

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Формування стратегії результативності підприємства»

Виконавець

Студент 61 групи ФЕУП

Ларін Ігор Ігорович _____

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	5
1.1. Понятійно-категоріальний апарат «стратегії результативності» підприємства	5
1.2. Підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства	11
1.3. Етапи формування стратегії результативності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП ВКК «СОЮЗПОСТАЧАННЯ»	29
2.1 Аналіз ринку вентиляційного устаткування в Україні	29
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ПП ВКК «Союзпостачання»	37
2.3 Формування структури бізнес-процесів ПП ВКК «Союзпостачання»	48
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП ВКК «СОЮЗПОСТАЧАННЯ»	56
3.1 Формування BSC для ПП ВКК «Союзпостачання»	56
3.2 Виявлення невідповідностей бізнес-процесів ПП ВКК «Союзпостачання»	61
3.3 Усунення невідповідностей у бізнес-процесах ПП ВКК «Союзпостачання»	67
ЛІТЕРАТУРА	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Галузь вентиляційних комплектуючих з 2007 року набуває оборотів. З розвитком українських міст подібне обладнання, а також комплектуючі до нього становляться більш затребуваними. Високі вимоги до характеристик обладнання та рівня професіоналізму персоналу, зайнятого як його виробництвом, так і продажом, створюють бар'єри для входу на ринок. Специфіка та рівень професіоналізму не дають зайти в даний бізнес усім, але й утримувати свою частку в такій галузі також досить нелегко. Але на ринку існує велика кількість підприємств, які мали нагоди зайняти свою нішу в даному секторі бізнесу та діяти результативно. Отже, обрана тема є актуальною.

Дослідження понятійно-категоріального апарату «результативності» та «ефективності» вивчали такі вітчизняні і зарубіжні науковці: Сурмін Ю. П., Орлов П. А., Нусінов В. Я., Турило А. М., Лямець В. І., Тевяшев А. Д., Сініцина Т. А., Устенко О. Л., Шеремет А. Д., Друкер П. Ф., Тищенко О. М., Кизим М. О., Догадайло Я. В., Куценко А. В., Олексюк О. І., та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження аспектів формування стратегії результативності підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у процесі розробки пропозицій щодо реалізації заходів з реалізації стратегії результативності бізнесу ПП ВКК «Союзпостачання».

До основних завдань, що поставлені та вирішуються в даній дипломній роботі, є:

- дослідження теоретичних аспектів формування стратегії результативності бізнесу;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП ВКК «Союзпостачання»;
- формування пропозицій щодо реалізації стратегії результативності діяльності ПП ВКК «Союзпостачання»

Об'єктом дипломної роботи є приватне підприємство виробничо-комерційна компанія «Союзпостачання».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації стратегії результативності.

Елементом наукової новизни є формування методичного підходу до формування стратегії результативності діяльності підприємства, що припускає усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга та формалізовано через логічну схему дій.

В роботі сформовано практичні рекомендації щодо підвищення швидкості процесів складського обслуговування, що є одною з найважливіших операцій процесу обробки замовлень.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є роботи українських та зарубіжних науковців, монографії, матеріали нормативних документів, наукові статті. Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства, а саме: Статуту підприємства, форм фінансової і статистичної звітності, внутрішніх положень підприємства. У роботі використані офіційна інформація Держкомстату України, дані звітності підприємств роздрібної торгівлі, мережі Internet, власні аналітичні розрахунки.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася у 2019 р. на базі ОНЕУ. За результатами роботи опубліковано:

тези доповіді: Ларін І.І., Карпенко Ю.В. Основні підходи до сутності поняття "управління результативністю бізнесу" // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практич. конф. "Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти", листопад 2018 р., Одеса. [54]

статтю: Ларін І.І., Карпенко Ю.В. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). – Одеса: ОНЕУ. – 2018. – № 10(262). – С. 146-161[55].

ВИСНОВКИ

В роботі було досягнуто основних завдань, що були поставлені до вивчення та вирішення.

По-перше, досліджено теоретичні аспекти формування стратегії результативності бізнесу та запропоновано послідовність дій з формування стратегії результативності підприємства, яка представлена логічною схемою. За основу схеми взято логічну послідовність дій з управління результативністю. Сам процес формування стратегії результативності підприємства вміщує чотири основних етапи: визначення ключових факторів успіху за бізнес процесами, визначення ключових показників за бізнес процесами, перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга.

По-друге, було проведено аналіз зовнішнього середовища ПП ВКК «Союзпостачання». Зовнішнє середовище (підгалузь вентиляційних комплектуючих) було проаналізоване у відповідності до концепції життєвого циклу галузі М. Портера та з'ясовано, що представлена підгалузь знаходиться на стадії зростання. Такий висновок підтверджують наступні, притаманні цієї стадії, дані:

високий темп росту, що показує динаміка обсягів виробництва даної галузі;

запозичена технологія, що підтверджується аналітикою імпорту товарів в Україну;

високий потенціал росту галузі, що виходить з динаміки розвитку сфер використання представленої продукції та індикаторів ділової впевненості досліджених сфер діяльності;

стандартизація товарів в галузі, що зазначено в ДСТУ 3493-96.

