

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“8” січня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Формування стратегії результативності
торговельного підприємства»

Виконавець:

студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Демченко Василь
Олександрович _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Встановлення сутності поняття «результативність діяльності»	5
1.2. Процес управління результативністю діяльності підприємства	12
1.3. Основні показники оцінювання результативності діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «РЕБУССТРОЙ»	29
2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі України	29
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ТОВ «Ребусстрой»	51
2.3. Аналіз можливостей підвищення результативності діяльності ТОВ «Ребусстрой»	55
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕБУССТРОЙ»	60
3.1. Обґрунтування системи заходів щодо підвищення результативності ТОВ «Ребусстрой»	60
3.2. Розрахунок заходів щодо підвищення результативності ТОВ «Ребусстрой»	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення результативності	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	79

ВСТУП

Останній час трансформацій зовнішнього середовища торговельні підприємства демонстрували стійкий розвиток та пошук можливостей адаптації до таких негативних факторів, як пандемія Ковід 19, військова агресія, зниження купівельної спроможності споживачів тощо. Між тим, не всім торговельним підприємствам вдалося наростити обсяги діяльності та підвищити її прибутковість. Тому актуальним стає питання підвищення результативності діяльності торговельних підприємств в умовах воєнних дій.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів управління результативністю діяльності підприємства та застосування отриманих знань для формування пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства ТОВ «Ребусстрой».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Розглянути процес управління результативністю та визначити його основні етапи;
- Проаналізувати основні тенденції розвитку ринку послуг торгівлі України;
- Проаналізувати можливості щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «Ребусстрой» та розробити відповідні заходи.

Об'єктом дослідження є магазин оптової торгівлі ТОВ «Ребусстрой».

Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття результативності діяльності, для встановлення основних етапів процесу управління результативністю), метод PEST - аналізу (для встановлення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища підприємств торгівлі); методику фінансово-економічного аналізу (для аналізу фінансового стану підприємства), деревоподібну діаграму (для встановлення факторів впливу на скорочення прибутку підприємства), метод осереднених коефіцієнтів (для оптимізації

маршрутів доставки товарів), модель управління запасами із ступінчастою ціною (price-break models) (для управління запасами товарів підприємства).

Інформаційну базу дослідження складають: фінансова звітність підприємства, основні законодавчі акти та нормативні документи України, сучасні наукові публікації, зокрема статті та монографії.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку:

удосконалено методичний підхід до підвищення результативності діяльності підприємства, деталізований за допомогою деревоподібної діаграми та уточнений в частині розробки оптимального маршруту перевезень за допомогою методу осереднених коефіцієнтів.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Демченко В.О. Оцінювання результативності діяльності підприємства: основні показники *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали VI міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2023. – 324 с. (С.56-58).

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проведеного в кваліфікаційної роботи встановлено наступне:

1. Процес управління результативністю має реалізовуватися циклічно, тобто мати ітераційний характер. До основних етапів процесу управління результативністю діяльності організації відносяться: встановлення цілей результативності, аналіз факторів зовнішнього / внутрішнього середовища, формування альтернативних варіантів дій / управлінських рішень, реалізація стратегії результативності / напрямку розвитку, моніторинг / контроль отриманих результатів.

2. За результатами проведеного аналізу зовнішнього середовища торговельних підприємств можна зазначити, що більшість факторів має негативний вплив на їх діяльність, зокрема політичні, соціальні та економічні фактори. Єдина група факторів, що позитивно впливає на діяльність підприємств торгівлі – це технологічні фактори. Серед факторів з найбільшим негативним впливом варто виділити військовий стан, що позначається в поганий спосіб на діяльності підприємств, а також міграційні процеси у суспільстві. Позитивним чином впливає на діяльність підприємств торгівлі розвиток мобільних пристроїв та додатків, що полегшує процес придбання товарів клієнтом.

3. Що стосується можливостей підвищення результативності діяльності підприємства, то основними шляхами збільшення прибутку, як основного показника результативності, є оптимізація структури асортименту товарів в бік збільшення продажу високомаржинальних товарів, а також скорочення поточних витрат. В останньому випадку слід переглянути маршрути доставки будівельних матеріалів, раціоналізувати управління запасами, удосконалити роботу з постачальниками, а також оптимізувати асортимент продукції. Так, пропонується замінити метод найближчого сусіда для розробки маршрутів на метод осереднених коефіцієнтів. Перегляд асортименту товарів слід реалізовувати шляхом порівняння маржинального доходу їх окремих видів і з врахуванням

додаткових змінних витрат. Для удосконалення управління запасами вважається за доцільне застосувати модель із ступінчастою ціною, відповідно до якої розмір замовлення, що відповідає найменшим витратам на створення та обслуговування запасів, обирається для роботи з постачальником. За результатами заходів скоротяться поточні витрати підприємства та зросте його прибуток.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career hub. <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stand/>
2. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. № 4 (63). 2021. С. 35-40.
3. Балачук І. Україна піднялася в індексі сприйняття корупції. *Українська правда*. <https://www.pravda.com.ua/news/2023/01/31/7387271/>
4. Бочарова Н. А. Взаємозв'язок показників ефективності й результативності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу*. № 39. 2022. С. 125-142.
5. Віннічук Ю. 200 найбільших компаній України 2020 року. *Бізнес цензор*. <https://biz.censor.net/r3268870>
6. Вінокуров Я. Для пільг війна скінчилася. Держава повертає бізнесу мирні правила оподаткування. Портал новин. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/1/694463/>
7. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. Сайт громадянської мережі «Опора». <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iaak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523>
8. Губко В.І. Організаційно-економічний механізм управління фінансовоекономічною результативністю аграрного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 2. 2020. С. 62-66.
9. Динаміка середнього курсу валют. Мінфін. <https://minfin.com.ua/ua/currency/>

