

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

Кафедра економіки підприємства та організації
підприємницької діяльності

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Янковий О.Г.

“ _____ ” _____ 2017 р.

**ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності Економіка підприємства

за темою:

Формування стратегії розвитку підприємства

Виконавець

студент факультету економіки та
управління підприємництвом

Блінова Наталія Олександрівна

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

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Бабій Олег Миколайович

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

Одеса 2017

ЗМІСТ

стор.

Вступ.....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	5
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства	5
1.2. Види стратегії розвитку підприємства	7
1.3. Обґрунтування факторів вибору стратегії розвитку підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЦЕМЕНТ».....	27
2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Цемент».....	28
2.2 Діагностика зовнішнього середовища підприємства	32
2.3 Оцінка економічної ефективності	41
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЦЕМЕНТ»	52
3.1 Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства	53
3.2 Економічне обґрунтування плану заходів щодо формування стратегії розвитку	56
Список використаних джерел.....	Error! Bookmark not defined.
Додатки.....	66

ВСТУП

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці провідних учених: 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. Моїсєєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та інших.

Актуальність теми. Сучасний ринок представлений великою кількістю виробників однотипної продукції, що змушує керівників підприємств розроблювати певний комплекс заходів, що дозволять вивести прибутки на новий рівень. Даний комплекс заходів прийнято називати стратегія підприємницької діяльності.

Стратегія становить генеральну програму діяльності підприємства, в основі якої лежить визначення основних, довгострокових цілей та задач, розробка напрямків його діяльності, визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей та порядку їх використання.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у виявленні шляхів розвитку та побудові довгострокової стратегії ТОВ «Цемент».

Відповідно до даної мети основними завданнями дипломного дослідження являються:

- 1) Визначення сутності стратегії розвитку підприємства та її види;
- 2) Дослідити які фактори визначають вибір стратегії;
- 3) Провести всебічну оцінку діяльності ТОВ «Цемент»;
- 4) Розробити практичні рекомендації щодо побудови стратегії розвитку.

Об'єкт і предмет дослідження. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні питання розробки стратегії розвитку підприємства. Об'єктом дослідження виступає процес функціонування ТОВ «Цемент».

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань застосовуються такі методи, як статистичні, табличні, графічні тощо. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Цемент».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, джерел літератури та додатків. У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства, а саме: підходи до визначення поняття «стратегія», існуючу класифікацію стратегій та відокремлені фактори, що впливають на вибір стратегії на виробництві. Другий розділ присвячений оцінці та аналізу діяльності підприємства. Надана загальна характеристика підприємства, проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Цемент», а також оцінка техніко-економічних показників підприємства. У третьому розділі розглянуто пріоритетні напрямки розвитку виробництва та проведена економічна оцінка їх ефективності.

ВИСНОВКИ

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації.

Стратегія — це визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Не зважаючи на велику кількість джерел та вчених, які займалися питанням, пов'язаним із процесом стратегічного управління підприємством, певні аспекти даної теми залишаються маловивченими або автори по-різному трактують одні й ті самі поняття. Одним з таких аспектів є класифікація стратегії розвитку підприємства, для визначення якої відсутній єдиний підхід.

Основними з них є класифікація за ієрархією, за функціональною ознакою, за способом досягнення конкурентних переваг, а також еталоні стратегії.

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Будь-яке підприємство має право вільно обирати стратегію свого розвитку, але цей вибір має бути всебічно обґрунтованим і тому він залежить від детального вивчення всіх зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на розвиток та функціонування підприємства.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині підприємства, та у зовнішньому середовищі на час розроблення стратегії, практично можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій. Проте аналіз практики вибору стратегій свідчить, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які вписуються стратегії. Аналіз цих умов

традиційно поділяють на аналіз макрооточення, аналіз суб'єктів ближнього оточення та аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Кожна з цих груп аналізу вміщує у собі декілька основних компонентів. Так, аналіз макрооточення підприємства включає наступні компоненти: *економічну, правову, політичну, соціальну, технологічну*.

Аналіз суб'єктів ближнього оточення включає у себе наступні компоненти: *споживачі, постачальники, конкуренти*.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає у себе наступні компоненти: *кадрову, організаційну, виробничу, маркетингову, фінансову*.

Одеський цементний завод - один з найбільших виробників цементу в південному регіоні України.

В 2011 році 51% акції підприємства були придбані швейцарською компанією Jura-Cement-Fabriken, що входить до складу ірландського будівельного холдингу CementRoadstoneHoldings (CRH) й на даний час завод повністю підпорядкований цій компанії.

