

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“___” _____ 2018 р.
(підпис)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему:
**«Формування та реалізація стратегії розвитку ПрАТ «Любашівський
елеватор»»**

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

Беляєва Катерина Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.
(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2018

ЗМІСТ

Вступ	С. 2
Розділ 1 Підходи щодо формування стратегічного планування підприємства	С. 4
1.1. Стратегічне планування як складова частина стратегічного управління	С. 4
1.2 Стратегічний план в системі планування діяльності підприємства	С. 11
1.3 Етапи стратегічного планування	С. 15
Розділ 2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	С. 20
2.1 Загальна характеристика підприємства ВАТ „Любашівський елеватор”	С. 20
2.2. Аналіз вантажообігу ВАТ „Любашівський елеватор”	С. 23
2.3. Аналіз фінансового стану ВАТ ”Любашівський елеватор” 2012-2016 роки	С. 28
2.4 Аналіз розвитку зернового ринку в Україні	С. 31
2.5. Сильні та слабкі сторони підприємства	С. 38
Розділ 3. Розробка стратегії розвитку підприємства	С. 40
3.1 Визначення місії та цілей підприємства	С. 40
3.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	С. 41
3.3 Аналіз можливостей зовнішнього середовища Любашівського елеватору	С. 47
3.4 Обґрунтування стратегії розвитку ВАТ «Любашівський елеватор»	С. 51
Висновки	С. 69
Список використаних джерел	С. 71

ВСТУП

В сучасних умовах підприємства здійснюють пошук ефективних методів управління і планування. Слід підкреслити, що самостійність підприємств у встановленні ключових результатів діяльності, цілей на перспективу, визначення шляхів їх досягнення зумовила зростання значущості функції планування. Зарубіжна практика показує, що у підприємства повинне бути чітке уявлення про майбутнє, що визначає основний стратегічний напрям його розвитку. Таким чином, в умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність у використуванні таких підходів до стратегічного планування, які дозволяє формувати адаптивний механізм управління підприємством до умов ринку, що змінюються. Це обумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета даної дипломної роботи – визначити напрями довгострокового розвитку підприємства та покращення його конкурентну позицію з використанням стратегічного планування.

Поставлена мета дипломної роботи обумовила необхідність рішення наступних **завдань**:

1. визначити роль стратегічного планування в діяльності підприємства та етапи процесу його формування;
2. проаналізувати динаміку вантажообігу підприємства та сучасні тенденції на зерновому ринку як зовнішнього середовища елеватору;
3. проаналізувати конкурентну позицію Любашівського елеватору;
4. виконати аналіз зовнішнього середовища Любашівського елеватору;
5. обґрунтувати стратегію розвитку Любашівського елеватору.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – ВАТ «Любашівський елеватор».

Предметом дослідження дипломної роботи процес формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-

теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, конкурентного аналізу, експертного оцінювання СЗГ Ансоффа, сценарного планування.

Наукова новизна полягає у подальшому розвитку процесу формування стратегії розвитку за рахунок введення етапу сценарного планування, який дозволяє обґрунтувати обраний напрям розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використовувати у стратегічному плануванні запропонований напрям розвитку підприємства.

Апробація роботи була проведена шляхом публікації тез:

Беляєва К.О. Процес формування та реалізації стратегії підприємства / Кузнецова І.О, Беляєва К.О. //«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 травня 2017 р. – Одеса, 2017. – с. 69-76

Висновки:

1. За результатами критичного аналізу наукової літератури доведено важливу роль стратегічного управління і стратегічного планування в діяльності підприємства, які дозволяють виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковому періоді. Така необхідність обумовлена надзвичайно активним змінам зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність до складу етапів стратегічного планування включити етап розробки сценаріїв, що надає змогу визначити напрями розвитку підприємства.

