

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний
центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної діяльності

Бакалаврська кваліфікаційна робота

на тему: **Теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємстві**

Виконав студент 5 року навчання
групи У- 51
напряму 6.030601 «Менеджмент».
Нерубашенко Оксана Миколаївна

Керівник к.е.н., доц.
Головіна Олеся Іванівна

Консультант

Рецензент к.е.н., доц.
Шевчук Ніна Сергіївна

Одеса 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти бакалавр
Напрямок 6.030601 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Павленко О.П.
“06” квітня 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нерубашенко Оксана Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи Теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємстві
керівник роботи Головіна Олеся Іванівна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03” квітня 2020 року № 36-С
- Строк подання студентом роботи 2 червня 2020 року
- Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет-мережі
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління підприємством, Експрес-аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Одеський олійножировий комбінат», Розробка стратегії виходу на ринки підприємства ВАТ «Одеський олійножировий комбінат» на 2020-2023гг»
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Матриця SWOT – аналізу, Матриця Boston consulting group, Матриця McKinsey, Змінення чисельності працівників, Змінення фондів оплати праці, Аналіз стану та руху основних фондів, Визначення незадовільної структури балансу, Аналіз стійкості за величиною надлишку (нестачі) власних оборотних коштів, Аналіз інших показників фінансової стійкості підприємства, Структура мікросередовища побудови стратегії підприємства, Структура мікросередовища побудови стратегії підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 06 квітня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	06.04-14.04.20	75	добре
2.	Робота над розділом 1 «Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління підприємством»	15.04-25.04.20	75	добре
3.	Робота над розділом 2 «Експрес-аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Одеський олійножировий комбінат»	25.04-12.05.20	75	добре
4.	Рубіжна атестація	11.05-16.05.20	75	добре
5.	Робота над розділом 3 «Розробка стратегії виходу на ринки підприємства ВАТ «Одеський олійножировий комбінат» на 2020-2023гг»	13.05-24.05.20	75	добре
6.	Оформлення роботи	25.05-31.05.20		
7.	Здача роботи на кафедрі	02.06.20		
8.	Перевірка на плагіат	07.06.20	63,9	
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		75	добре

Студент _____
(підпис) _____
Нерубашенко О.М.
(прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис) _____
Головіна О.І.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1 Поняття та сутність стратегічного управління	10
1.2 Методика проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства	25
1.3 Розробка стратегій функціональних підсистем	38
РОЗДІЛ 2. ЕКСПРЕС-АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОДЕСЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	48
2.1 Характеристика підприємства	48
2.2 Виробничо-господарська діяльність підприємства	49
2.3 Аналіз динаміки і структури балансу ВАТ «ООЖК» за 2018 - 2019 роки	51
2.4 Структура основних засобів підприємства	52
2.5 Визначення незадовільної структури балансу	53
2.6 Аналіз стійкості за величиною надлишку (нестачі) власних оборотних коштів	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА РИНКИ ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «ОДЕСЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» НА 2020-2023гг	65
3.1. Напрями виправлення недоліків в здійсненні процесу стратегічного управління підприємством	65
3.2. Визначення загального періоду формування стратегії	75
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

Методичною і теоретичною основою для написання роботи послужили різні законодавчі акти і праці відомих вчених в області стратегічного менеджменту й аналізу господарської діяльності підприємства. Процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Ансофф І., Скібіцький О.М., Василенко В.О., Шершньова З.Є., Немцов В.Д., Забродська Л.Д., Міщенко А.П., Мізюк Б.М., Пономаренко В.С. Методи дослідження

– теоретичні дослідження, метод логічної дедукції, аналіз економічних і соціальних досліджень і статистичних даних, творча інтуїція, кількісний і якісний аналіз.

Визначення стратегії - це не складання плану дій. Визначення стратегії - це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку, розвиватися організації. В даний час стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в ускладнюються ринкових умовах, але, тим не менш, постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що і призводить їх часто до поразки в конкурентній боротьбі. Стратегічне управління в кожен даний момент фіксує, що організація повинна робити в сьогодні, щоб досягти поставлених цілей в майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення буде змінюватися, і умови життя організації будуть змінюватися теж. При стратегічному управлінні як би здійснюється погляд із майбутнього в сьогодні, визначаються і здійснюються дії організації в даний час, що забезпечують їй певне майбутнє, а не виробляється план чи опис того, що організація повинна буде робити в майбутньому. На противагу при нестратегічному управлінні складається план конкретних дій, як у справжньому, так і в майбутньому, апріорі який базується на тому, що чітко відомо кінцеве стан і що оточення фактично не змінюватиметься. Наша стратегія безпосередньо пов'язана з фінансовими ресурсами підприємства.

