Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

Кваліфікаційна праця
на правах рукопису

ДИПЛОМНА РОБОТА
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Удосконалення системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку**

Виконала: Кицанюк Юлія Станіславівна
студентка денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник:
к.е.н., доцент., Свідер О.П.

Роботу допущено до захисту перед ЕК рішенням кафедри,
протокол №___ від «___»_____ 2021 р.

м. Кам'янець-Подільський, 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 6

1.1. Сутність і зміст стратегічного управління на підприємстві в умовах сталого розвитку 6

1.2. Стратегічні програми управління підприємством 12

1.3. Функціонування системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ-2005» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 28

2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ПП «Перлина Поділля-2005» в сучасних умовах 28

2.2 Аналіз стану стратегічного управління на підприємстві 40

2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства 51

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ-2005» 63

3.1 Розробка основних стратегічних напрямів ПП «Перлина Поділля-2005» в сучасних умовах господарювання 63

3.2. Обгрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку. 70

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ДОДАТКИ 89

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ведення бізнесу будь-яке підприємство повинно складати чітко розроблений план своє діяльності для того, щоб підвищити рівень його прибутковості та ефективності. За умови відсутності такого плану, підприємству буде важко швидко та вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища та приймати правильні управлінські рішення.

Якщо система стратегічного управління буде ефективно побудована, то це допоможе забезпечити стійке фінансове положення підприємства, його конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Керівник підприємства повинен бути ознайомлений із інформацією про доходи та витрати та про зміни різних фактичних показників, для того, щоб приймати правильні управлінські рішення. Але на сьогоднішній день підприємства повинні дбати не лише про своє економічне становище, а й спрямовувати свою діяльність на впровадження програм сталого розвитку.

Для реалізації програм сталого розвитку потрібно здійснювати покращення в трьох аспектах: соціальному, економічному та екологічному. Соціальний сталий розвиток спрямований для покращення якості життя населення як сьогодні, так і в майбутньому. Економічний сталий розвиток розглядають як процес, основною метою якого є покращення основних економічних показників підприємства та збереження конкурентних переваг на ринку. Екологічний сталий розвиток базується на розробці нових технологій виробництва, за допомогою яких можна раціонально використовувати природні ресурси та зменшувати шкідливий вплив на стан зовнішнього середовища. Багато українських підприємств сконцентровані лише на досягнення саме економічної сталості, проте дії, спрямовані на соціальну та екологічну сферу, також позитивно впливають на діяльність підприємства, хоч і результат від таких дій може бути помітний не одразу, а згодом.

Процес управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність виконання запланованих дій, які будуть спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Для формування основ управління сталим розвитком підприємства перш за все потрібно сформулювати цілі, функції, стратегію та методи управління підприємством.

Проблематику стратегічного управління в умовах сталого розвитку досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців, такі як: А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М. Портер, В. Марцин, Л.І. Абалкін, Н.В.Родіонова, Л.Мельник, А. Циганков, Л.Є. Довгань, І.В. Лебедєв та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, надання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність і зміст стратегічного управління на підприємстві;
- розглянути стратегічні програми для управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- охарактеризувати застосування системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку;
- дослідити організаційно-економічні засади функціонування підприємства в сучасних умовах;
- проаналізувати стан системи стратегічного управління ПП «Перлина Поділля-2005»;
- зробити аналіз конкурентних преваг підприємства;
- розробити основні стратегічні напрями підприємства в сучасних умовах господарювання;
- обгрунтувати доцільність вдосконалення системи стратегічного управління ПП «Перлина Поділля-2005» в умовах сталого розвитку.

Об’єктом дослідження процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних питань ефективного стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Під час

розробки сучасних підходів до висвітлення питання стратегічного управління в умовах сталого розвитку використовувала: системний аналіз – для аналізу складових системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку, метод наукової абстракції – для встановлення суті процесу стратегічного управління та його сприйняття, методи теоретичного узагальнення – для оцінювання наукових праць, формулювання понять та економічних категорій, метод порівняння – для порівняння різних стратегій розширення на ринку, метод експертних оцінок – для оцінки майбутніх результатів підприємства на основі прогнозів, статистичний метод – для дослідження становища підприємства та оцінки його фінансових можливостей. Теоретичною основою роботи стали дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені питанням стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Елементи наукової новизни. У результатах магістерської дисертації запропоновано напрямки вдосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку.

Практична значущість. Керівництвом ПП «Перлина Поділля-2005» було розглянуто та прийнято до впровадження розроблену програму вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерської роботи були представлені на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції Херсонського національного технічного університету. Стаття «Підходи до визначення стратегічного управління на підприємстві» опублікована в збірнику матеріалів «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції».

