

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління виробництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
(підпис)

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ___ ” _____ 2016 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

з теми **«РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІЛЛІЧІВСЬКИЙ ЗЕРНОВИЙ
ТЕРМІНАЛ» НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ»**

Виконав: студент 6 курсу, групи 62
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Спиця Вікторія Юріївна
Керівник д.е.н., проф. Кузнецова Інна Олексіївна

ОДЕСА - 2016 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ.....	7
1.1. Методика збалансованих показників у системі управління реалізацією стратегії організації.....	7
1.2. Концепція «Balanced ScoreCard» (BSC) як інструмент «стратегічного балансування» діяльності організації.....	13
1.3. Процес формування BSC на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ІЛЛІЧІВСЬКИЙ ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ».....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Іллічівський зерновий термінал».....	30
2.2. Фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал».....	37
2.3. Сучасний стан ринку зерна України як зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал».....	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТОВ «ІЛЛІЧІВСЬКИЙ ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ» НА ЗАСАДАХ BALANCED SCORECARD (BSC)..	59
3.1. Розробка стратегічної карти ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)».....	59
3.2. Розробка комплексу дій по зниженню коефіцієнта бою зерна під час технологічного процесу ТОВ «ІЗТ».....	72
3.3. Оцінка ефективності проведення футеровку поліуретаном самопливних труб ТОВ «ІЗТ».....	79
ВИСНОВОКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних складних економічних умовах функціонування вітчизняні підприємства відчувають потребу в нових методах управління. Підприємствам необхідна система оцінки, здатна збалансовано та адекватно відображати траєкторію руху в досягненні цілей стратегії розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються на підприємстві. Збалансована система показників стає ефективним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства зрозуміти, куди рухається підприємство, як воно розвивається і наскільки діяльність підприємства відповідає його запланованій стратегії. Актуальність питань впровадження системи збалансованих показників, полягає в можливості підвищувати акціонерну вартість підприємства за допомогою зростання ефективності всіх факторів бізнесу: фінансів, роботи з клієнтами, бізнес-процесів, кадрів. Впровадження збалансованої системи показників як нового методу управління здатне активізувати функції управління, які спрямовані на вирішення наявних економічних проблем кожного окремого підприємства.

Перед підприємствами, які запроваджують збалансовану систему показників, як правило, виникає проблема вибору найважливіших індикаторів, адже не існує єдиних принципів розробки стратегічних цілей підприємства залежно від кон'юнктурного середовища підприємств. Невирішеною залишається і проблема недостатньої кореляції між фінансовими та нефінансовими індикаторами, які встановлюють ступінь впливу нематеріального економічного потенціалу на реалізацію стратегічних цілей, збалансування підприємством довгострокових цілей і поточної результатної діяльності в умовах стагнації і рецесії глобального економічного середовища й транзитивності національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збалансована система показників здобула вже досить широкого визнання та поширення. Серед зарубіжних науковців окрім власне творців концепції Д. Нортон, Р. Каплана, слід виділити праці таких вчених, як А. Томпсона, А. Гершуна, Г. Мінцберга, Дж. Стрікланда, ,

Пола Р. Нівена, М. Г. Брауна та ін.. За останні роки в Україні було надруковано чимало публікацій та наукових статей з приводу застосування збалансованої системи показників та особливостей її впровадження на українських підприємствах, зокрема таких авторів, як В. Смірнов, І. Височин К. Редченко, М.Кизин, О. Клименко, О. Чернега, та ін.

Метою дослідження є формування збалансованої системи показників як інструменту реалізації стратегії підприємства зернового бізнесу.

