

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ **Кузнецова І.О.**
(підпис)
“ ____ ” _____ 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління результативністю діяльності нафтогазового підприємства»

Виконавець:
студентка факультету економіки та
управління підприємництвом
Петринська Єлизавета Валеріївна _____
/підпис/

Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Основні підходи до сутності поняття "результативність діяльності" та її зв'язок з поняттям "ефективність діяльності" підприємства	4
1.2. Процес управління результативністю та його основні етапи	10
1.3. Оцінка результативності діяльності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Аналіз ринку нафтопродуктів України	22
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПублАТ "Укрнафта"	35
2.3. Аналіз можливих шляхів удосконалення управління результативністю діяльності ПублАТ «Укрнафта»	43
2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління результативністю діяльності ПублАТ «Укрнафта»	47
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	59
ДОДАТОК	63

ВСТУП

Загострення конкуренції, глобалізаційні процеси та вихід на світові ринки підвищують актуальність забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що в значному ступені визначається результативністю їх діяльності. Останнє вимагає від їх систем управління застосування певних управлінських підходів, технологій та інструментів для забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Важливою є об'єктивність оцінки результативності діяльності підприємства як одного з етапів управління результативністю, що представляє для керівництва практичний інтерес.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління результативністю діяльності підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення результативності діяльності ПублАТ "Укрнафта".

Основні завдання, що були встановлені в роботі:

дослідити теоретичні основи управління результативністю діяльності підприємства, зокрема основні підходи до сутності поняття "результативність діяльності" та її зв'язок з поняттям "ефективність діяльності" підприємства;

проаналізувати ринок нафтопродуктів України;

запропонувати заходи щодо підвищення результативності діяльності ПублАТ "Укрнафта".

Об'єктом дослідження є найбільша нафтовидобувна компанія України ПублАТ «Укрнафта».

Предметом дослідження виступає процес управління результативністю діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано: метод абстрагування (для уточнення сутності поняття "результативність діяльності"), PEST – аналіз (для аналізу ринку нафтопродуктів України), метод аналізу фінансової звітності, методика оцінки інвестиційної привабливості проекту за рекомендаціями ЮНІДО.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали публікацій, дані статистики.

Зазначимо, що показники результативності діяльності підприємства після реалізації заходів значно покращилися. Так, добовий дохід від продажу нафтопродуктів на АЗС мережі зростає на 5% або на 85,8 тис. грн.. на добу.

Також збільшиться загальна кількість клієнтів, що відвідає заправку (в 3 рази порівняно з базовим варіантом). Зростає добовий дохід від надання додаткових послуг на 84,97 тис. грн.. або в 4 рази.

Отже, запропоновані заходи призведуть до покращення показників результативності, та, являючись інвестиційно привабливими за розрахунками, можуть бути рекомендовані до впровадження.

ВИСНОВКИ

За результатами досліджень, проведених в процесі написання кваліфікаційної роботи, було встановлено:

В результаті систематизації визначень результативності, її запропоновано трактувати як ступінь досягнення запланованих цілей, що встановлюється шляхом співставлення запланованого та реального стану об'єкту управління. Ефективність є якісною властивістю результативності, вона є співвідношенням досягнутого результату та понесених витрат.

Ринок нафтопродуктів сьогодні є одним з найбільш складних та політизованих ринків України. Потужності української нафтопереробки багаторазово перевищують можливості національної нафтовидобувної промисловості з завантаження НПЗ власною сировиною. Як результат, НПЗ в основному працюють на імпортній сировині. За результатами PEST – аналізу, найбільш впливовими факторами у галузі є тенденції до державного регулювання галузі, розвиток бізнес-середовища, зростання витрат на дослідження та розробки.

За результатами аналізу діяльності підприємства щодо основних напрямків підвищення результативності було встановлено, що мережа АЗС компанії (найбільша в Україні) майже позбавлена послуг додаткового сервісу, що зменшує кількість клієнтів, які купують пальне. Було запропоновано ввести послуги додаткового сервісу шляхом відкриття міні-маркетів, послуг підкачки шин та доступу до wi-fi. В результаті пропонованих заходів зростає кількість пального, що реалізується через мережу (+14,3 тис. грн. за добу на одній АЗС), кількість клієнтів, що скористалися послугами АЗС, добовий дохід від надання додаткових послуг (+14,2 тис. грн. на добу на одній АЗС). Запропоновані заходи призведуть до покращення показників результативності, та, являючись інвестиційно привабливими за розрахунками, можуть бути рекомендовані до впровадження.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Jimmie Browne&John Devlin, CIMRU, University College Galway, Ireland. Performance Measurement: The ENAPS Approach. - p. 383
2. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б. Результативність діяльності підприємств молочної галузі України та методи її визначення // Вісник ЖДТУ. - 2013. - № 3 (65). – С. 114-118.
3. Бобров С. В. Методологічні основи підходу до оцінювання результативності та ефективності управління проектами створення автоматизованих систем / С. В. Бобров, В. В. Беяченко, М. К. Утюшев // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. - 2018. - № 1. - С. 102-106
4. Буряк Р. І. Удосконалення методичних підходів до оцінювання результативності систем менеджменту якості функціонування аграрних підприємств [Текст] / Р. І. Буряк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2013. – № 3. – С. 36–43.
5. Ващенко В.В. Аналіз ринку нафти та нафтопродуктів в Україні // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. - №3. – 2018. – С. 86-93.
6. Друкер П. Ф. Эффективное управление [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – Москва : Изд-во «Астрель», 2004. – 284 с
7. Економічна енциклопедія / відп. ред. С.В. Мочерний. – К. : Академія, 2000. – 863 с
8. Жучков Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення // Ефективна економіка. - № 11. - 2013 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
9. Ивлев В., Попова Т. Balanced ScoreCard – альтернативные модели [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.balancedscorecard.ru/bsc878.html