10. Догадайло Я. В., Суконна Н. Г. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. *Економіка транспортного комплексу*, №36. 2020. С. 77-94.
11. Догадайло Я.В., Кононенко А.В. Забезпечення економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. №. 34. 2019. С. 39-55.
12. Заюков І.В. Оцінювання взаємозв'язку між середньою очікуваною тривалістю життя та ВВП. *Економіка і організація управління*. № 3 (43). 2021. С. 100-108.
13. Іванчов П. Стан охорони здоров'я в Україні: соціально-демографічний аспект. *Економіка та суспільство*. №24. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/525/503>
14. Індекс реальної заробітної плати та інфляції. Сайт Мінфіну <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/index/>
15. Інформація статистичного характеру щодо розвитку підприємств торгівлі. Держстат України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Інформація щодо підписаних підприємством договорів. <https://clarity-project.info/tenderer/41008577>
17. Іщенко С. В., Шушмарченко І. В., Пойда І. К., Ключ Ю. М. Концептуальні засади організації управління стратегічною результативністю суб'єктів економічної діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. №2. 2022. С. 21-28.
18. Коваль П.В., Зарицька Н.П. Аналіз результативності та ефективності діяльності аграрних підприємств України за критерієм розміру їх землекористування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. №4. 2017. С. 10-17.
19. Краснокутська Н.С., Фоцій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 6 (17). 2018. С. 217-222.
20. Кузнецова І. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу.

Науковий вісник ОНЕУ. 2018. № 3. С. 114-127.

21. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект. Монографія. Одеса: Атлант, 2012. 209 с.
22. Купівельна спроможність українців залишається найнижчою в Європі – GfK. Асоціація рітейлерів України. <https://rau.ua/novyni/kupivelnaspromozhnist-ukr/>
23. Лаврененко В. В., Янголь Г. В. Проектування процесу забезпечення стратегічної результативності підприємств. *Проблеми економіки*. № 2 (40). 2019. С. 108-118.
24. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 10(262). С. 146-161.
25. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6. С. 67-81.
26. Лошакова Н., Біроваш М., Циганок О. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. Київстар бізнес хаб. <https://hub.kyivstar.ua/news/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/>
27. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2(6). 2021. С. 72-81.
28. Мудров В. И. Задача о коммивояжере. *Знание*, 1969. 62 с.
29. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. №47. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
30. Обух В. Що треба знати про гранти для бізнесу в Україні. *Укрінформ*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3685782-so-treba-znati-pro-granti->

dla-biznesu-v-ukraini.html

31. Осадча О. О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. № 3(31). 2016. С. 53–58.
32. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. №2. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>
33. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПИ»*. № 15(1291). 2018. С. 137-143.
34. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КРІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. №2. 2019.
35. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *Бізнесінформ*. № 7. 2020. С. 154-160.
36. Рябкова О.В. Обґрунтування основних економічних показників результативності машинобудівних підприємств. *Економічні інновації*. №63. 2017. С.244-251.
37. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес-інформ*. № 11. 2018. С. 346-351.
38. Сахацький Н. П., Казанджі А. В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. №1. С. 135-141.
39. Сомова О. Майбутнє розробки мобільних додатків: 9 тенденцій, про які потрібно знати розробнику. Інформаційний портал Web-Promo. <https://web-promo.ua/ua/blog/budushhee-razrobotki-mobilnyh-prilozhenij-9-tendenczij-o-kotoryh-nuzhno-znat-razrobotchiku/>
40. Тараруєв Ю.О., Колодченко Д.В. Розмежування понять ефективності та

результативності. *IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки"*. Харків: ХНУМГ, 2018. <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/about/contact>

41. Трут О.О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд*. № 2 (49). 2018. С. 75-81.
42. Туманов О.О. Статистичне оцінювання розвитку соціальних медіа в Україні. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н. за спец. 08.00.10 – статистика. Київ, 2021. 23 с.
43. Чернишевич Д., Жигалкевич Ж. Розвиток бізнесу під час воєнного стану *III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*, Київ. 8 грудня 2022. С. 115-116
44. Черчата А. О. Формування показників результативності та ефективності бізнес-процесів на основі концепції Balanced Scorecard (BSC). *Науковий вісник ІФНТУНГ*. №2(14). 2016. С. 137-143.
45. Чичуліна К.В., Кладченко Я.О. Вектори зростання результативності діяльності підприємств пивоварної галузі. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6886>
46. Little J. D. C., Murty K. G., Sweeney D. W., Karel C. An algorithm for the traveling salesman problem. *Operations Research*. 1963 Vol. 11, No 6. P. 972-989.
47. Jacobs F. Robert, Chase Richard B., Aquilano Nicholas J. *Operations and Supply Management*. McGraw-Hill, 2009. p. 776