

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту і адміністрування
_____ к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ВИПУСКНА РОБОТА

на тему: " Управління стратегічним потенціалом підприємства "
(на матеріалах ПАТ „Прогрес")

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр
за професійним спрямуванням 6.030601 „Менеджмент"

Виконав

студент 41 групи
напряму підготовки
6.030601 „Менеджмент"
Бабіч Руслан Олексійович

Науковий керівник

кандидат економічних наук ,
асистент
Кашук Катерина Миколаївна

Житомир 2016

Управління стратегічним потенціалом підприємства ПАТ БМЗ

“Прогрес”

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1.Стратегічний потенціал як складова системи управління підприємством.....	6
1.2.Характеристика комплексу підсистем підприємства.....	18
1.3. Система оцінки стратегічного потенціалу підприємства.....	24
1.4. Організаційно-економічний механізм формування стратегічного потенціалу підприємства	35
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН НА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ БМЗ “ПРОГРЕС”	43
2.1.Організаційно-економічна та фінансова характеристика ПАТ БМЗ “Прогрес”	43
2.2. Аналіз політики стратегічного розвитку ПАТ БМЗ “Прогрес”	49
2.3.Напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ БМЗ “Прогрес”.....	63
2.4. Формування програми вдосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ БМЗ “Прогрес”	73
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Перехід від директивної економіки до ринкової зумовив появу багатьох проблем в діяльності підприємства, як суб’єкта ринкових відносин. Значні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства, що впливають на ефективність господарського процесу в цілому, обумовлюють розробку якісно нових концептуальних підходів до визначення

цілей його діяльності і обґрунтування напрямків їх досягнення.

В умовах нестабільної економічної ситуації на підприємство впливає багато факторів, що мають як постійний, так і не постійний характер. Це потребує розробки гнучкої системи оперативного регулювання діяльності. Ринок встановлює жорсткі фінансові і економічні обмеження, які орієнтують підприємство на ефективну і рентабельну діяльність. Коло проблем, що виникають прямо або посередньо пов'язане з важливістю стратегічного підходу до визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Якщо раніше вважалося, що великий має більше шансів перемогти в конкуренції порівняно з маленьким, то тепер все більше стає зрозумілим, що переваги в конкурентній боротьбі отримує більш швидкий. Прискорення змін в оточуючому середовищі, поява нових потреб споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що дають можливість швидкого розповсюдження і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших факторів зумовили різке зростання значення стратегічного менеджменту.

І, хоча останніми роками у нас в країні поступово поширюються ідеї стратегічного менеджменту, а його елементи впроваджуються деякими організаціями, теорія та практика стратегічної діяльності ще не мають належної значущості. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливається від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно будуть корисними в недалекому майбутньому. А причиною цього може бути відсутність здібностей думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу витрачається на пошук панацеї від скрутного становища фірми.

Помилково оцінюючи свої потенційні можливості стабільно діяти на протязі тривалого часу, вони опиняються, по суті, в чужій для них стратегічній зоні господарювання. Причому, в даному випадку річ йде не просто про

володіння ресурсами або можливостями їх придбання. Велике значення має якість менеджменту, його спроможність стратегічно раціонально сполучати ці ресурси та здатності, пов'язувати їх з очевидною компетенцією організації. Менеджери будь-якого рівня працюють довго та завзято, проте це не гарантує ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить, що порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а спеціалісти та керівники мало озброєні методологією та технологією управління.

Існування названих проблем обумовило необхідність дослідження теоретичних основ та методів управління стратегічним потенціалом підприємства, що і послужило підставою для вибору предметної області даної роботи. Метою роботи є розробка пропозицій щодо формування стратегічного потенціалу підприємства та їх систематизація на основі поглиблення теоретичних, методологічних та практичних знань з питань управління стратегічним потенціалом, як сучасного важливого напрямку менеджменту підприємств в Україні.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі завдання:

- висвітлити організаційно-економічний механізм формування стратегічного потенціалу;
- надати характеристику комплексу основних підсистем підприємства;
- розкрити та обґрунтувати механізм оцінки стратегічного потенціалу підприємства;
- дослідити побудову системи управління стратегічним потенціалом конкретного підприємства;
- розробити пропозиції , щодо вдосконалення управління стратегічним потенціалом.