10. Івженко І. Б. Методологія управління за результатами діяльності як інструмент організації роботи органів місцевого самоврядування / І. Б. Івженко // Державне управління: теорія та практика. - 2014. - № 1. - С. 157-163
11. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій [Текст] / З. О. Коваль // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 714. – С. 348–357.
12. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять "результативність" і "ефективність" діяльності підприємства та методологія їх оцінки // Інвестиції: практика та досвід. - № 10. – 2014. – С. 93-96.
13. Кокинз Г. Управление результативностью : Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г.Кокинз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
14. Кондриков, В. А. Результативность и эффективность СМК предприятия [Текст] / В. А. Кондриков, И. В. Плотникова // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 10. – С. 27– 31.
15. Корінний С. О., Коблюк К. М. Проблеми та перспективи України в нафтогазовому секторі // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. - № 20. - Ч. 2. – 2018. – С. 37-41
16. Кравченко О.А. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Кравченко, В.В. Ільницький, О.І. Ульяновський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 29-35. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>
17. Кузнецова І.О. Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / Ю.В. Карпенко, І.О. Кузнецова // Монографія. – Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
18. Ларин И., Карпенко Ю. Формирование методических подходов к управлению результативности деятельности предприятий. / И. Ларин, Ю.

- Карпенко // Научный вестник Одесского национального экономического университета: сб. науч. тр; – Одесса: ОНЭУ. – 2018. – № 10(262). – С. 146-161.
19. Лідери АЗС за якістю палива - дослідження (інфографіка) // Сайт Finance.ua [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/443982/lidery-azs-za-yakistyu-palyva-doslidzhennya-infografika>
 20. Лытнева Н.А. Совершенствование методов управления результативностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. - №3(29). – С. 93-97.
 21. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
 22. Поповиченко І.В. Управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів підприємства на основі застосування логістичного підходу / Поповиченко І.В., Подалюк М.Р., Горела В.Д. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - № 1 (12). – 2018. – С.222-226
 23. Поршнев А. Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / А. Г. Поршнев. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html.
 24. Рахман М.С. Економічний аналіз та вдосконалення ринку нафти і нафтопродуктів в Україні / Рахман М.С., Євтушенко В.А., Чупринюк Ю.В. // Економіка і суспільство. - №18. – 2018. – С. 195-202
 25. Салимова Т.А., Лещанкина Е.К. Управление результативностью деятельности организации на основе применения информационных технологий менеджмента качества // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. - № 38 (293). – С. 17-23
 26. Сахацкий Н. П., Казанджи А. В. Теоретико–методические основы оценки результативности управления производственно–хозяйственной деятельностью предприятия // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірн. наук. праць - №1(22). – 2017. - С. 135-141

27. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989.
28. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT): ДСТУ ISO 9000–2001 [Текст]. — Київ : Держстандарт України, 2001. — 40 с.
29. Ситник Т. Тенденції в економіці 2018 [Назва з екрану] // Стратегічний семінар. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://strategy.forum-west.com.ua/img/ppts/Sytnyk.pdf>
30. Структура бізнесу // Сайт компанії "Нафтогаз України" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/>
31. Укрнафта сократила квартальную прибыль в 4 раза из-за срыва ее аукционов НПЗ // Сайт Укррудпром [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukrrudprom.ua/news>
32. Укрнафта цьогоріч збільшила видобуток нафти й конденсату на 6,4% // Сайт Укрінформ // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2688548-ukrnafta-cogoric-zbilsila-vidobutok-nafti-j-kondensatu-na-64.html>
33. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Л. І. Федулова. — Київ : Либідь, 2004. — 448 с.
34. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства // Стратегія економічного розвитку України. - № 32. — 2013. — С. 225-231