

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____

Сментина Н.В.

“ ” _____ 2018 року

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 підприємства (на
прикладі ТОВ «УКРРІД»))»

Виконавець:

студентка факультету економіки та
управління підприємництвом

Мартинюк Альона Володимирівна _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Гейко Людмила Михайлівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Стратегічний розвиток підприємства: поняття та необхідність планування	7
1.2 Види стратегій підприємства.....	14
1.3 Обґрунтування факторів вибору стратегій розвитку підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРРІД»	
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «УКРРІД».....	27
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства.....	37
2.3 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	50
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УКРРІД»	
3.1 Визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства....	55
3.2 Економічне обґрунтування плану заходів стратегічного розвитку ТОВ «УКРРІД».....	60
3.3 Прогнозна оцінка результатів впровадження стратегії розвитку ТОВ «УКРРІД».....	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з основних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного функціонування. Стратегічне управління виступає як процес розробки цілей організації для успішної діяльності. Організації та керівництво, які мають стратегічне мислення, дивляться вперед і визначають напрямки, в якому вони бажають рухатися, щоб добре розвиватися в майбутньому та мати уявлення про перешкоди, які необхідно вирішувати.

У теорії «стратегічне управління» поняття «стратегія» є основним, так як завдяки стратегічному баченню відбувається об'єднання цілей підприємства. Тобто поєднуються можливості з існуючого потенціалу підприємства та умови функціонування на ринку завдяки аналізу зовнішнього середовища. В даному випадку стратегічне планування виступатиме як управлінським інструментом для прогнозу поставлених цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Постійна трансформація середовища знижує рівень адаптації підприємства. Наслідками таких явищ є нестабільність функціонування та розвиток малого і середнього бізнесу на зовнішніх ринках. Застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах як правило не є цілісним, тобто існує відсутність системності при розробці сукупних показників стратегічного розвитку підприємства, ефективність оцінки, контроль, реалізація стратегій та зворотній зв'язок.

В сучасних умовах світової нестабільності та фінансових криз, які поширюються на розвиток національних ринків, необхідно приділити особливу увагу зовнішньоекономічній діяльності та стратегічному розвитку. Стратегічне планування формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, і має бути спрямоване на постійний розвиток та вміти швидко реагувати на виникнення нових змін.

Сучасне ринкове середовище в межах нашої країни, а також поза її

межами характеризується значною невизначеністю для малого та середнього бізнесу, що спричиняє формуванню достатньо жорстоких умов виживання для вітчизняних виробників. Зміна попиту, зростання кількості суб'єктів на ринку, поява великої кількості ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. В таких умовах головною проблемою підприємства є здатність пристосуватись до змін, що відбулися у зовнішньому середовищі, тобто розвиватись у відповідності з цими змінами. Стабільний розвиток підприємства та досягнення головної мети своєї діяльності можливе тільки за умов врахування змін у навколишньому середовищі та швидкої адаптації.

Теоретичні та методологічні аспекти формування стратегій розвитку підприємств були досліджені у таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, Ф. Котлер, Жан-Жак Ламбен, В.В.Матвєєв, Л.І., Скрібіцька, І. Г. Сокиринська, С.М. Подреза, І.Б.Дегтярьова, А. П. Наливайко, І. Чопик, Л. Г. Дудченко, А. Н. Краснова., М. Портер, А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд та інші. У своїх роботах вони відображають вирішення формування стратегічного розвитку підприємств у змінному зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Мета роботи – дослідити теоретичні, методологічні, та практичні аспекти стратегічного розвитку та запропонувати ТОВ «УКРРІД» заходи стратегічного розвитку підприємства для забезпечення довгострокової діяльності та ефективного функціонування на ринку, подальшого розвитку, стійкості, а також використання стратегічних можливостей та укріплення конкурентних позицій на ринку.

Поставлена мета роботи обумовила такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття «стратегічний розвиток» підприємства та необхідність в його плануванні;
- дослідити види стратегій підприємства;
- обґрунтувати фактори для вибору стратегій розвитку підприємства;

- надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «УКРРІД»;
- оцінити платоспроможність та рентабельність підприємства;
- дослідити зовнішнє середовище підприємства;
- визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства;
- запропонувати стратегію розвитку для підприємства ТОВ «УКРРІД»;
- здійснити економічне обґрунтування плану заходів щодо стратегічного розвитку ТОВ «УКРРІД»;
- розрахувати прогностичні значення показників діяльності ТОВ «УКРРІД» після запровадження стратегічних заходів.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку ТОВ «УКРРІД».

Методами дослідження є комплекс методів: графічні (аналіз у вигляді графічних зображень); маркетингові методи (SWOT – аналіз та PEST – аналіз для виявлення сильних і слабких сторін ТОВ «УКРРІД» та вплив економічних, політичних, соціальних аспектів на діяльність підприємства); табличний (при аналізі фінансової діяльності підприємства та ділової активності); розрахунково-аналітичний – для виявлення проблем та розробці перспектив розвитку підприємства; метод експертних оцінок, для визначення основних характеристик зовнішнього середовища та взаємодії з ним).

