

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Підвищення ефективності менеджменту підприємства  
ТОВ «Аволлон»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Raising of Effectiveness of Management at LLC "Avollon"

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-МО  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій та  
адміністрування

Є.О. Синиця

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. Хацер М.В.

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н

Шишкін В.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., доцент Бухаріна Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Синиці Єлизаветі Олексіївні

1. Тема роботи Підвищення ефективності менеджменту підприємства ТОВ «Аволлон»

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н.,

затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і закордонних економістів, присвячені проблемам управління трудовими ресурсами підприємств, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, матеріали періодичного друку з досліджуваних питань, офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі і нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, нормативні документи, аналітичні огляди, статистичні звіти міністерств і відомств, інших органів державного і регіонального управління.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи формування ефективної системи управління на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та розробка ефективної системи управління торгівельним підприємством; 1.2 Типи організаційних структур управління; 1.3 Система мотивації як необхідний елемент системи управління; 2 Розділ – Аналіз системи управління на

підприємстві ТОВ «Аволлон» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства ТОВ «Аволлон»; 2.2 Особливості формування трудових ресурсів на підприємстві; 2.3 Порядок розробки системи управління персоналом підприємства ТОВ «Аволлон»; 3 Розділ – Підвищення ефективності системи управління ТОВ «Аволлон» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування сприятливого соціально – психологічного клімату як запорука ефективності управління персоналом ТОВ «Аволлон»; 3.2 Застосування корпоративної культури для підвищення ефективності управління ТОВ «Аволлон».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Є.О. Синиця  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М.В. Хацер  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 3 рис., 15 табл., 1 додаток, 42 джерела.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Аволлон».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки ефективної системи управління підприємством.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність роботи обумовлена тим, що у наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області торгівлі внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.

В Україні досі досягнуті незначні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту, яких недостатньо для організації ефективного процесу управління підприємствами.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні засади формування ефективної системи управління підприємствами. Було проаналізовано систему управління ТОВ «Аволлон», та запропоновано шляхи підвищення її ефективності.

УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 99 pp., 3 fig., 15 tab., 1 appendices, 42 sources.

The object of the research is the enterprise «Avallon» LLC.

The purpose is to study theoretical and practical aspects of the developing an effective enterprise management system.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that the nowadays, it is difficult to name a more important and multifaceted area of activity than management, on which largely depends both the efficiency of production and the quality of service.

In foreign countries considerable experience of management in trading is gained as a result of direct participation of people in management. It is enriched by knowledge of the basics of economics, world achievements in the practical organization of economic and social processes.

In Ukraine, poor progress has been made in theoretical and practical management development, which is insufficient to organize an effective enterprise management.

During the survey, the theoretical principles of developing an effective enterprise management system were considered. The activity of «Avallon» LLC was analyzed, the existing scheme of management was considered and the ways of its improvement were offered.

MANAGEMENT, PERSONNEL, MOTIVATION, ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE OF MANAGEMENT, SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL  
CLIMATE, CORPORATE CULTURE

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

PR – (від англ. public relations) – зв'язки з громадськістю

ПУД – професійна управлінська діяльність

СУ – система управління

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Сутність та розробка ефективної системи управління торговельним підприємством .....	12
1.2 Типи організаційних структур управління.....	24
1.3 Система мотивації, як необхідний елемент системи управління.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВОЛЛОН».....	41
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ «Аволлон».....	41
2.2 Особливості формування трудових ресурсів на підприємстві.....	46
2.3 Порядок розробки системи управління персоналом підприємства ТОВ «Аволлон».....	54
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВОЛЛОН».....	67
3.1 Формування сприятливого соціально – психологічного клімату, як запорука ефективності управління персоналом ТОВ «Аволлон».....	67
3.2 Застосування корпоративної культури для підвищення ефективності управління ТОВ «Аволлон».....	74
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	94
ДОДАТКИ .....	98

## ВСТУП

Актуальність роботи обумовлена тим, що у наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області торгівлі внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.

В Україні досі досягнуті незначні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту, яких недостатньо для організації ефективного процесу управління підприємствами.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, що впливають на систему управління. Управлінську систему підприємства необхідно розглядати як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості і конкурентоспроможності тощо.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але в першу чергу — від ступеня інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Справа в тому, що застосування того чи іншого фактора поза зв'язком з іншими ще не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства. Потрібне інтегроване їх використання. Потрібно визначити, хто займається координуванням різних видів діяльності і



спрямовує їх на виявлення потреб ринку в продукції чи послугах підприємства і відповідно організовує їх виробництво в необхідній кількості і якості у необхідний термін, на визначення технічної й економічної політики розвитку підприємства, створення відповідних соціальних і здорових умов праці, екологічний захист тощо. Зазначені функції виконуються за допомогою процесу управління підприємством.

Управління – у прямому розумінні, – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких, як економіка і політологія, соціологія і психологія, інженерні дисципліни, статистика, а з іншого боку – на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями і компаніями у ході тривалої історії розвитку людської діяльності. Та обставина, що управління виробничо-господарськими процесами врешті-решт зводиться до управління людьми, передбачає свідоме регулювання діяльності колективу – форм його організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між його членами. У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособистісних відносин та вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак колектив не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники мають брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей у цьому процесі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси визначення сутності та порядку розробки ефективної системи управління на підприємстві ТОВ «Аволлон», типи організаційних структур управління та система мотивації персоналу.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є загальні закони та закономірності, принципи організації, здійснення та удосконалення управління підприємствами, визначення напрямків розвитку підприємства,

постановки цілей та визначення засобів їх реалізації.

Метою написання кваліфікаційної роботи є закріплення теоретичних знань і підтвердження практичних навичок та професійної майстерності в управлінській діяльності відповідно до виробничих функцій, типових задач діяльності та умінь, якими повинен володіти магістр з менеджменту і які передбачені галузевим стандартом.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати теоретичні аспекти формування ефективної системи управління підприємством, дослідити сутність та порядок розробки системи управління підприємством, типи організаційних структур управління, системи мотивації персоналу підприємства;

- дослідити ефективність системи управління ТОВ «Аволлон», визначити позитивні та негативні тенденції і фактори, що спричинили такий стан речей, дати рекомендації з його покращення;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності системи управління ТОВ «Аволлон».

У кваліфікаційній роботі використані такі методи проведення досліджень: абстрактно – логічний (для аналізу існуючих теоретичних підходів та формулювання висновків), статистико – економічний (для вивчення сучасного економічного стану підприємства та оцінки ефективності господарської, монографічний метод (для всебічного й глибокого вивчення окремих явищ, процесів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків) тощо.

Практична значущість теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю реформування менеджменту вітчизняних торговельних підприємств взагалі та ТОВ «Аволлон» зокрема.

Існує нагальна потреба впровадження сучасних методів та прийомів управління, які мають посилити конкурентні позиції та кадровий потенціал ТОВ «Аволлон», забезпечити ТОВ «Аволлон» високопрофесійними робітниками, оптимізувати систему управління ТОВ «Аволлон», надати ТОВ «Аволлон» можливість визначити довгострокові цілі та стратегічні напрямки

розвитку.

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

В першому розділі описано сутність та порядок розробки ефективної системи управління підприємством, типи організаційних структур управління, роль системи мотивації персоналу в створенні ефективної системи управління підприємством.

У другому розділі дано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Аволлон», проведено аналіз системи управління підприємством ТОВ «Аволлон», виявлені позитивні та негативні тенденції, що мали місце у розрахункові роки.

У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством ТОВ «Аволлон», а саме: шляхи формування сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі ТОВ «Аволлон» та програму заснування корпоративної культури ТОВ «Аволлон».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Сутність та розробка ефективної системи управління торговельним підприємством

Насамперед слід зазначити, що важливою особливістю управління торговельним підприємством є комплексний характер формування всіх управлінських рішень, пов'язаних з різними аспектами діяльності торговельного підприємства, які впливають на кінцеву ефективність його господарської діяльності [14]. Управління торговельним підприємством спрямоване не на використання стандартних управлінських рішень, а на алгоритм ефективного їх розроблення в конкретних умовах діяльності торговельного підприємства.

Управлінню торговельним підприємством притаманний високий динамізм, який враховує зміну факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації праці та управління, фінансового стану та інших параметрів функціонування торговельного підприємства. Управління торговельним підприємством передбачає багатоваріантність підходів до розроблення конкретних управлінських рішень у різних сферах діяльності торговельного підприємства і повинен бути орієнтований на його стратегічні цілі.

З урахуванням основних характеристик управління торговельним підприємством формуються його цілі та завдання [24]. Основною метою управління торговельним підприємством є забезпечення високих темпів розвитку торговельного підприємства у стратегічній перспективі та зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку [31].

Узагальнивши результати проведених теоретичних досліджень наукових праць [1], слід зазначити, що основними завданнями управління торговельним підприємством є такі:

- формування умов найповнішого задоволення попиту споживачів на товари у межах вибраного сегмента споживчого ринку. Це завдання реалізується шляхом пошуку торговельним підприємством своєї ринкової ніші на споживчому ринку, виявлення основних параметрів попиту споживачів у цьому сегменті споживчого ринку, формування ефективної асортиментної політики, спрямованої на задоволення споживчого попиту на товари, забезпечення сталості асортименту товарів, що реалізуються торговельним підприємством;

- забезпечення високого рівня торговельного обслуговування покупців. Реалізується шляхом задоволення всіх основних вимог покупців до рівня торговельного обслуговування, сутність яких з урахуванням специфіки конкретного сегмента споживчого ринку зводиться до того, щоб з найменшими затратами часу і найбільшими зручностями придбати в торговельному підприємстві необхідні товари. Ці вимоги забезпечуються комплексом організаційно-технологічних заходів, які разом формують необхідний рівень торговельного обслуговування;

- забезпечення достатньої економічності здійснення торгово – технологічного і торгово – господарського процесів на підприємстві. Здійснюється шляхом забезпечення мінімізації витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на організацію окремих технологічних процесів і операцій, пов'язаних з рухом товарів і обслуговуванням покупців; на здійснення окремих комерційних операцій і комерційної діяльності в цілому; на виконання функцій управління торговельним підприємством;

- максимізація суми прибутку, який залишається у розпорядженні торговельного підприємства, і забезпечення його ефективного використання. Реалізується шляхом оптимізації обсягу товарообороту підприємства; ефективного управління його активами;

- здійснення цілеспрямованої цінової, амортизаційної та податкової політики;
- мінімізація рівня господарських ризиків, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства. Здійснюється шляхом ефективного управління різними комерційними, фінансовими, інвестиційними та іншими ризиками, пов'язаними з господарською діяльністю підприємств торгівлі. Мінімізація рівня господарських ризиків забезпечує передбачуваність фінансових результатів діяльності торговельного підприємства і стабільність його розвитку;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості торговельного підприємства. Реалізується передусім за рахунок високої інвестиційної активності підприємства, його здатності ефективно акумулювати власні фінансові ресурси на забезпечення приросту активів у всіх їх формах, підвищення фінансової сталості підприємства. Крім того, на зростання ринкової вартості торговельного підприємства впливають його висока ділова репутація, завойовані маркетингові позиції на споживчому ринку, відпрацьованість внутрішньої технології здійснення господарської діяльності та управління, а також інші, так звані неосяжні активи, здатні приносити додатковий прибуток.

Всі завдання управління торговельним підприємством тісно пов'язані, але водночас багато з них мають різноспрямований характер. Тому в процесі управління торговельним підприємством окремі його завдання повинні бути оптимізовані між собою. В ринкових умовах максимізація суми прибутку може виступати важливим, але не пріоритетним завданням управління торговельним підприємством і не є головною метою.

Ефективне управління торговельним підприємством дає змогу забезпечити високий рівень обслуговування покупців, необхідні темпи економічного розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі, укріплення його фінансового стану і зростання ринкової вартості, формування конкурентної переваги на споживчому ринку.

До основних функцій управління торговельним підприємством належать [4]:

– вибір найефективніших організаційних форм функціонування торговельного підприємства і його структурних одиниць. Ця функція має разовий характер; прийняті з цих питань управлінські рішення є найбільш відповідальними, оскільки суттєво впливають на організацію всього торговельного процесу, економічні показники і фінансові результати діяльності торговельного підприємства. Зміна управлінських рішень тягне за собою суттєві фінансові витрати і вимагає тривалого часу на їх реалізацію;

– управління технологічними процесами. Полягає у виборі технологічної схеми просування товарів і відповідного їй технологічного планування магазину; формуванні необхідного парку технологічного обладнання; розробленні організаційних засад товароруху, приймання, зберігання і підготовки товарів до продажу; визначенням систем розміщення товарів у торговельній залі. Формування торгово-технологічних процесів і операцій впливає на рівень торговельного обслуговування покупців, фінансово-економічні результати діяльності торговельного підприємства. Реалізація цієї функції безпосередньо пов'язана з інноваційним процесом на підприємстві;

– управління процесом обслуговування покупців. Реалізація цієї функції прямо пов'язана з місією торговельного підприємства і є основною умовою формування його високої конкурентної позиції на споживчому ринку. Управління процесом обслуговування покупців передбачає забезпечення можливості найбільш повного задоволення їх попиту в межах обраного підприємством сегмента споживчого ринку, визначає необхідність обґрунтування і здійснення відповідної асортиментної політики торговельного підприємства;

– створення покупцям зручних умов для здійснення закупівель, що пов'язано з установленням оптимального для них режиму роботи торговельного підприємства, вибором ефективних методів продажу товарів,

наданням широкого комплексу додаткових торговельних послуг, організацією реклами і внутрішньо магазинної інформації, а також іншими організаційно-технологічними заходами;

– управління персоналом. У процесі виконання цієї функції обґрунтовують схему організаційної структури управління торговельним підприємством як основу функціонального поділу праці його персоналу; визначають необхідну кількість і склад персоналу; забезпечують ефективну організацію праці та постійне управління її продуктивністю, організацію матеріального стимулювання, підготовку і підвищення кваліфікації;

– управління товарообігом. Ця функція забезпечує економічну основу всієї діяльності торговельного підприємства, оскільки товарооборот характеризує основний об'ємний показник цієї діяльності та досягнуті маркетингові позиції; вона є найбільш масовою і вимагає постійної розробки управлінських рішень на всіх рівнях діяльності торговельного підприємства. В процесі реалізації цієї функції здійснюють аналіз і прогнозування торговельної кон'юнктури, планування обсягу і складу товарообороту, нормування і планування товарних запасів, планування обсягу і складу закупівель та надходження товару;

– управління доходами. Пов'язане з формуванням власної фінансової бази розвитку торговельного підприємства, здійсненням його діяльності на принципах самофінансування (або самоокупності). Важлива роль належить плануванню доходів торговельного підприємства;

– управління витратами обігу. Передбачає формування умов постійного зниження рівня витрат обігу стосовно обсягу товарообороту. В процесі реалізації цієї функції визначають необхідний обсяг поточних витрат трудових, матеріальних, фінансових ресурсів на здійснення торговельної діяльності, розглядають можливі резерви економії цих витрат і здійснюють планування витрат обігу щодо окремих статей витрат коштів;

– управління прибутком. Реалізація цієї функції забезпечує основну умову самофінансування діяльності торговельного підприємства і



можливості зростання його ринкової вартості. Управління прибутком має два основних аспекти: управління формуванням прибутку і управління його використанням. Останнє підпорядковане завданням розвитку торговельного підприємства і здійснюється шляхом оптимізації його розподілення за окремими напрямками;

- управління активами. Виконання цієї функції безпосередньо пов'язане з формуванням і забезпеченням ефективного використання виробничого потенціалу виробництва. Виявляють реальну потребу в окремих видах активів і визначають загальну їх суму; оптимізують склад активів з позицій ефективності комплексного їх використання, а також необхідної їх ліквідності для забезпечення постійної платоспроможності; забезпечують прискорення обороту окремих видів активів, у першу чергу товарних запасів, запасів матеріалів і тари, дебіторської заборгованості та грошових коштів; визначають форму і джерела фінансування різних видів активів;

- управління капіталом. Здійснюючи цю функцію, визначають загальну потребу в капіталі для реалізації стратегії розвитку підприємства; формують оптимальну його структуру; вишукують можливості формування фінансових ресурсів за рахунок власних джерел; визначають необхідний обсяг залучення позичених коштів на коротко- і довготерміновій основі; оптимізують форми і джерела залучення позичених коштів;

- управління інвестиціями. Передбачає забезпечення розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі та зростання його ринкової вартості. У процесі реалізації цієї функції формують важливі напрями інвестиційної діяльності торговельного підприємства; забезпечують інвестиційну привабливість окремих реальних проєктів і фінансових інструментів і відбирають найефективніші з них; формують інвестиційний портфель підприємства і здійснюють оперативне управління ним;

- управління господарськими ризиками. Ця функція є однією з найскладніших, і тому її реалізація покладається на висококваліфікованих спеціалістів торговельного підприємства. Вона передбачає виявлення складу

основних комерційних, фінансових, інвестиційних та інших ризиків, притаманних господарській діяльності торговельного підприємства; оцінювання рівня цих ризиків та можливий негативний вплив на результати господарської діяльності, формування системи заходів з профілактики і мінімізації окремих господарських ризиків, а також з їх внутрішнього і зовнішнього страхування;

– управління фінансовим станом. Реалізація цієї функції пов'язана із забезпеченням взаємозв'язку всіх напрямів фінансової діяльності торговельного підприємства та їх спрямованості на досягнення високих кінцевих результатів діяльності. Здійснюють комплексну оцінку фінансового стану торговельного підприємства і вишуковують резерви його зміцнення; комплексне планування фінансової діяльності підприємства за важливими показниками; організують моніторинг поточної фінансової діяльності торговельного підприємства, який забезпечує дієвий контроль за реалізацією намічених планів.

