

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Стадник Дарія Анатоліївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 20.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Т. В. Ракитянська

Підсумкова оцінка: 82B (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»,

здобувачу групи ЗМТ-20 Стадник Дарія Анатоліївна

1. Тема роботи: Механізм забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо посилення мотивації працівників структурних підрозділів підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

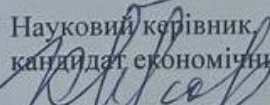
В першому розділі необхідно розкрити: теоретичні основи управління розвитком торговельного підприємства.

В другому розділі наводиться оцінка організаційної структури та результатів діяльності торговельного підприємства.

В третьому розділі розробляються рекомендації щодо забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент

К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Д. А. Стадник

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 37 с., 11 рис., 21 табл., 39 джерел.

Об'єкт дослідження – механізм забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

Предмет дослідження – процес ефективного управління розвитком торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «Тайфун».

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення механізму забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

Методи дослідження – логічний аналіз, метод прямих розрахунків, експертне опитування, програмне моделювання.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у використанні розробленого організаційно-структурного механізму, що сприяє реорганізації та обранню ефективної моделі організаційної структури управління торговельним підприємством.

Розглянуто проблеми ефективного управління розвитком торговельного підприємства, методи проектування ефективної організаційної структури управління підприємством, здійснено аналіз результатів діяльності ТОВ «Тайфун», оцінка ефективності апарату управління та його організаційної структури, розроблено механізм удосконалення організаційної структури підприємства, моделювання організаційної структури підприємства, удосконалено організаційна структура ТОВ «Тайфун».

РОЗВИТОК, ЗМІНИ, ТОРГІВЛЯ, МЕХАНІЗМ, ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМ, ФОРМУВАННЯ.

ABSTRACT

Qualification work: 37 pp., 11 figures, 21 tables, 39 sources.

The object of the research is the a mechanism for ensuring the effectiveness of managing the development of a trading enterprise.

The subject of the study is the process of effective management of the development of a trading enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is Limited Liability Company «Tyfun».

The purpose of the work is substantiation of theoretical provisions and development of practical recommendations for improving the mechanism for ensuring the effectiveness of managing the development of a trading enterprise.

Research methods – logical analysis, method of direct calculations, expert survey, software modeling.

The practical significance of the qualification work lies in the use of the developed organizational and structural mechanism, which contributes to the reorganization and selection of an effective model of the organizational structure of the management of a trading enterprise.

The problems of effective management of the development of a trading enterprise were considered, methods of designing an effective organizational structure of enterprise management, an analysis of the results of the activities of LLC «Typhoon» was carried out, an evaluation of the effectiveness of the management apparatus and its organizational structure, a mechanism for improving the organizational structure of the enterprise, modeling of the organizational structure of the enterprise was developed, the organizational structure of the LLC «Typhoon» was improved.

DEVELOPMENT, CHANGE, TRADE, MECHANISM, INNOVATION, MANAGEMENT, MECHANISM, FORMATION.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління розвитком торговельного підприємства.....	9
1.1 Проблеми ефективного управління розвитком торговельного підприємства.....	9
1.2 Методи проектування ефективної організаційної структури управління підприємством.....	14
Розділ 2 Оцінка організаційної структури та результатів діяльності торговельного підприємства.....	20
2.1 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Тайфун».....	20
2.2 Оцінка ефективності апарату управління та його організаційної структури.....	23
Розділ 3 Рекомендації щодо забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства	26
3.1 Розробка механізму удосконалення організаційної структури підприємства.....	26
3.2 Моделювання організаційної структури підприємства.....	29
3.3 Удосконалення організаційної структури ТОВ «Тайфун».....	35
Висновки.....	42
Список використаних джерел.....	44
Додатки	
Додаток А Класифікація видів організаційних структур управління.....	48
Додаток Б Складові організації.....	49
Додаток В Аналіз основних фондів.....	50
Додаток Г Аналіз персоналу.....	51
Додаток Д Динаміка діяльності підприємства.....	53
Додаток Ж Вихідні дані для оцінки.....	54
Додаток К Оцінка ефективності апарату управління.....	55