Фінансові ресурси фірми мають значний вплив на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому становищі і мають для вибору набагато більшу кількість варіантів стратегії, ніж фірми із дуже обмеженими фінансовими можливостями. Тому стратегія заслуговує найсерйознішого уваги як інструмент управління, придатний не тільки для фірм, але і для широкого кола соціальних установ. Але треба усвідомлювати, що він жодним чином не доповнює природну поведінку людей, що

працюють в організаціях, і відносяться вони до нього, як правило, без будь-якого ентузіазму.

Метою даної роботи є розгляд теоретичного аспекту стратегічного управління на підприємстві.

Виходячи з поставлених цілей, можна сформулювати завдання:

- розглянути теоретичні аспекти стратегічного управління проаналізувати майно підприємства і дати його характеристику;
- аналіз джерел коштів підприємства;
- оцінка ліквідності та фінансової стійкості;
- аналіз рентабельності та ділової активності;
- розробка фінансової стратегії, що дозволяє підвищити ефективність стратегічної діяльності ВАТ «ООЖК».

Об'єктом дослідження роботи є ВАТ «ООЖК».

Предметом дослідження є стратегічна діяльність ВАТ «Одеський Олійножировий комбінат».

Практична значимість дипломної роботи полягає в тому, що розроблені шляхи вдосконалення можна практично використовувати для підвищення ефективності фінансової діяльності ВАТ «ООЖК».

ВИСНОВКИ

Входження у світову економічну діяльність є досить важким і довгим процесом для кожної національної економіки і кожного підприємства зокрема. Те, що шлях національної замкнутості, ізоляції від системи міжнародного поділу праці – безперспективний, є доволі очевидним висновком і не потребує вагомих доказів.

Важливою складовою частиною механізму управління фінансовою діяльністю підприємства є системи і методи її аналізу. Фінансовий аналіз являє собою процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку. Управління фінансами підприємства включає в себе вирішення наступних основних завдань:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю фінансових ресурсів;
- організація їх ефективного використання. Обов'язковими умовами вирішення цих завдань є:

- по-перше, вміння оцінювати стан фінансів підприємства на заданий момент часу і розуміння причин і факторів, під впливом яких воно може змінитися, тобто необхідно вміти аналізувати фінансовий стан підприємства і ставити за мету його вдосконалення.

- по-друге, необхідно вміти з безлічі альтернативних рішень, що диктуються інтересами підприємства і визнаних придатними для даних умов, відбирати найбільш прийнятні, тобто фінансове рішення по можливості має бути близьким до найкращого.

Відзначимо, що все це можна зробити, маючи лише необхідною інформацією та знаннями, що дозволяють оцінювати можливі наслідки розглянутих варіантів. Фінансовий стан підприємства на даний момент часу є результатом, по-перше, що передувало періоду існування підприємства і, по-

друге, рішень, прийнятих за звітний період - рік, квартал, місяць. Його можна характеризувати сукупністю параметрів, що відображають потенціал підприємства і його використання. До них відносяться:

- розміри активів, якими володіє підприємство, і їх відповідність обсягам виробництва і продажів;
- забезпеченість підприємства власним капіталом і його залежність від позикових джерел фінансування;
- рентабельність підприємства, його здатність генерувати прибуток, достатню для покриття витрат на підтримання свого потенціалу;
- співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, показники поточної ліквідності;
- потік готівки, його утворення та використання та ін.

Аналітичні процедури, що виконуються топ-менеджерами та фінансовими менеджерами, дуже різноманітні. Разом з тим в системі фінансового аналізу є один блок, знання процедур якого є обов'язковим практично для будь-якого економіста; цей блок - аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання. Елементи даного блоку в тій чи іншій комбінації, так само як і результати аналізу, входять в число основних аргументів при прийнятті досить різноманітних управлінських рішень як щодо власне підприємства, так і інших суб'єктів господарювання, сегментів ринків, взаємин з бюджетом, кредитними установами та ін.

Подібний аналіз виконується за даними публічної бухгалтерської звітності і тому досить добре структурований. Разом з тим нерідка ситуація, коли аналіз виконується безсистемно, наприклад, розраховуються якісь аналітичні коефіцієнти, які «аналітик» не в змозі проінтерпретувати і з якими не знає, що робити. Така звітність рідко призводить до позитивних результатів - потрібна певна система в проведенні аналізу.