Конкретизація функцій управління торговельним підприємством зумовлена формами товарної спеціалізації і розмірами підприємства, а також конкретними організаційно-правовими формами діяльності. Так, відмінність форм спеціалізації і розмірів торговельних підприємств визначають відповідні особливості організації технології торговельних процесів, форм і методів торговельного обслуговування покупців, функціонального поділу праці персоналу, тривалість циклів товарного і грошового обігу, капіталоемності торговельної діяльності, структури активів, складу господарських ризиків. Організаційно-правові форми діяльності торговельних підприємств спричиняють суттєві відмінності в обсязі використаного капіталу, джерелах його формування, структурі; порядку розподілення прибутку; формах управління і контролю за господарською діяльністю [12]. Тому на конкретних торговельних підприємствах функції управління можуть бути уточнені як за складом, так і за змістом.

Рекомендований розподіл функцій управління за основними сферами діяльності торговельного підприємства [10]:

- організаційна: вибір найефективніших організаційних форм функціонування торговельного підприємства і його структурних одиниць; управління технологічними процесами; управління персоналом;
- економічна: управління товарооборотом, доходами, витратами обігу, прибутком;
- фінансова: управління активами, капіталом, інвестиціями, господарськими ризиками, фінансовим станом.

Процес управління діяльністю торговельного підприємства базується на певному механізмі. Управління торговельним підприємством передбачає такі механізми [5]:

- державне правове і нормативне регулювання торговельної діяльності підприємства. Основними з цих форм є:
  - а) визначення вимог до ліцензування (патентування) торговельної діяльності;
  - б) законодавчий захист прав споживачів; регулювання правил продажу продовольчих і непродовольчих товарів у роздрібній торговельній мережі;
  - в) вимоги забезпечення охорони навколишнього середовища;
  - г) податкове регулювання;
  - д) регулювання мінімальних розмірів статутного фонду торговельних підприємств окремих організаційно-правових форм діяльності тощо;
- ринковий механізм регулювання торговельної діяльності підприємства. Виявляється передусім у сфері споживчого ринку. Попит і пропозиція товарів на споживчому ринку формують рівень цін на них; визначають можливість знаходження нової ринкової ніші або розширення обсягу діяльності в межах обраного сегмента ринку; дають змогу формувати нову систему господарських зв'язків з постачальниками товарів. Діяльність торговельного підприємства пов'язана з проявом цього механізму і на

фінансовому ринку, ринку факторів виробництва, ринку праці тощо. З поглибленням ринкових відносин роль ринкового механізму зростатиме;

– внутрішній механізм регулювання окремих аспектів господарської діяльності торговельного підприємства. Механізм такого регулювання формується в межах самого торговельного підприємства. Так, деякі аспекти господарської діяльності можуть регламентуватися вимогами статуту торговельного підприємства. Крім того, на торговельному виробництві може бути розроблена і затверджена система цільових показників внутрішніх нормативів і вимог з окремих аспектів організаційної, економічної чи фінансової сфер діяльності;

– інформаційне забезпечення торговельного менеджменту. Механізм інформаційного забезпечення спрямований на формування повної та якісної інформації, необхідної для підготовки певних управлінських рішень з усіх основних аспектів діяльності торговельного підприємства. Система внутрішніх і зовнішніх джерел інформації управління торговельним підприємством базується на оперативній і статистичній звітності окремих функціональних служб торговельного підприємства, організації фінансового і управлінського обліку на підприємстві, а також публікуванні показників поточної кон'юнктури споживчого, фінансового та інших ринків за відповідними сегментами;

– система методів управління діяльністю торговельного підприємства. У процесі відпрацювання управлінських рішень з окремих аспектів діяльності торговельного підприємства використовується велика система методів, за допомогою яких досягаються необхідні результати. До основних з них належать техніко-економічні розрахунки; балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні методи; сітьове планування; моделювання; соціологічні, експертні та інші методи;

– система методів контролю за реалізацією управлінських рішень. Методи внутрішнього контролю відіграють особливу роль, оскільки значною мірою зумовлюють ефективність всієї системи управління торговельним

підприємством. Вони базуються переважно на широкому арсеналі прийомів економічного аналізу і аудиту різних аспектів діяльності торговельного підприємства і визначаються організацією системи моніторингу економічних фінансових результатів цієї діяльності.

Ефективний механізм управління торговельним підприємством дає змогу в повному обсязі реалізувати цілі та завдання, які стоять перед ним; сприяє результативному здійсненню всіх його функцій на підприємствах торгівлі.

Отже, система управління (СУ) організації становить особливий інтерес для керівника, а її вивчення й удосконалювання — його постійне завдання. Управління повинно забезпечувати:

- збереження структури системи;
- підтримку режиму діяльності;
- реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що супроводжують їх.

Потреба в управлінні, тобто в необхідності прийняття того чи іншого рішення, виникає тільки при виникненні проблеми. Проблема в загальному випадку визначається двома станами:

- що задається (бажаним);
- фактичним (прогнозованим).

Неузгодженість між цими станами визначає необхідність вироблення управлінського рішення чи керуючого впливу з метою приведення фактичного стану до бажаного. Для забезпечення достатньої ефективності управління повинен бути контроль за його реалізацією.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з найважливіших чинників для будь-якої системи, у тому числі і для систем управління.

Для забезпечення стійкості важливі:

- безперервність управління;
- виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління;

- виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління;
- дії персоналу.

Системи, захищені від різних впливів, що збурюють, тобто несанкціонованих дій, називаються системами з функціональною стійкістю.

Оперативність управління характеризує тривалість циклу управління. Чим оперативність управління вища, тобто відповідно тривалість циклу управління менша, тим ефективніший вплив системи управління на поведінку об'єкта.

Під гнучкістю управління розуміється здатність системи пристосовуватися до умов управління, що змінюються. Гнучкість управління забезпечується застосуванням відповідних алгоритмів управління, а також різними технічними й організаційними заходами [20].

Система управління базується на трьох основних складових:

- інформаційній підтримці процесів розробки і реалізації рішень;
- наборі типових бізнес-процедур для розв'язання поставлених завдань;
- системі активізації персоналу.

Оптимізація даних складових і є основним напрямком удосконалювання системи управління. Ці складові дуже важливі, але фіксують деякий етап стану СУ і, на нашу думку, відбивають лише частину сучасної системи управління, що повинна включати елементи розвитку, у тому числі методологічну (управлінську) підтримку при розробці і реалізації рішень.

Аналіз існуючих підходів до СУ дозволяє сформулювати її загальне визначення: система управління являє собою сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації.

Метою функціонування системи управління є вироблення і реалізація управлінських впливів чи рішень для формування необхідної поведінки

керованої системи (чи об'єкта управління) в умовах різних впливів навколишнього середовища для досягнення сформульованих цілей.

СУ — це складне утворення процесів і явищ, удосконалювання якого може йти з різним ступенем деталізації.

Реальна економічна, організаційна і психологічна ефективність такого удосконалювання залежить від методики і часу проведення, інтуїції і професійної підготовки керівника чи фахівця. Можна запропонувати розширений набір елементів, що входять у СУ і складаються з чотирьох підсистем: методології, структури, процесу і техніки.

Методологія управління включає: мету і завдання, принципи, закони і закономірності, функції і методи управління.

Процес управління являє собою: систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), представництво, інформаційне забезпечення [21].

Структура управління включає: функціональну й організаційну структуру, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодій вищих органів управління і структуру персоналу.

Техніка управління включає: комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систем документообігу.

У свою чергу, методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління — механізм управління. Стан елементів системи управління організації безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Основне завдання системи управління — формування професійної управлінської діяльності (ПУД), що може розглядатися як процес і як явище.

Як процес ПУД — це сукупність дій (виконання функцій, використання методів та ін.), що ведуть до утворення й удосконалювання взаємозв'язків між частинами цілого. Як явище ПУД — це об'єднання елементів (мети, програми, засобу й ін.) для реалізації місії організації на підставі визначених

правил і процедур. Узаконені чи загальноприйняті правила і процедури переростають у стандарти.

Поширеною є думка, що немає потреби в стандартах для ПУД, тому що це істотно знижує гнучкість (швидку перебудову) елементів системи управління. У теорії управління ПУД розглядається як поєднання науки і мистецтва управління, де наука — це прагматизм, а мистецтво — творчість. У результаті переваги в практичній управлінській діяльності (менеджменті) мистецтва управління в ряді публікацій її називають особливим чи специфічним видом праці. У теорії управління важко знайти грань, що відокремлює науку від мистецтва [22].

Однак, з іншого боку, суспільна свідомість не сприймає твердої системи стандартизації в діяльності соціальної системи, хоча формалізація багатьох процесів і явищ у системі управління організації, буде продовжуватися, тому що це неминучий процес розвитку науки.

Важливими поняттями, що характеризують систему управління, є зв'язки, якість здійснення яких не може бути байдужою для системи і, що особливо важливо, для результатів діяльності підприємства в цілому.

Природно, що навіть поверховий погляд на систему показує, наскільки вразлива система управління з погляду появи непередбачених ситуацій і можливості неадекватних дій у залежності від стану й умов будь-якої складової даної системи і її оточення [23].

## 1.2 Типи організаційних структур управління

Для створення системи управління підприємством досить важливим є використання таких структур управління, які б дали можливість організації досягти поставлених цілей, вирішити окремі задачі. Під структурою управління організацією розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах,



що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби і інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято підрозділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і є, як правило, однорівневі. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, і необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації і управлінських рішень по тих або інших функціях управління [17].

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і ухвалення управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розділення і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, що направлений на досягнення наміченої мети менеджменту [23].

Таким чином, структура управління включає всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури з ключовими поняттями управління – його цілями, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями – свідчить про її величезний вплив на всі сторони роботи організації. Саме тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і методам формування, вибору типу

або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їх відповідності вирішуваним цілям і завданням.

Різносторонність структур управління зумовлює множинність принципів їх формування. Перш за все структура повинна відображати цілі і завдання організації, а отже, бути підпорядкованою виробництву і мінятися разом із змінами, що відбуваються в ньому. Вона повинна відображати функціональний розподіл праці і об'єм повноважень працівників управління; останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і розширюються, як правило, у напрямі вищих рівнів управління. При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми чинниками, але і чинниками зовнішнього середовища, рівнем культури і ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких їй належить функціонувати. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, що діють успішно в інших організаціях, приречені на провал, якщо умови роботи різні. Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури – з іншою [25].

Структури управління на багатьох сучасних підприємствах (особливо крупних і надкрупних) були побудовані відповідно до принципів управління, що сформовані ще на початку ХХ ст. При цьому головна увага приділялася розподілу праці на окремі функції і відповідальності працівників управління повноваженням, що надаються. Протягом багатьох десятиліть організації створювали так звані формальні структури управління, які одержали назву ієрархічних, або бюрократичних.

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, що розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Вона містила наступні принципові положення: чіткий розподіл

праці, наслідком якої є необхідність використання кваліфікованих фахівців з кожної посади; ієрархічність управління, при якій нижчестоячий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків; дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до даної посади. Об'єктивний характер управлінських рішень виступав як гарант раціональності такої структури.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але найпоширенішою є лінійно-функціональна організація управління, дотепер широко використовується у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал тощо.). По кожній з них формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію від низу до верху. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Наприклад, робота служб, що управляють виробництвом, характеризується показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці, використання устаткування і площ; роботу служб по ремонту устаткування оцінюють показниками часу простоїв і витрат на проведення ремонтних робіт тощо. Відповідно будується і система матеріального заохочення, що орієнтована перш за все на досягнення високих показників кожної служби. При цьому кінцевий результат в цілому стає як би другорядним, оскільки вважається, що всі служби в тій чи іншій мірі працюють на його отримання.

Недоліки лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюються за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями у керівників різних рівнів і підрозділів; перевищуються норми керованості, особливо у

директорів і їх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не врахована специфіка роботи різних підрозділів; відсутні необхідні при цьому типу структури нормативні і регламентуючі документи.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів (рис 1.1.). Головне завдання лінійних керівників тут – координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх в русло загальних інтересів організації.

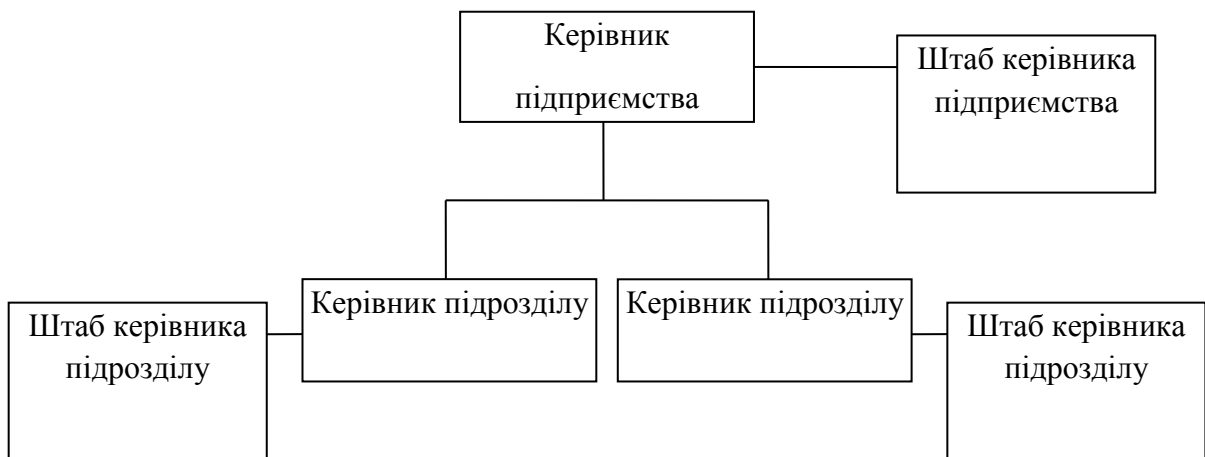


Рис. 1.1 Лінійно-штабна структура управління організацією

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізійна структура, перші розробки якої відносяться до 20-х років, а пік практичного використання – до 60-70-х років нашого сторіччя. Необхідність нових підходів до організації управління була викликана різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікацією їх діяльності і ускладненням технологічних процесів в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища. Першими перебудову структури по цій моделі почали найбільші організації, які в рамках своїх гігантських підприємств (організацій) стали створювати виробничі відділення, надавши їм певну самостійність в

здійсненні оперативної діяльності. В той же час адміністрація залишала за собою право жорсткого контролю із загальнокорпоративних питань стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, інвестицій тощо. Тому цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю) [28].

