

**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:
«Діагностика потенціалу підприємства
в системі стратегічного управління»

Виконавець:

студент факультету економіки управління
підприємництвом.

Філіппов О.Л.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Кублікова Тетяна Борисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	Стр. 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	Стр. 5
1.1 Сутність стратегічного управління	Стр. 5
1.2 Діагностика в процесі стратегічного управління	Стр. 10
1.3 Значення потенціалу підприємства в досягненні стратегічних цілей підприємства	Стр. 13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ ПРИЛАД»	Стр. 19
2.1 Економічна характеристика підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»	Стр. 19
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Стр. 28
2.3 Аналіз життєвого циклу галузі приладобудування	Стр. 41
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» НА ЗАСАДАХ ДІАГНОСТИКИ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ	Стр. 46
3.1 Обґрунтування стратегічних сценаріїв розвитку підприємства на засадах діагностики потенціалу	Стр. 46
3.2 Відбір стратегічних сценаріїв розвитку підприємства на підставі парних порівнянь	Стр. 66
3.3 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства	Стр. 77
Висновки	Стр. 82
Література	Стр. 84

ВСТУП

В нестабільних економічних умовах важливим завданням стало розвинути підприємства є ефективне розпорядження його виробничими ресурсами. Сучасні підходи щодо дослідження діяльності суб'єктів господарювання засновані на оцінці економічної ефективності використання ресурсів, визначення факторів та ступеня їх впливу на формування отриманих результатів, обрання стратегічних перспектив та прогнозування подальшого розвитку підприємства. Це обумовлює використання діагностики потенціалу підприємства в процесі формування його стратегічних напрямів розвитку та безпосередньо визначення структури даного процесу, що визначає актуальність обраної теми.

Метою роботи є вибір стратегічних напрямів розвитку підприємства на підставі діагностики його потенціалу.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити значення потенціалу підприємства в досягненні стратегічних цілей підприємства та обґрунтувати процес формування стратегічних напрямів розвитку;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «Телекарт-Прилад» та визначити стадію його життєвого циклу;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства та визначити стадію життєвого циклу галузі приладобудування;
- провести діагностику потенціалу підприємства;
- сформулювати сценарії стратегічного розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад» та провести їх ранжування;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад».

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ „Телекарт-прилад“.

Предметом дослідження є процес проведення діагностики підприємства в системі їх стратегічного управління

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

теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, формалізації, метод ієрархій Сааті.

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесу формування стратегічних напрямів розвитку, який ураховує результати діагностики потенціалу підприємства, що надає можливість виявити стратегічні розриви, сформулювати способи їх усунення, прогнозувати майбутній стан підприємства та контролювати його.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи з підвищення потенціалу підприємства дозволить суттєво поліпшити показники ефективності використання ресурсів підприємства.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Філіппов О.Л. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // І.О. Кузнецова, О.Л. Філіппов. – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 30-33

Висновки

1. Визначено призначення діагностики: спостереження за отриманням запланованих результатів та відстеження відхилень фактичних показників від планових. За результатами критичного аналізу наукової літератури встановлено доцільність виокремити дві частини потенціалу підприємства: потенціал відтворення та потенціал залучення. Сформовано структуру процесу формування стратегічних напрямів розвитку, яка враховує результати діагностики потенціалу підприємства.

2. З використанням SNW-аналізу оцінено фактори внутрішнього середовища підприємства. За отриманою середньозваженою оцінкою визначено позицію підприємства як нейтральну. З використанням портфельного аналізу, проведеного за допомогою матриці General Electric, ми дійшли висновку, що на підприємстві продукція диференційована, підприємство має збалансований продуктивний портфель, оскільки продукція зосереджена переважно у високому секторі привабливості ринку та має середній рівень ефективності бізнесу. Результати попереднього аналізу були використані для визначення стадії життєвого циклу підприємства як стадії зрілості.

Проведений нами аналіз сучасного стану галузі приладобудування дозволив дійти висновку: за ознаками – зміни в товарах та маркетингова діяльність галузь є на стадії зростання, але для приладобудівної галузі данні ознаки в умовах конкуренції не є основними, а ось такі ознаки, як покупці та їх поведінка, стан виробництва, характер конкурентних відносин є більш впливовими. Тому робимо висновок що галузь знаходиться на стадії зрілості свого життєвого циклу.

3. для визначення потенціалу підприємства було розраховано потенціал залучення та потенціал відтворення. Потенціал відтворення розраховано впродовж п'яти років за низкою складових. Встановлено, що інтегральний показник відтворювальної частини потенціалу підприємства за роками майже не змінюється, є стабільним та його значення коливається 0,55-0,58.

Інтегральний показник залученої частини потенціалу підприємства за роками змінюється та має позитивну динаміку.

З використанням карти динаміки потенціалу ТОВ «Телекарт-Прилад» перейшло із зони ризикового потенціалу в зону зростаючого потенціалу. Для закріплення цієї позиції доцільно розробити стратегічні сценарії розвитку, що будуть визначати напрямок його діяльності та збільшувати значення потенціалу.

4. Для розробки сценаріїв розвитку підприємства було розглянуто більш детально динаміку кожної складової інтегрального показника відтворювальної частини. Встановлено, що для покращення значення потенціалу підприємства у його відтворювальній частині необхідно розробити заходи щодо фінансової, маркетингової складових та складової з менеджменту.

