

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

“ ____ ” _____ 201__ р.

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

на тему: «Управління продуктивним портфелем підприємства»

Виконавець:

Студентка факультету економіки та
управління підприємством
Павлова А.О.

Науковий керівник:

К.е.н. професор

Кузнецова І.О.

ОДЕСА – 2018

АНОТАЦІЯ

Павлова А.О. «Управління продуктивним портфелем підприємства»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «073 Менеджмент» за магістерською програмою професійного спрямування «Менеджмент організацій».

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2018.

У роботі розглядається питання формування продуктового портфелю підприємства.

Розглянуто, стратегічне планування підприємства, визначена сутність продуктового портфелю та методи його оцінювання. Проаналізовано структуру асортименту продукції підприємства «Телекарт-прилад», та продуктивний портфель підприємства «Телекарт-прилад».

Запропоновано заходи щодо удосконалення продуктового портфелю підприємства.

Ключові слова:

Продуктивний портфель, стратегічне управління, бізнес-одиниці, стратегічні зони господарювання.

ANNOTATION

Pavlova A.O. "thesis for Master degree in specialty Management of product portfolio of enterprises" thesis for Master degree in specialty «073 Management» under the program Management of Organizations

Odessa National Economic University
Odessa, 2018

The paper considers the issue of forming a product portfolio of an enterprise. The strategic planning of the enterprise is considered, the essence of the product portfolio and the methods of its evaluation are determined. The structure of the range of products of the enterprise "Telecard-Prulad" and the product portfolio of the enterprise "Telecard-Prulad" are analyzed.

Proposed measures to improve the product portfolio of the enterprise.

Keywords: Food portfolio, strategic management, business units, strategic areas of management.

Зміст

Вступ.....	2
1. Розділ 1 Теоретичні поняття продуктового портфелю підприємства	
1.1 Роль продуктового портфелю у стратегічному управлінні підприємстві.....	5
1.2 Методи формування продуктового портфелю підприємства.....	8
1.3 Процес управління продуктивним портфелем.....	18
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	
2.1 Загальна характеристика підприємства «Телекарт-Прилад».....	22
2.2 Структура ТОВ «Телекарт-Прилад».....	23
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ "Телекарт-Прилад".....	52
3. Розділ 3	
3.1 Формування напрямів удосконалення продуктового портфелю підприємства	58
3.2 Обґрунтування заходів щодо покращення позиції «цифрове телекомунікаційне обладнання» в продуктовому портфелі підприємства.....	66
3.3 Обґрунтування заходів щодо покращення позиції «пластикові карти» в продуктовому портфелі підприємства.....	76
Висновок.....	84
Список використаної літератури.....	86

Актуальність теми- продуктивний портфель підприємства є важливою частиною на підприємстві навколо якого обертаються всі важливі питання щодо розвитку та отримання прибутку на підприємстві. Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах функціонування підприємства неможливе без виробництва конкурентоспроможної продукції. Відносно зниження доходів корпорацій потребує від топ-менеджменту таких управлінських рішень, які дозволять здійснювати свою діяльність максимально ефективно. На відміну від західних практиків, в Україні управління продуктивним портфелем розвинуто дуже мало, тому для підвищення ефективності функціонування кожного підприємства життєво необхідно приділити велику увагу цьому питанню. Об'єктом даного дослідження виступає процес забезпечення ефективного управління продуктивним портфелем підприємства в умовах динамічного середовища.

Мета роботи – удосконалити продуктивний портфель підприємства.

Поставлена мета дипломної роботи обумовила необхідність рішення наступних **завдань**:

1. визначити сутність продуктивного портфелю та методи його оцінювання;
2. проаналізувати структуру асортименту продукції підприємства «Телекарт-прилад»
3. проаналізувати продуктивний портфель підприємства «Телекарт-прилад»;
4. обґрунтувати заходи щодо покращення продуктивного портфелю підприємства.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – процес формування продуктивного портфелю підприємства.

Предметом дослідження дипломної роботи є підприємство «Телекарт-прилад»

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, конкурентного аналізу, експертного оцінювання, матриці портфельного аналізу.

Наукова новизна: набуло подальшого розвитку підходи щодо удосконалення структури портфелю підприємства з використанням моделі аналізу чутливості, що дозволяє покращити конкурентну позицію підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використовувати у стратегічному плануванні запропоновані заходи щодо удосконалення продуктового портфелю підприємства.

Апробація роботи була проведена шляхом вивчення та опрацювання статей В.І. Абдукарімова «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю», Г.А. Селезньова «Конкурентоспроможність продуктивний портфель: теорія і практика управління». Також ознайомлення зі статтями Чіскіної В.Д. та Тойменцевої І.А. «Стратегічне управління процесами функціонування, вдосконалення та розвитку підприємства».