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації по відділеннях проводиться, як правило, по одному з трьох критеріїв: по продукції, що випускається, або послугам (продуктова спеціалізація), що надаються, по орієнтації на споживача (споживча спеціалізація), по обслуговуваних територіях (регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує тісніший зв'язок виробництва із споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. В результаті розширення меж оперативно-господарської самостійності відділення стали розглядатися як «центри прибутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

У той же час дивізіональні структури управління привели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп тощо. Дублювання функцій управління на різних рівнях кінець кінцем привело до зростання витрат на утримання управлінського апарату. У самих виробничих відділеннях управління будується по лінійно-функціональному типу, на якому представлена типова для сучасної крупної організації дивізіональна структура управління.

Різні модифікації ієрархічних структур, що використалися за кордоном і в нашій країні, не дозволяли вирішувати проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності і

розширення повноважень керівників низових і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю. Був потрібен перехід до гнучкіших структур, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва.

Органічним називається такий тип структури управління, який характеризується індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальний результат. Він відкидає необхідність в детальному розподілі праці за видами робіт і формує такі відносини між учасниками процесу управління, які диктуються не структурою, а характером вирішуваної проблеми. Головною властивістю таких структур, відомих в практиці управління як гнучкі і адаптивні, є властива їм здатність порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів в рамках крупних підприємств і об'єднань, цілих галузей і регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставленої мети.

Порівняння ієрархічного і органічного типів структур управління звичайно проводиться по декількох параметрах, найбільш значущі з яких представлені табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Порівняння ієрархічного і органічного типів структур управління

Параметр порівняння	Ієрархічний тип	Органічний тип
Концепція побудови	Чітко певна ієрархія	Гетерархія (відсутність ієрархії)
Тип керівництва	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна лідерів за ситуаціями
Формалізація відносин	Чітко певні обов'язки і права	Система норм і цінностей, що змінюється
Організація праці	Жорстке розділення функцій	Тимчасове закріплення функцій за групами
Джерело ефективності	Раціонально спроектована структура	Розвиток персоналу, самоорганізація, ініціатива працівників

Органічний тип на відміну від ієрархічного є децентралізованою організацією управління, для якої характерні: відмова від формалізації і бюрократизації процесів і відносин, скорочення числа ієрархічних рівнів, високий рівень горизонтальної інтеграції між персоналом, орієнтація культури взаємостосунків на кооперацію, взаємну інформованість (для створення загальної системи знань, що допомагає вирішувати проблеми організації швидше і ефективніше) і самодисципліну.

Різновидами органічного типа структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, під якими розуміються будь-які процеси цілеспрямованих змін в системі, наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових виробів або технологій, будівництво об'єктів тощо. Управління проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Матрична структура є організацією, побудованою на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, яка надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншою – керівнику проекту (цільової програми), який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, ресурсів і якості. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних відділів, які підкоряються йому тимчасово і по обмеженому кругу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб.

Перехід до матричних структур звичайно охоплює не всю організацію, а лише її частину, при цьому її успіх значною мірою залежить від того, в якій мірі керівники проектів володіють професійними якостями менеджерів і можуть виступати в проектній групі лідерами. Масштаби застосування

матричних структур в організаціях досить значні, що говорить про їх ефективність.

У нашій країні програмно-цільові, проектні і матричні структури були особливо ефективні там, де разом з новими формами упроваджувалися і нові економічні взаємостосунки між підрозділами підприємств, що підвищувало їх зацікавленість в досягненні мети програм і проектів. Гнучкі оргструктури «не спрацьовують», якщо без зміни залишаються діючі раніше системи планування, контролю, розподілу ресурсів, не вводяться нові умови матеріального стимулювання учасників, не міняється стиль керівництва і не підтримується прагнення працівників до самовираження і саморозвитку.

Однієї з останніх розробок, що розвивають ідею гнучких органічних структур управління, є їх побудова у формі перевернутої піраміди, в якій на верхній рівень ієрархії виведені фахівці-професіонали, тоді як керівник організації знаходиться в нижній частині схеми. Такі структури можуть використовуватися там, де професіонали мають досвід і знання, що дають їм можливість діяти незалежно і кваліфіковано задовольняти потреби клієнтів. Перш за все це відноситься до організацій охорони здоров'я і освіти, де сконцентровано велике число фахівців, що працюють самостійно за підтримкою допоміжного або обслуговуючого персоналу.

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати перш за все з погляду досягнення поставленої перед нею мети. В умовах економіки, що нормально розвивається (не кризової), реорганізація спрямована найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації. При цьому головними показниками покращення є скорочення витрат, зростання прибутку, поліпшення обслуговування клієнтів (покупців продукції або послуг), гнучкіший стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперація в ухваленні і реалізації управлінських рішень тощо. Важливим критерієм оцінки організаційної структури управління є її сприйняття



людьми, яким належить працювати в нових умовах. Ідеальним варіантом є така структура, яка дозволяє менеджерам працювати як єдиній команді.

В ринкових умовах зміни в структурах управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок раціональнішого використання ресурсів, зниження витрат і гнучкішого пристосування до вимог зовнішнього середовища. Але незалежно від причин, що викликають перебудову, вона обов'язково переслідує цілі розширення повноважень на нижніх рівнях ієрархії управління і підвищення виробничо-господарської самостійності підрозділів, що входять до складу організації. Практично це означає залучення все більшої кількості працівників (у тому числі і тих що не відносяться до управлінського персоналу) до процесу виявлення і рішення проблем організації. Тому разом з тими можливостями, які нова структура управління створює для поліпшення економічних і соціальних параметрів, її оцінка проводиться і по таких напрямках, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для ухвалення рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки рішення проблем, але і всю систему взаємодій, що необхідні в процесі розробки і реалізації управлінських рішень.

### 1.3 Система мотивації, як необхідний елемент системи управління

Створення ефективної системи управління на торговельних підприємствах, зорієнтованої на спонукання працівників до продуктивної праці є основою успіху діяльності підприємства та має свою специфіку [2].

Існують фактори, що заважають їх розвитку, а саме: брак розвитку і компетенції персоналу, що знижує ефективність діяльності торговельних підприємств; низький рівень мотивації персоналу, який при низькому рівні оплати праці не зацікавлений у розкритті своїх здібностей, розвитку професійних знань, умінь і навичок. Відтак, для вирішення цих проблем було

розроблено гіпотезу про необхідність вдосконалення процесу управління персоналом на торгівельних підприємствах із урахуванням превентивної ролі людського чинника як головного ресурсу, ефективне використання якого на принципах розвитку мотивації створює передумови подальшого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання [7].

На значущості та необхідності вирішення проблеми розвитку мотивації та вдосконалення процесу управління персоналом на торгівельних підприємствах сконцентровані наукові погляди багатьох вчених-економістів. Результати їх досліджень створили теоретичну основу створення системи мотивації на підприємстві.

Мотивація – це процес спонукування кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

Основні задачі мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [9].

Однак, для рішення цих задач необхідний аналіз таких явищ:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації, якщо така є в залежності між ними;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [11].

Найпершим і найбільше поширеним методом був метод покарання і заохочення, так називана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він

трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів.

Такий метод був ефективний при здійсненні повторюваних рутинних операцій, незначної змістовної частини роботи, неможливості поміняти місце роботи, а також в умовах бригадних і колективних підрядів, де діяли регламентовані надвишки й утримання.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі в чим-небудь. Відчуття нестачі в чим-небудь має цілком визначену ціль, що і служить засобом задоволення потреб.

Вивчення потреб людини призвело до появи двох глобальних теорій мотивації: змістовної теорії і процесуальної.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути подана у виді шести стадій [13].

Природно, такий розгляд процесу носить досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як розвертається процес мотивації, яка його логіка і складові частини, може бути задіяна і корисна нижче приведена модель.

Перша стадія - виникнення потреб. Потреба виявляється у виді того, що людина починає відчувати, що йому чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і почала здійснювати якісь кроки для її усунення. Потреби можуть бути самими різними. Умовно можна розбити на три групи:

- фізіологічні;
- психологічні;

– соціальні [16].

Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби.

Коли потреба виникнула і створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити, не зауважувати. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

Третя стадія – визначення цілей (напрямків) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна робити, чого домогтися щоб одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається ув'язування чотирьох моментів:

- що я повинна одержати, щоб усунути потребу;
- що я повинна зробити, щоб одержати те, що бажаю;
- якою мірою я можу домогтися того, чого бажаю;
- наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що у кінцевому рахунку повинні дати їй можливість одержання чогось, щоб усунути потребу. Тому що процес роботи робить зворотній вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія - одержання винагороди за здійснення дії. Виконавши визначену роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для нього об'єкт. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. У залежності від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – усунення потреби. В залежності від ступеню зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, спонукає усунення потреби до ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби.

Знання логіки процесу мотивації не дає істотних переваг у керуванні

цим процесом. Можна зазначити на декілька чинників, що ускладнюють і роблять неясним процес практичного розгортання мотивації [15].

Важливим чинники є не очевидність мотивів. Можна припускати, догадуватися з приводу того, які мотиви діють, але в явному виді їх «вирізнити» неможливо.

Наступним важливим чинником є мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його. Однак самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи одна одній або ж, навпаки, посилюючи дії окремих потреб – при цьому складової цієї взаємодії можуть змінюватися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини та мотивів її дії, можуть виникати непередбачені зміни в поведженні людини і непередбаченої реакції з її боку на мотивуючі впливи.

Ще одним чинником, який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на сто відсотків передбаченим, є розходження інноваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведження людей. Можлива й інша ситуація: дві особи мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в одній цей мотив домінує над всіма іншими, і вона буде домагатися результату будь-якими способами. У іншій ж цей мотив співвідноситься по силі дії з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-другому.

При цьому слід зазначити, що мотивація як об'єкт дослідження, розглядається ними у якості інструменту вдосконалення роботи персоналу з різних точок зору: забезпечення взаємозв'язку з кінцевими результатами роботи підприємства в цілому; стосовно різних категорій персоналу на

різних стадіях торгівельної діяльності та операцій; специфіки та розміру підприємства; розподілу матеріальних і нематеріальних форм тощо. Розглядаючи окремі аспекти розвитку мотивації у специфічному виді торгівлі (дистанційній), слід приділяти увагу розвитку мотивації працівників на стадії закупівлі, відбору асортименту, управління запасами та збуту при розгляді логістичного ланцюга від придбання до післяпродажного обслуговування товару [8].

В той же час слід зазначити, що поруч із різними науковими підходами до розгляду мотивації персоналу торгівельних підприємств, усі вони поєднуються однією спільною думкою про те, що від високого рівня мотивації персоналу до продуктивної та ефективної праці залежить поліпшення кінцевого результату роботи всього підприємства. При різних поглядах на процес управління мотивацією у наукових дослідженнях, вирішальним чинником є спонукання людини до певних дій, реалізація яких дозволяє досягти відповідних цілей.

Поруч із макроекономічною сутністю мотивації, вчені-економісти особливу увагу приділяють мікроекономічним аспектам розгляду та управління процесом розвитку мотивації на рівні підприємства. Мотивація є складовим елементом процесу управління оплатою праці, підсистемою в системі управління трудовим колективом, чинником впливу на трудову поведінку та зміцнення дисципліни праці [3].

Розкриття ролі та сутності мотивації дозволяє дійти висновку про те, що ця дефініція є складовою підсистемою в самій системі управління персоналом на будь-якому підприємстві.

Якщо розглядати систему управління персоналом у якості систематизованого та усвідомленого об'єднання осіб, які діють у чітко визначених цілях, то можна дійти наступні висновки:

– по-перше, як управління підприємством, так і управління персоналом за своєю сутністю зорієнтовані на формування цілісної системи

зادля досягнення визначених цілей, в якій управління мотивацією є засобом досягнення цих цілей;

– по-друге, вдосконалення підсистеми мотивації в системі управління персоналом є засобом управлінського впливу на організацію та умови діяльності працівників задля мобілізації їх потенціалу в інтересах розвитку підприємства;

– по-третє, виходячи з головної мети системи управління підприємством та персоналом, яка полягає у забезпеченні ефективності роботи з організації людських ресурсів визначаються критерії, за якими на основі розвитку мотивації ця система вважається ефективною (підвищення рівня виконання, задоволеності працівників і стабільності трудового колективу, та скорочення кількості негативних ознак - відсутності на роботі та прогулів, плинності, кількості конфліктів та скарг, нещасних випадків тощо);

– по-четверте, при розгляді функціональної спрямованості системи управління, ефективність якої характеризується забезпеченістю підприємства кадрами необхідної кваліфікації та ефективністю їх використання, професійному та соціальному розвитку [6], можна констатувати, що поза розвитком мотивації це завдання не буде вирішеним.

Виходячи з цього можна зробити висновок про те, що сутність управління мотивацією в системі управління торгівельним підприємством полягає в дієздатності всіх підсистем, а саме: створенні сприятливих умов праці, поліпшенні трудових відносин, вдосконаленні обліку кадрів, планування, прогнозування та маркетингу персоналу, розвитку кадрів, виконанні норм трудового законодавства в частині захисту прав найманих працівників, розвитку соціальної інфраструктури, вдосконаленні організаційної структури управління персоналом і загального керівництва підприємством. З цієї точки зору, головною функцією мотивації в самій системі управління персоналом є формування мотивів трудової діяльності та реформування мотиваційних відносин, які відповідають меті кожної з її

підсистем. Звідси можна зробити висновок про те, що мотиваційна функція управління персоналом здійснюється не лише за рахунок вибору форм матеріального заохочення персоналу, але й повинна бути реалізованою шляхом комбінування взаємопов'язаних методів управління мотивацією та персоналом, які застосовуються задля вдосконалення системи управління персоналом за її складовими підсистемами [19].

В той же час, виходячи з проблем порівняно низького рівня оплати праці та прояву дестимулюючих чинників, які визначено вище та характерні для торгівельних підприємств України, найбільш «універсальним» можна вважати метод «матеріального стимулювання» та, в цілому, економічні методи управління персоналом, які вживаються при вдосконаленні визначених підсистем.



РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
ТОВ «АВОЛЛОН»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ «Аволлон»

Лінія магазинів та відділів «Все для тебе» – це мережа магазинів для жінок, в асортименті яких широко представлені такі групи товарів як:

- косметика і парфумерія;
- товари особистої гігієни;
- товари для будинку;
- біжутерія;
- білизна;
- сумки і аксесуари;
- сувенірна продукція.

Ключовими перевагами мережі, що забезпечують лідируюче положення на ринку є наступні:

- перша в Україні мережа жіночих магазинів категорії масс-маркет;
- грамотне зонування торгових залів;
- чіткий і стрімкий напрям розвитку мережі;
- високий рівень професійної підготовки персоналу магазинів;
- професійна команда менеджерів.

Магазини зручно розташовуються як в центральних частинах міста, так і в спальних мікрорайонах, тим самим, забезпечуючи максимальний доступ своїм покупцям до широкого асортименту товарів для будинку, для сім'ї і для себе. Магазини та відділи «Все для тебе» по праву можна назвати магазинами біля будинку.

Назва підприємства: ТОВ «Аволлон»

Адреса: 69036, Україна, м. Запоріжжя, бул. Будівельників, 11

Мета і предмет діяльності згідно статуту:

Підприємство створено з метою одержання прибутку шляхом здійснення систематичної діяльності з торгівлі непродовольчими, промисловими, парфумерно-косметичними товарами, товарами побутової хімії, іншими товарами груп повсякденного попиту; надання послуг, виконання робіт, виробництва продукції.

Предметом діяльності підприємства є:

- оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами, товарами побутової хімії, парфумерно-косметичної, інших непродовольчих груп на території України та за її межами, комісійна торгівля, експортно-імпорتنі операції;
- надання торгівельно-посередницьких, фінансових послуг, послуг з відповідального збереження матеріальних цінностей;
- інвестиційна, лізингова діяльність, операції з цінними паперами.

Підприємство має право здійснювати інші види діяльності, не заборонені законодавством України.

