

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

Кафедра менеджменту організацій

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

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2020р.

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

на тему: **«управління підприємством на засадах концепції
результативності»**
(назва теми)

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

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

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
(науковий ступінь, вчене звання) _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	с. 2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ	с. 5
1.1 Управління результативністю як сучасна концепція менеджменту	с. 5
1.2 Елементи процесу управління результативністю підприємства в сфері торгівлі	с. 9
1.3 Методи оцінки результативності діяльності підприємства	с. 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ПРОФІТАЙМ»	с. 20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Профітайм»	с. 20
2.2 Аналіз фінансового стану діяльності підприємства	с. 24
2.3 Аналіз ринку торгівлі жіночою косметикою	с. 28
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДИЛЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ	с. 42
3.1 Діагностика результативності діяльності ТОВ «Профітайм»	с. 42
3.2 Аналіз бізнес-процесів підприємства щодо результативності задоволення клієнтів	с. 46
3.3 Розробка заходів щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «Профітайм»	с. 50
Висновки	с. 58
Література	с. 62

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність підприємств з прийняття управлінських рішень щодо забезпечення результативності їх діяльності.

Управління результативністю - багатогранна проблема, яка припускає використання різних підходів і концепцій. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти підхід, який найбільшою мірою відповідає умовам підприємства. Тому керівник при прийнятті управлінських рішень має ґрунтуватися на результатах аналізу, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів. Відповідно йому необхідна інформація, заснована на всебічній характеристиці господарської діяльності підприємства. Наведені аспекти підтверджують актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – підвищити прибутковість дилерського підприємства шляхом удосконалення процесу управління за результатами.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Визначити сутність управління за результатами та склад його процесів;
2. Проаналізувати діяльність ТОВ «Профітайм»
3. Провести аналіз привабливості ринку торгівлі жіночою косметикою
4. Провести діагностику результативності діяльності ТОВ «Профітайм»
5. проаналізувати бізнес-процеси підприємства щодо результативності задоволення клієнтів
6. розробити заходи щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «Профітайм»

Об'єкт дослідження роботи – дилерське підприємство ТОВ «Профітайм», що займається реалізацією косметичної продукції.

Предметом дослідження є процес формування операцій управління за результатами.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, рейтингової оцінки, метод оцінювання привабливості галузі А. Томпсона й А. Стрікланда, анкетне опитування, формалізація показників діагностики, моделювання бізнес-процесів

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесу управління результативністю, який відрізняє доповнення формування бізнес-процесів за моделлю «як є» та «як має бути», що надає можливість визначати недоліки в процесі та запровадити заходи щодо їх подолання

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонований процес управління результативністю надасть змогу покращити обслуговування клієнтів і підвищити його прибутковість.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Балашова Д. Управління результативністю як сучасна концепція менеджменту // І.О. Кузнецова, Д. Балашова – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – С.5-8

Висновки:

1. За результатами критичного аналізу наукової літератури встановлено, що до основних операцій процесу управління результативністю відносять: постановка цілей, планування дій, перевірка й оцінка, корегувальні дії. Ми пропонуємо внести в процес управління результативністю моделювання бізнес-процесів. Це надасть можливість визначити недоліки та запровадити заходи щодо їх подолання. Застосування даної моделі під час управління підприємством забезпечить створення системи управління, яка надає можливість чітко визначити результати та оперативно їми управляти.

2. за результатами аналізу діяльності ділерського підприємства ТОВ «Профітайм» встановлено, що воно спеціалізується на оптовій продажі переважно французької професійної дермакосметики з догляду за обличчям і тілом високого рівня. Реалізує продукцію Ericson Laboratoire, Derma Series, Reneo. Обсяг реалізації продукції підприємства постійно зростає за рахунок того, що продукція користується попитом. Відповідним чином збільшилася і кількість працівників. Фінансовий стан є задовільним.