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічний розвиток підприємства розглядається як один із необхідних передумов ринкової стійкості підприємства. Керівники повинні розробляти стратегію розвитку на кілька років вперед і конкретизувати її у різних планах, практичних діях, програмах та поступово реалізовуватися. У першому розділі магістерської роботи було визначено, які переваги отримує стратегічно орієнтоване підприємство, а правильно налаштована та дієва система стратегічного управління дозволить призвести до мінімуму негативних наслідків, що відбуваються під впливом зміни навколишнього середовища. Підсумувавши наукові роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, їх різносторонні погляди на тлумачення поняття сталого розвитку, можна стверджувати, що сталий розвиток підприємства поєднує в собі соціальну, економічну та екологічну діяльності підприємства, та визначає зв'язок із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Таким чином для ефективного управління важливо чітко розробити план реалізації підприємства. Основними етапами такого плану є: прийняття рішень, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення стратегічних питань, визначення цінностей, розробка цілей, розробка плану дій, завершення розробки стратегічного плану, моніторинг. Стратегічні плани являють собою найважливіші і чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії. Також, було визначено, що для визначення стратегічного плану доцільно провести аналіз стану підприємства на поточний момент часу, визначити його «сильні» та «слабкі» сторони, дослідити ринок, визначити перспективні сфери та види діяльності.

В підсумку варто зазначити, що не менш важливим є дослідження функціонування системи стратегічного управління підприємством з точки зору сталості. Така оцінка має проводитися в основних аспектах сталого розвитку, а сааме в екологічному , економічному та соціальному, під час яких потрібно проводити аналіз стану в якому знаходиться підприємство: стабільному,

загрозливому, стані розвитку чи в стані сталого розвитку. В залежності від цього стану підприємства будуть розроблятися рекомендації щодо його подальшої діяльності та встановлення пріоритетів, яким має слідувати підприємство.

Результати здійсненого аналізу дозволяють зробити висновок про аналіз системи виробничої діяльності ПП «Перлина Поділля-2005». Отже, ПП «Перлина Поділля-2005» – це промислове підприємство, яке здійснює видобування такої товарної продукції: пісок, гравій фракції 10-20 та фракції 20-40, відсів. Грошові надходження її реалізації протягом 2018-2020 років змінювалися неоднозначно – зростали та спадали. Провівши аналіз фінансової звітності ПП «Перлина Поділля-2005», я спостерігала спад основних показників в 2020 році в порівнянні з 2018 роком. Чистий дохід у зменшився на 47%, валовий прибуток – аж на 98%, а собівартість реалізованої продукції зросла на 11,97%. Проведений аналіз ліквідності та рентабельності підприємства показав, що ПП «Перлина Поділля-2005» є фінансова ліквідним та недостатньо рентабельним.

Здійснений аналіз стану системи стратегічного управління на підприємстві, дає змогу дійти висновку, що ПП «Перлина Поділля-2005» має значний потенціал, власну стратегію управління, сильні сторони та перспективи. Основними факторами успіху підприємства є ефективне управління витратами та вдосконалення процесів виробництва як складових управління якістю. Було з’ясовано, що фінансова, організаційна, соціальна, маркетингова та загальна цілі не було досягнутими в повній мірі. Таким чином, підприємство отримало 7 балів з 15 можливих, така оцінка свідчить про часткове досягнення всіх поставлених цілей. Керівництву ПП «Перлина Поділля-2005» необхідно звернути свою увагу на розробку програм сталого розвитку підприємства, адже саме спрямування діяльності підприємства на засадах економічної, соціальної та екологічної стійкості дозволить йому отримати значні конкурентні переваги на ринку та здійснювати заходи щодо збереження ресурсів для наступного покоління.

У результаті аналізу конкурентних переваг підприємства було з’ясовано, що конкуренти здійснюють вагомий вплив на підприємство. Під час аналізу ринку, мною було відібрано трьох основних конкурентів ПП «Перлина Поділля-2005»,

такі як: КП «Славутський піщаний кар'єр» ТОВ «Артемакс-XXI та ВКП «Нігинсахкампром». Було проведено порівняльний аналіз рівня цін на продукцію, що поступає на ринок. Таким чином, варто відмітити, що ціни на представлену продукцію між ПП «Перлина Поділля-2005» та його конкурентами є різним. Отже, підприємство ВКП «Нігинсахкампром» можна вважати основним конкурентом досліджуваного ПП «Перлина Поділля-2005».

Підсумовуючи розробку основних стратегічних напрямів ПП «Перлина Поділля-2005» в сучасних умовах господарювання, бачимо, що підприємство поки знаходиться в стадії розвитку. Для нього притаманною є реалізація стратегії «надбання та збереження». Підприємству ПП «Перлина Поділля-2005» варто вдосконалити свій підхід щодо маркетингової стратегії та використовувати у виробництві нові технології. Для підвищення ефективності стратегічного управління підприємства було запропоновано застосування інноваційного підходу в організації стратегічного управління, орієнтований на підвищення останнього за рахунок постійного впровадження нововведень у всіх функціональних сферах діяльності ПП «Перлина Поділля-2005». Також, для вдосконалення процесу реалізації стратегічного управління ПП «Перлина Поділля-2005» є створення необхідних передумов для реалізації та досягнення стратегічних цілей на основі використання передових технологій, впровадження інновацій, підвищення якості реалізованої продукції та наданих послуг, систематичне підвищення кваліфікації персоналу.