Серед всіх магазинів та відділів ТОВ «Аволлон» в місті Запоріжжя, ведучим є Магазин №1, саме управління персоналом в цьому магазині буде нами розглянуто.

Прийом на роботу співробітників, звільнення, кадрові переміщення штатний розклад, а також форми, розміри і оплата праці оформляються наказами директора.

Магазин №1 має ряд конкурентів, розташованих в безпосередній близькості, таких як магазин «Єва», магазин «Простір» тощо. Серед всіх своїх конкурентів Магазин №1 має найбільший асортимент продукції, надає гарантії якості при невисоких цінах на окремі групи товару.

Існуюча організаційна структура аналізованого магазину, що будується за принципом підпорядкування нижчестоящого органу вищестоящому. Управління в Магазині №1 має таку структуру (рис.2.1.):

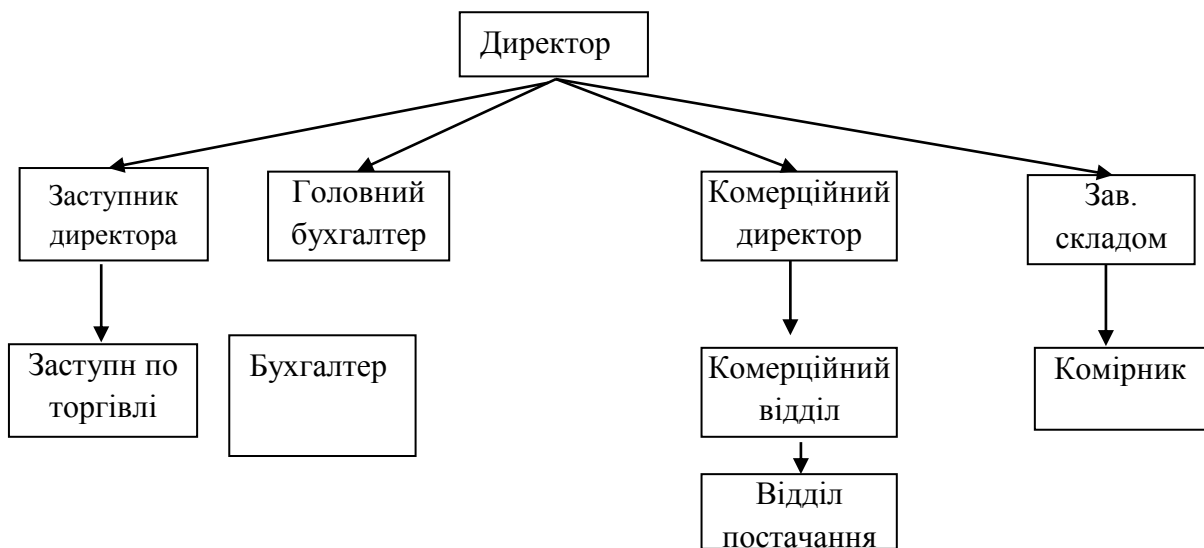


Рис. 2.1. Організаційна структура управління в Магазині №1

Бухгалтерський облік ведеться на підприємстві по правилам, які діють на території України. Операційний рік рахується з 31 січня по 31 грудня. Реорганізація і припинення діяльності (ліквідація) підприємства проводиться по рішенням власника і у відповідності з чинним законодавством України.

Проаналізуємо роботу менеджерів в «Магазині №1». У роботі менеджера можна виділити п'ять базових операцій. В сукупності вони приводять до об'єднання ресурсів в живий організм, що розвивається.

Менеджери «Магазину №1» насамперед займається постановкою цілей. Вони визначають, якими мають бути ці цілі. Вони визначають, якими мають бути приватні цілі в кожній ключовій сфері підприємства. Вони вирішують, що потрібно робити, щоб досягти цих цілей. Вони роблять ці цілі досяжними, висловлюючи їх співробітникам, від ефективності яких і залежить досягнення цих цілей.

Потім менеджери займаються організаційною роботою. Вони аналізують необхідні дії, рішення і стосунки. Вони класифікують роботу в цілому. Вони ділять її на види діяльності, якими можна ефективно управляти. Певним чином групуючи ці види діяльності і роботи, представляють їх у

вигляді організаційної структури, що складається з ряду підрозділів. Вони підбирають людей для управління цими підрозділами.

Третім найважливішим обов'язком менеджера є мотивація працівників і спілкування з ними. З безлічі людей, що відповідають за виконання різних робіт, менеджер повинен створити команду однодумців. Він робить це на основі власного практичного досвіду управління людьми. Менеджер робить це на основі свого власного відношення до людей, якими він управляє, застосовуючи ті або інші методи стимулювання і винагороди за хорошу роботу. Менеджер робить це, використовуючи можливість підвищення по службі працівників, що найбільш відрізнялися. Він робить це постійно спілкуючись з підлеглими, причому це спілкування обов'язково повинне носити двосторонній характер.

Четвертим базовим елементом роботи менеджерів «Магазину №1» є вимірювання показників. Менеджери встановлюють чіткі показники, що відображають ефективність виконання того або іншого виду роботи, тієї або іншої роботи. Вони відповідають за те, щоб для кожного працівника організації були передбачені відповідні показники або критерії ефективності, які враховували б як ефективність організації в цілому, так і ефективність конкретної людини, допомагаючи йому успішно справлятися зі своїми обов'язками. Менеджери аналізують ефективність кожного працівника, оцінюють і інтерпретують її. І, як і в будь-якій іншій сфері своєї діяльності, менеджер висловлює своїм підлеглим і керівництву суть цих вимірювань і аналізує отримані з їх допомогою результати.

Нарешті, менеджер сприяє розвитку своїх підлеглих. Стиль управління кожного менеджера може або полегшувати, або ускладнювати саморозвиток і самовдосконалення своїх підлеглих. Менеджер або веде своїх підлеглих правильним шляхом, або, навпаки, заводить їх в безвихідь. Менеджер або допомагає їм розкрити свої здібності, або, навпаки, пригнічує їх. Він укріплює особисті якості, що формують гідну особу або, навпаки, руйнує їх.

Всі перераховані дії є базовими елементами роботи менеджерів «Магазину №1».

Ефективність функціонування магазину на ринку може визначатися на основі показників господарсько-економічної діяльності торгового підприємства за 2016 – 2018 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники за 2016-2018 роки «Магазин №1»

Показники	од. вим.	2016р.	2017р.	2018р.	відхилення (+, -)		темп зростання %	
					2018р. до 2016р.	2018р. до 2017р.	2018р. до 2016р.	2018р. до 2017р.
1. Товарообіг, у поточних цінах	тис. грн	3278	2878	3545	267	667	108,1	123,2
1. Товарообіг, у зіставних цінах	тис. грн	3278	2460	3034	-244	574	92,6	123,3
2. Валовий дохід, у поточних цінах	тис. грн	559	618	764	205	146	136,7	123,6
3. Валовий дохід, у зіставних цінах	тис. грн	559	502	621	+62	119	111	123
у % до товарообігу	%	14	14,6	14,2	0,2	-0,4	101,4	97,3
4. Витрати обігу	тис. грн	517	521	558	41	37	107,9	107,1
у % до товарообігу	%	15,7	18,1	15,7	0	-2,4	100,0	86,7
5. Прибуток від реалізації	тис. грн	13,5	13,9	20,9	7,4	7	154,8	150,4
6. Рентабельність продажів	%	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	94,18	100,0
7. Дохід від позареалізаційних операцій	тис. грн	6,2	9,2	8,1	1,9	-1,1	130,6	88,0
8. Среднеспискова чисельність	чол.	51	53	60	6	4	105,6	102,7
9. Продуктивність праці, у поточних цінах	тис. грн.	10,96	11,66	12,73	1,77	1,07	116,17	109,2
10. Продуктивність праці, у зіставних цінах	тис. грн.	10,96	9,47	10,35	-0,61	0,88	94,43	109,3

З табл. 2.1 видно, що товарообіг по «Магазину №1» в 2017 році зріс і склав у поточних цінах 3545 тис. грн. Таке збільшення товарообігу пояснюється багатьма причинами. Одним з них є безперебійний продаж, в

порівнянні з попереднім роком, окремих видів товарів, іншим - відносна стабільність купівельного попиту.

Другою причиною збільшення обсягу товарообігу можна назвати поліпшення асортименту.

Окрім даних чинників, на товарообіг «Магазину №1» зробили певний вплив чинники, зв'язані з використанням виробничих потужностей і трудових ресурсів. Збільшення середньоспискової чисельності працівників на 3 людини сприяло зростанню товарообігу.

Валовий прибуток склав в 2017 році 764 тис. грн. і це на 146 тис. грн. більше, ніж в 2016 році. Темп зростання склав 124%. Рівень валових доходів в звітному році 14,2 % до товарообігу. В порівнянні з 2018 роком відбулося збільшення середнього рівня валових доходів на 0,2%

Абсолютне відхилення (перевитрата) витрат обігу склало в порівнянні з 2016 роком 37 тис. грн.

Аналіз основних економічних показників показав, що за 2017 рік спостерігається зростання за всіма показниками.

## 2.2 Особливості формування трудових ресурсів на підприємстві

Приєм на роботу найманих працівників на підприємстві ТОВ «Аволлон» здійснюється відповідно до чинного законодавства за трудовим договором. Підприємство несе відповідальність за спричинення по його провіні шкоди здоров'ю людини в порядку і в розмірах, передбачених чинним законодавством. Всього на підприємстві налічується 64 працівника. Найдетальніше трудовий склад підприємства представлений в табл. 2.2.

Планувалося зменшити кількість кадрів на 2 особи, але додатково було прийнято на роботу 3 водії, 2 продавці та 3 агенти. Це були вимушені зміни оскільки на 1 січня 2013 року спостерігалось зростання попиту на продукцію.

Найбільшу долю в чисельності працівників підприємства займають водії у кількості 20 осіб, продавці – 14 осіб., 9 агентів, 3 бухгалтери.

Таблиця 2.2

Укомплектованість кадрів «Магазину №1» за штатним розкладом на 1 січня 2019 року

Посада	Кількість працівників		Відхилення
	За планом	Фактично	
Директор	1	1	-
Заст. директора	1	1	-
Ст. менеджер	1	1	-
Гл. бухгалтер	1	1	-
Заст. гл. бухгалтера	1	1	-
Бухгалтер	3	3	-
Економіст	2	2	-
Інспектор по кадрах	1	1	-
Ст. касир	1	1	-
Касир	3	3	-
Програміст	1	1	-
Водій	17	20	+3
Головний менеджер	1	1	-
Продавці	12	14	+2
Агенти	6	9	+3
Експедитор	2	2	-
Аналітик	2	2	-
Всього	56	64	+8

У даному розділі проведемо аналіз складу працівників і проілюструємо динаміку їх чисельності. Проаналізуємо структуру трудових ресурсів підприємства та його кваліфікованість у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури трудових ресурсів підприємства і його кваліфікованості  
«Магазин №1»

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Темп приросту % 2018 до 2015,+,-
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Облікова чисельність, всього, в т.ч.:	50	100	52	100	56	100	64	100	28
Працівники вищої кваліфікації	7	14	6	11	8	14	8	13	14
Працівники середньої кваліфікації	35	70	34	65	39	70	46	72	31
Працівники низької кваліфікації	8	16	12	23	9	16	10	16	25

Результати наведені у табл. 2.3 показують, що склад працівників в «Магазині №1» значно змінився. Значно збільшилася чисельність трудових ресурсів в 2018 р. і склала 64 особи, що є на 28% вище за аналогічний показник за 2017 р. При цьому значно збільшилася кількість працівників високої і середньої кваліфікації – 14 та 31 % відповідно.

В той же час збільшилася кількість працівників низької кваліфікації – на 2 людини або на 25%.

Такі зміни у бік підвищення професіоналізму трудових ресурсів обумовлені такою, що проводиться керівництвом підприємства політикою по поліпшенню загальної кваліфікованості кадрів, що у результаті зумовило текучість кадрів на підприємстві (табл.2.4)



Таблиця 2.4

## Рух робочої сили «Магазин №1»

Показники	Роки				Абсолютний приріст 2018 до 2015 р., +/-	Відносний приріст % 2018 до 2015 р., +/-
	2015	2016	2017	2018		
Наявність працівників на початок періоду	46	52	50	56	10	22
Прийнято, чол.	9	5	11	10	1	11
Вибуло всього чол., у т.ч.:	5	4	5	2	-3	-60
за власним бажанням;	3	2	4	2	-1	-33
Звільнено за порушення трудової дисципліни	2	2	1	-	-2	-100
Наявність працівників на кінець періоду, чол.	50	53	56	64	14	28
Середньоспискова чисельність, чол.	48	51	53	60	12	25
Коефіцієнт обороту по прийому % (стр2/стр7)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	-11,1
Коефіцієнт обороту по вибуттю % (стр3/стр7)	0,1	0,1	0,1	0,0	-0,1	-68,0
Коефіцієнт загального обороту %((стр2+стр3)/стр7)	0,3	0,3	0,3	0,2	-0,1	-31,4

З аналізу руху робочої сили видно, що в 2018 р. значно виросла середньоспискова чисельність в порівнянні з 2015 р. на 25%. При цьому збільшилася кількість людей прийнятих на роботу в 2018 р. в порівнянні з 2015 роком на 11%. Проте скоротилося і число звільнених на 60% за аналогічний період. Таким чином, можна зробити висновок, що працівники задоволені умовами праці і рівнем заробітку. Про це говорить той факт, що в 2018 р. не було звільнено жодного працівника за порушення дисципліни. При цьому зменшилася кількість тих, що звільнилися за власним бажанням на 33

% в 2018 р. в порівнянні з 2015 р. За аналізований період зменшився оборот з прийому працівників на 11,1 %, ще значніше зменшився оборот по вибуттю на 68%. У результаті коефіцієнт загального обороту в 2018 р. в порівнянні з 2015 р. зменшився на 31,4%. В той же час існують проблеми в кадровій політиці щодо створення найбільш сприятливих умов роботи, внутрішньо-організаційного мікроклімату, а також інших чинників, сприяючих «утриманню» фахівців.

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин 1 працівника за період, що аналізується, а також за ступенем використання робочого часу. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Баланс робочого часу на одного середньоспискового працівника

Показники	Роки				Відносний приріст %, +,- 2018 року від	
	2015	2016	2017	2018	2016	2017
	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд робочого часу, в т.ч.	365	365	366	365	-	-
Святкові	12	13	11	16	3,3	-
Вихідні	103	103	104	101	-1,9	1
Номінальний фонд робочого часу (стр1 – стр2 – стр3)	250	249	251	248	-0,8	0,4
Неявки на роботу, дні, в т.ч.	13	11	14	14	7,7	40
Щорічні відпустки	6	7	6	8	33,3	-
хвороби	5	4	6	5	-	-
прогули	2	2	2	1	-50	-
Явочний фонд робочого часу, дні (стр4 – стр5)	237	238	237	234	-1,3	-2,5
Тривалість робочого дня, годин	8	8	8	8	-	-
Бюджет робочого часу, годин (стр.9*стр.10)	1896	1904	1896	1872	-1,3	-2,5
Передсвяткові скорочені дні, годин	9	5	6	5	-44,4	66,7
Корисний фонд робочого часу, годин (стр.11-стр.12)	1887	1899	1890	1867	-1,1	-2,6

З аналізу табл. 2.5 видно, що номінальний фонд робочого часу в 2018 р. в порівнянні з 2015 р. зменшився на 0,8%, але перевищує план на 2018 р. на 0,4%.

У 2018 р. в порівнянні з аналізованим періодом зросла кількість днів нез'явлень на роботу на 7,7%, а в порівнянні з плановими показниками на 40%. В той же час збільшилася кількість днів відпусток в порівнянні з 2015 р. на 33,3, при цьому даний показник повністю збігається з плановим.

Зменшилася кількість днів прогулів на 50%. Зменшення даного показника пов'язане з тими, що проводяться керівництвом підприємства заходами щодо скорочення прогулів.

В порівнянні з 2015 р. в 2018 р. зменшився явочний фонд робочого часу і як наслідок бюджет робочого часу на 1,3%, в порівнянні з планом показник 2018 р. нижче на 2,5%.