В даний час аналіз фінансового стану підприємства досить добре систематизований, а його процедури мають уніфікований характер і

проводяться, по суті, за єдиною методикою практично у всіх країнах світу. Загальна ідея цього уніфікованого підходу до аналізу полягає в тому, що вміння працювати з бухгалтерською звітністю передбачає, по крайній мере, знання і розуміння:

- місця, займаного бухгалтерською звітністю в системі інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємства;
- нормативних документів, що регулюють її складання і подання;
- складу і змісту звітності;
- методики її читання і аналізу.

Складність оцінки фінансового стану підприємства обумовлена відсутністю єдиного показника, за яким можна було б судити про ступінь фінансового благополуччя, його достатності або недостатності. Фінансовий стан підприємства характеризується комплексом показників, які часто суперечать один одному, коли збільшення одного з них веде до небажаного зниження іншого. Стійкий фінансовий стан - це компроміс між різними показниками, при якому ліквідність, рентабельність, оборотність і фінансова стійкість знаходяться в розумних межах.

Аналіз фінансового стану підприємства націлений, перш за все, на пошук цими межами, з'ясування того, наскільки далекі загрози фінансового неблагополуччя або навіть банкрутства (чи є воно нормальним, напруженим або критичним), які фінансові наслідки можуть виникнути в результаті тих чи інших господарських рішень, які труднощі можуть очікувати підприємство в найближчому майбутньому. Паралельно з цим дається оцінка того, наскільки ефективним було управління підприємством в минулому звітному періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов И.Т. основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.-480 с.: ил..
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т. 1.- 2-е изд. перераб. И доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.- 624 с.
3. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Финансы предприятий: Учебн.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.-352 с.
1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред.. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004. – с. 400.
2. Виноградський М.Д. Менеджмент персоналу: Підручник. – К.: КДТЕУ, 1994. – с. 214.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К., 2002. – с.430.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – с. 360.
5. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – с. 188.
6. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Екс Об, 2002. – с. 384.
7. Жигалов І.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 1994. – с. 224.
8. Жмальов В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Україна, 1994. – с. 454.
9. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – с. 208.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: В-во Європейського університету. – 2001. – с. 542.
11. Зозульов О., Длігач А. “Сучасні проблеми менеджменту українських

підприємств” // Економіка України//, №6, 2002. – с. 41.

12. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. Вид. 2-ге. – Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – с. 264.

13. Клімова О.І. “Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства” //Економіка та держава//, №4, 2008. – с. 54.

14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – с. 416.

15. Лахтіонова Л.А. Монографія. Фінансовий аналіз суб’єктів господарювання.-К.,2002.

16. Лихота У.П. “Фінансова стратегія управління підприємством” // Фінанси України//, №2, 2001. – с.86.

17. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособ. – М.: Финпресс, 1997. – с. 254.

18. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. – Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. – с. 388.

19. Мізюк Б.М. “Особливості стратегічного управління підприємствами” // Фінанси України//, №12, 2002. – с. 31.

20. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - с. 336.

21. Могилевська О.Ю. “Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством” // Економіка і держава//, №2, 2007. – с. 30.

22. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник. – К.: КНТЕУ, 2002. – с. 370.

23. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК “Екс Об”, 2001. – с. 560.

24. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів ВНЗ. – К.: Кондор, 2003. – с.556.

25. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – с.196.

26. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2006. – с. 130.
27. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – с. 240.
28. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К., 2002. – с. 302.
29. Пастухова В.В. “Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект” // Фінанси України//, №10, 2000. – с. 69.
30. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998. – с. 352.
31. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – с. 620.
32. Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ.; Олійник А., Скільський Р. – К.: Основи, 1998. – с. 390.
33. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. – К., 2004. - с. 340.
34. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004. – с. 432.
35. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К., 2007. - с. 416.
36. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – с. 312.
37. Спіріна М.В. “Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства” // Актуальні проблеми економіки//, №8, 2004. – с. 176.
38. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – с. 464.
39. Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2004. – с. 528.
40. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика:

Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – с. 490.

41. Терещенко В.І. Організація і управління. – К.: Знання, 1990. – с. 48.

42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2005. – с.608.

43. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. - с. 583.

44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – с. 699.

45. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 232.

46. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Освіта”, 1998. - с. 256.