3. за аналізом ринку торгівлі жіночою косметикою з використанням методики А. Томпсона й А. Стрікленда встановлено:

- вітчизняний косметичний ринок – лідер за темпами росту серед країн Східної Європи та входить до двадцяти найбільших споживчих ринків України. Темпи росту товарообороту косметичних товарів порівняно з непродовольчими товарами достатньо високі. Обсяги виробництва парфумерно-косметичних товарів після кризи 2015 року постійно збільшуються;

- відповідно до попиту зростає обсяг виробництва косметичних товарів та чисельність дистриб'юторських підприємств;

- структура каналів дистрибуції за останні десять років змінилася в бік спеціалізованих магазинів, що в цілому є позитивною тенденцією. Новою тенденцією для ринку косметичних товарів є зростання обсягу їх продажу через інтернет-магазини;

- споживання косметичних товарів за останні роки поступово зростає. Значний приріст відбувається за рахунок імпортової продукції. Сумарний обсяг імпорту косметичних препаратів найбільшим за останні десять років був у 2013 році. Відповідним чином він був знижений у кризисні роки на 26 %. Зараз поступово нарощується;

- кількість торгівельних точок основних дрогер-ритейлерів збільшується, отже збільшується і їх концентрація. Найбільшим гравцем ринку є мережа EVA, яка має та відкрила найбільшу кількість нових об'єктів за 6 місяців 2020 року – 37 магазинів

- ринок косметичної продукції насичений в недостатній кількості і у нього є перспективи до зростання. Через це він є привабливим як для вітчизняного, так і для іноземного інвестора. Тому є перспективи зростання для дрогер-ритейлерів. Карантинний період не викликав зниження попиту на товари категорії drogerie.

В цілому ринок торгівлі косметичними товарами є перспективним та привабливим для бізнесу.

4. для проведення діагностики результативності діяльності ТОВ «Профітайм» було проаналізовано задоволеність клієнтів підприємства за низкою показників. Їх було формалізовано з метою кращого розуміння клієнтами. Для цього було описано їх сутність, та визначено одиниці виміру.

Опитування споживачів проведено в два етапи. На першому етапі виявлено рейтинги запропонованих характеристик наданих послуг. До найбільш важливих були віднесені: зворотній зв'язок із клієнтом; швидкість обробки замовлення та термін поставки товару клієнтам. За результатами другого етапу (безпосередньої оцінки клієнтами послуг підприємства за пропонованими характеристиками) виставлено, що найнижчі оцінки отримали характеристики послуг: термін поставки товару клієнтам, швидкість обробки замовлення та зворотній зв'язок із клієнтом.

Порівняння рейтингів з результатами оцінювання надало можливість встановити, що з числа найбільш бажаних для клієнтів характеристик три з них мають низьку оцінку, а саме:

- термін поставки товару клієнтам (має найвищий рейтинг 10 балів та оцінено на 3 бали).
- швидкість обробки замовлення (має також найвищий рейтинг 10 балів та оцінено на 2 бали);
- зворотній зв'язок із клієнтом (має високий рейтинг 9 балів та оцінено в 1,5 бали).

5. проведено аналіз бізнес-процесів підприємства з точки зору їх результативності щодо задоволення клієнтів. За результатами розроблено модель бізнес-процесів «як є».

З використанням діаграми спорідненості або КJ-методу узагальнено причини відхилень у якості обслуговування клієнтів та визначено перелік проблем, що виникають в процесі надання послуг з реалізації товарів покупцям. Встановлено, що найбільше помилок допускається на двох процесах: замовлення товару та комплектація товару. А також виявлено, що помилки допускаються через відсутність бізнес-процесу: узгодження замовлення та робота з рекамаціями.

6. за результатами чітко визначених проблем в процесі реалізації товарів ТОВ «Профітайм» розроблено та систематизовано рекомендації для їх усунення, що дозволило визначити основні напрямки удосконалення процесу управління з підвищення результативності, а саме:

- розробити процедуру бізнес-процесу «узгодження замовлення»;
- розробити модель бізнес-процесів підприємства направлену на результативність діяльності;
- провести навчання менеджерів на знання аналогів товару та з управління результативністю.

Для створення бізнес-процесу «узгодження замовлення» визначено його операції, побудовано відповідну модель, та сформовано перелік функцій, які має виконувати менеджер з продаж у відповідності із новою конфігурацією бізнес-процесів

Побудовано схему основних бізнес-процесів підприємства з урахуванням бізнес-процесів «узгодження замовлення» та «робота з рекамаціями», що створюють ланцюг цінностей відповідно до моделі «як має бути». У такий спосіб модель бізнес-процесів виправляє виявлені впродовж проведеного аналізу недоліки, що надає змогу покращити обслуговування клієнтів з продажу товару та збільшити обсяги продажу.

