

**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.

“ ” _____
(підпис) 2018 р.

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

на тему:
**«Реалізація стратегії підприємства на
засадах збалансованої системи показників.»**

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

Каблаш А.Г.
(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/

ЗМІСТ

ВСТУП	Стр. 3
1. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ (BSC) ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	Стр. 5
1.1 Етап реалізації стратегії в процесі стратегічного управління підприємством	Стр. 5
1.2. Сутність технології збалансованої системи показників.	Стр. 14
1.3 Аналіз існуючих методик BSC.	Стр. 19
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПОРТОВОГО ЕЛЕВАТОРУ	Стр. 28
2.1 Загальна характеристика підприємства	Стр. 28
2.2 Аналіз діяльності портового елеватору	Стр. 34
2.3 Огляд ринку зерна як зовнішнього середовища портового елеватору	Стр. 39
2.4 Методичні підходи до розробки збалансованої системи показників.	Стр. 47
3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ	Стр. 54
3.1 Формування фінансової складової моделі BSC	Стр. 55
3.2 Формування клієнтської складової моделі BSC	Стр. 60
3.3 Формування процесної складової моделі BSC	Стр. 65
3.4 Формування складової моделі BSC „Навчання та розвиток персоналу”.	Стр. 72
3.5 Модель BSC портового елеватору Одеського зернового терміналу	Стр. 73
ВИСНОВКИ	Стр. 78
Література	Стр. 80

Вступ

В сучасних умовах конкурентні переваги важко придбати за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. В процесі прийняття рішень керівники і власники мають велику потребу в інформації нефінансового характеру. В умовах швидких змін та жорсткої конкуренції, нефінансова інформація, яка базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, має велике значення. Поряд з одержанням прибутку і підвищенням капіталізації головне значення мають цілі завоювання ринку та придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їхнє утримання, прогресивність технологій і налагодженість бізнес-процесів, могутній і кваліфікований персонал - фактори які мають велике значення для підприємства.

На вартість бізнесу стали істотно впливати такі нематеріальні активи, як відомий бренд, оригінальні технології, особливі компетенції персоналу. Збалансована система показників дає можливість оцінити ці фактори і відкриває нові можливості для реалізації стратегії. Тому тема роботи є актуальною.

Метою роботи є формування системи збалансованих показників для реалізації стратегічних цілей портового елеватора.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність технології збалансованої системи показників та проаналізувати існуючі методики BSC;
- проаналізувати привабливість послуг портових елеваторів;
- сформувати фінансову складову моделі BSC портового елеватора Одеського зернового терміналу;
- сформувати клієнтську складову моделі BSC портового елеватора Одеського зернового терміналу;
- сформувати процесну складову моделі BSC портового елеватора Одеського зернового терміналу;

- сформуванати складову «Навчання та розвиток персоналу» моделі BSC портового елеватора Одеського зернового терміналу;
- обгрунтувати модель BSC портового елеватора Одеського зернового терміналу для реалізації його стратегічних цілей.

Об'єкт дослідження роботи – портовий елеватор Одеського зернового терміналу.

Предметом дослідження є процес реалізації стратегії підприємства на підставі системи збалансованих показників.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, стратегічного аналізу галузі, фінансовий аналіз за методикою Дюпона, аналіз Парето, методика BSC Р.Нортонa і Д.Каплана.

Наукова новизна:

отримало подальшого розвитку використання методу Дюпона у формуванні фінансової складової збалансованої системи показників, що надає можливість визначити напрями реалізації стратегії підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонована система показників надасть змогу підприємству на ринку портових елеваторів реалізувати свої стратегічні цілі.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Каблаш А. Формування та реалізації стратегії підприємства: процесний підхід // І.О. Кузнецова, А. Каблаш. – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 17-20

Таким чином, ми обґрунтували показники та їх значення. Отже, ціль дипломної роботи досягнута.

ВИСНОВКИ

Результати виконаної дипломної роботи дозволяють зробити наступні висновки:

1. Збалансована система показників переводить стратегію підприємства в систему чітко вставлених цілей і задач, а також показників, які визначають міру досягнення заданих установок у рамках чотирьох взаємно інтегрованих основних проєкцій): фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток, що розташовуються у визначеному ієрархічному порядку.

Огляд наукових джерел дає можливість зробити висновок, що існує багато методик формування BSC. Проте критичний аналіз їх дозволяє стверджувати, що розглянуті методики BSC мають схожість між собою. З погляду чіткого опису методики складання BSC кращою є модель збалансованих показників Каплана-Нортон.

2. Стратегічний аналіз зернового ринку дозволив обґрунтувати стійкий попит на зерно в світі та привабливість ринку послуг портових елеваторів. Разом з тим було визначено, що портовий елеватор Одеського зернового терміналу має незадовільний фінансовий стан, що зумовлено зниженням обсягів вантажообігу. Таке становище потребує впровадження сучасних технологій управління, таких як BSC.

3. Стратегічний напрямок портового елеватора визначено як підвищення прибутковості. В якості стратегічної настанови встановлено збільшення рентабельності сукупного капіталу.