Об'єктом дослідження обрано публічне акціонерне товариство ПАТ “Прогрес”. Дане підприємство діє і господарює в рамках законодавства, що регулює напрямки його діяльності. Головною правовою базою для існування та діяльності підприємства є: закон “Про підприємства” , ухвалено Верховної

Ради України 27 березня 1991 року, статут підприємства, колективний договір підприємства.

Публічне акціонерне товариство ПАТ БМЗ “Прогрес” знаходиться за адресою:

Україна, Житомирська обл., м. Бердичів вул.Європейська 79.

Предметом дослідження є система управління підприємством, його стратегічним потенціалом, а також господарська діяльність.

В процесі написання дипломної роботи використано економіко-математичні, техніко-економічні, експертні методи, групи соціальних методів дослідження.

Інформаційною базою слугували нормативні акти України, вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, дані бухгалтерської звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

В умовах лібералізації ринкових відносин та посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції, ледве не єдиним діючим важелем, що надає можливість оптимального вибору напрямку розвитку, є стратегічний менеджмент. Цей потужний інструмент в наслідок специфіки сучасного стану економіки України набуває особливої актуальності для розкриття резервів у використанні стратегічного потенціалу.

Закладаючи вже сьогодні можливості та здатності формувати конкурентну перевагу, організація працює на майбутній успіх. Управління стратегічним потенціалом підприємства є необхідною умовою успішного функціонування підприємства оскільки саме такий раціональний розподіл та маневрування обмеженими ресурсами фірми між елементами стратегічного потенціалу забезпечить максимальну ефективність його діяльності та стійке фінансове становище.

З історичної точки зору, виникнення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства, є наслідком еволюційного розвитку двох різноспрямованих підходів – ринкового (або індустріально-економічного) та ресурсного, важливість поєднання яких підкреслюється в контексті його формування. Інтеграція ринкового і ресурсного підходів повинна сприйматися лише як перший шлях до створення стратегічного потенціалу. Які критерії співвідношення між внутрішньою і зовнішньою орієнтацією виявляються вирішальними, можна визначити лише в кожному конкретному випадку і в залежності від ситуації зовні і в середині підприємства.

Згідно з ресурсною концепцією, стратегічний потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів системи ресурсів фірми, які повинні бути так розподілені між напрямками досягнення стратегічних цілей, щоб цей процес здійснювався з мінімальними витратами за означений термін. Виходячи з цього, однією з найважливіших цілей стратегічного управління є раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства між складовими його потенціалу. Тобто необхідно визначити, куди вигідніше спрямувати ресурси, в

розвиток яких можливостей підприємства, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

Узагальнюючи розглянуті методики, визначили слідувачі принципи кількісної оцінки стратегічного потенціалу та конкурентного статусу підприємства:

- оцінки повинні відбуватися з точки зору досягнення стратегічних цілей організації;

- оцінки повинні враховувати ступінь значущості кожного фактора (детермінантів “національного ромбу”) зовнішнього середовища у формуванні СПП;

- оцінки повинні враховувати структуру стратегічного потенціалу по його елементам, видам і ступеня відповідності ресурсів принципу Паретто-ефективності;

- оціночні показники повинні дозволяти аналізувати вплив як окремих сторін внутрішнього та зовнішнього середовища, так і сукупний вплив всіх умов на створення відповідного рівня стратегічного потенціалу фірми (узагальнюючий показник).

Крім обґрунтування теоретичних положень системи управління стратегічним потенціалом в роботі проведено дослідження практичних підходів до її побудови на прикладі ПАТ БМЗ “Прогрес”, та з врахуванням цього, розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи цієї області управління.