По-третє, було сформовано пропозиції щодо розробки та реалізації стратегії результативності підприємства шляхом покращення організації праці в

складському приміщенні та підвищення оборотності товарів задля вивільнення коштів підприємства.

У першому напрямі було оптимізоване розміщення складського приміщення у розрізі його елементів, для зниження втрат часу у процесі виконання замовлень, що дозволило підвищити норму виробітки.

Другий напрям представлено пропозиціями щодо впровадження системи управління запасами, що ґрунтується на використанні двох видів моделей, а саме моделі з фіксованим обсягом замовлення та моделі з фіксованим періодом закупівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Крисанов Д. Ф., Стешенко Л. С. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація // Економіст. – 2012. - № 7. – С. 21-22.
2. Градобоев Е. В. Особливості оцінки ефективності діяльності промислових підприємств: автореф. дис. на здоб. вчен. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 "Економіка та управління народним господарством" / Е.В.Градобоев. - Іркутськ. - 2009. - 24 с.
3. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ. - 2008. – 205 с.
4. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ. - 2009. – Вип . 22. – Т. 2. – С. 169–173.
5. Падерін І. Д. Наукові і практичні аспекти підвищення економічної ефективності сучасного підприємства / І. Д. Падерін // Вісник Академії економічних наук України. - 2003. - № 1. - С. 89-95.
6. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір: зб. наук. праць. – № 15. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – С. 275–285.
7. Світлична Я. В. Оцінка та забезпечення економічної результативності Функціонування дорожньо будівельних підприємств: автореф. дис. на соіск. вчений. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.03. / Я. В. Світлична. - Х., 2002. - 16 с.
8. Тищенко А. Н. Економічна результативність діяльності підприємства: монографія / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догайдайло. - Х. : ІНЖЕК, 2005. - 144 с.

9. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.
10. Яценко О. І. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності / О. І. Яценко, О. П. Романюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.6 – С. 237–238.
11. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю . Вимоги . – К.: Держстандарт України, 2001. – 24 с.
12. Наумов О.Б. Визначення економічної ефективності виробництва за узагальнюючими показниками / О.Б. Наумов // Економіка АПК. – 2000. – № 5. – С. 39-42.
13. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л.О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 10 (88). – С. 207-215.
14. Борисова І.С. Розробка моделі ефективності використання виробничих ресурсів господарських товариств / І.С. Борисова // Агросвіт. – 2008. – № – 19. – С. 14-17.
15. Вініченко І.І. Удосконалення методики оцінки ефективності реалізації інвестиційних проектів у сільське господарство / І.І. Вініченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 5. – С. 8-14.
16. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2 (116). – С. 69-76.
17. Ільченко І.Ю. Методичний підхід до оцінювання бізнес-стратегії підприємства / Ю.І. Ільченко // Агросвіт. – 2010. – № 14. – С. 51-56.
18. Клиماش Н.І. Ретроспективний аналіз підходів до вибору критеріїв ефективності господарської діяльності підприємств / Н.І. Клиماش // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9 (112). – С. 124-129.

19. Hendry, C., Bradley, P. and Perkins, S. Missed a Motivator? // *People Management*, 3 (10), - 1997- p. 21 – 25.
20. Lockett J. *Effective Performance Management: A strategic guide to getting the best out of people*. London, Kogan Page, - 1992 - 184 p.
21. Mohrman A.M., Mohrman S.A. 'Performance management is «running the business»' // *Compensation and Benefits Review*, - 1995 - July-August, pp. 69–75.
22. Walters M. *The Performance Management Handbook / Institute of Personnel and Development*, London, - 1995 - 160 p.
23. Янголь Г. В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства / Г. В. Янголь // *Стратегія економічного розвитку України*. - 2013. - № 32. - С. 225-231. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_32_31.
24. Олексюк О. І. *Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. — К. : КНЕУ, 2008. — 262 с.*
25. Bitton, M. *ECOGRAI: méthode de conception et d'implantation des systèmes de mesure des performances pour organisations industrielles / Thèse de Doctorat en Automatique, Université de Bordeaux I*. - 1990
26. Ducq Y., Vallespir B. Definition and aggregation of a Performance Measurement System in three aeronautical workshops using the ECOGRAI Method / Ducq Y., Vallespir B. // *International Journal of Production Planning and Control*, vol. 16, n° 2, March, - 2005 - pp. 163-177.
27. Jimmie B., John D. *Performance Measurement: The ENAPS Approach / University College Galway, Ireland*. - 2005 - 33 p.
28. Каплан Р. С. *Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: перекл. з англ. - 2-е изд., ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2010. - 320 с.*
29. Хорват П. *Збалансована система показників як засіб управління підприємством / П. Хорват // Проблеми теорії і практики управління*. - 2015. - № 4. - С. 46-55.