4. З використанням методу Дюпону було встановлено, що для підвищення рентабельності сукупного капіталу необхідно збільшити обсяг послуг і коефіцієнти оборотності активів, а також встановити контроль за накладними витратами. Визначено показники фінансової складової:

- збільшення обсягу послуг;

- збільшення оборотності дебіторської заборгованості;
- збільшення оборотності основних засобів;
- ступінь зниження частки накладних витрат у доході від реалізації.

5. На підставі аналізу динаміки вантажообігу в цілому та у розрізі основних клієнтів встановлено, що портовому елеватору слід більше уваги приділяти клієнтській складовій. Для цього треба аналізувати їхні скарги на якість послуг та активно просувати послуги елеватора за рахунок маркетингу.

Запропоновано в клієнтській складовій такі показники:

- Підвищити ступінь задоволеності клієнтів ;
- Розширити базу клієнтів;
- Просування послуг за рахунок маркетингу;
- Збільшити частки ринку.

5. З використанням ланцюга бізнес-процесів та методу Парето визначено, що є необхідність більше уваги приділити маркетинговому просуванню послуг портового елеватора та підвищити якість послуг за рахунок зменшення дефектів на операції сушіння зерна.

В процесній складовій запропоновано такі показники:

- зменшення дефектів на операції сушіння зерна;
- підвищення ефективності маркетингових заходів.

6. Запропоновано такі показники в складовій BSC „Навчання та розвиток”:

- відсоток перекваліфікованих працівників;
- число співробітників, ознайомих зі стратегією підприємства.

7. В роботі на підставі визначених показників сформовано стратегічну карту портового елеватора Одеського зернового терміналу. На основі стратегічної карти та виділених показників, розроблено збалансовану систему показників. Для оцінки реалізації стратегії встановлено цільові значення показників. Для досягнення стратегічних цілей і цільових значень показників запропоновано програми конкретних дій - стратегічні ініціативи.

Спостереження за встановленими нами індикаторами дозволить підвищити ефективність діяльності Одеського портового елеватора.

Список використаної літератури:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002. - 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская, М.В. Никольский, В.Н. Смирнов – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І., Балабаш О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
4. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский – М.: ИНФРА, 2011. – 260 с.
5. Богатирьев А. М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: (Монографія) / А.М. Богатирьев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова – Одеса: : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003 – 274 с.
6. 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
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
8. Зверяков М.І. Теоретичні і методологічні основи дослідження економічних відносин в Україні в умовах інтеграції в глобальний процес розвитку – О.:Атлант, 2016. - 389 с.
9. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії:

монографія / М. І. Зверяков. – Одеса: Астропрінт, 2012. – 320 с.

10. Зверяков М.І., Жданова Л.Л., Шараг О.С. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України – О.:Атлант, 2017. - 296 с.

11. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. - Мн.: Новое знание, 2008. - 4-е изд., стереотип. - 635 с.

12. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. М.: Олімп-Бізнес, 2003.

13. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991. - 392с.

14. 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

15. Кузнецова І. О. Економіка підприємств хлібопродуктів: Навчальний посібник / І. О. Кузнецова // Одеса: Атлант, 2013. –325 с

16. Кузнецова І.О. Зерновий ринок України: історія створення та тенденції розвитку: (Монографія) / І.О. Кузнецова. – Одеса: Поліграф, 2008 – 198 с. – Бібліогр.: с.175-185

17. Кузнецова І. О. На жаль, у нас розвивається вивіз торгівля зерном при зменшенні його внутрішнього споживання / І. О. Кузнецова // Зерно і хліб. – 2010. – №1. – С. 14-16

18. Кузнецова І. О. Організаційно-економічні передумови 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

19. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.

20. 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

21. Кузнецова І. О. Стратегічне управління хлібоприймальними підприємствами як основа продовольчої безпеки країни: монографія / І. О. Кузнецова, О.О. Кюне // Одеса: Магістр, 2016. – 124 с.

22. 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.

23. Кузнецова І. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / І. Кузнецова, Т. Кублікова // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106

24. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123

25. Kuznetsova I. Budgeting technology of enterprises activity with the divisional structure / I. Kuznetsova, Y. Karpenko // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 96-103

26. Лапін А.Н., «Стратегічне управління сучасної організацією», Москва, 2004.

27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. - 702 с.

28. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Издательство „Питер”, 2000 – 688 с.

29. Нілі Е., Адамс К., Кеннерли М. „Прізма ефективності. Карта збалансованих показників для виміру успіху в бізнесі та управління їм», Дніпропетровск, 2003

30. Немцов В.Д., Довгань Л.Д. „ Стратегічний менеджмент”, Київ,

2001р.

31. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Офіційний сайт ФАО: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.net>
33. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник / Н.Ю. подольчак. – Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2012. – 400 с.
34. Приймак Т.О., „Економіка підприємства”, 2001р.
35. Редченко К.І. «Стратегічний аналіз в бізнесі», 2003.
36. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
37. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л. -М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
38. Швайка Л.А., „Планування діяльності підприємства”, 2004р.
39. Шершньова С.В., Оборська С. В., Стратегічне управління”, Київ, 199р.
40. Уолш К., „Ключові фінансові показники: аналіз та управління розвитком підприємством”, Київ, 2001 р.