

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за магістерською програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«Економічне обґрунтування стратегії розвитку веб-студії «SW  
AGENCY»**

**Виконавець:**

студентка ФЕУП

Чабанова Аріна Ігорівна

/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

Сілічєва Наталія Євгенівна

/підпис/

**ОДЕСА - 2018**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ</b>                                                         | <b>6</b>  |
| 1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства.....                                                             | 6         |
| 1.2. Види стратегій розвитку підприємства.....                                                                 | 13        |
| 1.3. Формування стратегії розвитку підприємства та фактори її вибору.....                                      | 21        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВЕБ-СТУДІЇ «SW AGENCY».....</b> | <b>30</b> |
| 2.1. Загальна характеристика конкурентних переваг веб-студії «SW AGENCY».....                                  | 30        |
| 2.2. Оцінка платоспроможності та рентабельності підприємства.....                                              | 37        |
| 2.3. Діагностика зовнішнього середовища підприємства.....                                                      | 44        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕБ-СТУДІЇ «SW AGENCY».....</b>                       | <b>58</b> |
| 3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку.....                                        | 58        |
| 3.2. Економічне обґрунтування плану заходів щодо формування стратегії розвитку веб-студії «SW AGENCY».....     | 68        |
| 3.3. Прогнозні тенденції розвитку веб-студії «SW AGENCY» після впровадження стратегічних заходів.....          | 76        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                          | <b>84</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                         | <b>88</b> |
| <b>Додатки.....</b>                                                                                            | <b>93</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища зумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії розвитку присвячено праці провідних учених: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І.Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсеєвої, А.П.Наливайка, В.В. Пастухоної, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є розробка теоретичних та практичних засад економічного обґрунтування стратегії розвитку на прикладі веб-студії «SW AGENCY».

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 веб-студії «SW AGENCY»;

- оцінити платоспроможність та рентабельність підприємства;
- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- визначити пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку;
- надати економічне обґрунтування плану заходів щодо формування стратегії розвитку веб-студії «SW AGENCY»;
- дослідити прогностичні тенденції розвитку веб-студії «SW AGENCY» після впровадження стратегічних заходів

**Об'єктом дослідження** виступає процес розробки стратегії розвитку веб-студії «SW AGENCY»

**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 Microsoft Office Excel 2010).

**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 веб-студії «SW AGENCY» і результати власних досліджень на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значимість дипломної роботи полягає в тому, що розроблені стратегії розвитку підприємства веб-студії «SW AGENCY» знайшли своє успішне впровадження в діяльності підприємства, про що свідчить акт про впровадження результатів магістерської роботи.

**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 95 сторінки, у тому числі 30 таблиць на 32 сторінки, 18 рисунків на 18 сторінках, список використаних джерел з 50 найменувань.

**Публікації.** Чабанова А.І. Успешная стратегия развития веб-студии в Украине //Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2018. – №8.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства дозволило зробити 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 сформуванати 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. Агентство інтернет-маркетингу SW Agency (ФОП Сороченко О.С.) зареєстровано 18.11.2011 року, більше п'яти років займається розробкою інтернет-проектів (web-сайтів, E-commerce, CRM систем), а також повним комплексом послуг інтернет - маркетингу (просування, інтернет-реклама, веб - аналітика). Найбільшу питому вагу займають послуги розробки сайтів (35%) і Seo-просування сайтів. PPC-реклама і комплексні стратегії по просуванню в соціальних мережах займають 16%.

