

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ І.О. Кузнецова

“30” травня 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

Управління результативністю діяльності підприємства

Виконавець:

студент ФЕУП

Ян Максим Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

І.О. Кузнецова

_____ (прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

Вступ	с.2
Розділ 1 Управління за результатами: розвиток та технологія	с. 3
1.1 Розвиток концепцій організації управління підприємством	с. 3
1.2 Розвиток концепцій управління за результатами	с. 10
1.3 Ключові результати в управлінні за результатами	с. 15
Розділ 2	с. 27
Управління результативністю діяльності приватного підприємства «Будлайн ЛТД»	
2.1 Загальна характеристика приватного підприємства «Будлайн ЛТД»	с. 27
2.2 СVP-аналіз діяльності «Будлайн ЛТД»	с. 37
2.3 Розробка заходів щодо підвищення результативності діяльності приватного підприємства «Будлайн ЛТД»	с. 41
Висновки та рекомендації	с. 48
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	с. 57

ВСТУП

Успішна діяльність підприємства в ринковому середовищі безпосередньо залежить від впровадження сучасних технологій управління. Найбільш актуальними питаннями, що стоять перед сучасними підприємствами – це підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку, виявлення шляхів економічної стабільності та поліпшення фінансово-економічних показників роботи. Вирішення цих питань вимагає вдосконалення методів управління результативності діяльності підприємств. Необхідність вдосконалення технології процесу управління результативністю визначають актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – підвищити прибутковість підприємства за рахунок удосконалення системи управління за результатами.

Об'єкт дослідження – приватне підприємство «Будлайн ЛТД», основним видом діяльності якого є деревообробка та оптова торгівля лісоматеріалами і будівельними матеріалами.

Завдання дослідження:

- сформулювати процес обґрунтування та реалізації рішень з підвищення результативності діяльності підприємства;
- провести аналіз результативності діяльності підприємства;
- провести CVP-аналіз діяльності приватного підприємства «Будлайн ЛТД»;
- розробити заходи щодо підвищення результативності діяльності приватного підприємства «Будлайн ЛТД» та обґрунтувати їх ефективність.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в кваліфікаційній роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, CVP-аналіз, матриця Маркона.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях щодо підвищення ефективності підприємства.

Висновки та рекомендації:

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури нами доведено, що кожне управлінське рішення щодо підвищення результативності діяльності підприємства можна реалізувати в кілька етапів, що побудовані на підставі процесу прийняття рішень. До них слід віднести:

- аналіз ситуації;
- постановка завдання;
- вибір методів обґрунтування рішення з підвищення результативності;
- обґрунтування рішень;
- реалізація рішень.

2. на підставі аналізу діяльності підприємства ми дійшли висновку, що у 2018 р. показники доходу від реалізації значно збільшилися. Проте рентабельність продаж скоротилася на 9,79 %, що вказує на незадовільні результати.

На підставі проведеного аналізу динамічних рядів обсягів виробництва продукції ми визначили стадію життєвого циклу продуктів підприємства «Будлайн ЛТД». Більшість продуктів підприємства «Будлайн ЛТД» знаходяться на стадії росту, проте три види – на стадії зрілості та 2 – на стадії спаду.

За аналізом рентабельності продукції ми встановили, що продукція підприємства є рівнорентебельною. Оскільки рентабельність продукції не може бути оптимальним критерієм прийняття управлінських рішень, ми дійшли висновку про необхідність більш глибокого аналізу діяльності підприємства.

3. за результати проведеного CVP-аналізу діяльності приватного підприємства «Будлайн ЛТД» були встановлені зміни маржинального доходу. Негативним є те, що він не збільшився пропорційно чистому доходу (останній збільшився в два рази). Тому частка прибутку, що міститься в маржинальному доході знизилася з 36,8% в 2017 р до рівня 28,7% в 2018 р.

До того ж фактор операційного важелю збільшився лише в 1.3 рази. Це свідчить про незбалансованість товарного портфелю підприємства.

4. Для підвищення результативності діяльності «Будлайн ЛТД» нами запропоновано впровадити управління обсягами виробництва на основі матриці «Маркон».

На підставі побудованої матриці можна дійти висновку, що підприємство в своєму асортименті має продукцію з високою, середньою та низькою «енергією», тобто здібністю до отримання прибутку.

За результатами матриці Маркона можна запропонувати такі рішення:

4. «дошка підвіконня» і «штапик» - можна виключити з асортименту випускаємої продукції;
5. «брус дверної коробки» і «налічники» - доречним буде знизити питомі витрати на їх виробництво;
6. за виробами «євровагонка», «плити блок-хаус» - необхідно прагнути розширити виробництво.