В процесі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПАТ БМЗ “Прогрес” виявлено, що підприємство має низьку рентабельність. Так, за 2015 р. чистий прибуток підприємства склав 4,7 тис. грн. (0,2% рентабельність обороту). Загалом фінансовий стан ПАТ БМЗ “Прогрес” можна охарактеризувати як незадовільний, про що говорить поступове зниження показників рентабельності та ліквідності, а також висока частка в структурі капіталу фірми позикових коштів.

Проведений аналіз політики стратегічного розвитку ПАТ БМЗ “Прогрес” дозволив побачити головні стратегічні цілі та напрямки їх досягнення, процес формування та реалізації стратегії. Визначили, що головними стратегічними

цілями фірми є зростання частки ринку та підвищення конкурентної позиції. Для забезпечення реалізації цих цілей підприємство обрало курс зосередження на певному сегменті ринку на основі диференціації продукції. На думку керівництва ПАТ БМЗ “Прогрес” першочергового значення для успішної реалізації стратегії має сфера виробництва, тому побудова організаційної структури орієнтована саме на цю область. І хоча в цілому вона відповідає наміченим цілям даного підприємства, все ж таки потребує деякого вдосконалення.

Застосування різних методик для комплексної оцінки стратегічного потенціалу ПАТ БМЗ “Прогрес” , дало такі результати:

- найменший показник стратегічного потенціалу (0,21) був розрахований за методикою І. Ансоффа, при цьому вплив на потенціал факторів зовнішнього по відношенню до фірми характеру не враховувався. Виходячи з розрахунків незначний рівень стратегічного потенціалу обумовлений недостатнім обсягом капіталовкладень підприємства, а стратегія та можливості мають відносну оптимальність;

- оцінка стратегічного потенціалу ПАТ БМЗ “Прогрес” за методом С.В. Близнюка дала результат 0,64. Така величина потенціалу фірми обумовлена, насамперед, ресурсним підходом в розрахунках, де недостатньо враховувались фактори зовнішнього середовища та характеристики конкурентної переваги, на формування якої саме і спрямований стратегічний потенціал підприємства.

На фоні вище розглянутих методик оцінки стратегічного потенціалу, мабуть, найбільшої уваги заслуговує підхід А.П. Градова (результат 0,4). Він дозволяє комплексно підійти до оцінки, врахувавши якомога більше можливостей підприємства, що існують як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Відштовхуючись від виявлених в ході дослідження недоліків, в роботі запропоновані заходи щодо їх усунення і тим самим поліпшення процесу стратегічного менеджменту на підприємстві.

Так, для забезпечення ефективного стратегічного управління на ПАТ БМЗ “Прогрес” потрібно формувати підсистему стратегічної та прогнозової

інформації. В роботі рекомендовано розробляти таку підсистему у вигляді баз стратегічних даних, що представляють собою стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, допущень та прогнозів їх динаміки.

Програмне забезпечення БСД можна здійснювати за допомогою офісного пакету Excel. В роботі також пропонується інформаційна модель АРМ керівника ПАТ БМЗ “Прогрес”, яка являє собою комплексну інтегровану автоматизовану систему управління, пов’язуючи АРМ генерального директора з усіма існуючими АРМами на підприємстві.

Для того, щоб вцілому поліпшити процес стратегічного менеджменту на ПАТ БМЗ “Прогрес”, в роботі розроблені певні рекомендації щодо включення в стратегічне управління організацією системи маркетингу. Зокрема, розроблені заходи просування продукції, порядок та методику розробки маркетингової стратегії, та на основі цього запропонована послідовність складання загального стратегічного плану ПАТ БМЗ “Прогрес”.