Інформаційною базою дослідження є роботи українських та зарубіжних вчених, оприлюднені у матеріалах наукових та періодичних видань, література, статистичні данні Державної служби України, головне управління статистики в Одеській області, електронні ресурси, фінансова звітність ТОВ «УКРРІД».

Практичне значення полягає в рекомендації щодо формування, економічного обґрунтування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «УКРРІД» з отриманих результатів дослідження.

За результатами проведеного дослідження опублікована стаття «Перспективи господарської діяльності підприємств у галузі дикорослих рослин», у науковому фаховому «Науковий вісник ОНЕУ» №8(260) 2018р.

ВИСНОВКИ

1. Визначено стратегію розвитку як розробку основних і довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження послідовності дій та розподіл і перерозподіл ресурсів, які є необхідними для досягнення поставленої мети. Тобто це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

2. Розглянуто, види стратегії розвитку підприємства та аспекти стратегічного розвитку підприємства, що мають логічну послідовність, складаються з послідовних етапів. Практична реалізація сформованого за алгоритмом стратегії розвитку надасть можливість підприємству реалізувати нижче запропоновану стратегію розвитку для освоєння вітчизняного ринку та зміцнити свої позиції в майбутньому.

3. Розглянуто фактори для вибору стратегії розвитку підприємства та важливість дослідження макрооточення підприємства, яке включає у себе економічний, правовий, політичний, соціальний та технологічний аналіз.

4. Визначено, що ТОВ «УКРРІД» – компанія, яка займається збиранням, обробкою та транспортуванням снопів з українського очерету за кордон. Товариство проводить господарську діяльність у спеціальних вільних економічних зонах на території України, сприяє залученню іноземних інвестицій, відповідно до визначеної мети підприємство також проводить інші види діяльності, які не суперечать законодавству України.

5. Проведений аналіз діяльності ТОВ «УКРРІД» та оцінка фінансового стану підприємства показали, що діяльність має позитивну динаміку, прибуток у 2017 році становить 119,4 тис. грн., що майже вдвічі більше ніж у 2016 році. Показники рентабельності та платоспроможності відповідають нормативним значенням. Рентабельність активів становить 6,18%; рентабельність продажу 2,79 %. Показники ліквідності мають

позитивну тенденцію до змін. Це свідчить про фінансову стійкість та високий рівень ефективності ТОВ «УКРРІД». Спостерігається можливість підприємству прирівняти показники швидкої та абсолютної ліквідності до нормативних значень.

6. Розроблено SWOT-аналіз ТОВ «УКРРІД». Виявлені слабкі та сильні сторони діяльності підприємства, а також існуючі можливості та загрози. Основними сильними сторонами підприємства є низькі витрати на обробку сировини та наявність своєї техніки, слабкими сторонами є велика кількість відходів від очерету.

7. Досліджено вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «УКРРІД» за допомогою PEST-аналізу. Основними можливостям є доступність інвестицій та кредитів та розвиток інформаційних технологій. Загрозами – високі темпи інфляції та занепад країни.

8. Обрано пріоритетні напрями розвитку підприємства. Розроблені напрямки стратегічного розвитку двох видів продукції та лідерських позицій на ринку. А також стратегія мінімізації витрат виробництва.

9. Розраховано чистий дохід, фінансовий результат та чистий прибуток для виготовлення нового виду продукції – брикетів. Рентабельність впровадження склала 40,06%, що характеризує доцільність виготовлення біопалива.

10. Виконані розрахунки показників економічної ефективності запровадження проекту виробництво брикетів для ТОВ «УКРРІД» показали, що термін окупності становитиме близько 11 місяців, чиста приведена вартість – 142 001,88 грн., індекс прибутковості – 1,87 та внутрішня норма прибутковості – 87%. Отже, виробництво брикетів слід вважати доцільним для впровадження.

11. За допомогою побудови лінії тренду розраховано прогноз ринку отримання прибутку підприємства від основної діяльності. Інтервальний прогноз на базі трендових моделей показав, що з достовірністю 95%

прибуток підприємства в березні 2019 року становитиме від 11709,69 грн. до 12880,70 грн., а з достовірністю 99% в межах 11462,38 – 13128,01 грн.

12. Визначено можливі ризики при реалізації стратегічного розвитку для товариства «УКРРІД». Проведено аналіз сценарій розвитку подій, який дозволяє визначити економічну ефективність запланованих обсягів виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Визначення стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник / О. І. Ковтун. – К.: Ліра-К, 2014. – 680с.
3. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М.: Прогресс, 1991. – 458с.
5. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Ламбен Жан-Жак. – СПб.: Наука, 1996. – 586 с.
6. Матвеев В.В., Скрібіцька Л.І., Подреза С.М. Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/menedzhment>.
7. Поняття стратегії. Елементи та рівні стратегії. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/ponyattya_strategiyi.
8. Аналіз господарської діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1603012653625/ekonomika/analiz_gospodarskoyi_diyalnosti.
9. Сутність стратегії - Бібліотека економіста [Електронний ресурс] – Режим доступу: library.if.ua/book/101/6917.html .
10. Дегтярьова І. Б. Стратегія підприємства/ І. Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. – Суми : СумДУ, 2016. – 80 с.
11. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227с.

