

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

Кафедра менеджменту

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

“ ” 2018 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Формування операційної стратегії на засадах BSC»

Виконавець:

студент факультету економіки та
управління підприємництвом
Севастьянова
Анастасія Юріївна_

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко
Юлія Валентинівна_

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття операційної стратегії діяльності підприємства	5
1.2. Основні підходи до формування операційної стратегії підприємства	13
1.3. Збалансована система показників та її взаємозв'язок з операційної стратегією підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ"	27
2.1. Аналіз ринку кабельно-провідникової продукції України	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ "Одескабель"	35
2.3. Аналіз наявних операційних можливостей ПАТ «Одескабель»	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ"	51
3.1. Обґрунтування операційної стратегії ПАТ "Одескабель"	51
3.2. Планування ремонтного обслуговування на ПАТ "Одескабель"	58
3.3 Розрахунок ефективності впровадження системи планово- попереджальних ремонтів	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

На фоні загострення конкурентної боротьби та активних дій виробників із покращення конкурентної позиції на ринку все більша їх кількість шукає джерело конкурентних переваг у сфері виробництва (надання послуг). Відповідно до цього, найбільш фінансово успішним на ринку може бути виробник з найменшими витратами, найбільш якісною продукцією, найкоротшим терміном виконання замовлення тощо, що визначається в процесі формування операційної стратегії діяльності.

Метою магістерської роботи є теоретичне дослідження основ формування операційної стратегії діяльності підприємства, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань для обґрунтування операційної стратегії діяльності ПАТ "Одескабель".

Завданнями роботи є:

- визначити сутність поняття «операційна стратегія підприємства» та встановити основні етапи її формування та реалізації;
- проаналізувати ринок кабельно-провідникової продукції України;
- обґрунтувати операційну стратегію ПАТ "Одескабель".

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є ПАТ "Одескабель".

Предметом дослідження є процес формування та реалізації операційної стратегії підприємства.

Теоретичні дослідження проводились на базі дослідження наукової літератури та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також Інтернет-видань. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та фінансової звітності, річні звіти підприємства.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень терміну «операційна стратегія підприємства»); PEST - аналіз (для аналізу ринку кабельно-провідникової продукції України); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), модель управління запасами з фіксованим обсягом (для планування поставок запчастин

та матеріалів для ремонту), а також концепцію збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортон (для розробки системи BSC ПАТ "Одескабель").

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: формалізовано операції з планування ремонтного обслуговування підприємства шляхом побудови інформограми процесу.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася у вересні 2018 р. на базі Одеського національного економічного університету. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези:

Севастьянова А.Ю., Карпенко Ю.В., Основні підходи до формування операційної стратегії підприємства / Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2018 р. – Харків: ТОВ Промарт, 2018. - С.68-72.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючі наведені в науковій літературі тлумачення терміну "операційна стратегія" визначення, будемо розуміти її як одну з функціональних стратегій підприємства, що визначає основні умови реалізації операційної функції організації, а саме містить рішення щодо розробки операційного процесу та інфраструктури для його підтримки.

За результатами аналізу наукової літератури нами встановлено, що сьогодні існує багато підходів до формування операційної стратегії. Найбільш ґрунтовним, є підхід, що включає етапи: аналіз стадії життєвого циклу галузі, визначення завдань маркетингу відповідно до стадії життєвого циклу галузі, формування операційних пріоритетів, аналіз операційних можливостей підприємства, прийняття рішення про аутсорсінг, прийняття рішень відносно операційних процесів та інфраструктури для їх підтримки

2. Динаміка виробництва КПП в Україні за останні роки неодноразово змінювалася під впливом імпорту, політичної та економічної кризи, збільшення цін на ресурси. Більшість споживачів продукції – великі замовники, що останній рік суттєво не збільшили обсяг споживання КПП. Основними загрозами для виробників кабелю є політичні й економічні фактори, перш за все посилення конкуренції.