Крім цього здійснене обґрунтування фінансового забезпечення стратегічних заходів. Запропоновані в роботі шляхи мобілізації та маневрування фінансовими ресурсами дозволили виявити резерви для підвищення ефективності діяльності підприємства та рівня його стратегічного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27.03.1998 р.
2. Закон України “Про підприємництво” від 7.02.1998 р.
3. Закон України “Про власність” від 7.02.1996р.
4. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р.
5. Автоматизированное рабочее место товароведа, руководителя торгового предприятия. Ч. 1. Копспект лекций. Составитель: Р.М. Космина.-К.: КТЭИ, 2006 г.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. Пер. с англ.- М.: Экономика, 2004.- 519 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер ком ., 2005.-703 с.
8. Багиев Г. Л. и др. Маркетинг.- М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 2004.
9. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация //Проблеми теорії і практики управління.-20099.-№5.-С.85-90.
10. Белошарка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 2007.- 352 с.
11. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми. – К.: Логос,2008 – 150 с.
12. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.- 175 с.
13. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.- 160 с.
14. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (Предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 2006.-228 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: МГУ, 2005.-252 с.
16. Виханский О. С. Стратегическое управление. – 2-е издание.,перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2008. - 292 с.
17. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. – К.: Вища школа, 2004. – 327 с.
18. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія,

ефективність. – К.: Вища шк., 2008. – 268 с.

19. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління: Методичне забезпечення курсу. – К.: НТУУ “КПІ”, 2009. – 70 с.

20. Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами. – М., 2007 г.

21. Глухов В.В. Основы менеджмента. СПб.: Специальная литература, 2005.

22. Гюнтер Х. Томас Й. Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления.-2010.- №1.-С.110-115.

23. Дафт Р.Л. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2010 г.

24. Джонсон М., Херрманн А. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории и практики управления.-2010.- №2.-С.. 96-100.

25. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. – М.: Информационный центр «Маркетинг», 2008. – 195 с.

26. Йеннер Томас. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления.-2010.-№2.-С. 83-88.

27. Йеннер Томас, Хендрих Гюнтер. Стратегические факторы успеха на рынке потребительских товаров// Проблемы теории и практики управления.-2010.- №1.-С. 111-115.

28. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2004.- 239 с.

29. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 2006. – 264 с.

30. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 2009. – 152 с.

31. Лагода Т. Вплив макросередовища на функціонування ринку кондитерських виробів України //Економіка підприємств.-2009.-№12.-С.56-59.

32. Ламбен Жак-Жан. Стратегический маркетинг.Европейская перспектива.-СПб.: Наука, 2006. Ламбен Жак-Жан. Стратегический маркетинг.Европейская перспектива.-СПб.: Наука, 2006.

33. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент.-М.: ИНФРА-

М,2007. – 288 с.

34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело,2004. – 701 с.

35. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления.-2011.-№4.-с. 80-86.

36. Основы менеджмента / Под ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова.- Харьков: Основа, 2006. – 352 с

37. Пастухова В. В. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища // Вісник КНТЕУ. – 2009. - №3. – с. 57-64.

38. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. – 2010. - №11.- с. 37 – 43.

39. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 2006. – 620 с.

40. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2009 г.

41. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 2007 р.

42. Пярнитс Ю. Э., Савенкова Т. И. Стратегия и тактика гибкого управления. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 193 с.

43. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 2006, - 127 с.

44. Скибінський С. В. Маркетинг. – К.: ІЗМН, 2007. – 328 с.

45. Теория и практика антикризисного управления / Под. Ред. С. Г. Беляева, В. И. Коппеина – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2006. – 469 с.

46. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 2008. – 576 с.

47. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления.-2011.-№4.-С. 104-109.

48. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М.:Акалис, 2006. – 516 с.

49. Ушакова Н.М. та ін. Економіка торговельного підприємства. – К.: Хрещатик, 2009.— 800 с.

50. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. – 304 с.
51. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища шк., 2005. – 340 с.
52. Шегда А. В. Основы менеджмента . – К.: Знання, 2008. – 512 с.
53. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ , 2007. – 384 с.
54. Щелкунов В.И. Производственный потенциал Украины: стратегия формирования и использования. – К.: Наукова думка, 2005 г.
55. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2008. – 414 с.
- 56.<http://www.progress.ua>