Відтак, можна впевнено стверджувати про обгрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку. Було запропоновано впровадження на підприємстві елементів цілей сталого розвитку, які сприяють сталому економічному зростанню, підвищенню рівня продуктивності і використанню технологічних інновацій. Впровадження такої програми дозволить наблизитися до сталого розвитку в трьох аспектах: економічному, екологічному та соціальному. З економічної точки зору ПП «Перлина Поділля-2005» збільшить обсяги виготовлення продукції, мінімізує витрати, а майбутні прибутки – збільшить. Із соціальної – зросте кількість

робочих місць, відсоток персоналу, який пройшов кваліфікацію, зросте частка прибутку, яка буде спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників. Із екологічної точки зору планується зменшити кількість викидів в атмосферу, мінімізувати негативний вплив на повітря, річки, соціальні умови життя, навколишнє середовище, шляхом використання новітнього обладнання та нових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации. Москва: Банки и биржи, 1998. 42 с.

3. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2015. 279 с.

4. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №4. С. 92.

5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.

6. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. №4. С. 4.

7. Білявський В.М. Особливості навчання працівників в управлінні кар'єрою на торговельному підприємстві. Харків: Центр учбової літератури, 2016. 218 с.

8. Іванов Ю. Б., Кизим М.О., Тищенко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

9. Стадник В. В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.

10. Марцин В. С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 9. С. 57–65.

11. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm (дата звернення 12.03.2021).

12. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону . *Соціальноекономічні проблеми сучасного періоду України.* 2016. С. 295.

13. Поліщук В. Г. Понятійно-категоріальний апарат політики стимулювання сталого роз-витку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11. С. 168-173.

14. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности. URL: https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf (дата звернення 12.03.2021).

15. Родионова Л. Н. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения. 2015. URL: http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf (дата звернення 12.03.2021).

16. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7(49). 115 с.

17. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)* / голов. ред. О. П. Степанов. Київ: Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.

18. Ушкаренко Ю.В. Сталий розвиток: навч. посібник для підготовки бакалаврів. Херсон, 2019. 112 с.

19. Ватченко О.Б., Ільченко В.М. Винекнення та аналіз поняття «сталий розвиток». 2015. URL: http://hdl.handle.net/123456789/1506 (дата звернення 12.03.2021).

20. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/ jspui/bitstream.pdf (дата звернення 12.11.2020).

21. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №5. С. 13–21.

22. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.

23. Долятовский В. А., Долятовская В.Н. Исследование систем управления: Учеб. практ. пособие по спец. «менеджмент»: Для руководителей и спец. различных отраслей экономики, студ. и препод. вузов. Москва: ИКЦ "МарТ", 2004. 255 с.

24. О. М. Єрмакова. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4 (4). С.96.

25. Портер М. Е. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2008. 495 с .

26. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Питер: Издательство Питер, 2010. С.16-20.

27. Волкова О. І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: дис. докт. ек. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 446 с.

28. Валова і реалізована продукція. URL: https://pidru4niki.com/15950210/ekonomika/valova_realizovana_produktsiya (дата звернення 08.10.2021).

29. Мних Є. В. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: КНТУ, 2015. 536 с.

30. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti (дата звернення 08.10.2021).

31. Коефіцієнт швидкої ліквідності. URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti (дата звернення 17.10.2021).

32. Показники ліквідності. URL: https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html (дата звернення 08.10.2021).

33. Коефіцієнт оборотності запасів. URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/293-oborotnist-zapasiv (дата звернення 17.10.2021).

34. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

35. Аналіз дебіторської заборгованості. URL: https://ukr.coin-group.com/3195023-tip-1-how-to-calculate-the-turnover-of-receivables (дата звернення 20.10.2021).

36. Аналіз дебіторської заборгованості. URL: https://stud.com.ua/73050/finansi/analiz_kreditorskoyi_zaborgovanosti (дата звернення 20.10.2021).

37. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

38. В. В. Коновал. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості. Вінницький кооперативний інститут. 2018. С. 4.

39. Швайка АЛ. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: Новий світ. 2012, 206 с.

40. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 440 с.

41. Контрагент облік. URL: https://deltacrp.ru/kontragent-uchet-kto-takie-kontragenty-predpriyatiya-kakie.html (дата звернення 08.11.2021).

42. Державна служба статистики у Хмельницькій області. URL: http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm (дата звернення 08.11.2021).

43. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 08.11.2021).

44. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390с.

45. Інвестпаспорт Хмельниччини. URL: https://uamap.org.ua/storage/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8/%D0%A5%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD_%D1%83%D0%BA%D1%80_%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB_invest.pdf (дата звернення 08.11.2021).

46. ТОВ «Артемакс-XXI». URL: https://clarity-project.info/edr/37368646 (дата звернення 08.11.2021).

47. КП «Славутський піщаний кар'єр». URL: https://clarity-project.info/edr/01527494 (дата звернення 08.11.2021).

48. ВКП «Нігинсахкампром». URL: https://clarity-project.info/edr/32057262 (дата звернення 08.11.2021).

49. Оцінка фінансового стану підприємства. URL: https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/237-rejtingova-otsinka-finansovogo-stanu (дата звернення 08.11.2021).

50. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/8.pdf (дата звернення 20.11.2021).