Проте вищеперелічені показники не повністю відображають стан використання працівників.

Велике значення для оцінки ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності трудових ресурсів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Рентабельність праці трудових ресурсів «Магазин №1»

Показники	Роки				Відносний приріст 2018 до 2015 року в %, +/-
	2015	2016	2017	2018	
Чистий прибуток, тис. грн.	44	35	16	91	107
Середньоспискова чисельність, чол.	48	51	53	60	25
Коефіцієнт рентабельності (стр1 / стр2)	0,92	0,69	0,30	1,52	65

Таким чином, коефіцієнт рентабельності в 2018 р. в порівнянні з 2015 р. виріс на 65%. Таке зростання відбулося завдяки збільшенню чистого прибутку і кількості працівників. Іншим важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є значення продуктивності праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Продуктивність праці «Магазин №1»

Показники	Роки				Відносний приріст 2018 до 2015 року в %, +, -.
	2015	2016	2017	2018	
Грошова виручка, тис.грн.	27370	38847	47477	52991	94
Середньоспискова чисельність, чол.	48	51	53	60	25
Продуктивність праці, грн. (стр1 / стр2)	570,2	761,7	895,8	883,2	54,9

У результаті 2018 р. в порівнянні з 2015 р. продуктивність праці виросла на 54,9 %, що багато в чому зумовлено зростанням грошової виручки за аналізований період на 94%.

В той же час слід враховувати, що працівники – це, перш за все живі люди, від результатів діяльності яких залежить функціонування підприємства. Тому, щоб забезпечити нормальну безперебійну роботу підприємства, необхідно постійно мотивувати персонал, а також упроваджувати нові технології для вдосконалення трудового процесу.

На основі проведеного аналізу діяльності «Магазину №1» можна виділити негативні і позитивні моменти в організації управління персоналом (табл. 2.8).

Вказані недоліки є мінусом організації системи управління персоналом підприємства. Усунення цих мінусів могло б привести до вирішення багатьох проблем, таких як лікарняні листи, відпустка. Керівництву необхідно

звертати увагу на приведені вище недоліки, оскільки у результаті вони позначаються на кінцевому результаті діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Переваги і недоліки системи управління персоналом «Магазин №1»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань;</li> <li>– При наймі перевага віддається кандидатові з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання;</li> <li>– Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці;</li> <li>– Урахування думок персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність довгострокового планування кадрів;</li> <li>– Відсутність чіткої кадрової політики;</li> <li>– Відсутність кадрового резерву;</li> <li>– Віковий ценз;</li> <li>– Відсутність пересування кадрів для забезпечення взаємо-замінюваності на робочих місцях;</li> <li>– Відсутність заохочення ініціативи персоналу;</li> <li>– Часткова відсутність матеріального стимулювання.</li> <li>– Відносно низька оплата праці при тривалому робочому дні;</li> <li>– Відсутність відпусток у деяких груп працівників.</li> </ul>

Вказані недоліки є мінусом організації системи управління персоналом підприємства. Усунення цих мінусів могло б привести до вирішення багатьох проблем, таких як лікарняні листи, відпустка. Керівництву необхідно звертати увагу на приведені вище недоліки, оскільки у результаті вони позначаються на кінцевому результаті діяльності підприємства.

Відсутність чіткої кадрової політики.

Для раціонального використання трудового резерву, для своєчасного забезпечення організації персоналом, для ефективності роботи кадрів необхідно чітко визначити основні напрями роботи з персоналом (вимоги до персоналу, оплата праці, матеріальне стимулювання).

Відсутність довгострокового планування.

Підбір кадрів здійснюється лише в той момент, коли виникає гостра необхідність заповнення вакансій. При цьому допускаються ряд помилок: запізнювання в забезпеченні торгового процесу необхідними кадрами, прийом персоналу не зовсім відповідного вимогам із-за термінової потреби в прийомі.

Відсутність кадрового резерву.

Брак працівників особливо відчутна під час відпусток і хвороби. Це відбивається на кінцевому результаті діяльності підприємства в цей період часу (відбуваються збої в роботі, наявному персоналу доводиться виконувати наднормову роботу).

Відсутність заохочення ініціативи працівника і матеріального стимулювання.

Мотивація – це процес спонуки до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. За відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників і матеріально зацікавлювати їх в роботі.

Віковий ценз

Віковий ценз, звичайно, має ряд плюсів (енергійність, менше схильні до захворювань, не полягання в браку) і ряд мінусів. Такий відбір відсіває досвідченіших претендентів.

Освіта і компетентність часто не можуть замінити досвід.

Далі будуть розглянуті пропозиції по усуненню недоліків в системі управління і рекомендації по удосконаленню системи управління персоналом «Магазин №1».

### 2.3 Порядок розробки системи управління персоналом підприємства ТОВ «Аволлон»

Формування проекту системи управління персоналом в «Магазині №1» починається з аналізу існуючого становища управління персоналом. Проводяться наступні заходи:

- моніторинг даних про стан управління персоналом на підприємстві. Для його проведення необхідно проаналізувати офіційні кадрові документи, що існують на підприємстві (накази, розпорядження, положення про підрозділи, посадові інструкції й ін.), провести опитування працівників;
- виявлення існуючих проблем, недоліків, помилок в управлінні персоналом на підприємстві;
- встановлення причин існуючих проблем в області управління персоналом за допомогою аналізу складу, змісту, виконавців, якості виконання функцій по управлінню персоналом, виконуваних на даному підприємстві.

У ході формування організаційного проекту системи управління персоналом на підприємстві робиться акцент на виявлених у ході аналізу проблемах і недоліках управління персоналом.

На другому етапі формування організаційного проекту системи управління персоналом визначається склад цілей системи управління персоналом підприємства.

Цілі організаційного проекту системи управління персоналом формуються на основі місії, стратегії розвитку на конкретний період, кадрової політики «Магазину №1».

Цілі останнього, третього, рівня є конкретними задачами системи управління персоналом, виконання яких відбувається за допомогою реалізації функцій управління персоналом. Дерево цілей організаційного проекту системи управління персоналом представлений у табл. 2.9.

Цілі організаційного проекту системи управління персоналом поділяються на три рівні. На першому рівні розташована головна ціль системи управління персоналом в «Магазині №1». Визначають її в самому загальному вигляді як кількісне і якісне забезпечення потреби підприємства в персоналі, організацію його ефективного використання, професійного розвитку з урахуванням особливостей персоналу «Магазин №1», відповідно

до задач підприємства, що змінюються, і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 2.9

## Дерево цілей організаційного проекту системи управління персоналом

## «Магазин №1»

Цілі 1-го рівня	Головна ціль системи управління персоналом: Кількісне і якісне забезпечення потреби підприємства в персоналі, організація його ефективного використання, професійного розвитку з урахуванням особливостей персоналу "Магазин №1", відповідно до задач підприємства, що змінюються, і факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.		
Цілі 2-го рівня	Стратегічні цілі системи управління персоналом.		
	Розробка стратегії управління персоналом з урахуванням застосування нових технологій.	Прогнозування і перспективне планування кадрів.	Формування мотиваційного механізму управління, системи соціального забезпечення.
Цілі 3-го рівня	Задачі системи управління персоналом.		
	Аналіз вимог нових технологій до фахівців, робочим місцям. Розробка переліку нових спеціальностей, посад.	Аналіз динаміки розвитку персоналу. Аналіз індивідуальних планів розвитку персоналу.	Аналіз трудових процесів. Аналіз якості життя. Планування соціального розвитку.

Цілі третього рівня – задачі системи управління персоналом «Магазин №1» – реалізуються через функції по управлінню персоналом, у дереві цілей вони відповідають функціональним підсистемам системи управління персоналом. На третьому етапі формування системи управління персоналом визначається склад функцій системи управління персоналом. Вони також повинні бути орієнтовані на поставлені задачі системи управління персоналом. У додатку А представлено склад функцій організаційного проекту по управлінню персоналом, що відповідає основним функціональним підсистемам системи управління персоналом.

Далі визначається набір процедур, з яких складається кожна функція. Це необхідно з двох причин:

– по-перше, відсутність той або іншої процедури може привести до низької ефективності виконання функцій або до їх невиконання;



– по-друге, набір процедур, що складають функцію, визначає рівень функцій управління персоналом.

Як відомо, існують наступні загальні функції управління: планування, організація, координація, мотивація, контроль. Процедури формуються на перетинанні функцій управління персоналом і загальних функцій управління.

У табл. 2.10 показано алгоритм формування набору процедур підсистеми найму й обліку персоналу на прикладі функції проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу і загальної функції управління – планування.

Таблиця 2.10

**Алгоритм формування процедур організаційного проекту системи управління персоналом «Магазин №1»**

Загальні функції управління та зміст процедур, що відносяться до функції управління персоналом „проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу”
1. Планування: встановлення цілей і задач; розробка стратегії, програм і планів для досягнення цілей; визначення необхідних ресурсів і їх розподіл по цілям і задачам; доведення планів до їх виконавців, тих, хто несе відповідальність за їхню реалізацію. визначення цілей проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу; визначення необхідних засобів для проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу; розробка методів проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу; складання прогнозів, що показують можливі напрямки майбутнього прийому персоналу; складання стратегічних, поточних планів проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу.
2. Організація: формування структури, необхідної для реалізації функції; забезпечення необхідним персоналом, матеріалами, устаткуванням, коштами й ін.; розподіл відповідальності і делегування повноважень; встановлення взаємозв'язків між різними видами робіт; створення умов для виконання функції
3. Мотивація: встановлення або оцінка незадоволених потреб співробітників, що виконують функцію; формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб; визначення дій, необхідних для задоволення потреб (економічне і моральне стимулювання, збагачення змісту виконання функції, створення умов для творчого потенціалу працівників).
4. Координація: аналіз звітів, доповідних, аналітичних матеріалів; обговорення виникаючих проблем на нарадах; інтерв'ювання співробітників; встановлення, досягнення погодженості виконання функції
5. Контроль: спостереження, перевірка всіх сторін виконання функції відповідно до наміченого плану; облік, аналіз виконання функції; заходи для корекції всіх значних відхилень від плану.

Табл. 2.10 є схемою формування конкретних процедур організаційного проекту управління персоналом на підприємстві. Показаний принцип формування конкретних процедур управління персоналом на підприємстві дозволяє уникнути випадання необхідних процедур і функцій для досягнення головної цілі системи управління персоналом.

На четвертому етапі формування організаційного проекту системи управління персоналом здійснюється закріплення функцій за конкретними співробітниками підприємства. Наукове обґрунтування закріплення функцій по управлінню персоналом за окремими співробітниками полягає в тому, що кожна функція, процедура мають два параметри: трудомісткість, складність. Від цих параметрів залежить, співробітник якої кваліфікації необхідний для виконання функції, скільки часу знадобиться співробітникові для її реалізації. Як показує практика, незалежно від сфери діяльності, «Магазин №1» має близькі по трудомісткості і складності параметри функцій по управлінню персоналом.

Особливо важливо визначити функції організаційного проекту системи управління персоналом, виконувані керівництвом підприємства. У цю групу доцільно віднести функції, що стосуються розробки кадрової політики, прийняття рішень по усіх функціональних блоках системи управління персоналом.

До функцій організаційного проекту системи управління персоналом, виконуваних керівниками підрозділів «Магазину №1», відносять функції, що вимагають спеціальних знань сфери діяльності, специфіки роботи підприємства, точної оцінки діяльності співробітників з погляду їхнього професіоналізму. Наприклад, функції по участі в розробці систем оплати праці, проведенню періодичної оцінки персоналу тощо. Нарешті, співробітники «Магазину №1» повинні регулярно приймати участь в процесі управління персоналом. Далі встановлюються взаємозв'язки, що існують в процесі виконання функцій між процедурами, що їх складають. (рис. 2.1).

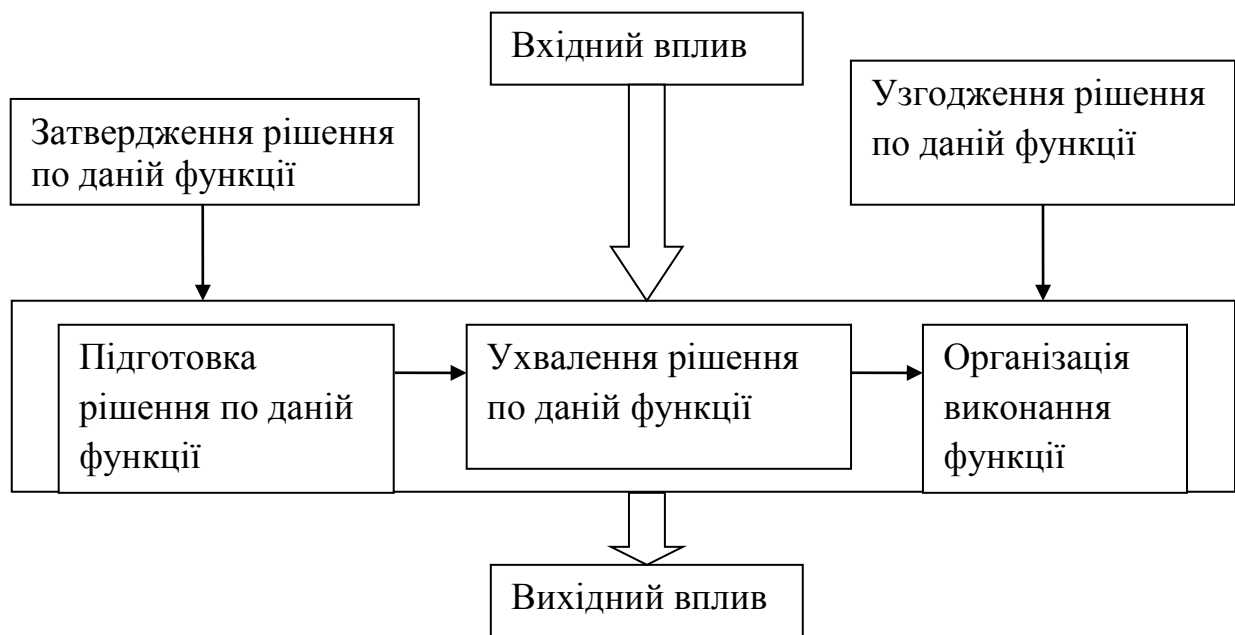


Рис. 2.1. Алгоритм взаємозв'язку процедур по функції «управління персоналом»

Участь в організації своєї праці служить додатковим стимулом для працівників, зміцнює дух єдиної команди. Співробітники повинні залучатися до розробки і впровадження кадрових проектів, наприклад: проведення самофотографії робочого часу, проведення професійної орієнтації й адаптації нових співробітників на робочому місці, розробка системи оплати праці й ін.

У табл. 2.11 приведені витрати часу на виконання функцій по управлінню персоналом різної складності серед керівників, менеджерів по управлінню персоналом, керівників структурних підрозділів, співробітників структурних підрозділів «Магазин №1».

Для того, щоб менеджер по управлінню персоналом в «Магазині №1» не витрачав свій робочий час на виконання стандартної роботи, міг підвищити ефективність своєї праці, для того, щоб керівництвом підприємства приймалися правильні стратегічні і тактичні рішення на основі своєчасної і достовірної інформації, на нинішньому етапі необхідно придбати

і впровадити автоматизовану систему кадрового обліку і діловодства, автоматизованої обробки інформації системи управління персоналом.

Таблиця 2.11

Витрати часу на виконання функцій організаційного проекту по управлінню персоналом «Магазин №1»

Категорії персоналу	Витрати часу на виконання функцій системи управління персоналом, %		
	Технічні	Логічні	Творчі
Підприємець – керівник	5	25	70
Менеджер по управлінню персоналом	20	50	30
Керівник структурного підрозділу	25	50	25
Співробітник структурного підрозділу	85	13	2

Автоматизована система кадрового обліку і діловодства забезпечує рішення наступних задач: традиційні задачі кадрового обліку; формування, або удосконалення організаційної структури підприємства; підготовка інформації для рішення проблеми складу співробітників; підготовка додаткових регламентних звітів; оперативні довідки і звіти для прийняття рішень і ін. Крім того, за рахунок закладених у системах можливостей досягаються: істотне зменшення часу і скорочення рутинної роботи при оформленні співробітника, при роботі з організаційно-розпорядницькою документацією, при формуванні й аналізу статистичної інформації

В «Магазин №1» ефективно використовуються середні інтегровані системи або прості конфігурації інтегрованих систем. Досвід показує, що в «Магазині №1» доцільно використовувати комплексні системи управління персоналом, тому що вони дешевші за вартістю, використовуються для автоматизації управління персоналом на будь-якому підприємстві.