Оцінення запропонованих заходів з використанням маржинального доходу доводить їх доцільність.

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. Балабаш О. Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові/ Кузнецова І., Балабаш О. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2015.- № 12. – С. 83-97
4. Вартанов А.С. Экономическая диагностика предприятия: организация и методология. - М: Финансы и статистика, 1991. - 216 с.
5. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография / В.А. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.
6. Венсел В. Измерение динамики экономической эффективности производства по матричной модели // Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования. - Таллинн: ТЛИ. - 1985. - С.63-71.
7. Герчикова КН. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. И доп. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 480 с.
8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления, в 2-х томах. - М.: МНИИПУ, 2007.-768 с.
9. Догдайло Я.В. Критерії економічної результативності звичайної діяльності підприємства / Я.В. Догдайло // Економіка транспортного комплексу. – 2013. - Вип. 21. – С. 86-97
10. Друкер М. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер с англ. - М.: ФАИР - ПРЕСС, 1998. - 288 с.
11. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер с англ. -М.: Прогресс, 1992 - 200 с.

12. Залог здоровья: топ сетей товаров для красоты и ухода по регионам Украины // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:

<https://rau.ua/ru/analytics>

13. Коробейникова Е.В. Системная оценка эффективности деятельности потребительской кооперации / Е.В. Коробейникова // Проблемы современной экономики. – 2009. – №4. – С. 371-374.

14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Дарміць Р.З., 2019. Інтегрований метод оцінювання компетентності працівника апарату управління підприємства. Економіка: реалії часу, [online] 3 (43), с. 49-57.

15. 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

16. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. - 7-е изд., перераб. - М.: Новое знание, 2004. - 544 с.

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

18. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління / І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2014. - № 2. - С.52-56

19. Кузнецова І. Технологія прийняття управлінських рішень. / І. Кузнецова, І. Сокурєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 169-188.

20. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 2, Т.2. – С.64-68

21. Кузнецова І. Технологія прийняття управлінських рішень. / І. Кузнецова, І. Сокурєнко // Науковий вісник Одеського національного

економічного університету: зб. наук. Праць – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 169-188.

22. Кузнецова І.О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Харків: Діса плюс, 2020. – 192 с.

23. Лигоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять ефективність і результативність управління підприємством / Л.О. Лигоненко // актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 10. – С. 207-216

24. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП „Видавничий дім „Укрпол””, 2009. – 188 с.

25. Мересте У. Матричная концепция изучения экономической эффективности // Изучение эффективности производства. - Таллинн: ГНИ. - 1981. -С. 15-37.

26. Офіційний сайт Державної служби статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

27. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. -М.: прогресс, - 2006. - 423 с.

28. Поліщук Н.В. результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання: Монографія / Н.В. Поліщук. – К.: КНТЕУ, 2005. – 252 с.

29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

30. СинкД.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989. - 528 с.

31. Саарепера М.И. Матричное моделирование многоэлементных факторных систем. -М.: Легпромбытиздат, 1990. - 136 с.

32. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
33. Тищенко А.Н. экономическая результативность деятельности предприятия: Монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. – Х.: ИД «Инжек», 2005. – 144 с.
34. Управление по результатам / Т.Сантелайнен, Э. Воутилайнен, П. По-ренне, Й.Х. Ниссинен: Пер. с финск. -М.: Прогресс, 1993. - 320 с.
35. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
36. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. М.: Дело, 1993. - 128 с.
37. Шульгіна Л.М. Формування маркетингової цінової політики підприємств сервісу: Монографія / І.О. Кузнецова, Л.М. Шульгіна, Т.О. Сулова // Одеськ.нац.екон.ун-т, Нац. техн. ун-т України «КП», Київ.нац.торг.-екон.ун-т – Одеса – Київ : Астон, 2016. – 267 с.
38. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства / М.Ю. Явдак // Бізнес Інформ. – 2011. - № 11. – С. 70-74
39. Clande Hitching, Derec Stone. Understand Accounting. - Pitman Publishing, Long Acre. - London, 1991.
40. Kuznetsova I., Sokurenko I. Practices of decision-making in small business // Global Scientific E-Journal «International Marketing and Management of Innovations» // June . – 2020. – С. 72-82
41. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684.