5. За розрахованими показниками SW Agency є платоспроможним і фінансово стійким. За досліджуваний період можемо спостерігати, що всі коефіцієнти не відповідали нормативним значенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав у 2015 році, що 2 % поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок найліквідніших активів, у 2017 році цей показник зріс до 3 %, що оцінується позитивно. Коефіцієнт швидкої ліквідності був вищим за нормативне значення і мав тенденцію до зростання, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт загальної ліквідності був вищим за нормативне значення і становив 2,87 у 2015 році, 2,59 у 2016 році та 2,38 у 2017 році. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів показав, що на підприємстві достатньо матеріально-виробничих запасів для погашення короткострокових боргів у випадку необхідності їх розпродажу. Таким чином, SW «AGENCY ГРУП» за 2015-2017 роки не було досягнуто абсолютну ліквідність балансу, але досліджуване підприємство є спроможним реалізовувати активи й одержувати гроші для оплати зобов'язань. За двох факторною моделлю Е. Альтмана ймовірність банкрутства підприємства досить мала. П'ятифакторна модель Е. Альтмана також свідчить про малоїмовірну загрозу банкрутства. Підприємство отримує великі прибутки, а динаміка коефіцієнтів говорить про надійний фінансовий стан.

6. SWOT-аналіз SW AGENCY ГРУП» і аналіз конкурентоспроможності показав наступні результати. Сильними сторонами SW AGENCY ГРУП» є: репутація серед клієнтів компанії, власне джерело трафіку, наявність експертів мобільного маркетингу, якість надання послуг розробки і SEO-просування сайтів, довіра до нинішнього керівництва підприємства з боку персоналу, наявність бази активних користувачів по Україні і Європі. Слабкими сторонами SW «AGENCY ГРУП» є: недостатнє технологічне забезпечення, відсутність власної SDK-платформи, висока вартість обслуговування платформи, висока ступінь залежності від позикового капіталу і курсу валют, недостатня віддача від персоналу, індиферентність персоналу до проблем діяльності.

7. Нами пропонується впровадження наступних стратегій в веб-студії «SW AGENCY»:

– Стратегія впровадження нових послуг - просування мобільних додатків програмного забезпечення, призначеного для роботи на смартфонах, планшетах та інших мобільних пристроях.

– Стратегія конкурентних переваг, яка складається з наступних заходів:

1) впровадження системи Антіфрод, яка допомагає позбутися від бот-трафіку і підвищить конкуренцію на ринку мобільного маркетингу.;

2) впровадження власної SDK-платформи, яка призначена для інтеграції з розробниками мобільних ігор. SDK трафік вважається найякіснішим, тому наявність такої платформи може значно підвищити імідж компанії;

3) просування (реклама) підприємства в Facebook, Instagram, Google;

4) прийняття участі у міжнародній виставці мобільних технологій GSMA Mobile World Congress (MWC)

8. Прогнозний річний економічний ефект від впровадження стратегій розвитку в компанії «SW AGENCY» в 2019 році складе - 1983,09 тис. грн, в 2020 році -1125,19тис.грн, в 2021 році -1698,68 тис. грн. За результатами розрахунків впровадження запропонованих стратегій просування мобільного маркетингу і конкурентних перевагдозволить в 2019 році отримати прибуток



від надання послуг в розмірі 6236,16 тис. грн., що на 3002,16 тис. грн. більше, ніж в 2017 році.

9. Розрахунок ризиків впровадження стратегій розвитку показав, що найвищими є фінансові, технологічні, програмні ризики і ринкові ризики, які становлять приблизно 49%, 39% і 35%, найменший відсоток становлять ризики надання послуг мобільного маркетингу – приблизно 25%.

Для того щоб знизити загальний ризик на «SW AGENCY», компанії необхідно вдосконалювати свою програмно-технологічну базу, систему програмного забезпечення, поліпшувати інформаційне забезпечення, підвищувати кваліфікацію та рівень освоєння технологій персоналом. У цьому аспекті кожна успішно реалізована інновація розширює можливості підприємства, пристосовуючись порівняно з конкурентами до змін зовнішнього середовища. Важливим завданням процесу мінімізації негативних наслідків ризиків є визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства / А.М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2015. - Вип. 8(2). - С. 77-81.
2. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; Пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 563 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф : [пер. з англ.]. – М. : Економіка, 2009. – 358 с.
4. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожкін, В.І. Рудика. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2012. – 184 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 396 с.
6. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2014. – Вып. 56. – Т. 1. – С. 100-107.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / Виханский О.С. – М. : Гардарики, 2007. – 296 с.
8. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 440 с.
9. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2013. – 416 с.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов [Текст] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2012. – 415 с.
11. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л.И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2014. – № 55. – Т. 3. – С. 96-101.
12. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало ; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2014. – 548 с.