У табл. 2.12 приведені узагальнені дані питомих витрат робочого часу керівників підприємства «Магазин №1».

Системи автоматизації управління персоналом істотно скорочують час, затрачуваній керівниками, менеджерами по управлінню персоналом на роботу як фахівців, забезпечують їх необхідною достовірною і повною

інформацією. У той же час збільшується час на керівництво колективом, безпосереднє спілкування з командою підприємства.

Таблиця 2.12

## Питомі витрати робочого часу керівників «Магазин №1»

Зміст праці	Витрати робочого часу, у %		
	Підприємці – керівники	Керівники структурних підрозділів	Менеджер по управлінню персоналом
як фахівця	50	25	55
як керівника	50	75	45

Менеджер по управлінню персоналом, використовуючи спеціалізовану програмну систему, звільняється від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами. З огляду на те, що на роботу з документацією кадрові працівники витрачають від 20% до 80% робочого часу, можна зробити висновок, що на стільки ж підвищиться ефективність роботи менеджера по управлінню персоналом, якщо вивільнений час використовується для творчої й аналітичної роботи.

На посаду менеджера по управлінню персоналом на підприємство запрошуються: психологи; соціологи; фахівці в області трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання; плановики, що розвиваються в області управління персоналом тощо. В даний час з'явилися HR – менеджери – це випускники вузів і бізнес-шкіл, що пройшли тренінги, програми підвищення управлінської компетенції.

Проводяться заходи щодо підвищення згуртованості колективу, створенню єдиного командного духу з урахуванням специфіки діяльності «Магазину №1». Як захід застосовується тренінг «Формування команди», у якому беруть участь усі співробітники підприємства. Тренінг проходить у кілька етапів:

Семінар №1 – про важливість командного підходу в роботі «Магазину №1». Семінар проводить керівник підприємства, звертає увагу співробітників на те, що найбільш ефективним є підприємство, співробітники якого мають:

загальні цілі, цінності і підходи до здійснення спільної діяльності; чіткий поділ обов'язків, що враховує думку всіх членів команди; загальну відповідальність за кінцевий результат роботи підприємства. Керівник підкреслює значимість кожного співробітника і у той же час орієнтує співробітників на ефективну групову взаємодію.

Для того, щоб позначити призначення, цілі і цінності команди, що формується, співробітники заповнюють анкету, що так і називається «Цілі і цінності нашої команди» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Анкета «Цілі і цінності нашої команди» «Магазину №1»

Будь ласка, дайте свої варіанти відповідей на поставлені питання:	Ваші варіанти відповідей:
1. Наші послуги привабливі для споживачів? Чим?	
2. Чим привабливе споживача наше підприємство? Чим це забезпечується?	
3. Хто наші споживачі (як Ви можете їх класифікувати)? Які їхні мотиви?	
4. Навіщо нам потрібна єдина команда в «Магазин №1»?	
5. Які якості повинний мати ідеальний співробітник нашої команди?	
6. Як буде працювати наше підприємство, якщо всі співробітники наблизяться до цього «ідеалу»?	
7. Які Ви бачите основні цілі і цінності нашої команди?	

Заповнення анкет анонімниме. Результати обговорюються, розробляється система єдиних цінностей команди, що формується.

Круглий стіл №1 проводиться наступного дня після семінару №1. Його ціль – показати співробітникам вплив командної роботи на діяльність «Магазину №1». Круглий стіл проводиться керівником підприємства разом з менеджером по управлінню персоналом, у ньому беруть участь усі співробітники.

Круглий стіл № 2 ставить ціль ідентифікувати тип команди «Магазину №1» на основі сформульованих цілей. Менеджер по управлінню персоналом описує чотири можливих типи команд («комбінат», «кліка», «кружок», «команда») і особливості спільної діяльності в них. У ході подальшого обговорення співробітники підприємства обговорюють і вирішують, до якого

типу команд вони можуть віднести своє підприємство, у залежності від цього визначаються: норми роботи команди, способи розподілу влади, згуртованість, розподіл ролей. Менеджер по управлінню персоналом наголошує на впливі особистісних якостей, стилю взаємодії підприємця-керівника з іншими членами команди на її функціонування. Керівник виступає зі своєю позицією про роботу команди, говорить про свій особистий внесок у її роботу. Потім співробітникам пропонується відповісти на запитання: Якими взаємодоповнюючими навичками, що могли б бути корисні в командній роботі, вони володіють? Серед навичок співробітників просять виділити: професійні навички, навички ефективного рішення проблем, міжособистісні навички. Співробітники відповідають на поставлене запитання в письмовому виді, потім відбувається обговорення можливої командної взаємодії.

Семінар №2 присвячений процесу утворення команди в «Магазині №1». Менеджер по управлінню персоналом доводить до відома співробітників існування основних підходів до формування команди: орієнтації на ціль, міжособистісного, рольового, через рішення проблем. Необхідно зробити акцент на тім факті, що, коли мова йде про підприємство, підхід орієнтації на ціль є переважним, тому що формування колективу – єдиної команди стає основою успішної діяльності «Магазин №1».

Далі менеджер по управлінню персоналом відзначає існування певних етапів створення команди: адаптації, групування, кооперації, нормування діяльності, функціонування. Робиться акцент на те, що команда, яка формується на підприємстві, знаходиться на початковій стадії – адаптації, і успіх її формування залежить від особистісних властивостей членів команди, ефективності їхньої взаємодії.

Після проведення тренінгу, семінари, присвячені функціонуванню підприємства як єдиної команди, повинні стати постійними. Теми таких семінарів можуть бути наступними:

- ефективність роботи команди;

- причини й індикатори неефективної командної взаємодії;
- методи оптимізації командної взаємодії та ін.

На останньому етапі формування організаційного проекту системи управління персоналом здійснюється організація її фінансового забезпечення: складається бюджет витрат на систему управління персоналом підприємства. Персонал підприємства розглядається як «людський капітал». Такий підхід дозволяє розглядати витрати на систему управління персоналом, як інвестиції в розвиток цього ресурсу.

Статті витрат бюджету на систему управління персоналом, із вказівкою сум, описом статей витрат вноситься в таблицю (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Склад витрат організаційного проекту системи управління персоналом  
«Магазину №1»

Стаття витрат	Сума, грн.	Короткий опис
Залучення менеджера по управлінню персоналом	334	Усі види витрат, зв'язані з залученням співробітника: оплата оголошення в пресі, гонорари агентствам по найманню тощо.
Заробітна плата співробітника по управлінню персоналом	2500	
Підвищення кваліфікації, розвиток співробітника по управлінню персоналом, співробітників інших підрозділів, що мають відношення до виконання функцій системи управління персоналом	7000	Витрати на навчання співробітників управлінню персоналом, проведені на курсах, семінарах, тренінгах.
Технічні засоби	5000	Комп'ютери, телефонні апарати, факси, ксерокси й ін.
Автоматизована система кадрового обліку і діловодства	2000	Оплата вартості програми, її впровадження на підприємстві.
Автоматизована система управління персоналом	3000	Оплата вартості програми, її впровадження на підприємстві.
Проведення тренінгу „Формування команди”	2000	Оплата праці запрошених фахівців, придбання навчальних, практичних матеріалів і ін.
Джерела інформації для системи управління персоналом	508	Підписка, придбання газет, журналів; Internet; нові інформаційні системи і бази даних; виставки, конференції, семінари.
Всього	22342	



Напрямки розвитку персоналу «Магазину №1» являють собою три виміри, які охоплюють весь простір системи управління ним, схематично це представлено на рис. 2.2.

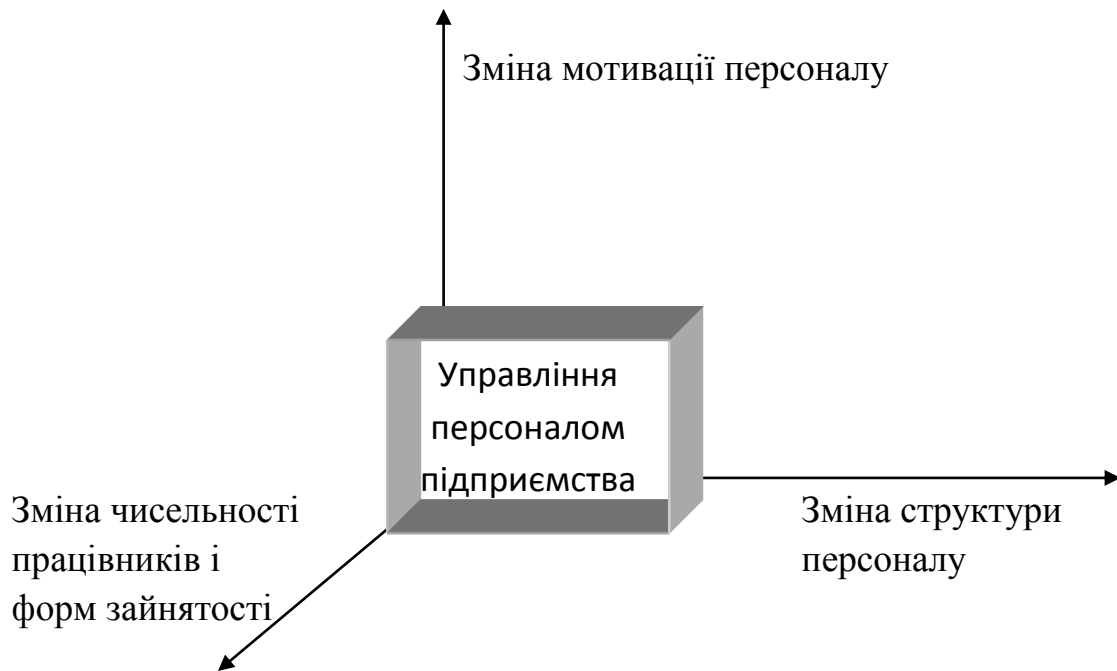


Рис 2.2. Напрямки удосконалення системи управління персоналом

Управління персоналом ТОВ «Аволлон» ґрунтується на принципах системного підходу і програмно-цільового управління. Побудова управління персоналом на принципах системного підходу й аналізу означає охоплення всього персоналу «Магазин №1», ув'язування конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень у відношенні персоналу з обліком зовнішнього і внутрішнього середовища, усієї повноти взаємозв'язків. Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу обумовлена тим, що окремі види діяльності в межах управління персоналом здійснюються не самі по собі, а у взаємозв'язку з цілями управління.

Для усунення існуючих недоліків в системі управління персоналом «Магазину №1», використовуються наступні заходи:

- потреба дотримуватися кадрової стратегії, орієнтованої на залучення працівників середньої і високої кваліфікації;
- щоб уникнути помилок керівництво паралельно з плануванням загальних тенденцій розвитку прогнозує потребу в персоналі, заздалегідь займається пошуком відповідної кандидатури, яка б відповідала всім вимогам посади. Резерв часу дозволяє ретельніше оцінити кожного з претендентів і вибрати найбільш гідного, який зможе принести максимальну користь;
- можливість зробити вікові межі гнучкішими і насамперед брати до уваги професійні якості претендента, а не його вік;
- формування резерву кадрів, оскільки з часом відсутність людей, що можуть замінити співробітника, завдає відчутного збитку;
- застосовується матеріальне стимулювання праці, яке забезпечить вищу продуктивність працівників;
- застосовується атестація працівників – комплексна оцінку сильних і слабких сторін персоналу, його відповідності вимогам посади. Це дозволяє керівництву зробити достатньо надійний висновок про можливість заохочення або покарання працівника.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВОЛЛОН»

### 3.1 Формування сприятливого соціально – психологічного клімату, як запорука ефективності управління персоналом ТОВ «Аволлон»

При дослідженні ефективності системи управління ТОВ «Аволлон» нами було зроблено висновок, що на підприємстві недостатня увага приділяється створенню сприятливого соціально – психологічного клімату у колективі «Магазину №1». Несприятливі відносини у колективі значно зменшують ефективність управління як персоналом підприємства, так і діяльністю організації в цілому.

Успішне управління ТОВ «Аволлон» та діяльністю його персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й позаділовим спілкуванням. Психологічний клімат в організації може підсилювати чи знижувати предметну діяльність людей так само, як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішності діяльності ТОВ «Аволлон» є стан міжособистісних відносин, на одному полюсі якого є позитивний (сприятливий) психологічний клімат, на іншому — конфліктна ситуація, яка дезорієнтує групу, погіршує діяльність організації.

Соціально-психологічний клімат — якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі [18].

Часто використовують синонімічні поняття «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера» тощо.

Морально-психологічний клімат в організації характеризують як позитивні, так і негативні ознаки. До позитивних ознак соціально-психологічного клімату в організації, до якого слід прагнути керівництву ТОВ «Аволлон», належать:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Негативними ознаками соціально-психологічного клімату, які мають місце у системі управління ТОВ «Аволлон» є дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки осіб організації, відсутність чітко налагодженої системи комунікацій, наявність проблем адаптації до умов організації тощо.

Якість і продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащення, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо [26].

Морально-психологічний настрій колективу ТОВ «Аволлон» виявляється у стосунках, що формуються на основі об'єктивних і суб'єктивних зв'язків між людьми. Адже за безпосередніх контактів усі зв'язки між працівниками ТОВ «Аволлон» набувають емоційного забарвлення, яке визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, особистими інтересами. Емоційний настрій є наслідком розвитку

певних психічних станів у трудовій діяльності, які виникають не під впливом умов та особливостей діяльності, а під впливом міжособистісних стосунків.

На соціально-психологічний клімат в ТОВ «Аволлон» впливають такі чинники:

- соціально-психологічний клімат суспільства (макроклімат). Основні його елементи працівники ТОВ «Аволлон» засвоюють не тільки у процесі виробничої діяльності, а й у інших сферах життєдіяльності;

- умови життєдіяльності (територіальне розташування, специфіка діяльності тощо);

- суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо;

- вплив особливостей групової динаміки.

Отже, соціально-психологічний клімат визначають як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка цих змін зумовлена як детермінантами зовнішнього плану (матеріально-технічні, організаційно-управлінські умови), так і особливостями безпосередньої взаємодії (тобто відображенням і розумінням міжособистісних відносин). Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації. Визначаючи структуру виробничих відносин, організаційно-управлінські умови мало залежать від волі конкретної людини. У цьому розумінні вони є зовнішніми чинниками, які детермінують соціально-психологічний клімат. Водночас внутрішні чинники, тобто явища і процеси, що відбуваються в самій організації, відіграють не менш важливу роль у становленні соціально-психологічного клімату. Ці явища і процеси, які виявляються у таких групових ефектах, як настрої, громадська думка, самопочуття тощо, є наслідком соціально-психологічного відображення мікросередовища. В експериментальних дослідженнях фахівців з цього питання показано пряму залежність соціально-психологічного клімату від процесів, що відбуваються

у групі (характер офіційних та неофіційних зв'язків, особливості керівництва, стилі взаємин, характер прийняття рішень та розв'язання проблем, особливості нормотивної регуляції відносин тощо).

Виробничий колектив є середовищем, де відбувається соціалізація людини. Він забезпечує індивіду можливості для самовизначення, самоутвердження, є для нього засобом емоційного захисту, середовищем, у якому задовольняються його вищі потреби тощо. Стабільність не обов'язково передбачає постійність складу колективу, передусім вона є оптимальною моделлю його структури [27].

Стабільність групи, а отже і сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві ТОВ «Аволлон», мають забезпечувати такі чинники:

1. Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності. Це дасть змогу працівникам – початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

2. Чисельність групи. Найоптимальніше, якщо група буде об'єднувати три – дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більш властива цілісність. Зі зростанням її чисельності цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ групи на підгрупи. Тому зі зростанням чисельності колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами. Також необхідно регулювати у групі кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.