Висновки

1. У теоретичній частині проаналізовано стратегічне планування підприємства, визначена сутність продуктового портфелю та методи його оцінювання, проаналізовано статтю Г.А. Селезньова «Конкурентоспроможність продуктивний портфель: теорія і практика управління» та стаття В.І. Абдукарімова «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю». Проаналізовані методи формування продуктового портфелю та зазначені процеси управління продуктивним портфелем.

2. На основі проведеного аналізу асортименту продукції, що випускає «Телекарт-прилад» нами виокремлено дев'ять її видів, а саме: промислове обладнання; таксофони; цифрове телекомунікаційне обладнання; прилади й системи обліку електроенергії; обладнання «Міський проект» для ліфтового господарства; пластикові карти; касові апарати; побутова техніка; захист інформації; продукція для силових структур.

3.3 використанням матриці портфельного аналізу та інтегрального оцінювання конкурентоспроможності продукції проведено аналіз продуктового портфелю підприємства «Телекарт-прилад». За результатами аналізу встановлено, що в захищеній позиції підприємства знаходяться лише два види продукції - прилади й системи обліку електроенергії та продукція для силових структур. Також є вид продукції «таксофони», що знаходяться в зоні ліквідації і потребують відповідних заходів. Тому можна рекомендувати підприємству найближчим часом значно скоротити обсяги виробництва телефонних станцій, а з часом і зовсім його припинити. Є низка продуктивних груп позицію яких можна покращити.

4. Для обґрунтування заходів щодо покращення позиції «цифрове телекомунікаційне обладнання» в продуктивному портфелі підприємства було використано економетричне дослідження окремого часового ряду за

допомогою адитивної моделі. Нами визначено, що в досліджуваному часовому ряді існують сезонні коливання. Їх можна згладити за рахунок маркетингових заходів. Нами запропоновано ввести знижки на продаж продукції у другому та третьому кварталах. Розрахунок ефективності впроваджених знижок довів їх доцільність.

Для обґрунтування заходів щодо покращення позиції «пластикові карти» в продуктовому портфелі підприємства ми використали модель аналізу чутливості. Це надало змогу обґрунтувати зміну асортименту, яка дозволить покращити ефективність бізнесу і у такий спосіб перемістити «Пластикові карти» у зону «захищена позиція» в портфельній матриці.

Запропоновані та обґрунтовані заходи нададуть можливість продуктову групу «цифрове телекомунікаційне обладнання» перемістити із зони «управління, направлене на доходи» в зону «розширення виробництва» та продуктову групу «Пластикові карти» перемістити із зони «інвестиції в розширення виробництва» у зону «захищена позиція». Ці заходи значно покращують структуру продуктового портфелю підприємства «Телекарт-прилад».

Список використаної літератури:

1. Абалкін Л. І. Нотатки на українському підприємстві. Вибрані праці: в 4 т. М., 2000. Т. 1.
2. Агафонов В.А. Аналіз стратегій і розробка комплексних програм. - М.: Прогрес, 2011. - 163с.
3. Алдошин С. Вітчизняні ноу-хау: час надій / Розмовляла Є. Сидорова // Наука в Україні. - 2013. - N 2. - С.17-20.
4. Александрін Ю.Н. Інноваційна економіка і інституційне середовище підприємства // Росія і сучасна. мир. - 2011. - N 4. - С.101-113.
5. Альохіна О. Управління промисловим підприємством: стратегічний і оперативний аспекти / О. Альохіна, Ф. Удалов, Д. Губанов // Пробл. теорії і практики управл. - 2012. - N 3. - С.82-88.
6. Алещенко В.В. Бізнес: просторовий розвиток і пріоритети державної політики // ЕКО. - 2014. - N 11. - С.132-141.
7. Аніскін А. Ресурс для ефективної роботи // Business excellence = Ділова досконалість. - 2012. - N 8. - С.52-55.
8. Астахов А., Доброва К. Формування стратегії розвитку управлінського потенціалу промислового підприємства як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності // РИЗИК: ресурси, інформація, постачання, конкуренція. 2012. № 4.
9. Афанасьєв А.А. Ефективність стратегічного управління підприємств машинобудування за новими формами організації виробництва // Мікроекономіка. - 2012. - N 6. - С.76-80.
10. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І., Балабаш О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95