3. Формування та реалізацію операційної стратегії підприємства слід здійснювати за такими етапами: встановлення конкурентних переваг підприємства, формування конкурентної стратегії підприємства, реалізація конкурентної стратегії на засадах BSC, вибір операційного пріоритету та формування операційної стратегії, встановлення системи показників операційних підрозділів підприємства, реалізація операційної стратегії підприємства. У відповідності до встановлених етапів нами обґрунтовано операційну стратегію ПАТ "Одескабель" та встановлено необхідність доведення конкурентоспроможності власної кабельної продукції, підвищуючи її якість. Для підтримки конкурентної стратегії виробничого удосконалення слід розробити

операційну стратегію, спрямовану на реалізацію операційного пріоритету "якість та надійність продукції", що дозволить зменшити збої та простої у роботі обладнання шляхом впровадження системи ППР.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Hill T. Manufacturing Strategy. Text and Cases / Terry Hill. – 3rd ed. – McGraw-Hill, 2000. – 588 p.
2. 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
3. Kaplan, R. S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R. S. Kaplan, D.P. Norton – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2010.- 418 S.
4. Treacy M. The Discipline of Market Leaders. Reading /Treacy M., Wiersema F. Mass.: Addison Wesley, 1995, p.31 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str011.html>
5. Yadav N. Era of Strategic Performance Management post 2000: Thinking beyond Balanced Scorecard/ Neetu Yadav. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2080319
6. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства // Формування ринкової економіки.- 2011. -№ 25. – С. 62-73
7. Аналитика: что будет с ценами на кабель до конца 2017 года // Одесская жизнь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://odessa-life.od.ua/article/8781-analitika-chto-budet-s-cenami-na-kabel-do-konca-2017-goda>
8. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підр./ П. І. Белінський. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 624 с.
9. Бруй О. Збалансована система показників - дієвий інструмент стратегічного управління бібліотекою (за матеріалами закордонних публікацій) // Бібліотечний вісник. - 2015. - №5(229). – С. 10-15
10. Буратчук Н. Еволюція збалансованої системи показників // Економічний аналіз. - 2013. - № 12. – Ч. 3. – С. 62-66

11. В Перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации в Украине, будет включена кабельно-проводниковая продукция, а также технические и другие средства реабилитации // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3080%3A2015-04-02-08-00-03&catid=122%3A2015-09-15-07-01-23&lang=ru
12. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 532 с.
13. Всеобщее управление качеством: учебник // Под ред. Глудкина О.П. – М.: Радио и связь, 2007. – 600с.
14. Гэлловей Л. Операционный менеджмент / Л. Гэлловей. — СПб.: Питер, 2002. — 320 с.
15. Деордієва В. А. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій // Ефективна економіка. - № 6. - 2013. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
16. Динаміка виробництва КПП в Україні // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
18. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
19. Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика) / Л.Н. Иванов. М.: ИНФРА-М, 2010. — 177 с.
20. Інформація щодо експорту та імпорту окремих товарів // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие

- сбалансованную систему показателей /Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
22. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
 23. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. – Херсон: ХДУ. - №21. – 2016.- С. 103-107
 24. Кононець І. В. Сутність та етапи розробки операційної стратегії у рамках забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства / І. В. Кононець, А. О. Левченко // Наука - виробництву, 2016 : зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. - Кіровоград, 2016. – С. 72–73.
 25. Контрразведка взялась за кабель // Media [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://redaxe.media/kontrrazvedka-vzyalas-za-kabel/>
 26. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
 27. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
 28. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
 29. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: учебн. пособ. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.
 30. Ляшенко Г. П. Дерев'янюк В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) // Науковий вісник Нац. ун-ту ДПС України (економіка, право). - 1(64). - 2014. – С. 23-31
 31. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ,