3. Час спільної трудової діяльності. Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може ускладнювати процес адаптації в колективі молодих працівників.

4. Статеву – вікову структуру групи. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції. Інтенсивніший у ньому природний рух кадрів. Це дає підстави для тверджень, що оптимальна модель прийняттого соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, поваги до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практика свідчить, що великий потенціал енергії, ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільнішими.

5. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

6. Автономність, ступінь ізольованості групи. Відомо, що ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами.

7. Психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості

групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність — взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

Групова та міжособистісна сумісність — це передумова згуртованості групи, яка, у свою чергу, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу співробітників один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня їх єдності [30]. Основні показники згуртованості групи:

— рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках. Чим більше осіб у групі подобається одне одному, тим вища її згуртованість;

— ступінь привабливості групи для належних до неї осіб. Чим більше людей задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища його згуртованість;

— мотиваційна сфера згуртованості належних групі індивідів (рівень збігу значущих установок і позицій працівників, спонукальні властивості групи тощо). Індексом згуртованості групи є частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів.

Згуртованість за своїм змістом не тотожна спрацьованості, для якої характерне узгоджене поєднання дій співробітників у часі та просторі. Найважливішим показником спрацьованості є продуктивність праці.

Психологічний клімат формується в колективі поступово, але при отриманні достатньої визначеності та виразності стає відносно самостійним фактором життя колективу і впливає на продуктивність праці групи й окремих працівників, на самопочуття кожного члена колективу, ступінь його прихильності до колективу, стабільність кадрів [29].

Відповідно до ситуації, яка склалася у системі управління ТОВ «Аволлон», ми вважаємо, що для покращення соціально – психологічного



клімату у колективі «Магазину №1» ТОВ «Аволлон» варто звертати увагу на наступне:

1) У системі стосунків, які визначають психологічний клімат у колективі, провідну роль мають відігравати відносини між керівником і підлеглими, тому що від них у значному ступені залежить стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу. Тому, при необхідності, доцільно рекомендувати:

- організацію науково-обґрунтованого добору керівного складу, із числа працівників, які володіють не тільки високою професійною кваліфікацією й організаторськими здібностями, але і позитивною установкою на підлеглих, умінням згуртовувати колектив, створити атмосферу сприятливих стосунків. З цією метою слід передбачати періодичне проведення оцінки ділових і особистих якостей керівників, резерву керівного складу, для визначення перспектив їхнього використання. Особливу увагу доцільно приділяти висуванню на керівні посади молоді у віці 25–30 років;

- підвищення психологічних і педагогічних знань керівників усіх рівнів шляхом проведення періодичних лекцій, бесід, семінарів із зазначених питань;

- проведення досліджень для виявлення факторів, які викликають стабільну незадоволеність чи створюють постійні конфліктні ситуації між керівниками і підлеглими;

2) У системі взаємостосунків по горизонталі:

- проведення додаткових досліджень у колективах із несприятливими показниками міжособистісних вибіркового відносин і подальше соціально-психологічне втручання фахівців для конструктивного врегулювання взаємин;

- проведення спеціальних досліджень по визначенню психологічної сумісності членів колективу при умові взаємозалежності й взаємодії;

- створення позитивного фону взаєностосунків у колективі, якій досягається шляхом впливу керівника на підлеглих;
- виявлення факторів у процесі правоохоронної діяльності, які створюють постійні конфлікти між членами колективу й погіршують загальний стиль і фон стосунків, а також визначення заходів для їх усунення;
- організація колективного відпочинку (шляхом систематичності, достатньої частоти заходів щодо спільного відпочинку, їх високої якості, інформаційної, етичної і естетичної цінності й розмаїтості);

### 3) У підсистемі ділових взаємин:

- розвиток колективних форм праці;
- підкріплення колективних ділових відносин через систему стимулювання (матеріального й морального);
- формування групових норм і суспільної думки шляхом стимулювання творчої ініціативи, своєчасного заохочення працівників. (Чим краще колектив інформовано про досягнення працівників, про існуючий стан справ, тим він свідоміше відноситься до праці);
- зменшення «дефіциту спілкування» у колективі й розміщення людей за робочими місцями з урахуванням особистих симпатій.

## 3.2 Застосування корпоративної культури для підвищення ефективності управління ТОВ «Аволлон»

Під час вивчення системи управління ТОВ «Аволлон» було з'ясовано, що на підприємстві цілком відсутня корпоративна культура. Її відсутність негативно позначається на ефективності управління підприємством, не дозволяє оптимально використовувати систему мотивації персоналу, гальмує розвиток колективу, порушує зв'язки у організаційній структурі підприємства, значно знижує рівень обслуговування клієнтів тощо. Високий рівень корпоративної культури є обов'язковим елементом створення

ефективної системи управління підприємством, тому ми рекомендуємо керівництву ТОВ «Аволлон» розпочати процес її формування.

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі [33].

Значення впровадження корпоративної культури у функціонування ТОВ «Аволлон» полягає в тому, що вона проявляється у формуванні цінностей і принципів, що визначаються керівництвом організації, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо по відношенню до працівників), в традиціях організації, в міжособистих стосунках, практиці контролю за роботою працівників, в кредо організації, в особливому внутрішньому середовищі організації, що об'єднується поняттям «культура організації». При цьому слід відмітити, що корпоративна культура не є статичною, раз назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації.

В цілому корпоративна культура ТОВ «Аволлон» має відігравати дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скоріше самі спонтанно розвивати і формувати культуру членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру.

Розвиток корпоративної культури ТОВ «Аволлон» припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і

зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що — ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньоорганізаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні приміщення магазину тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації [32].

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво ТОВ «Аволлон» повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

1) опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

2) вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку

організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

На першому етапі, насамперед, необхідно визначити місію організації ТОВ «Аволлон», яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування ТОВ «Аволлон», у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогоденної і майбутньої діяльності організації.

Другий етап передбачає вивчення існуючої корпоративної культури, що є передумовою успішної її зміни. Перед тим як щось змінювати, варто відповісти на два питання:

а) Що із себе представляє сьогоднішня корпоративна культура?

б) Якою повинна бути корпоративна культура, щоб вона підтримувала вироблену керівництвом ТОВ «Аволлон» стратегію організаційного розвитку?

З'ясувавши бажаний стан корпоративної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань:

Перше завдання — ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

Друге завдання — прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації.

Третє завдання — оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

На третьому етапі бажано розробити основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної корпоративної культури.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації — моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації" а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури ТОВ «Аволлон» повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрештувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування. В цілому в основі формування системи цінностей і культури ТОВ «Аволлон» мають лежати такі основні принципи:

1. Принцип системності обумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, при якій удосконалювання культури можливо тільки за рахунок зміни кожного елемента.

2. Принцип комплексності полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.

3. Принцип регіональності передбачає при формуванні культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться і діє організація.

4. Принцип історичності обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки у часі.

5. Принцип науковості припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури.

6. Принцип ціннісної орієнтації, тобто базової орієнтуючої ролі системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.

7. Принцип сценарності передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.

8. Принцип ефективності припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення ефективності його діяльності.

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей.

При формуванні і розвитку корпоративної культури ТОВ «Аволлон» необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку:

- багаторівневність, що полягає у створенні декількох рівнів управління, наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;
- багатопотоковість, що полягає у тому, що діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках організації можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;
- масштабність, що полягає у застосуванні якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;
- синергетизм, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації.

На четвертому етапі формування корпоративної культури ТОВ «Аволлон» безпосередньо розпочинається впровадження заходів, що здатні змінити корпоративну культуру у позитивному напрямку. Тут головна роль надається керівнику ТОВ «Аволлон». Тому йому, безумовно, варто почати вдосконалення корпоративної культури організації із себе, тому що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через імітацію. Керівник ТОВ «Аволлон» повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Керівник повинен враховувати обставини зовнішнього середовища, реалії обставин, що укладаються, суспільний устрій тієї великої системи, до складу якої він входить разом із своєю організацією, а також володіти в достатній мірі елементами загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи корпоративної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє корпоративною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей організації.



Також необхідно, щоб нові культурні цінності сприймало і підтримувало усе вище керівництво ТОВ «Аволлон», демонструючи свою прихильність культурі на власному прикладі. Тільки в цьому випадку «переоцінка корпоративних цінностей» може не тільки пройти безболісно, але і надалі буде сприяти процвітанню організації.

Успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Керівники ТОВ «Аволлон» повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, слід демонструвати впевненість у слушності і необхідності, і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми змін. Також слід враховувати, що управління корпоративною культурою здійснюється постійно, тому коли керівники здійснюють планування, керівництво і контроль, усі дії керівництва повинні бути сумісними з поняттями і цінностями необхідної культури. Тобто шляхом особистого прикладу і поведінки керівники ТОВ «Аволлон» можуть продемонструвати, як слід працювати.

Джерелами формування корпоративної культури ТОВ «Аволлон» виступають:

- 1) система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;
- 2) засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;
- 3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника ТОВ «Аволлон» в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньогрупових цінностей.

Важливе місце у підтримці корпоративної культури займають не дуже популярні, але іноді досить-таки необхідні методи, що зводяться до наймання потрібних і звільнення інших людей.

Прийняття на роботу і соціалізація нових працівників, «які вписуються» в існуючу або заплановану корпоративну культуру, звичайно викликає стабілізуючий ефект на персонал організації і задає нові стимули у

зміцненні базових цінностей. При цьому нові працівники являються свого роду індикатором позитивних або негативних цінностей існуючої корпоративної культури, бо вони, як більш сприйнятливі, насамперед відреагують на найсильніші чинники її впливу. Наймання нових працівників, як правило, є відповідним заходом на попереднє звільнення тих працівників, які з тієї чи іншої причини не влаштовують керівництво організації.

Звільнення працівників, які ухиляються від дотримання вимог бажаної або навіть існуючої корпоративної культури, є, мабуть, самим складним видом покарання працівників. Хоча варто зауважити, що звільнення працівників є досить ефективним заходом позитивного впливу і акцентування уваги на важливості підтримки бажаної корпоративної культури. Крім того, необхідно відзначити, що культура звільнення працівників також є складовою частиною корпоративної культури організації, яка впливає на соціально-психологічний клімат усього колективу організації.

Далі слід виокремити параметри культури ТОВ «Аволлон», які є запорукою ефективності змін і створюють для них сприятливий клімат.

У першу чергу, це, звичайно, політика підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних, тобто тих що гнучко реагують на «виклики» ззовні, в колективах таке ставлення до праці стає найважливішою вимогою до всіх категорій працівників, до всіх рівнів керівництва. Доцільно мати добре налагоджену, працюючу схему вивчення і реалізації пропозицій, щодо необхідних і поточних змін, які виходять від усіх ланок персоналу організації. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, в якій люди були б упевнені, що усі їхні конструктивні ініціативи серйозно розглядаються керівництвом. Якщо ж вони з певних причин відхиляються, то про це необхідно аргументовано довести до відома тих, хто вносив пропозиції. Розробка і впровадження системи заохочення і стимулювання творчої ініціативи повинні передбачати не тільки матеріальні і фінансові

стимули, але і можливість морального заохочення, службового просування, навчання тощо.

По-друге, для кожної організації доцільно проаналізувати динаміку розвитку своєї галузі, що дасть можливість визначити оптимальний темп і ритм змін конкретної організації, необхідний для усіх працівників. Крім того, не варто розпорошувати ресурси і намагатися провести радикальну перебудову відразу в усіх напрямках. Можливо домогтися кращих результатів, якщо розробити стратегію змін, орієнтовану в першу чергу на пріоритетні цілі і завдання. Працівники повинні бути в достатній мірі проінформовані про плани і турботи керівництва і чітко уявляти напрямки удосконалення своєї діяльності, концентрувати зусилля на головному.

Оскільки на четвертому етапі корпоративна культура формується не взагалі, а як інструмент для управління і має цілеспрямований вплив на персонал організації — повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним етапам формування корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов. Цей механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємоперехресуючись, вони обмежують множину реально можливих у організації ТОВ «Аволлон» засобів реалізації особистих цінностей і тим самим визначають їх домінуючі в колективі зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність засобів їхньої реалізації, що, втілюючись у засобах діяльності, формують внутрішньогрупові норми, цінності і моделі поведінки.

Розглянемо запропонований нами механізм формування корпоративної культури що побудований у відповідності із 2-4 етапами.

Після визначення бажаної (нової або модернізації старої) місії ТОВ «Аволлон», необхідно визначити основні базові цінності. Для цього необхідно виявити основні цінності ТОВ «Аволлон», що вже сформувалися, і визначити основні цінності організації, які будуть потрібні у майбутньому.

Виходячи з наявних і майбутніх цінностей, можна одержати три основні групи: позитивні цінності, що є зараз і будуть потрібні у майбутньому; негативні цінності, що є зараз, але не будуть потрібні у майбутньому; позитивні цінності, яких немає зараз, але вони будуть потрібні у майбутньому.

Для нейтралізації або пом'якшення виявлених негативних цінностей їх необхідно висвітлити, а також чесно і відкрито обговорити із усіма зацікавленими сторонами про ті аспекти культури, що необхідно змінити. При цьому важливу роль відіграють, як слова, так і конкретні дії. Усні звернення допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у структурі організації, додати офіційного тлумачення новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіру до нової місії. Дії надають додаткову вагу словам, наповнюючи їх при цьому змістом і значенням, а також демонструють на практиці нові ідеї корпоративної культури, формуючи символи, що підтримують місію, і навчаючи тому, який вид поведінки необхідний, і що очікує керівництво від підлеглих.

Для повного зникнення виявлених негативних цінностей необхідно знайти протилежні цінності, які повинні знайти відображення у відповідних політиках організації. Таким чином, для подальшої роботи залишаються тільки позитивні цінності, які потрібно підтримувати, і ті, які потрібно сформувати. Слід зазначити, що дії, які доступні для розуміння кожного, дозволяють створювати нову іманентну культуру, у більшій мірі відповідну місії організації.

Формування корпоративної культури простіше всього розпочати з новими працівниками організації. Якщо старі працівники організації пам'ятають той час, коли цінністю працівників була безініціативність, їх складно в один день зробити ініціативними людьми, проте нові працівники сприймають нові цінності як невід'ємну частину професійної субкультури.

Інструментом інформаційного впливу на нових працівників слугує музей організації, а також лекції про минуле і майбутнє організації, її цінності.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників організації надзвичайно різноманітні. Тут застосовуються: міфи; корпоративні свята, що об'єднують працівників організації в одне ціле; корпоративні видання, через які працівникам організації можна доносити необхідну інформацію; різноманітні промоушен-акції, наприклад, зустріч керівництва організації з працівниками організації; музей організації і т. д.

Постійно знаходячись у витоків народження або впровадження нової місії, особисто займаючись формуванням нових стосунків і аргументуванням нових підходів щодо культури, керівництво переконує працівників, що культура є основною детермінантою висвітлення місії організації. Крім інструментів інформаційного впливу на працівників, в організації повинні бути вироблені певні внутрішньофір-мові політики, які будуть підтримувати декларації щодо тих або інших цінностей. Наприклад, якщо в організації прийнято висувати на керівні посади своїх працівників, то у службі персоналу організації повинні заздалегідь, як мінімум, займатися плануванням кар'єри перспективних працівників і підготувати програму навчання. Обов'язково повинні бути розроблені такі політики, як "порядок зарахування до кадрового резерву на керівні посади", "направлення перспективних працівників на навчання за рахунок організації", "переваги працівників організації у призначеннях на керівні посади", і ці політики не повинні бути лише декларативними. Інакше може виявитися, що перспективні працівники або підуть із організації, не дочекавшись підвищення, або не справляться з новими обов'язками. Дії по формуванню нової корпоративної культури, що починаються, повинні бути повноцінними, чітко визначеними й безпомилково вказувати на прихильність керівництва новій корпоративній культурі і новим підходам ведення справ. Проте для спільного успіху не так важливі швидкі результати, як створення компетентної команди, психологічно готової якнайкраще реалізувати місію

організації. Щонайбільший ефект при створенні корпоративної культури мають такі дії, як заміна керівника, який дотримувався традиційних стереотипів, на керуючого "нової хвилі"; зміна відпрацьованої політики і практики роботи, що перешкоджає проведенню нових ініціатив; здійснення серйозних організаційних перетворень; значні зміни в методах присудження винагород і засобах просування по службових сходинках у бік прямої залежності від досягнутих стратегічних результатів; перегляд бюджету, що дозволяє перерозподіляти кошти зі старих проектів і програм у нові сфери діяльності тощо.

