

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Стратегічне управління організацією в умовах
активного впливу зовнішнього середовища**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.35

Здобувачка Вероніка ДАНІЛЬЧИК

Керівники к.філос.н., доц. Ольга ПУРЦХВАНІДЗЕ
ст. , викл. Юлія ЛЕВЧУК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Актуальність. На сучасних етапах становлення ринкових відносин в Україні характеризує відсутність практичного рівня господарювання у всіх сферах діяльності підприємства. Стратегія виступає як інструмент ефективного керівництва. За сутністю стратегія - це комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими працівники і керівники керуються у процесі практичної діяльності. Стратегія, як інструмент менеджерів, який необхідний для здійснення стратегічних та фінансових завдань.

Для того, щоб обрати стратегію управління підприємством, потрібно вивчити всі внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на нього. Враховуючи положення та особливості своєї організації на ринку, менеджер може покращити стратегію розвитку підприємства, яка надасть змогу досягти зазначених фінансових результатів та цілей.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА»** досліджено сутність та завдання стратегічного управління підприємствами, розглянуті методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління діяльністю підприємства.

У другому розділі **«ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»** дана характеристика особливостям стратегічного управління сучасного підприємства, проаналізована фінансово-господарська діяльність ЗАТ «Одесакондитер» та досліджені стратегії управління підприємством ЗАТ «Одесакондитер».

У третьому розділі **«РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»** надані рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління підприємства та зроблена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 67 сторінок, 19 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, види стратегій, інструменти ефективного управління.

SUMMARY

Topicality. At the current stages of the formation of market relations in Ukraine, the absence of a practical level of management in all spheres of the enterprise is characterized. The strategy acts as a tool of effective management. In essence, a strategy is a set of rules for making management decisions that guide employees and managers in the process of practical activity. Strategy as a tool for managers, which is necessary for the implementation of strategic and financial tasks.

In order to choose an enterprise management strategy, it is necessary to study all internal and external factors that directly affect it. Taking into account the position and peculiarities of his organization on the market, the manager can improve the strategy of the enterprise's development, which will enable the achievement of the specified financial results and goals.

In the first chapter "THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT" the essence and tasks of strategic management of enterprises are investigated, the methods and modern tools of the system of strategic management of enterprise activities are considered.

In the second chapter "CHARACTERISTICS OF THE ACTIVITIES OF ODESAKONDYTER" CJSC, a description of the features of strategic management of a modern enterprise is given, the financial and economic activity of "Odesakondyter" CJSC is analyzed, and the management strategies of the enterprise of "Odesakondyter" CJSC are analyzed.

In the third chapter "RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF ODESAKONDYTER CJSC"

recommendations are given for improving the strategic management system of the enterprise and an assessment of the economic effectiveness of the proposed measures is made.

The bachelor's thesis contains 67 pages, 19 tables, and 7 figures. The list of links includes 31 names.

Keywords: strategy, strategic management, types of strategies, effective management tools.

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та завдання стратегічного управління підприємствами	10
1.2 Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління діяльністю підприємства	18
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	29
2.1 Особливості стратегічного управління на сучасному підприємстві	29
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ЗАТ «Одесакондитер»	35
2.3 Дослідження стратегії управління підприємством ЗАТ «Одесакондитер»	42
Висновки до другого розділу	54
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	56
3.1 Рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління підприємства	56
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	61
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

На сучасних етапах становлення ринкових відносин в Україні характеризує відсутність практичного рівня господарювання у всіх сферах діяльності підприємства. Стратегія виступає як інструмент ефективного керівництва. За сутністю стратегія - це комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими працівники і керівники керуються у процесі практичної діяльності. Стратегія, як інструмент менеджерів, який необхідний для здійснення стратегічних та фінансових завдань.

Для того, щоб обрати стратегію управління підприємством, потрібно вивчити всі внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на нього. Враховуючи положення та особливості своєї організації на ринку, менеджер може покращити стратегію розвитку підприємства, яка надасть змогу досягти зазначених фінансових результатів та цілей.

