МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 "Менеджмент"

на тему: **«Управління підприємством на засадах концепції результативності»**

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

Балашова Діана Юріївна _____

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

Науковий керівник:

д.е.н. проф

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова І. О. _____

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

ОДЕСА – 2020

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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.

Актуальність 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

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

Відповідно до мети роботи були досліджені 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 кваліфікаційної роботи –ділерське підприємство ТОВ «Профітайм», що займається реалізацією косметичної продукції.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процесс формування операцій управління за результатами.

Інформаційна база дослідження: ділерське підприємство ТОВ «Профітайм».

Структура та обсяг роботи.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 63 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Управління результативністю як сучасна концепція менеджменту» розглянуто сутність поняття управління результативністю. Обгрунтованно, що для досягнення підприємством поставлених завдань необхідно управляти не полем діяльності - ресурсами, які використовує підприємство, а полем результатів, тобто здійснювати результативний підхід до управління підприємством. Розглянуто основні критерії які впливають на результативність, встановлено, що важливо вміти визначити їх пріоритетність. Чітке уявлення про взаємозв'язки (зокрема, про причинно-наслідкові зв'язки) між критеріями результативності. Виявлені основні операції процесу управління результативністю, а саме: постановка цілей, планування дій, перевірка й оцінка, корегувальні дії. Та запропоновано внести в процесс управління результативністю моделювання бізнес-процесів. Що надасть можливість визначити недоліки та запровадити заходи щодо їх подолання.

У другому розділі «Аналіз зовнішнього та внутрішнього сереловища ТОВ «Профітайм»» було проведено загальну характеристику та аналіз фінансового стану діяльності ділирського підприємства ТОВ «Профітайм». Обсяг реалізації продукції підприємства постійно зростає за рахунок того, що продукція користується попитом. Відповідним чином збільшилася і кількість працівників. Фінансовий стан є задовільним. Для аналізу ринку жіночої косметики

використана методики А. Томпсона й А. Стрікленда та встановлено тендеції, що основні показники за остані роки збільшується і в цілому ринок торгівлі косметичними товарами є перспективним та привабливим для бізнесу.

У третьому розділі «Формування системи управління за результатами дилерської компанії». Проведенно діагностику результативності діяльності ТОВ «Профітайм».За допомогою аналізу задоволеність клієнтів підприємства за низкою показників з метою кращого розуміння клієнтами, описано їх сутність, та визначено одиниці виміру. За результатами якого встановленно клієнти які мають низьку оцінку. Проведено аналіз бізнес-процесів підприємства з точки зору їх результативності щодо задоволення клієнтів. За результатами розроблено модель бізнес-процесів «як є». З використанням **KJ**-методу узагальнено причини відхилень у якості обслуговування клієнтів та визначено перелік проблем, що виникають в процесі надання послуг з реалізації товарів покупцям. Розроблено та систематизовано рекомендації для їх усунення, що дозволило визначити основні напрямки удосконалення процесу управління з підвищення результативності

Побудовано схеми основних бізнес-процесів підприємства з урахуванням бізнес-процесів «узгодження замовлення» та «робота з рекламаціями», 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.

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 процесс 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 ділирського 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 імпортної 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 KJ-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 рекламаціями.

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 рекламаціями», 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.

АНОТАЦІЯ

Балашова Діана Юріївна. Управління підприємством на засадах концепції результативності

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент". – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2020.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об’єкт дослідження – ділерське підприємство ТОВ «Профітайм», що займається реалізацією косметичної продукції.

У роботі розглядаються основи управління результативністю, критерії які впливають на результативність. Встановлено, що доцільно внести в процесс управління результативністю моделювання бізнес-процесів. Виявлено основні операції процесу управління результативністю. Проведено загальну характеристику діяльності ділерського підприємства ТОВ «Профітайм». За проведеним аналізом встановлено, що ринок косметичних засобів є цілком стабільним та зростаючим. Проведено діагностику результативності діяльності підприємництва за допомогою аналізу задоволеність клієнтів підприємства. Виявлено основні недоліки та причини відхилення. Побудовано схеми основних бізнес-процесів що створюють ланцюг цінностей, що надає змогу покращити обслуговування клієнтів з продажу товару та збільшити обсяги продажу.

Ключові слова: управління результативністю, критерії результативності; досягнення цілей; ділерська діяльність; дрогер-рітейл; задоволеність клієнтів; бізнес-процеси підприємства; KJ-метод; рекламація

ANNOTATION

Balashova Diana Yuriyivna. Enterprise management based on the concept of effectiveness

Qualification work for a master's degree in 073 "Management". - Odessa National Economic University, Odessa, 2020.

The master's qualification work consists of three sections. The object of research is the dealership company Profiteim LLC, which sells cosmetic products

The paper considers the basics of performance management, the criteria that affect performance. It is established that it is expedient to include business process modeling in the management process. The main operations of the performance management process are revealed. The general characteristic of activity of the dealer enterprise of LLC Profiteim is carried out. According to the analysis, it was found that the cosmetics market is quite stable and growing. The diagnostics of efficiency of activity of business by means of the analysis of satisfaction of clients of the enterprise is carried out. The main shortcomings and reasons for the deviation are identified. Schemes of the main business processes that create a value chain, which allows to improve customer service for the sale of goods and increase sales.

Key words: performance management, performance criteria; achievement of goals; dealing activities; drugstore retail; customer satisfaction; business processes of the enterprise; KJ method; complaint