12. Стратегічний розвиток підприємства. Сутність і структура стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://stud.com.ua/37058/ekonomika/strategichniy_rozvitok_pidpriemstv.
13. Стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.
14. Хохлова О. В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства: навч. посіб./Хохлова О. В. , Сокиринська І. Г. – Дніпропетровськ: НМАУ, 2013. – 247 с.
15. Стратегічний розвиток підприємства / Менеджмент / Стратегічний розвиток підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrainereferat.org/uaref-2314-1.html>.
16. Гришко Н. В. Використання аналізу стратегічного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами промислових підприємств / Н. В. Гришко //Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 170.
17. Белопольский Н. Г. Обеспечение эффективности управления промышленными предприятиями Украины в условиях реформирования экономики: [монография] / Н. Г. Белопольский и др. – Донецк: ДонНУЭТ, 2008. – 188 с.
18. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рульєв, С.О.Гуткевич. - К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
19. Менеджмент. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://stud.com.ua/18655/menedzhment/klasifikatsiya_strategiy.
20. Управлінський аналіз [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studme.com.ua/1580011910030/ekonomika/vidy_strategiy_printsipy_formirovaniya.htm.
21. Стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>

22. М. Портер. Конкурентна стратегія/ Методика аналізу галузей конкурентів – 2011. – 453с.
23. А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: навч.посіб./А. Томпсон – 2015. – 595с.
24. КВЕД [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/02/KVED10_02_30.html.
25. Офіційний сайт підприємства «УКРРІД» [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://www.ukrreed.com/index.html>.
26. Географічний енциклопедичний словник. — Київ: Відчизняна енциклопедія, 1996. — С. 163.
27. Партнери на потенційна споживачі підприємства «УКРРІД» [Електронний ресурс] -Режим доступу: <https://delo.ua/business/gollandcy-i-francuzy-za-kamysh-6556/> © delo.ua.
28. Діяльність ТОВ «УКРРІД» [[Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/contractor/analytics/all_years.
29. Фінансові показники діяльності «УКРРІД» [[Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/analytics/all_years.
30. Охорона праці працівників на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/organizatsiya_ohoroni_pratsi_pidpriyemstvi.
31. І. Чопик, Л. Г. Дудченко, А. Н. Краснова. Дикорослі корисні рослини України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// Naukova dumka](http://Naukova_dumka).
32. Технологія застосування та переваги очерету - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrreed.com.
33. Врожайність очерету - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [tuzlim.org.ua/wp-content/ 2017.pdf](http://tuzlim.org.ua/wp-content/2017.pdf).
34. Економічні результати сільськогосподарського виробництва – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

35. Рослинність Дунаю та її зміни під впливом кліматичних факторів - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://awsassets.panda.org/downloads/zhmud_elena.pdf.
36. Дах з очерету – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dah-z-ocheretu.pro/page-6.html>.
37. Оцінка фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured/3381/index.html.
38. Баланс ТОВ «УКРПІД» за 2017 рік.
39. Розрахунок і оцінка показників ліквідності та платоспроможності [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://lubbook.org/book_537_glava_29_Tema_11.3._Rozrakhunok.html.
40. Фінанси. Основи фінансового менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/finansi/pokazniki_dilovoyi_aktivnosti.
41. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Н. Б. Ярошевич. – К.: Знання, 2012. – 341 с.
42. Конкуренти в галузі лісового господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ua-region.info/kved/Agr.02.01.2>.
43. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 680
44. Амірова Ю. Товариство з обмеженою відповідальністю: переваги і недоліки // Економіка. Фінанси. Право, 2005. — № 3. — С. 20-22.
45. Доброва Н.В.Проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства/ Добров Н.В./Економіка підприємства:сучасні проблеми, теорії та практики. – Одеса, Атлант, 2015. – 367с.
46. Лісова промисловість [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wood-prom.ru/clauses/derevoobrabotka/izgotovlenie-toplivnykh-briketov>.
47. Технологія застосування та переваги очерету - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukgreed.com.

48. Економічні результати сільськогосподарського виробництва – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
49. Енергозбереження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://term.od.ua/blog/toplivnie-brikety-drevesnie/>.
50. Виробництво брикетів з очерету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bio.ukrbio.com/ru/articles/4355/>.
51. Розрахунок собівартості 1 т біопалива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_398639_rozrahunok-sobivartosti-virobnitstva-tonni-biodizelyu-grn.html.
52. Вартість обладнання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bio.ukrbio.com/ua/articles/5778/>.
53. Витрати під час експлуатації обладнання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.arpal.pro/CjwKCAiAiarfBRASEiw>.
54. Тарифи на електроенергію для населення в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=34869>
55. Сучасні підходи до управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.
56. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. / Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 633 с.