Ще раз наголосимо на тому, що найсильніше на корпоративну культуру впливає поведінка і вчинки перших осіб організації, інших керівників і самих працівників. Обов'язково потрібно, щоб нову корпоративну культуру сприймало і цілком підтримувало вище керівництво ТОВ «Аволлон». Тільки у цьому випадку удосконалення корпоративної культури надалі буде сприяти процвітанню організації. Перші особи організації повинні почати роботу із себе, тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги працівників, а керівник принижує своїх підлеглих або проявляє неповагу, то про формування необхідної корпоративної культури можна і не говорити. Як тільки перші особи починають поводитися адекватно до цінностей, що декларуються в організації, це можуть підтримати керівники вищої ланки, потім керівники середньої ланки, далі керівники нижчої ланки і, нарешті, пересічні працівники. Практика свідчить, що зворотний шлях від працівників до керівництва не працює.

У кінцевому рахунку обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури ТОВ «Аволлон» можна назвати такі;

1. Вдосконалення стилю керівництва:
  - делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
  - залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.
- 2. Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості:
  - винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
  - перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.
- 3. Оптимізація навчання:
  - проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.
- 4. Впровадження прогресивної кадрової політики:
  - добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
  - призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
  - переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.
- 5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:
  - переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
  - розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.
- 6. Побудова системи внутрішнього PR:
  - нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
  - створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Також варто зауважити, що до формування корпоративної культури організації необхідно підходити індивідуально, з огляду на специфіку, а

також призначення ТОВ «Аволлон» (її місію, цілі, завдання); операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль діяльності учасників організації, систему стимулювання, контроль, інформаційне забезпечення тощо; критерії досягнення цілей і оцінювання результатів; засоби внутрішньої інтеграції, до яких відносяться мова, прийоми включення нових членів в організацію, спосіб розподілу влади, стиль взаємовідносин, система заохочень і покарань, церемонії (ушановування видатних працівників, віддання почестей символам організації), ритуали (символічні заходи, покликани нагадувати працівникам про бажану поведінку) тощо.

На п'ятому етапі формування корпоративної культури ТОВ «Аволлон» залишається здійснити оцінювання створеної корпоративної культури і внести, при необхідності бажані корективи. Внесення будь-яких коректив здійснюється за тим же алгоритмом, починаючи з першого етапу. Аналіз чинників формування корпоративної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом усього життя організації. При цьому в силу «глибинності» базових припущень і їх "непохитності" зазначені процеси протікають скоріше поступово і еволюційно, чим радикально і революційно.

Носіями та каркасом корпоративної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії, у тому, що її виконання — найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління корпоративною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської піраміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників. Зворотним зв'язком корпоративної культури буде створення ефективної організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до будь-яких змін, досягаючи при цьому лідерства у своїй галузі, а також вирішувати соціальні проблеми, діяти згідно місії тощо.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура



формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура — це лише інструмент для управління і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління торговельним підприємством дає змогу забезпечити високий рівень обслуговування покупців, необхідні темпи економічного розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі, укріплення його фінансового стану і зростання ринкової вартості, формування конкурентної переваги на споживчому ринку.

Ефективний механізм управління торговельним підприємством дає змогу в повному обсязі реалізувати цілі та завдання, які стоять перед ним; сприяє результативному здійсненню всіх його функцій на підприємствах торгівлі.

Розглянуті теоретичні аспекти щодо характеристики сутності та ролі мотивації в системі управління персоналом на торговельному підприємстві дозволяють дійти наступних висновків: по-перше, в умовах розвитку ринкових відносин в Україні від ефективної діяльності торговельних підприємств залежить задоволення потреб головних учасників у ланцюгу «виробник - торговельне підприємство - споживач», що не можливо забезпечити поза вдосконалення системи управління персоналом на них; по-друге, вдосконалення системи управління персоналом на торговельних підприємствах повинно відбуватися з урахуванням рівня мотивації працівників до ефективної та продуктивної праці; по-третє, підвищення рівня мотивації працівників торговельного підприємства повинно враховувати як загальні методологічні принципи щодо ролі та сутності цієї дефініції в системі управління персоналом, так і специфіку діяльності підприємств цієї галузі національної економіки.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Аволлон» дозволив виявити такі переваги діючої системи:

- підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань;

- при наймі перевага віддається кандидатові з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання;
- швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці;
- урахування думок персоналу.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Аволлон» дозволив виявити такі недоліки діючої системи:

- відсутність довгострокового планування кадрів;
- відсутність чіткої кадрової політики;
- відсутність кадрового резерву;
- віковий ценз;
- відсутність пересування кадрів для забезпечення взаємозамінюваності на робочих місцях;
- відсутність заохочення ініціативи персоналу;
- часткова відсутність матеріального стимулювання;
- відносно низька оплата праці при тривалому робочому дні;
- відсутність відпусток у деяких груп працівників.

При дослідженні ефективності системи управління ТОВ «Аволлон» нами було зроблено висновок, що на підприємстві недостатня увага приділяється створенню сприятливого соціально – психологічного клімату у колективі «Магазину №1». Несприятливі відносини у колективі значно зменшують ефективність управління як персоналом підприємства, так і діяльністю організації в цілому.

Відповідно до ситуації, яка склалася у системі управління ТОВ «Аволлон», ми вважаємо, що для покращення соціально – психологічного клімату у колективі «Магазину №1» ТОВ «Аволлон» варто звертати увагу на наступне:

1) У системі стосунків, які визначають психологічний клімат у колективі, провідну роль мають відігравати відносини між керівником і підлеглими, тому що від них у значному ступені залежить стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу.

## 2) У системі взаємостосунків по горизонталі:

- проведення додаткових досліджень у колективах із несприятливими показниками міжособистісних вибіркових відносин і подальше соціально-психологічне втручання фахівців для конструктивного врегулювання взаємин;
- проведення спеціальних досліджень по визначенню психологічної сумісності членів колективу при умові взаємозалежності й взаємодії;
- створення позитивного фону взаємостосунків у колективі, якій досягається шляхом впливу керівника на підлеглих;
- виявлення факторів у процесі правоохоронної діяльності, які створюють постійні конфлікти між членами колективу й погіршують загальний стиль і фон стосунків, а також визначення заходів для їх усунення;
- організація колективного відпочинку (шляхом систематичності, достатньої частоти заходів щодо спільного відпочинку, їх високої якості, інформаційної, етичної і естетичної цінності й розмаїтості);

## 3) У підсистемі ділових взаємин:

- розвиток колективних форм праці;
- підкріплення колективних ділових відносин через систему стимулювання (матеріального й морального);
- формування групових норм і суспільної думки шляхом стимулювання творчої ініціативи, своєчасного заохочення працівників. (Чим краще колектив інформовано про досягнення працівників, про існуючий стан справ, тим він свідоміше відноситься до праці);
- зменшення «дефіциту спілкування» у колективі й розміщення людей за робочими місцями з урахуванням особистих симпатій.

Під час вивчення системи управління ТОВ «Аволлон» було з'ясовано, що на підприємстві цілком відсутня корпоративна культура. Її відсутність негативно позначається на ефективності управління підприємством, не дозволяє оптимально використовувати систему мотивації персоналу, гальмує

розвиток колективу, порушує зв'язки у організаційній структурі підприємства, значно знижує рівень обслуговування клієнтів тощо. Високий рівень корпоративної культури є обов'язковим елементом створення ефективної системи управління підприємством, тому ми рекомендуємо керівництву ТОВ «Аволлон» розпочати процес її формування.

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво ТОВ «Аволлон» повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

1) опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

2) вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури ТОВ «Аволлон» можна назвати такі:

1. Вдосконалення стилю керівництва.
2. Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості.
3. Оптимізація навчання.
4. Впровадження прогресивної кадрової політики.
5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення.
6. Побудова системи внутрішнього PR.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління: Підручник. – М.: ІНФРА-М, 2017. – 432 с.
2. Багров, В. П. Економічний аналіз [Текст]: Навчальний пос. / В. П. Багров, І. В. Багорова. - К.: ЦНЛ, 2016. - 160 с. - ISBN 966 - 364 - 171 - 1.
3. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2013. – 312 с.
4. Базылева, М.Н. Мотивация труда в системе отношений менеджмента / М.Н. Базылева. – Минск: ИВЦ Минфина, 2016 с. 358.
5. Василенко В.А. Ситуаційне й операційне управління в системі менеджменту: Навчальний посібник / В.А. Василенко, І.Є. Мірошник. – М.: МГІУ, 2017. – 213 с.
6. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємства: Навчальний посібник/ А.М. Виноградська. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 778 с.
7. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навч.посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградський, О.М. Шкапова. – К.: Кондор. – 2018. - 598 с.
8. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум / О.М. Гірняк, Г.П. Лазановський. – Львів. Новий світ. 2016. — 336 с.
9. Гупалов В.К. Управление рабочим временем / В.К. Гупалов. - М.: «Финансы и статистика», 2015. – 430 с.
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие для ВУЗов / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2015. – 275 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. – 256 с.

12. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 648с
13. Житна І. П. Економ. аналіз господ. діяльності підприємств: Навч. посібник / І.П. Житна, А.М. Нескреба [пер. з рос.] – К.: Вища школа, 2016. – 256 с.
14. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф. Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2016. – 288 с.
15. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К., Видавництво Європейського університету, 2017. – 627 с.
16. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 128 с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск, «Экономпресс» 2017. – 358 с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 303 с.
19. Киселёв, И.Е. Формирование новой трудовой мотивации как экономического творчества / И.Е. Киселёв. – Минск: ИВЦ Минфина, 2012. – с. 475.
20. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Ляшева. – М.: ЮНИТИ -ДАНА, 2017. – 451 с.
21. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 316 с.
22. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И.Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2016. -376 с.
23. Мартиненко Н.М. Основы менеджмента / Н.М. Мартиненко. – К.: Каравела. – 2016. – 496 с.
24. Мочерный С.В. Экономическая теория: учебник / С.В. Мочерный, В.Н. Некрасов, В.Н. Овчинников, В.В. Секретарюк. – М.: «Издательство ПРИОР», 2017. – 416 с.

25. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент (модульний підхід): навчальний посібник / В.М. Нагаєв. – Харків: Вид-во ХНАУ. – 2015. – 299с.
26. Немцов В.Д. Менеджмент організації / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: Лібра. – 2016. – 392 с.
27. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП. – 2017. – 321 с.
28. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Т.О. Примак. - 4-те вид., стер. . - К.: Вікар, 2016. - 220 с.
29. Сухарський В.С. Менеджмент / В.С. Сухарський. – Тернопіль: «Астон». – 2017. – 340 с.
30. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие / под ред. И.В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март». – 2014. – 274 с.
31. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRС. Кадровый клуб», «Книжный мир». – 2013. – 240 с.
32. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 272 с.
33. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник / Ф. Хміль . - К.: Академвидав, 2016. - 487 с
34. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом. навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2016. - 399 с.
35. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф.И. Шахмалов. – М.: Наука, 2012. – 272 с.
36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 318 с.
37. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие / Г.В. Щекин. – К.: Україна. – 2014. – 399 с.
38. Hamada K. Business Group Management in Japan / K. Hamada. -



Kwansei Gakuin University, Japan. – 2017. – 268 p.

39. Jackson B. Management Gurus and Management Fashions / B. Jackson. – London: Oxford publishing. – 2018. – 224 p.

40. Kożuch B. Faces of Contemporary Management. Volume 1. / B. Kożuch. – Warsaw: WUJ. – 2018. – 322 p.

41. Tengblad S. Management Practice—and the Doing of Management / S. Tengblad. – London: Oxford publishing. – 2017. – 298 p.

42. Werr A. Knowledge Management And Management Consulting / A. Werr. - Oxford Handbooks Online. Available at: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0012>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Склад функцій управління персоналом «Магазину №1» ТОВ «Аволлон»

Функціональні підсистеми системи управління персоналом	Функції по управлінню персоналом, що відносяться до даної підсистеми
1. Підсистема планування і маркетингу персоналу	1.1. Розробка кадрової політики 1.2. Розробка стратегії управління персоналом 1.3. Аналіз кадрового потенціалу 1.4. Аналіз ринку праці 1.5. Планування і прогнозування потреби в персоналі 1.6. Організація маркетингу персоналу 1.7. Підтримка взаємозв'язку з зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрями.
2. Підсистема найму й обліку персоналу.	2.1. Проведення співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу. 2.2. Облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу. 2.3. Професійна орієнтація персоналу. 2.4. Організація раціонального використання персоналу. 2.5. Управління зайнятістю персоналу.
3. Підсистема трудових відносин.	3.1. Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин. 3.2. Аналіз і регулювання відносин керівництва. 3.3. Управління виробничими конфліктами і стресами. 3.4. Соціально-психологічна діагностика. 3.5. Регулювання етичних норм взаємин. 3.6. Управління взаємодією з профспілками.
4. Підсистема умов праці.	4.1. Дотримання вимог психофізіології праці. 4.2. Дотримання вимог ергономіки праці. 4.3. Дотримання вимог технічної естетики. 4.4. Охорона праці і техніки безпеки. 4.5. Охорона навколишнього середовища. 4.6. Воєнізована охорона підприємства й окремих посадових осіб.
5. Підсистема розвитку персоналу.	5.1. Навчання персоналу.

	<p>5.2. Перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>5.3. Введення в посаду й адаптація нових працівників.</p> <p>5.4. Оцінка кандидатів на вакантну посаду; плинна і періодична оцінка кадрів.</p> <p>5.5. Організація раціоналізації і винахідництва</p> <p>5.6. Реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування</p> <p>5.7. Організація роботи з кадровим резервом</p>
6. Підсистема мотивації поведіння персоналу	<p>6.1. Управління мотивацією трудового поведіння</p> <p>6.2. Нормування і тарифікація трудового процесу</p> <p>6.3. Розробка системи оплати праці</p> <p>6.4. Розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі</p> <p>6.5. Розробка форм морального заохочення персоналу</p>
7. Підсистема соціального розвитку	<p>7.1. Організація суспільного харчування</p> <p>7.2. Управління житло-побутовим обслуговуванням</p> <p>7.3. Розвиток культури і фізичного виховання</p> <p>7.5. Забезпечення охорони здоров'я і відпочинку</p> <p>7.6. Забезпечення дитячими установами</p> <p>7.7. Управління соціальними конфліктами і стресами</p> <p>7.8. Організація соціального страхування</p> <p>7.9. Організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання</p>
8. Підсистема розвитку оргструктур управління	<p>8.1. Аналіз сформованої оргструктури управління</p> <p>8.2. Проектування нової оргструктури управління</p> <p>8.3. Розробка штатного розкладу</p> <p>8.4. Формування нової оргструктури управління</p> <p>8.5. Розробка і реалізація рекомендацій з розвитку стилю і методів керівництва</p> <p>8.6. Організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом</p>
9. Підсистема правового забезпечення	<p>9.1. Рішення правових питань трудових відносин</p> <p>9.2. Узгодження розпорядничьких документів по управлінню персоналом</p> <p>9.3. Проведення консультацій по юридичних питаннях, що стосуються управління персоналом</p>
10. Підсистема інформаційного забезпечення	<p>10.1. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом</p> <p>10.2. Забезпечення персоналу науково-ліцензійною діяльністю</p> <p>10.4. Організація патентно-ліцензійної діяльності</p> <p>10.5. Організація роботи органів масової інформації підприємства.</p>