З використанням методу ієрархій Сааті було визначено пріоритетність реалізації сценаріїв підприємства. Це надало змогу виявити найбільш вигідні сценарії для підприємства з точки зору збільшення прибутку. Таким сценарієм є «Удосконалення системи планування та впровадження моніторингу зовнішнього середовища» (38,2%).

5. з використанням прогнозної карти динаміки потенціалу ТОВ «Телекарт-Прилад» обґрунтовано доцільність розроблених стратегічних напрямів розвитку.

Література

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. Пер. с англ. Ю. Канского – М.: Советское радио, 1972. – 224 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. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учебн. пособие / В.С.Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин, под ред. А.А Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003 – 368 с.
4. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский – М.: ИНФРА, 2001. – 260 с.
5. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
6. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента: В 2 т. / И.А.Бланк – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – Т.1. – 536 с.
7. Богатирьев А.М. Планирование 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.
8. Большая советская энциклопедия: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/art.xml?art=bse>
9. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография / В.А. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.
10. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: (Монографія) / За заг. ред. А.Е. Воронкової. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с. – Библиогр.: с.510-518

11. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / Дж. Гиг. Пер. с англ. Б.Г. Сушкова, В.С. Тюхтина – М.: Мир, 1981. – 733 с.
12. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: (Монографія) / В.М.Гриньова, О.В. Козирева. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 192 с. – Бібліогр.: с.143-152
13. Дидык Л.М. Производственно-хозяйственный потенциал предприятия и проблемы его оценки / Л.М.Дидык, И.М.Лисовенкова // Вісник українського державного університету водного господарства та природокористування: Зб. наук. праць. – Рівне, 2013. – С.199-205
14. Дідух С.М. Принципи побудови системи оцінки інвестиційного потенціалу підприємства / С.М. Дідух // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. - № 3. – С. 27-32.
15. Звєряков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Звєряков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
16. Звєряков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Звєряков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
17. Ильин А.И. Планирование на предприятии /А.И. Ильин. – Мн.: ООО «Мисанта», 1998. – Ч.1: Стратегическое планирование. – 296 с.
18. Іщук С.О. Виробничий потенціал: проблеми формування та розвитку: монографія / С.О. Іщук. – Львів: ІРД НАН України, 2011. – 278 с.
19. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У.Кинг, Д. Клиланд. Пер. с англ. под общ. ред. Г.Б. Кочеткова – М.: Прогресс, 1991. – 392с.
20. Коно Т. Стратегия и структура японських підприємств / Т. Коно // М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
21. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л.А. Костирко. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.
22. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия:

монографія / А.И.Ковалев. – Киев: АВРИО, 2006. – 368с.

23. Корнійчук А.А. Значення виробничого потенціалу підприємства в досягненні його стратегічних цілей // Сталій розвиток економіки. – 2012. - №5. – С.126-130.

24. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149

25. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.

26. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.

27. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.

28. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57

29. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с. Бібліогр.: с.197-223

30. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

31. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15

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

33. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)

– С.97-108

34. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127

35. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики в процесі управління хлібоприймальним підприємством // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія // Одеса: ОНЕУ, 2016. –с. 96-107

36. Кюне О. О. Методичні підходи до формування складу стратегічних загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів/ І. О. Кузнецова, О. О. Кюне // Вісник соціально-економічних досліджень, Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1 (60). – С. 150-159.

37. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76

38. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка // Економіка та управління підприємствами. - № 4. – 2010. – С. 82-91

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

40. Мескон М. Основи менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. М.А. Майорова – М.: Дело, 1992. – 702 с.

41. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП „Видавничий дім „Укрпол”” , 2009. – 188 с.

42. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві / В.М. Нелеп. – К.: КНЕУ, 2000. – 372 с.

43. Осіпов П.В. Интегральный производственный потенциал пищевой промышленности: (Монографія) / П.В. Осіпов. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН

Украины, 2004. – 288 с. – Библиогр.: 276-285

44. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: (Монографія) / В.В. Пастухова – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. – Библиогр.: с.280-299

45. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А.Н. Петров – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992. – 127 с.

46. Подольчак Н.Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник / Н.Ю.Подольчак, В.Я.Карковська . – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. –268с.

47. Репіна І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. Посібник // І.М. Репіна, Федонін О.С., Олексюк О.І.. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

48. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий. / Т. Саати. Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. Радио и связь, 1993. – 278 с.

49. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: (Монографія) / І.В Смолін. – К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2004. – 344с. – Библиогр.: с.331-343

50. Словарь иностранных слов: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inslov.ru/>

51. 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.

52. Управление по результатам / Т. Сайталайнен, Э. Воутилайнен, П. Порене, И.Х. Ниссинен. Пер. с финского Боровков Г.А. и др.; Общ. ред. и предисл. Я.А.Лейманна. – М.: Прогресс, 1991.– 319 с.

53. Хан Д. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. Пер. с нем. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой, Г.В. Уваровой, А.Г. Чермошнюка. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

54. Чевганова В.Я. До питання визначення економічної категорії

„потенціал підприємства“ / В.Я. Чевганова, Ю.В. Карпенко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2-3. – С.213-214.