Для досягнення заданої мети нами запропоновано вирішення наступних завдань:

- 1) Розглянути теоретичні та методологічні аспекти сутності збалансованої системи показників;
- 2) Провести порівняльний аналіз існуючих методик збалансованої системи показників;
- 3) Встановити склад блоків збалансованої системи показників з урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- 4) Проаналізувати процес формування збалансованої системи показників на підприємстві;
- 5) Провести фінансово-економічний аналіз ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)»
- 6) Дослідити сучасний стан ринку зерна України та виявити перспективи зростання ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)»
- 7) Встановити стратегічні цілі ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)» у розрізі блоків збалансованої системи показників та продемонструвати їх причинно-наслідковий зв'язок у вигляді стратегічної карти;
- 8) Виявити бізнес-процес, який впливає на розвиток ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)» першочергово та потребує вдосконалення;
- 9) Запропонувати заходи покращення діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)» у розрізі блоків збалансованої системи показників;

- 10) Визначити ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення бізнес-процесу ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)». Предметом дослідження є реалізація стратегії на підприємстві.

До методів дослідження, які використовувалися під час написання дипломної роботи, належать: фінансовий та економічний аналізи, статистичні методи порівняння та групування, схематичні та графічні методи. Для обробки статистичної інформації, створення таблиць, графіків та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel.

Наукова новизна результатів магістерської роботи полягає в наступному: уточнено склад індикаторів за блоками збалансованої системи показників з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал (ІЗТ)».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення та методичні підходи, розроблені у магістерській роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішнього бізнес-процесу ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», який забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних публікацій, наукових конференцій, даними статистичної та фінансової звітності підприємства, матеріалами опитувань і анкетування персоналу.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були звітні матеріали ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» за 2012-2014 роки, які відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні результати дослідження доповідались і одержали позитивну оцінку на II

міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.).

Структура магістерської роботи: вступ, три розділи, висновок, два додатки, список використаних джерел з 40 найменувань.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було проаналізовано теоретичну сутність, визначено можливості практичного застосування збалансованої системи показників та отримані наступні результати:

1) Balanced ScoreCard (BSC) – це інструмент стратегічного управління та реалізації стратегії підприємства, на основі встановлення причинно-наслідкового зв'язку (балансування) між ключовими показниками ефективності чотирьох блоків (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу);

2) Порівняльний аналіз існуючих методик сутність збалансованої системи показників, а саме: BSC Нортон-Каплана, BSC Мейсея, «піраміда ефективності» МакНейра, модель EP2M, «квантове вимірювання досягнень», вимірювання досягнень за версією «Ернст&Янг», «ділове вікно управління», «картепіллар», концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард», бізнес-модель за методикою компанії Артур Андерсен, дав підстави стверджувати, що BSC Нортон-Каплана є універсальною;

3) Відповідно до BSC Каплана-Нортон виявлено ключові елементи BSC та встановлено, що у системі показників KPI повинно бути обов'язково представлено чотири блоки: фінансові індикатори, індикатори по клієнтах, по бізнес-процесах та навчанню і розвитку персоналу;

4) Згруповано набір індикаторів у розрізі блоків BSC Каплана-Нортон з урахуванням критеріїв відбору ключових індикаторів та специфіки діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал ІЗТ»;

5) Проведений фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» показав сталий розвиток підприємства на стадії зростання;

6) Розглянуті тенденції розвитку ринку зерна України показали перспективи зростання ТОВ «Іллічівський зерновий термінал»;

7) Сформульовано цілі діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» за блоками BSC Каплана-Нортон, а саме: блок «Фінанси» - зростання прибутку; блок «Клієнти» - збільшити кількість договорів; блок «Бізнес-

процеси - знизити % бою зерна при переміщенні»; блок «Навчання та розвиток» - підвищити мотивацію та продуктивність персоналу;

8) Розроблена стратегічна карта ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» демонструє причинно-наслідковий зв'язок стратегічних цілей за блоками BSC Каплана-Нортонна;

9) Встановлена вагомість індикаторів кожного блоку BSC Каплана-Нортонна ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» показала, що у найгіршому становищі перебуває блок «бізнес-процеси» та визначено внутрішній бізнес-процес, який потрібно вдосконалювати, а саме мінімізація бою зерна при прийманні-відвантаженні, переміщенні, зберіганні;