11. Баріленко В.І. Бізнес-аналіз як важливий вид консалтингових послуг // РИЗИК: Ресурси, Інформація, Постачання, Конкуренція. 2012. № 4. - С. 23-35
12. Білоусов В. Аналіз конкурентоспроможну собности фірми. - матеріали сайту www.finpress.ru Гельвановскій М. конкурентоспроможну собность: головне завдання на сьогодні. - Матеріали сайту www.ptpu.ru
13. Бобильова А.З. Управління в умовах нестійкості фінансово-економічної системи. Стратегія і інструменти. - М .: Видавництво Московського Університету, 2011. - 332 с. 390 с.– Одеса: Аспект, 2004.
14. Богатирьов А.М. Основи підприємництва в харчовій промисловості: Навч. Посібник / А.М.Богатирьов, І.О.Кузнецова, З.І.Чабарова [та ін.]
15. Богачов В. Ф., Кабанов В. С., Алексеева М. Б. Організація підприємницької діяльності. СПб., 2007.
16. Болтрукевич В. Менеджмент, яким він повинен бути // Business excellence = Ділова досконалість. - 2014. - N 1. - С.28-31.
17. Гапоненко А. Інновації в менеджменті як фактор конкурентоспроможності організацій / А. Гапоненко, М. Савельєва // Пробл. прогнозування. - 2014. - N 5. - С.88-95.
18. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія Прийняття РІШЕНЬ: Пер. з англ. - К .: Наукова думка 2011. - 242 с.
19. Дрогобицький І.М. Вимірювання стилю менеджменту // Економіка і математичні методи. - 2013. - Т.49, N 1. - С.33-41
20. Є., Новиков Д., Захаров А. Аналіз конкурентоспроможності продукції. - матеріали сайту www.finpress.ru
21. Золотов А. Позитивна реінтеграція як спосіб розвитку малого і середнього підприємництва / А. Золотов, М. Муханов // Питання економіки. - 2012. - N 6. - С.83-88.

22. Зулкарнаев І., Ільєсова Л. Методами ди розрахунку інтегральної конкурен- тоспособности промислових, торгових і фінансових підприємств // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2001. - №4. - С. 54- 59.
23. Кандалинцев В.Г. Збалансоване управління підприємством: Учеб.посobie. - М .: КНОРУС, 2014. - 224 с.
24. Квінт В.Л. Стратегічне управління та економіка на глобальному ринку, що формується - М .: Бізнес-Атлас, 2012 року - 626 с.
25. Керцнер Г. Стратегічне управління компанією. Модель зрілого управління проектами. - М .: ДМК Пресс, 2010. - 320 с.
26. Козаченко А. В., Ляшенко О. М., Ладико І. Ю. та ін. Управління великим підприємством: Монографія. - М .: Лібра, 2012.
27. Колбіна О. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування на підприємствах // Економіст. - 2013. - N 12. - С.47-53.
28. Кононкова Н. Малий бізнес як джерело економічного зростання / Н. Кононкова, С. Ширяєва // Пробл. теорії і практики управл. - 2014. - N 9. - С.114-119.
29. Коряков А.Г. Аналіз умов сталого розвитку організацій в контексті інноваційної економіки / А.Г.Коряков, А.А.Логінов, В.В.Тумін // Мікроекономіка. - 2013. - N 6. - С.60-63.
30. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: пров. з англ. / Ф. Котлер, К.Л.Келлер. - 12-е изд. - СПб. та ін .: Питер, 2012. - 814с. - (Класичний закордонний підручник).
31. Крюков С.П. Фінансування малого бізнесу в посткризовий період // Гроші і кредит. - 2011. - N 5. - С.24-26.
32. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних ДОСЛІДЖЕНЬ., Одеса: ОНЕУ. - 2016. - Вип. 1 (60). - С. 142-149

33. Кузнецова І.О. Управління витратами в процесі маркетингової діяльності підприємства: методичний підхід / І.О.Кузнецова, І.О. Відоменко // Науковий вісник ОНЕУ. - Одеса, 2015. - № 6 (226) - С. 145-159
34. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. - Одеса: Атлант, 2012.
35. Кутузов А. Управління проектами - це професія // Business excellence = Ділова досконалість. - 2013. - N 2. - С.20-24.
36. Лоссан А. «Малюки» на держслужбі // Коммерсант-Деньги. - 2013. - N 42. - С.52-53.
37. Люкшин А.Н. Стратегічний менеджмент: Підручник. - М .: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 336с.
38. Мікроекономіка: практичний підхід (Managerial Economics): Підручник М .: КНОРУС, 2014.- 218 с.
39. Мільнер Б. Малий бізнес: проблеми організації і управління / Б. Мільнер, Т. Орлова // Пробл. теорії і практики управл. - 2013. - N 4. - С.18-30.
40. Мухіна О.Р. Розробка алгоритму формування продуктового портфеля / Є.Р. Мухіна // Міжнародний науково-дослідний журнал, 2014 року, - N 9 (28).
41. Неволіна О.В. Вплив макроекономічних чинників на сталий розвиток малого підприємництва // Нац. інтереси: пріоритети та безпеку. - 2010. - N 8. - С.33-37.
42. Панов А. І., Коробейников І. О. Стратегічний менеджмент. М., 2006.
43. Фольмут Х.Й. Інструменти контролінгу від А до Я / Х.Й. Фольмут. Пер. з нім. М.Л. Лукашевича і Е.Н. Тихоненковою - М .: Фінанси і статистика, 2001. - 288 с.
44. Шульгіна Л.М. Формування маркетингової цінової політики підприємств сервісу: монографія / Л.М. Шульгіна, І.О. Кузнецова, Т.О. Сусллова // Одеськ.нац.екон.ун-т, Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ.нац.торг.-екон.ун-т – Одеса – Київ : Астон, 2016. – 267 с.

