

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“8” січня 2024 року

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

Виконавець:
студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Карпенко Ніколіна
Олексіївна _____

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Кузнецова Інна
Олексіївна _____

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Встановлення сутності поняття «стратегія розвитку» підприємства	5
1.2. Процес формування стратегії розвитку підприємства	12
1.3. Концепція ощадливого виробництва у реалізації стратегії розвитку підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЦИВІЛЬПРОЕКТ»	28
2.1. Аналіз ринку консультаційних послуг України	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ТОВ «Цивільпроект»	45
2.3. Аналіз проблемних аспектів діяльності ТОВ «Цивільпроект»	52
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ТОВ «ЦИВІЛЬПРОЕКТ»	56
3.1. Обґрунтування напрямків розвитку ТОВ «Цивільпроект»	56
3.2. Розробка заходів з реалізації стратегії розвитку ТОВ «Цивільпроект»	60
3.3. Оцінка ефективності заходів з реалізації стратегії розвитку ТОВ «Цивільпроект»	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	84

ВСТУП

Ринок консалтингових послуг у довоєнний період демонстрував стійку тенденцію до зростання: збільшувалися обсяги діяльності, зростав прибуток. Найбільші прибутки мали підприємства, що надавали послуги у сфері інжинірингу, маркетингові консультації та консультації з питань комерційної діяльності. Через що виникла диспропорція в наданні послуг на користь більш прибуткового їх виду. З початком військових дій консалтингові підприємства зіштовхнулися з скороченням споживчого попиту, отже й погіршенням економічних показників діяльності, що вимагає від них швидкого пристосовування до змін зовнішнього середовища та зміни власних стратегій розвитку.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства та застосування отриманих знань для розробки стратегії розвитку ТОВ "Цивільпроект". Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Розглянути основні підходи до встановлення сутності поняття "стратегія розвитку підприємства"
- Проаналізувати розвиток ринку консультаційних послуг України;
- Сформувати стратегію розвитку підприємства ТОВ "Цивільпроект" та запропонувати заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є консалтингове підприємство ТОВ "Цивільпроект".

Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття стратегії розвитку та процесу її формування), метод PEST-аналізу (для встановлення основних факторів впливу на діяльність підприємств ринку консультаційних послуг); концепцію ощадливого виробництва (для встановлення відходів «муда»

діяльності підприємства), дерево цілей (для виявлення пріоритетних стратегічних цілей розвитку підприємства), карту ланцюжка створення цінності Value Stream Mapping (для візуалізації процесу створення цінності послуги для споживача), стандартизацію операцій Standard Operating Procedure (для формалізації роботи архітектора-проектувальника), ієрархічну структуру робіт Work Breakdown Structure (для деталізації робіт з проекту), мережеву модель "Time-Costs Model" (для встановлення термінів завершення робіт над проектом та їх вартості).

Інформаційну базу дослідження складають дані звітів фінансової діяльності ТОВ "Цивільпроект". Основні положення дослідження базуються на законодавчих актах України, критичному аналізі сучасних наукових праць, зокрема статей та монографій.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку:

методичний підхід до формування стратегії розвитку консалтингового підприємства, що на відміну від існуючих ґрунтується на використанні елементів концепції ощадливого виробництва, зокрема її інструментарію та аналізі втрат «муда».

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для організації роботи з клієнтами консалтингового підприємства.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано:

тези доповідей: Карпенко Н.О., Кузнецова І.О. Основні підходи до трактування поняття стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2023. – 324 с. (С.134-136) <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>.

стаття: Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. Інтернаука. Міжнародний науковий журнал. Серія «Економічні науки». 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655>. Категорія Б

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в магістерській роботі, дозволило встановити наступне:

1. На підставі проведеного дослідження вважаємо за потрібне визначити стратегію розвитку як сукупність правил поведінки підприємства на ринку, що в кінцевому результаті дозволять досягти запланованих цілей шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища. В основі стратегії розвитку завжди є кілька альтернатив, пов'язаних з мінливістю зовнішнього середовища. Крім того, стратегія розвитку має бути безперервною, адаптаційною та цілісною, що відбивається узгодженістю рішень за різними напрямками, видами ресурсів тощо.

2. На підставі аналізу ринку консультаційних послуг можна зазначити, що він має стійку тенденцію до зростання та в достатньому ступені залежить від капіталу міжнародних фінансових організацій. Проте кількість суб'єктів господарювання майже за всіма сферами в останні роки скорочується. Суттєвий негативний вплив на діяльність підприємств мають політичні та соціальні фактори, зокрема військово-політичний стан в країні та міграційні процеси в країні. Позитивний вплив мають економічні та технологічні фактори, зокрема динаміка основних економічних показників розвитку ринку консультаційних послуг.

3. Аналіз проблемних аспектів діяльності ТОВ «Цивільпроект» показав, що підприємство має втрати через необґрунтовані зустрічі з клієнтами у процесі надання послуг, доопрацювання проектів. Також для підприємства властиві проблеми з доступом клієнтів до фахівців при їх роботі в кількох проектах одночасно, відсутність шляхів скорочення термінів послуг та внесення корегувань в процес надання послуги. Розглянуті види втрат підприємства мають бути досліджені та в подальшому усунені підприємством.