2. З використанням аналізу динаміки вантажообігу доведено, що за останні три роки підприємство ВАТ „Любашівський елеватор” працювало стабільно, найбільше приймання зернових на підприємстві спостерігається в липні місяці, в період збору урожаю. Результати аналізу надали можливість дійти висновку, що підприємство знаходиться на стадії росту.

Аналіз ринку зерна як зовнішнього середовища підприємства елеваторної галузі надав можливість встановити, що на сьогодні існує високий попит на зерно на світовому ринку. Тому елеваторна галузь має довгострокову привабливість.

3. За результатами аналізу конкурентної позиції досліджуваного підприємства з кількома основними конкурентами нами визначено низку конкурентних переваг Любашівського елеватору, а саме: оперативність обслуговування; комерційна надійність; висока ступінь оволодіння технологіями.

За результатами конкурентного аналізу та можливостей зовнішнього середовища доведено, що необхідно розглядати можливості заповнити потужності елеватора за рахунок збільшення послуг зі зберігання ріпаку.

4. З метою розвитку елеватору за рахунок підвищення використання ємностей елеватору та розширення зберігання й перевантаження різних видів зернових культур, нами проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства. Для визначення можливостей елеватору було розглянуто розвиток ринку рапса. Доведено, що ринок рапсу є привабливим і ця

культура буде стабільно вирощуватися. Тому можна розглядати можливості заповнити потужності елеватора за рахунок збільшення послуг зі зберігання ріпаку.

5. Доведено, що найбільш доцільним є використання стратегії розвитку - стратегії оновлення. Таку стратегію відповідно до виявлених можливостей з аналізу зовнішнього середовища можна реалізувати за рахунок охоплення більшої кількості культур з якими працює підприємство і зокрема ріпаку. Для оцінки привабливості стратегічної зони господарювання «Ріпак» нами було використано метод Ансоффа. За експертною оцінкою методом Ансоффа доведено, що СЗГ «Ріпак» найбільш приваблива для розвитку підприємства.

Для реалізації завдання обґрунтування стратегії розвитку, з огляду на результати аналізу зернового ринку та з використанням методу Байєса нами було розроблено декілька сценаріїв розвитку підприємства.

За результатами аналізу можливих сценаріїв розвитку можна стверджувати, що висновки стосовно привабливості СЗХ «Ріпак» підтверджені. Оскільки найбільш вірогідним визначено сценарій, який істотних впливів на попит ріпаку не спричинить.

За результатами розрахунків нами доведено, що інвестиції у придбання, встановлення та наладки обладнання для ріпаку є доцільними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. Пер. с англ. В.А.Бирюкова, М.М.Крейсберг – М.: Дело, 2010. – 322 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг; [пер. с 3-го англ. изд.]. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.*
4. Артеменко Л. П. Моделі та методи стратегічного планування для виробничого підприємства / Л. П. Артеменко, Є. А. Вронська / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Vronska_210/htm
5. Архипов В. Основные достижения в развитии технологии стратегического планирования компанией / В. Архипов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С. 112-118.
6. Балабаш О. С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О. С. Балабаш // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 1 (60). – С. 99-109
7. Беседін В. Створення, становлення та трансформування системи планування в Україні / В. Беседін // Економіка України. – 2002. – № 4. – С. 4-10.
8. Беседін В. Створення, становлення та трансформування системи планування в Україні / В. Беседін // Економіка України. – 2002. – № 5. – С. 4-9.
9. Богатирьов А. М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія / А. М. Богатирьов, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецова. – О.: ІПРЕЕД НАН України, 2003. – 274 с.