13. Мельник Л.Г. Экономика развития : монографія [Текст] / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2012. – 662 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 2004. – 680 с.
15. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів : Магнолія, 2013. – 392 с.
16. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2013. – № 1(17). – С. 23-25.
17. Осовська Г.В. Основы менеджменту : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2012. – 664 с.
18. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – 328 с.
19. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е.М ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
20. Расвнєва О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 496 с.
21. Смирнова Н.К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н.К. Смирнова, А.В. Фомина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elobook.com>.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2011. – 928 с.
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2012. – 699 с.
24. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2015. – № 1. – С. 36-42.

25. Герасимчук Н.А. Значення стратегії розвитку підприємства / Н.А.Герасимчук, Ю.Ю. Шовть // Молодий вчений. - 2014. - № 12(1). - С. 101-104.
26. Кравець О.Ю. Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств на інноваційній основі / О.Ю. Кравець // Формування інноваційних економічних систем: фінансове забезпечення, комерціалізація інтелектуальної власності, кооперація науки і бізнесу. - Дніпропетровськ, 2015. - С. 63-65.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс Пер с англ — М Издательский дом «Вильяме», 2007. — 656 с.
28. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О.В. Кравченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
29. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. — Львів : Національний лісотехнічний університет України. — 2014. — Вип. 21.19. — С. 224-228.
30. Економіка підприємства: навч. посіб. / [Шелегеда Б.Г., Берсуцький А.Я., Касьянова Н.В., Кравцова Л.В., Солоха Д.В. та ін.]; за ред. Б.Г. Шелегеди. — Донецьк: ДонУЕП, 2014. — 685 с.
31. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посіб / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х. : ХДЕУ, 2012. — 640 с.
32. Тюха І.В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І.В. Тюха, І. О. Денисюк // Економіка харчової промисловості. - 2014. - № 3. - С. 33-37.
33. Рульєв В.А. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 312 с.
34. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. — М. : ИНФРА-М, 2014. — 440 с.

35. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М. : Приор, 2012. – 438 с.

36. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. – № 10. – С. 51–65.

37. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2013. - №2. – С. 60-63.

38. Строкович Г.В. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства / Г.В. Строкович, Д.А. Жукова// Проблеми економіки. – 2016. – С. 327 – 333.

39. Балабай Я.В. Формування підходу до розробки стратегії розвитку підприємства / Я.В. Балабай, Є.О. Діденко // Технології та дизайн. - 2015. - № 4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2015\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_4_18)

40. Жихарєва В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарєва, Т.М. Савельєва //Економіка і суспільство. – 2017. - №9. – С. 423 – 427.

41. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

42. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О.І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3. – С. 131-137.

43. Головка Т. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.

44. Карюк В.І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства / В.І. Карюк // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірн. Наук. праць. - Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. - 2012. - Вип. 27, т. 1. - С. 385-391

45. Сердюк Б. М. Основи формування стратегії розвитку підприємства / Б. М. Сердюк, І. С. Усатенко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 8. – С. 120-124.
46. Офіційний сайт SW AGENCY ГРУП» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sw-agency.net/>
47. Маркетинговий звіт SW AGENCY ГРУП» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sw-agency.net/>
48. Державна служба статистики // Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
49. PRO CONSULTING // Аналітика ринків, фінансовий консалтинг [Електронний ресурс ]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua>
50. Аналіз ринку мобільного маркетингу Аналітика. Маркетингові дослідження // Аналіз ринків, огляди ринків, база маркетингової інформації MarketinG [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.marketing.net.ua/view\\_markets.php?num=46694](http://www.marketing.net.ua/view_markets.php?num=46694)
51. Офіційний веб-сайт компанії «SEOMARKET» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seomarket.ua/>
52. Офіційний веб-сайт компанії SKY LOGIC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skylogic.com.ua/>