4. В поточних умовах для реалізації стратегії зростання пропонується впровадження заходів: зменшення термінів надання послуг експертної оцінки в

сфері будівництва та інжинірингу та встановлення регламенту процедур зустрічей та обговорень запитів клієнтів при наданні послуг, пов'язаних з проектуванням будівель. Пропозиція щодо зменшення термінів надання послуг експертної оцінки в сфері будівництва та інжинірингу дозволить скоротити строки проведення експертизи за бажанням клієнта, а також вивільнить час фахівців для роботи в інших проектах. Захід щодо встановлення регламенту процедур зустрічей та обговорень запитів клієнтів при наданні послуг, пов'язаних з проектуванням будівель (т.зв. стандартизація операцій) надасть можливість виключити невідповідність вимогам клієнтів (дефекти роботи), корегування в процес надання послуги та скоротить час доопрацювання проектів. Загалом приріст прибутку в результаті реалізації пропонованих заходів складає 16,8%.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 8. Ч. 2. 2014. С. 77-81.
2. Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. № 6. 2016. С. 23-33.
3. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. Інформаційно-новинний портал. lb.ua. https://lb.ua/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №5. 2015. С. 306-310.
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. №21. 2021. С. 31-34.
6. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. С. 121-125.
7. Володченко Н. В., Накемпій О. К. Удосконалення системи навчання на робочому місці за програмою TWI (навчання на виробництві). *Проблеми охорони праці, промислової та цивільної безпеки : зб. мат. 19 Всеукр. науково-метод. конф., 15-17 травня 2019 р., м. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 63-67*
8. Гончарук О.В., Губаренко Л.М., Цуприк Л.М. Теоретико-методичні основи системи бережливого виробництва на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №1 (18). 2019. С. 95-103.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. № 18. 2018. С. 346-352.
10. Гузар Б.С., Шупило О.В. Проблеми функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. № 89(2). 2016. С. 92-100.

11. Гуренко А. В. Роль консалтингового супроводження бізнесу під час військового стану в Україні. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph.* Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2022. 1421 p. С. 73-79.
12. Дем’яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI.* № 3. 2018. С. 55-58.
13. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* №9. 2017. С. 417-421.
14. Завербний А.С., Ільницький В.С. Ощадливе виробництво як інструмент підвищення ефективності проектного менеджменту. *Інфраструктура ринку.* №65. 2022. С.69-71.
15. Загорудько В.Л., Варяниченко О.В., Єгорова П.В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* № 4 (09). 2017. С. 92-96.
16. Інформаційний портал антикорупційної організації Transparency International. <https://cpi.ti-ukraine.org/>
17. Інформація щодо тенденцій та показників розвитку ринку консалтингу. Держстат України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Кальна-Дубінюк Т.П., Шаповал О.Ф., Гнідан М.М., Бас О.І. Інформаційні технології в консалтинговій діяльності дорадчих служб. *Wspolpraca Europejska.* Warszawa: Consilium Limited Liability Co. №1 (8). 2016. Р. 62-70.
19. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems.* №2. 2022. С. 173-181

20. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. №27. 2018. С. 54-58.
21. Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. *Інтернаука*. Серія «Економічні науки». 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655>
22. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
23. Колос І.В. Логіко-історичні етапи еволюції методичних підходів в концепції ощадливого виробництва. *Економіка і суспільство*. №3. 2016. С. 214-219.
24. Кузнецова І. О. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства. / Інноваційні технології управління підприємством : моногр. за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.
25. Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5 (247). С. 95–105
26. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
27. Лайкер Дж. Дао Тойота: 14 принципів менеджмента ведущей компанії мира. Альпина паблішер, 2015. 400 с.
28. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. № 4 (47). 2021. С. 69-95
29. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів. Під ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.

30. Мазур Н. А., Ніколашин А. О Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. №24. 2021.
31. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74-78.
32. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
33. Мохненко А.С., Мельникова К.В., Федорчук О.М. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. С. 91-94.
34. Мохонько Г.А., Хілько А.О. Роль стратегічного управління в забезпеченні стійкого розвитку підприємств фармацевтичної промисловості. *Економіка і суспільство*. №7. 2016. С. 403-409.
35. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 118-126.
36. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. Головбух. <https://www.golovbukh.ua/article/7772-konsaltingov-poslugi>
37. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. пер. с англ. Ин-тут комплексных страт. исследований, 2008. 208 с.
38. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навч. посіб. Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
39. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану. ВРУ. Проект №8401 від 31.01.2023. <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41268>
40. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. №39. 2020. С.97-101.

41. Річний звіт 2021 Фонду розвитку підприємництва. Мінфін України. 92 с.
https://mof.gov.ua/storage/files/FRP%20Report%202021_UA_.pdf
42. Смолич Д.В. Сучасні тенденції ощадного виробництва та можливості їх застосування вітчизняними підприємствами. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 206-214.
43. Сурженко Н.В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. № 2(37). 2018. С. 105-110.
44. Тесленок І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. №122. 2017. С. 159-170.
45. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 4. 2015. С.38-45.
46. Харченко Т.О., Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці*. №6(62). 2017. С.32-36.
47. Храпкіна В.В., Яцина Ю.О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони*. № 3 (126). 2022. С.45-52.
48. Царенко А.С. Застосування технологій ощадливого виробництва у сфері державного та муніципального управління: світовий досвід. *Держава та регіони*. №1(53). 2016. С. 126-132.
49. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник ХДУ*. №24. Ч.1. 2017. С. 161-165.
50. Швець Ф. Д., Пахаренко О. В., Андрійцьо-Рузаєва А. Ю. Побудова технологічних, виробничих та управлінських систем у концепції ощадливого виробництва. *Ефективна економіка*. №6. 2020.
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/67.pdf
51. Шпильова В.О., Тен С.А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Інфраструктура ринку*. №23. 2018. С. 173-177.