

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
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 Андрій Геннадійович

(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/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи - портовий елеватор Одеського зернового терміналу.

Предметом є процес реалізації стратегії підприємства на підставі системи збалансованих показників

Наукова новизна полягає в отриманні подальшого розвитку використання методу Дюпона у формуванні фінансової складової збалансованої системи показників, що надає можливість визначити напрями реалізації стратегії підприємства.

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.Нортон і Д.Каплана.

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

Апробація роботи була проведена шляхом публікації тез:

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

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 83 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Збалансована система показників (BSC) як сучасна технологія реалізації стратегії підприємства» узагальнено наукові точки зору щодо сутності процесу стратегічного планування, визначено його роль в системі визначення місії організації, розглянуті основні етапи реалізації стратегії. Розглянуто сутність технології збалансованої системи показників, основні методики BSC та було обґрунтовано доцільність використання модель збалансованих показників Каплана-Нортон, з погляду методичного підходу щодо встановлення критеріїв BSC.

У другому розділі «Аналіз діяльності портового елеватору» проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства. Визначено сильні та слабкі сторони підприємства. Проведено аналіз діяльності портового елеватору. Досліджено сучасні тенденції ринку зерна. Визначили що зростання експортної торгівлі відбулося і завдяки забезпеченню потужностями українських морських портів.

Внаслідок аналізу визначено низку негативних факторів, що впливають на діяльність портових елеваторів. Встановлено, що Одеський портовий елеватор має незадовільний фінансовий стан. Це зумовлено зниженням обсягів вантажообігу. На цій основі було запропоновано впровадження сучасних технологій управління, таких як BSC.

У третьому розділі «Формування системи збалансованих показників»

Було проведено аналіз за методом Дюпона. Сформована клієнтська складова моделі BSC, яка показує, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто відбиває конкурентну позицію компанії. Сформована процесна складова моделі BSC за допомогою використання методу Парето. Були запропоновані складові моделі BSC для розвитку персоналу. Побудована стратегічна карта та збалансована система показників, визначені цільові значення показників для портового елеватору Одеського зернового терміналу.

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, ознайомлених 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.

АНОТАЦІЯ

Каблаш Андрій Геннадійович. Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. – На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій». – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2018.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – портовий елеватор Одеського зернового терміналу .

У роботі розглядаються теоретичні основи сутності процесу стратегічного планування. Проаналізовано діяльність підприємства та сучасні тенденції розвитку зернової галузі. Визначено галузеві загрози й можливості Одеського зернового терміналу. Обґрунтовано використання методики Каплана-Нортон. Розроблено збалансовану систему показників для оцінки реалізації стратегії портового елеватору Одеського зернового терміналу. Встановлено цільові значення показників та запропоновано програми конкретних дій - стратегічні ініціативи.

Ключові слова: стратегічне планування; методика BSC; модель Каплана-Нортон; стратегічні цілі; зернова галузь.

ANNOTATION

Kablash Andriy. Realization of the strategy of the enterprise on the basis of a balanced system of indicators. - On the rights of the manuscript

Thesis for Master degree in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations» - Odessa National Economic University, Odessa, 2018.

Thesis consists of three chapters. Object of study is port elevator of the Odessa grain terminal.

Diploma thesis deals with the theoretical foundations of the essence of the the strategic planning process. The enterprise activity and modern trends of the grain industry development are analyzed. The industry threats and opportunities of the Odessa

grain terminal are determined. The use of the BSC technique, namely Kaplan-Norton, was substantiated. A balanced system of indicators has been developed to assess the implementation of the strategy. The target values of the indicators have been established and the program of concrete actions - strategic initiatives has been proposed.

Key words: strategic planning; BSC methodology; Kaplan-Norton model; the strategic goals; grain industry.