркин, А. Агеев и др. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования. — Новосибирск: РИЦ НГУ, 2015. — с. 18-20.
30. Ахметова К.А. Маркетинговая деятельность фирмы / Ахметова К.А., Каменова М.Ж., Накипова Г.Н. — Астана: Фолиант, 2003. — 284 с.
31. Кремнец В.А. Статут ТОВ «КАТРАН» - Одеса, 1989. – 34 с.
32. Річний звіт міжнародного підрозділу за 2016 рік. / Козаков В.В. – Одеса, 2016. – 16 с.
33. Закон України Про охорону праці (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668).
34. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили . - М.: ЮНИТИ, 2013. - 511 с.
35. Анализ ликвидности баланса предприятия: сравните активы и пассивы [Электронный ресурс] // Элитариум: центр дополнительного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/likvidnost-kojefficient-analiz-aktivy-kratkosrochnye-objazatelstva-passivy-buhgalterskij-balans/>.
36. Расчет рентабельности [Электронный ресурс] // Рисковик: профессиональный портал для риск-менеджеров. – Режим доступа: <http://www.riskovik.com/journal/stat/n9/raschet-rentabelnosti/>.
37. Файдушенко, В. А. Финансовый анализ: теория и практика. Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во Хабар.гос. тех. ун-та, 2013 – 190с.
38. Кожемякін Д.С. Значення ексклюзивних посередників на міжнародному ринку легкої промисловості / Збірник наукових робіт за

підсумками студентської наукової конференції «Минуле, сучасне, майбутнє», Випуск 6, том 1. – Одеса: Атлант, 2016. – 307 с.

39. Макдоналд М., Данбар Я. Сегментирование рынка : практическое руководство / Пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 288 с.

40. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак; пер.с франц. СПб. - М. : Наука, 1996. - 573 с.

41. Готовые шаблоны[Электронный ресурс] // Powerbranding. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/shablony/>.

42. Сколько стоил клик в Google AdWords в первом квартале 2016 — исследование Netpeak [Электронный ресурс] // Netpeak Blog. – Режим доступа: <https://netpeak.net/ru/blog/skolko-stoil-klik-v-google-adwords/>.

43. Новиков, С. А. Потребительский рынок Украины: стратегия и тактика маркетинга для завоевания рынка / С. А. Новиков // Рекламный мир. - 2000. - №11. - с. 62-63.

44. MegaIndex [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.megaindex.com/info?domain=http%3A%2F%2Fkatran.org%2F&ser\\_id=1](https://ru.megaindex.com/info?domain=http%3A%2F%2Fkatran.org%2F&ser_id=1).

45. Методичні рекомендації до виконання дипломної магістерської роботи студентами ступеня «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл.: І. О. Кузнецова, В.О. Кравченко, Ю.В. Карпенко. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – с. 38.

46. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / Лукан Олександра – Київ : Вісник КНТЕУ, 2014.

47. Светуных И. С., Светуных С. Г. Методы социально-экономического прогнозирования. Том 2. Модели и Методы. — Москва: Юрайт, 2015. — 447 с.

48. Гневашева В. А. Прогнозирование экономики: понятия и история // Знание. Понимание. Умение. — 2005. — № 2. — с.141–144.

49. Дрейпер Н., Смит Г. Прикладной регрессионный анализ. Множественная регрессия = Applied Regression Analysis. — 3-е изд. — М.: «Диалектика», 2007. — 912 с.

50. Авторегрессионная модель [Электронный ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступа: <http://catcut.net/ymrd>.
51. Радченко С. Г. Методология регрессионного анализа: Монография. — К.: «Корнийчук», 2011. — 376 с.
52. Авторегрессионные модели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://univer-nn.ru/avtoregressionnye-modeli-arp/>.
53. Авторегрессия - моделирование и прогнозирование в Excel [Электронный ресурс] // Archie Goodwin. - Режим доступа: [http://archie-goodwin.net/load/specializirovannye\\_blogi/ms\\_office/avtoregressija\\_modelirovanie\\_i\\_prognozirovanie\\_v\\_excel/28-1-0-422](http://archie-goodwin.net/load/specializirovannye_blogi/ms_office/avtoregressija_modelirovanie_i_prognozirovanie_v_excel/28-1-0-422).
54. Trattner, C., Kappe, F.: Social Stream Marketing on Facebook: A Case Study. International Journal of Social and Humanistic Computing (IJSHC), 2012.
55. Юдакова О.В. Методы оценки эффективности маркетинговых решений // Экономические науки. - 2011. - 82 с.
56. Управление персоналом организации // Учебник, Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.