Розрахунок змін маржинального доходу після впровадження запропонованих заходів доводить, що вони є доцільними.

Література:

1. Адлер Ю.П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга / Ю.П.Адлер, Е.И.Хунузиди, В.Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 3. – С. 29-36
2. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учебн. пособие / В.С.Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин, под ред. А.А Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003 — 368 с.
3. Астахова Т.А., Смирнова Н.К, Самарина О.Г. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. - М.: Бератор- Паблишинг, 2008.- 267 с.
4. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса / Байе М.Р. // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009 – 324 с.
5. Балабаш О.С. Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові / Балабаш О.С. Кузнецова І.О. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2015.- № 12. – С. 83-97
6. Балабаш О.С. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О.С. Кузнецова І.О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
7. Бернард Ч. И. Функции руководителя, власть, стимулы и ценности в организации / Бернард Ч. И. // М.: ЮНИТИ, 2008 – 241 с.
8. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения/ Марк Грэм Браун; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.- 226 с.
9. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений, 2-е изд.: Пер.с англ. - М.: ООО «Вильямс», 2007.- 208с.
10. Бухалков М.И.Организация производства и управление предприятием / М.И. Бухалков, О.Т.Туровец / - М.: Инфра-М, 2002 – 524 с.

11. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А.В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
12. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / Дж. Гиг. Пер. с англ. – М.: Мир, 1981. – 733 с.
13. Гончаров В.В. Ключевые элементы управления и их практическое значение / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2008.- 192 с.
14. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. / Друкер П.Ф. // Пер. с англ.- М.: Технол. шк. Бизнеса. – 2002 – 192 с.
15. Друкер П.Ф. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер. Пер. с англ. М. Котельниковой. - М.: Изд.Торг. Дом Гранд: ФАИР-ПРЕФ, 2008. - 285с
16. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М.: Book Chamber International, 2002.- 360с.
17. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 398с.
18. Друкер П. Рождение новой организации / П. Друкер // Управление знаниями (Серия «Классика Harvard Business Review»): Пер. с англ. Т.Гутникова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.9-27
19. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. Пер. с англ. М.Павлова – М.: ЗАО „Олімп- Бізнес”, 2004. – 320с.
20. Клипанд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М.: Инфра, 2004. – 320 с.
21. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
22. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2014. - № 2. - С.52-56
23. Кузнецова І.О. Інноваційні технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства // Управлінські інновації: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету –

Тернопіль, 2012. - № 2. – С. 151-165

24. Кузнецова І.О. Управління якістю: навчальний посібник // Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. – ПромАрт: 2018. – 264 с.

25. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / Кузнецова І.О., Артемова О.С. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72

26. Кузнецова І.О. Технологія управління як джерело ключової здібності підприємства //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. - Івано-Франківськ, 2014. – Випуск 10. - С.177-187

27. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник., 7-е изд. – М.: Издательство «Дело», 2008. – 400с.

28. Мескон М. Основы менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер.сангл.М.А.Майорова—М.: Дело, 2012. — 702 с.

29. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей Пер. сангл. Подред. И.М. Верещагіна—М.: Сов. Радио, 1979.— 144с.

30. Питерс Т.В. в поисках эффективного управления // Питерс Т., Уотерман Р. В / М.: Прогресс, 2008. – 267 с.

31. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / .П. Румянцева - М.: ИНФРА-М, 2005. – 320 с.

32. Санталайнен Э., Боутиланен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. - М.: Прогресс, 2003 – 237 с.

33. Сигиневич А.В. Конечные результаты и показатели деятельности предприятия. - М.: Наука, 2006. – 182 с.

34. СЗ) Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / [Пер. С.А. Рогиненко, М.С. Штермгарц]. - М.: Прогресс, 2009. – 522 с.

35. Третьяк В.П. Рыночная власть фирмы: формы проявления, показатели // Отраслевые рынки. – 2014. – № 1. – С.27-31

36. Управление по результатам / Т. Сайталайнен, Э. Воутилайнен, П. Порене, И.Х. Ниссинен. Пер. с финского Боровков Г.А. и др.; Общ. ред. и предисл. Я.А.Лейманна. — М.: Прогресс, 1991.— 319 с.

37. Управление - это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г. Форд. - М.: Республика, 2002. - 351с.

38. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контролинг, 2002.- 112с.

39. Юревич М.В., Черевко А.С., Евланова Н.А. Менеджмент эффективного предпринимательства: Монография – Челябинск, 2009. – 320 с.

40. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123