Мета роботи - є формування та вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві. ЗАТ «Одесакондитер».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність та завдання стратегічного управління підприємствами;
- розглянути методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління діяльністю підприємства
- проаналізувати особливості стратегічного управління на сучасному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи стратегічного управління підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, організаційні та економічні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства.

Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з тематики досліджень, форми річної звітності підприємства-базис дослідження.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами в процесі підвищення ефективності функціонування їх системи управління.

ВИСНОВКИ

Процес управління розвитком підприємства в площині успішного досягнення її стратегічних цілей. Проте існує ряд розбіжностей думки науковців щодо виокремлення параметрів побудови моделей стратегічного управління, що виражені в підходах, зокрема: як процес, як функція, як інституція та як концепція.

Дослідження наукових праць з проблем менеджменту підприємства показало, що існує низка моделей формування та реалізації стратегічного управління фірмою. Сучасні системи стратегічного управління підприємством повинні орієнтуватися на вироблення механізму реакції на зовнішні виклики.

Проаналізовано новітні інструменти стратегічного управління.

Узагальнено, що на ефективність вибору ефективної стратегії розвитку підприємства впливає здатність його менеджерів до економічного стратегічного мислення - усвідомлення принципів формування стратегії, навички стратегічного аналізу та прогнозування впливу змін на діяльність фірми.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз дав зрозуміти, що важливою умовою досягнення успіху в плані стратегічного управління підприємством є володіння вмінням використання різних методів обґрунтування стратегій. На ЗАТ «Одесакондитер» для досягнення плану виробництва використовується наступна стратегія: змінний обсяг виробництва при змінній чисельності робочої сили. Цей варіант планування передбачає найм і звільнення робітників залежно від зміни обсягів виробництва та використовується для вирівнювання темпів виробництва. Дана стратегія планування виробництва не є вдалою через те, що нові працівники потребують навчання й оволодіння навиками роботи. У свою

чергу, навчання потребує часу та коштів. При цьому, середня продуктивність праці тимчасово падає.

У третьому розділі в рамках стратегічного управління ЗАТ «Одесакондитер» запропоновано наступні заходи: реклами в метро та удосконалення власного YouTube-каналу, які дозволять отримати чистий прибуток в перший рік застосування у розмірі 36 915 70 грн., у другий – 66439 03 грн., у третій – 80 06326 грн. На підставі отриманих даних можемо говорити про доцільність застосування даного комплексу заходів та про його дієвість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
2. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Національний університет харчових технологій. Київ, 2012. – 233 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. / Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Издательство "Питер", 2003. – С. 2
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
5. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
6. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – С. 28.
7. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. – 2-е вид. – К.: Каравелла, 2012. – 400 с.
8. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
9. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
10. Виханський О.С., Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Гардарика, 1998. – 296 с.
11. Белов А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы // Top-Manager. – 2002. – № 21
12. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. – Вінниця: ВІРЕУ, 2000. – С. 33

13. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)) 23
14. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.
15. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer, 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
16. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>.
17. Ільховська М.Ю. Пошук шляхів підвищення ефективності управління комунальними підприємствами. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2019. Вип. 1. С. 328-335.
18. Віннікова І. І., Марчук С. М. Розвиток конкурентних відносин на ринку житлово-комунальних послуг. Вісник Хмельницького національного університету 2019. № 15. С. 72 – 75.
19. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка промисловості. 2015. № 3. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_3_9
20. Дерев'янка Д. В. Економічна стійкість підприємств : інтегральні підходи до оцінювання. Збірник наукових праць Уманського держ. аграрного ун- ту. Випуск 72. Режим доступу URL: <http://udau.edu.ua/library>
21. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. Вісник. Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2018. № 815. С. 104-112.

22. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102>.

23. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24–27.

24. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 7–17.

25. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 231–241.

26. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. 2010. 304 с.

27. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52–56.

28. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

29. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы., 1991. 239 с.

30. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23

31. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. 1998. 576 с.