10. Богатирьев А. М. Система внутрішньозаводського планування: структурний аспект / А.М. Богатирьев, І. О. Кузнецова // Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький – 2005 - №5, Ч.2, Т.1. – с.43-47
11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
12. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х.Виссема (пер. с английского). – М.: "ИНФРА-М". – 2006. –177 с.
14. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 504 с.
15. Горняк О. В. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях /О. О. Горняк, Л. Х. Доленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т.3. – С. 29-32.
16. Грузинов В. П. Экономика предприятия: учебник для вузов / В. П. Грузинов, К. К. Максимов, Н. Д. Эриашвили. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 535 с.
17. Дойль П.Менеджмент: стратегия и тактика / П.Дойль; [пер. с англ.]. – СПб.: "Питер", 2010. – 181 с.
18. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / Друкер Питер Ф.; [пер. с англ.]. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 990 с.
19. Каплан Р. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие Сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 392 с.
20. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1993. – 287 с.

21. Кинг У.. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Кинг У., Клиланд Д. : Пер. с англ. - М.: Дело, 2015. - 392с.
22. Кузнецова І. О. Аналіз структурних детермінант інтенсивності конкуренції на ринку послуг хлібоприймальних підприємств / І. О. Кузнецова, А.І. Маркова // Вісник східноукраїнського національного університету ім.. В.Даля. – 2013. - № 11 (200). – С. 147-151
23. Кузнецова І. О. Економіка підприємств хлібопродуктів: Навчальний посібник / І. О. Кузнецова // Одеса: Атлант, 2013. –325 с.
24. Кузнецова І. О. На жаль, у нас розвивається вивізна торгівля зерном при зменшенні його внутрішнього споживання / І. О. Кузнецова // Зерно і хліб. – 2010. – №1. – С. 14-16
25. Кузнецова І. О. Організаційно-економічна модернізації галузі хлібопродуктів як основа продовольчої безпеки держави / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. - Херсон, 2014. - № 15 (4). - С.132-138
26. Кузнецова І. О. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів / І. О. Кузнецова // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2015. - № 6 (226) - С. 132-145
27. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
28. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14
29. Кузнецова І. О. Ринок зерна України: тенденції та стратегічний вектор розвитку / І. О. Кузнецова // Економіст – 2010. - № 10. – С.10-12
30. Кузнецова І. О. Рынок зерна Украины: угроза продовольственной безопасности или шанс на экономическое лидерство? / І. О. Кузнецова // Хранение и переработка зерна. – 2011. – № 4. – С. 22-25

31. Кузнецова І. О. Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів / І. О. Кузнецова, О.О. Кюне // Економічний аналіз – Тернопіль: ТНЕУ. – 2016. – Том 23 № 2. – С. 73-78
32. Кузнецова І. О. Стратегический вектор развития национального зернового рынка как основа устойчивого экономического роста Украины/ І. О. Кузнецова // Бізнес Інформ, ХНЕУ – 2011. – № 7 (1). – С. 69-72
33. Кузнецова І. О. Стратегічне управління хлібоприймальними підприємствами як основа продовольчої безпеки країни: монографія / І. О. Кузнецова, О.О. Кюне // Одеса: Магістр, 2016. – 124 с.
34. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Кунц Г., О'Доннел С. : Пер. с англ. М.: Дело - 2015. - Т.1 - 496с.
35. Лапушинская Г. К. Планирование в условиях рынка: учеб. пособ. / Г. К. Лапушинская, А. Н. Петров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 252 с.
36. Левицки С. Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / С. Левицки; [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
37. Маслак О. Перспективи вирощування та реалізації ріпаку / О. Маслак // Агробізнес сьогодні: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar.html>
38. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2008. – 672 с.
39. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
40. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. Нац. тогр.-екон. ун-т, 2002. – 302с.

41. Протасова Л. В. Деякі теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств / Л. В. Протасова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – С. 216-220.
42. Рыбчинский Р. С. Общая характеристика зернозаготовительной отрасли Украины // Хранение и переработка зерна. - 2016г. - №1.- с. 15-16
43. Рынок рапса в Украине: состояние, тенденции и перспективы развития / Электронный ресурс: <http://www.apk-inform.com/>
44. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
45. Уткин Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин – М.: АКАЛИС, 1996. – 516 с.
46. Фазй Лайм. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фазй; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.