2008. – 188 с

32. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С. 192-203
33. Мініна Є. О. Застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету 2012. - № 2. -Т. 1. – С. 43-45.
34. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - №16. – Ч.1. – 2017. – С. 176-179.
35. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
36. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 235 с
37. Омеляненко Т. В. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства // Бізнесінформ. - №11. – 2013. – С. 279-286.
38. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] / М.Е. Портер; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
39. Пушкар А.П. Українська кабельна галузь збільшує обсяги виробництва // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sks.in.ua/shownews_20_.htm
40. Рубин А.Г. Особенности инновационной составляющей операционной стратегии предприятия // Проблемы достижения экономической эффективности и социальной сбалансированности: императивы, правовые и хозяйственные механизмы (сборник статей межд. научно-практ. конф.). – Краснодар, 2014 – С. 161–164.
41. Рубин А.Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5

(часть 2) – С. 438-441

42. Рынок кабеля страдает от неконкурентных действий профильной ассоциации, - производители // Портал новин "Ділова столиця" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/economics/fabrika-ahmetova-otklyuchila-gazochistku-i-travit-zhiteley-07122018230000>
43. Рынок телекоммуникационного и сетевого оборудования. сегменты роп и кабельно-проводниковой продукции // Expert Consulting Telecom [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nm.encint.com/expertiza/oborudovanie-i-materialyi-dlya-setej-telekommunikaczij/cabel-rop>
44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
45. Салмина О.И. Операционная стратегия промышленного предприятия в условиях неопределенности и риска // Дис. на здобуття наук. ступеню кан.екон.наук за спец. 08.00.05, Белгород: 2013, - 221 с.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dissercat.com/content/operatsionnaya-strategiya-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyakh-neopredelennosti-i-riska>
46. Статистичний щорічник України за 2017 рік //Державна служба статистики України. - За ред. Вернера І.Є. – К.: 2018. – 541 с.
47. Терлецька Н.М., Голинська Б.Я. Управління життєвим циклом та режимом функціонування операційної системи підприємства // Молодий вчений. - № 2 (54). – 2018. - С. 754-757.
48. Топ-5 товарів, які Україна експортує до ЄС / Бізнес-портал Finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/412317/top-5-tovariv-yaki-ukrayina-eksportuye-do-yes-infografika>
49. Тюханова А.В., Бузурукова Д.А. Стратегии. Деловая, корпоративная, операционная и функциональная типы стратегий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - №1(9). -2016. – С. 109-112

50. Україна нарастила експорт в Європу // Інтернет – газета "Економіка". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economica.com.ua/eksport/article/77701668.html> Українські виробники збільшили обсяг експорту кабельної продукції // Сайт новин "Главред" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://glavred.info/economics/491881-ukrainskie-proizvoditeli- uvelichili-obem-eksporta-kabelnoy-produkcii.html>
51. Фрейдина Е. В. Модель інтегрованої операційної стратегії як управляєме взаємодія протиріччя // Е. В. Фрейдина, А. А. Тропин, А. Н. Юлов // Вестник НГУ. - №8. – Т. 2. – 2008. – С. 109-117.
52. Чейз Б. Ричард. Производственный и операционный менеджмент / Чейз Б. Ричард, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс; пер. с англ. – 8-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
53. Четощникова Л.А. Операционная стратегия развития предприятия цементной отрасли // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLIX междунар. науч.-практ. конф. № 5(49). – Новосибирск: СибАК, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sibac.info/conf/econom/xlix/41968>
54. Шаповал Е. Обзор рынка кабеля и провода (КПП) // Бізнес. - №23. – 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agrobuiding.com/engineering-systems/electricity/cable_wire/obzor-rynka-kabelya-i-provoda-kpp
55. Яременко О. Л. Операционный менеджмент: уч: для студентов экономической специальности / О. Л. Яременко, А. М. Сумец: Нар. укр. акад. — Х.: Фоліо, 2002. — 231 с.