30. Бланшар К. 3 ключа до створення нової структури управління / К. Бланшар, Д. П. Карлос, А. Рендолф; пер. з англ. Л. А. Бабук. - Мн. : ТОВ попури, 2014. - 304 с
31. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, - 1984
32. Pearce J. A. Strategic Management / J. A. Pearce, R. V. Robinson. - 2nd ed. - Homewood: Richard D. Irwin, 2015. – 384 p
33. Гершун А. Технології збалансованого управління. / А. Гершун, М. Горський. - М.: ТОВ "МАГ КОНСАЛТИНГ", 2015. - 416 с.
34. Пан Л. В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією / Л. В. Пан // Наукові записки. – 2014. – Т.21. – Серія: Економічні науки. – С. 56 – 63
35. Кузьмин А.М. Цикл Шухарта-Деминга, 2010 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=37116>.
36. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль “ощадливого виробництва” в діяльності підприємства, 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Lisenko_109.htm.
37. Майкл Л. Джордж. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
38. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; Пер. с англ. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. — 346 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). ISBN 5-9614-0127-8
39. Роман Макарюк: Как мы понимаем категорию “качество”? 2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.e-executive.ru/community/articles/1471311>.

40. Смовженко Т. Що Ви знаєте про День Ощадливості? – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blogs.pravda.com.ua/authors/smovzhenko/4dd6da6064b0a>.
41. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / Пер. с англ. под науч.ред. В. В. Брагина. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 272 с..
42. Адлер Ю.П., Хунузиди Е.И., Шпер В.Л. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта–Деминга // Методы менеджмента качества – № 3. – 2005 – [Електронний ресурс]. – <http://www.management.com.ua/qm/qm067.html>
43. Погорелов І. М. Основні складові BSC, її переваги та недоліки / І. М. Погорелов, О. В. Сиром'ятникова, Я. В. Бондаренко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - 2014. - № 37. - С. 92-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2014_37_18.
44. Гэри Кокинз. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ. - М.: "Альпина Паблишер", — 2015 - 316 С.
45. Leahy T. The Balanced Scorecard Meets BPM // Business Finance, June 2003, pp. 33-35.
46. Інформація щодо стандартів менеджменту якості // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/ru>
47. Армстронг М., Барон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 250с.
48. Громов А.І., Комаров В.В., Лещанкіна Є.К. Автоматизація аналізу контенту діяльності в задачах управління та оптимізації бізнес-процесів // Інформаційні технології в проектуванні у виробництві - 2009. стр. 19-23.
49. Круглова О.А. Оцінка ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі// Торгівля, комерція, підприємництво:

- Збірник наукових праць Львівської Політехніки -Львів: Видавництво ЛКА, 2006. - стр. 42-47.
50. Мартин Джон Д., Петти Вильям Дж. VBM - управление, основанное на стоимости: корпоратив. ответ революции акционеров / Джон Д. Мартин, Вильям Дж. Петти ; пер. с англ. О.В. Теплых ; под науч. ред. О.Б. Максимовой, И.Ю. Шарাপовой. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. - 243, с. : ил. - Парал. тит. л.: англ. - ISBN 966-8644-75-1
51. Станковская, И. К. Экономическая теория : Полный курс MBA [Электронный ресурс] / И. К. Станковская, И. А. Стрелец. — М. : Рид Групп, 2014. — 480 с. — (Российское бизнес-образование) - ISBN 978-5-4252-0255-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723>
52. Alliance Capital Management Маркетинговое исследование украинского рынка воздухоочистительного оборудования // октябрь 2017 года
53. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание. : Пер. с англ. : М. : Издательский дом "Вильяме", 2004. — 704 с. : ил. — Парал. тит. англ. ISBN 5-8459-0157-X (рус.)
54. Ларін І.І., Карпенко Ю.В. Основні підходи до сутності поняття "управління результативністю бізнесу" // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практич. конф. "Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти", листопад 2018 р., Одеса, 2018. - 130 с.
55. Ларін І.І., Карпенко Ю.В. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). – Одеса: ОНЕУ. – 2018. – № 10(262). – С. 146-161.
56. Карпенко Ю.В., Процес операційного управління відносинами з постачальниками // Науковий вісник ОНЕУ. – 2017. – № 5 (247). – 192 с. – С. 69-84
57. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. – Х

58. Карпенко Ю.В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтовного підходу // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. — Харків: ХНАДУ — №1(12) – 2016. – С. 88-95. ерсон: ХДУ. — №21. – 2016.- С. 103-107
59. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / І.О. Кузнецова // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. — № 5 (247) – С.96-106
60. Кузнецова І.О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. д. е. н., професора І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-24