Сьогодні виробнича потужність Одеського цементного заводу становить 5000000 тон цементу в рік.

Головним видом діяльності ТОВ «Цемент» є виробництво цементу. Підприємство подає такі марки цементу:

1. Цемент зі шлаками II / А-Ш-500;
2. Портландцемент з шлаком II / А-Ш-400;
3. Портландцемент з шлаком II / Б-Ш-400;
4. Сульфатостійкий шлакопортландцемент СС ШПЦ 400-Д60.

Питання чи є діяльність ТОВ «Цемент» ефективною є суперечливим. З одного боку показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів та основних фондів мали позитивну тенденцію. В свою чергу

показники ефективності використання матеріальних ресурсів, що є визначними для підприємства (адже цементна промисловість є матеріаломісткою) мали тенденцію до погіршення.

У будь-якій сфері підприємницької діяльності формування ефективної стратегії починається з нової ідеї визначення місії і загальної цілі підприємства. Для ТОВ «Цемент» такою ціллю була обрана наступна ціль: протягом п'яти років збільшити до 10% частку на ринку виробництва цементу. Для досягнення цієї мети було запропоновано ряд заходів:

1. Впровадження маркетингової стратегії;
2. Удосконалення організації допоміжного виробництва шляхом впровадження на території підприємства виробництва цементних мішків для власного користування.
3. Виявлення і усунення причин розірвання угод про постачання цементу.

Два розроблених стратегічних проекту потребують капітальні вкладення в розмірі 15 264,3 тисяч гривень. Щорічний прибуток складе 100 121,6 тис грн, а економія витрат за перший рік складе 2 060 тис грн, а у подальшому 7 454 тис грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник / Національна академія держ. податкової служби України. — Ірпінь, 2005. — 162с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
3. Апостолук О. З. Реалії та перспективи розвитку конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг / Оксана Апостолук // Галицький економічний вісник — Тернопіль : ТНТУ, 2014. — Том 46. — № 3. — С. 53-60. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
4. Бухта В. Економічна роль та ризики будівництва / В. Бухта // Тези доповідей II Міжнародної науково-методичної конференції «Форум молодих економістів кібернетиків „Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід“», 06-08 жовтня 2011 року. — Т. : ТНТУ, 2017. — С. 175–177. — (Секція 6. Актуальні задачі теоретичної економіки).
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. В. О. Василенка. — К. : ЦУЛ, 2012. — 532 с.
6. Гриньова В. М., Новікова М. М., Красноносова О. М., Проскура О. Ю., Салун М. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку. — Х. : ХДЕУ, 2014. — 168с.
7. Дайдак Т. Стратегічне планування діяльності підприємств / Дайдак Т. // Матеріали VIII студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 20-21 квітня 2005 року — Т. : ТДТУ, 2005 — С. 36. — (Економіка, менеджмент, фінанси).

8. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://prom.ua/>
9. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.meshkodel.ru/>
10. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://33m2.net/>
11. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://epicentrk.ua>
12. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.ukrcement.com.ua/>
13. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.2s-outdoor.com.ua/>
14. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://mybud.com.ua/>
15. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>
17. Інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://cementstroy.com.ua/>
18. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — с.106-115 - (проблеми мікро- та макроекономіки України)
19. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / Кириченко О. А. – К. : Вид-во «Знання-Прес», 2010. – 384 с.

20. Красношапка, В. В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства / В. В. Красношапка, В. О. Кружилко // Ефективна економіка. – 2016. – № 1.
21. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
22. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору від 18.03.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=eadd6427-c6ee-4d97-8357b008592e68cf&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoSkladanniaStrategichnikhPlanivPidprimstvamiDerzhavnogoSektoru>
23. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с
24. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2010. – 137с.
25. Планирование на предприятии. Учебник и практикум : учебник для бакалавров / В. А. Горемыкин. — 9-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 857 с.
26. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління / Сергій Побігун // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015 — Том 48. — № 1. — С. 101-108. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
27. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. О. Пшик-Ковальська // Науковий вісник «Національний університет Львівська політехніка». – 2012. № 12. – С. 58-61.

- 28.Пятницька, Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст]: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : «Логос», 2006. – 568 с.
- 29.Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / Саєнко М.Г. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
- 30.Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
31. Тетяна Винник. Інвестиційна привабливість будівельної галузі / Тетяна Винник // Матеріали науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 18 травня 2011 року). – Тернопіль : ТНТУ, 2011. – С. 14 – 15.