10) Розглянутий, поетапно, технологічний процес ТОВ ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» дав змогу виявити ділянки, де підвищений ризик втрати якості зерна. Наведено цифри приросту коефіцієнта бою зерна на відповідних ділянках;

11) Запропонована система заходів по зниженню коефіцієнта бою зерна. Першочергово було вирішено провести футеровку самопливних труб довжиною 216м. Обґрунтовано необхідність проведення та розраховано економічний ефект футеровки самопливних труб як найефективнішого заходу зниження % бою зерна на ТОВ «Іллічівський зерновий термінал». Характеристика процесу футеровки самопливних труб ТОВ «ІЗТ»:

- a) Тривалість процесу 22 дні;
- b) Роботи бригади скомпоновано без простоїв ТОВ «ІЗТ»;
- c) Витрати на футеровку самопливних труб становлять 200,856 тис.грн;
- d) Додатковий прибуток у розмірі 4,87246 млн.грн завдяки зниженню втрат і збереженню сортності зерна.

12) Запропоновано заходи покращення діяльності у розрізі блоків BSC Каплана-Нортонна та представлено у вигляді моделі BSC запропонованої авторами.

BSC Каплана-Нортонна забезпечуючи інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкового зв'язку між

результуючими індикаторами та факторами, під впливом яких вони формуються, дозволила здійснити деталізований моніторинг діяльності ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» в стратегічному фокусі, збільшити оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові індикатори діяльності, які є цільовими і ступінь досягнень яких визначає рух ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» згідно заданої стратегії.

Збалансована система показників, а саме Balanced Scorecard Каплана-Нортон, є дієвим інструментом реалізації стратегії ТОВ «Іллічівський зерновий термінал». Зробивши акцент на нові джерела зростання вартості компанії - нематеріальні активи, досягли головної фінансової мети – зростання прибутку ТОВ «Іллічівський зерновий термінал».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - 2-е изд.; пер. з англ. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. - 320с.
2. Каплан Р. С. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. - 512 с.
3. Друкер П. Практика менеджменту. - М.: «Вільямс», 2007. - 400с.
4. Момот О.І. - Менеджмент якості та елементи системи якості Момот О.І.: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 368 с.
5. Блумфілд Ч. Впровадження збалансованої системи оціночних індикаторів: методологія Microsoft Balanced Scorecard Framework. [Електронний ресурс] / Ч. Блумфілд Офіційний опис. Корпорація "Insightformation, Inc.".- 2002. – 31с.
6. Хорват П. Збалансована система показників як засіб управління підприємством / Хорват П // Проблеми теорії і практики управління. - 2000. - С. 108-113.№ 4.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новій бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують сбалансовану систему показників: Пер. з англ. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. - 416 с.
8. Литвак, Б. Г. Стратегічний менеджмент: підручник для бакалаврів / Б. Г. Литвак. - М.: Видавництво Юрайт, 2013. - 507 с.
9. Трофимов В.В. Інформаційні системи і технології в економіці та управлінні: підручник для бакалаврів / за ред. В. В. Трофімова. - 4-е вид., Перераб, і доп. - М.: Видавництво Юрайт, 2013. - 542 с.
10. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.

11. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.
12. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2007. – 192 с.
13. Смірнов В.В. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / В.В. Смірнов, О.О. Клименко // Академічний огляд. - 2007. - № 2. - С. 97-102.
14. Григор'єва Т. І. Фінансовий аналіз для менеджерів: оцінка, прогноз: підручник для магістрів / Т. І. Григор'єва. - 2-е вид., Перераб. и доп. - М. : Видавництво Юрайт; ВД Юрайт, 2013. - 462 с.
15. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; [За наук. ред. М. Горського. –Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
16. Ляковський О.О. Переваги та Недоліки збалансованої системи показників / О.О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - №7 (85). - С. 119-126.
17. Непрекліта Х. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action/ R.S.Kaplan, D.P.Norton. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
18. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера [Электронный ресурс] / Д. Привольнев. – Режим доступа: <http://www.citcity.ru/bi/news/11351/>
19. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
20. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 304 с.
21. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The Cap Gemini

- Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45-52.
22. Мельник Ю.М. Застосування системи збалансованих показників на прикладі заводу «АКВАІЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми стали розвитку: науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів и студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. - Суми: Вид-во СумДУ, 2010. - Ч. 3. - С. 138-139.
23. Нивен Пол Р. Збалансована Система Показників: Крок за кроком - максимальне підвищення ефективності і закріплення отриманих результатів / Р. Пол Нивен; пров. з англ. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. - 328 с.
24. Момот Т. В. Розробка системи збалансованих показників оцінки діяльності акціонерного товариства / Т. В. Момот, О. А. Хренова // БІЗНЕС ІНФОРМ. - 2006. - № 6. - С. 119-122
25. Ляшенко Г. П., Дерев'янка В. М., Збалансована система показників необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янка // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 64.
26. ТІС ЗЕРНО очолив рейтинг найбільших зернових терміналів. [Електронний ресурс] / Рейтинг найбільших зернових терміналів. - Режим доступу.- <http://www.zernoua.info/news/6913.html>
27. Волкова Н.А., Чернишова Л.В. Методичні вказівки до виконання курсових робіт з курсу “Організація і методика економічного аналізу” для студентів ІV курсу денної форми навчання спеціальності “Облік та аудит” / Н.А. Волкова, Л.В. Чернишова // Одеса: ОДЕУ, ротاپронт.- 2008 р. – 24 с.
28. Кириленко І.Г. Формування зернового ринку в Україні: стратегія розвитку / І.Г. Кириленко // Економіка АПК. - 2009. - №9. – С. 79-84., с. 81

- 29.Худолій Л.М. Розвиток ринку зерна в Україні / Л.М. Худолій // Економіка АПК.- 1997. - № 9. - С. 59-66., с. 62
- 30.Державна служба статистики України. - Режим доступу.- <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 31.Урядовий Кур'єр. - Режим доступу.- <http://ukurier.gov.ua/uk/>
- 32.Міністерство аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу. - <http://minagro.gov.ua/>
- 33.Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ). - Режим доступу. - <http://ucab.ua/ua>
- 34.Оносова І.А. Проблеми експорту зерна в контексті недосконалості сучасної інфраструктури зернового ринку України [Електронний ресурс] / І.А. Оносова. – Режим доступа: http://nauka.tsatu.edu.ua/print-journals-tdata/13-1/13_1/26.pdf
35. Калюжна О.В., Інфраструктура товарного ринку: [навч. посіб.] / О.В. Калюжна, В.Ф. Клочан, Т.Я. Іваненко, В.С. Кушнірук. – Миколаїв, 2011. – 284 с..
- 36.Агробізнес Сьогодні.- Режим доступу. - <http://agro-business.com.ua/ekonomichni-gektar/1975-trendy-vitchyznianogo-agrarnogo-eksportu.html>
- 37.Elevatorist.com. – Режим доступу. - <http://elevatorist.com/blog/read/160-den-1-harkovschina-i-poltavschina-agrotrejd-i-nibulon>
- 38.Зерновая Столица.- Режим доступу. -<http://zeo.ua/press-center/stati/soxranenie-kachestva-zerna-zadacha-1-dlya-sovremennogo-elevatora/>
- 39.Ольвія, Нільс-Горан, Рой, Жан, Вітер, Магнус. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичне керівництво з використання збалансованої системи показників: Пер. з англ. - М .: Видавничий дім «Вільямс», 2004. - 304 с.
- 40.Агрополимер. – Режим доступу. - <http://agropolimer1993.ru/page8.html>