Додаток Л Етапи проектування нової системи управління торговельним підприємством.....	56
Додаток М Механізм вдосконалення організаційної структури управління підприємством.....	57
Додаток Н Оцінка ефективності різних способів пошуку й підбору персоналу.....	58
Додаток П Загальні відомості про програмні продукти, які здійснюють бізнес-моделювання.....	61
Додаток Р Порівняльна характеристика програмних продуктів, що здійснюють бізнес-моделювання.....	62
Додаток С Організаційна структура ТОВ «Тайфун».....	63
Додаток Т Персональна картка співробітника.....	64
Додаток У Результати аналізу оргструктури.....	65
Додаток Ф Посадові обов'язки, необхідні навички інспектора по персоналу.....	66
Додаток Х Розподіл робіт для реалізації функцій управління	67
Додаток Ш Методи відбору персоналу.....	72
Додаток Щ Річний економічний ефект від впровадження заходів.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах торгівля є самодостатньою галуззю з переважною часткою приватного капіталу, яка характеризується стабільною позитивною динамікою обсягу та роздрібного товарообігу, зростанням кількості приватних підприємств, що займаються торговельною діяльністю, значним внеском у формування доданої вартості та бюджетних надходжень, а також створенням нових робочих місць. Однак, поточний стан внутрішньої торгівлі не повністю відповідає світовим тенденціям розвитку галузі. Тому дослідження проблем щодо ефективного механізму управління розвитком торговельних підприємств є надзвичайно актуальним.

В умовах ринкових відносин в Україні підприємства стикаються з труднощами у визначенні, виборі та формуванні ефективної організаційної структури управління. Найбільш гострою є необхідність рішення проблеми формування організаційно-економічного механізму управління і пошуку підвищення ефективності організаційних структур торговельного підприємства, тому що ринкова економіка вимагає повсякденної роботи господарських одиниць. В системі заходів для забезпечення ефективної роботи підприємства та переходу на нові шляхи розвитку і господарювання важливе місце займає вдосконалення його організаційної структури управління.

Дослідженню теоретико-методичних основ управління розвитком підприємств торгівлі присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких можна виокремити: І. Ансоффа, В. Апопія, О. Амошу, О. Алімова, С. Біра, П. Балабана, І. Бланка, Г. Берсуцького, В. Геєця, П. Єгорова, О. Колчкової, Л. Лігоненко, М. Лепу, Б. Мільнера, О. Мезенцевої, С. Рамазанова, О. Тараненка, Ю. Шпильової, М. Чумаченка, І. Царук та інших. Разом з тим, в економічній теорії та практиці у недостатній мірі досліджено питання механізму управління розвитком підприємств торгівлі в умовах конкурентного середовища.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення механізму забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі основні задачі:

1. Розглянути теоретичні основи управління розвитком торговельного підприємства.
2. Виконати аналіз результатів діяльності ТОВ «Тайфун».
3. Розробити рекомендації щодо забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження – механізм забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

Предмет дослідження – процес ефективного управління розвитком торговельного підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота виконана на базі ТОВ «Тайфун», основним видом діяльності якого є оптова торгівля.

Для досягнення мети в ході виконання випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи досліджень: логічний аналіз, метод прямих розрахунків, експертне опитування, програмне моделювання.

Науковим результатом є удосконалений механізм управлінням розвитком торговельного підприємства за рахунок забезпечення ефективності організаційної структури управління торговельного підприємства на основі послідовності здійснення етапів оцінки якості та раціональності існуючої моделі, її реорганізації, формуванні оптимальної структури та оцінці ефективності обраної моделі управління підприємством.

Практичне значення роботи полягає у використанні розробленого організаційно-структурного механізму, що сприяє реорганізації та обранню ефективної моделі організаційної структури управління торговельним підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Проблеми ефективного управління розвитком торговельного підприємства

В умовах перманентної зміни середовища господарювання на діяльність підприємства впливають різні чинники, які можуть стримувати розвиток та призвести до негативних наслідків. Тому, підприємство має розробити ефективну систему, модель чи концепцію управління розвитком, яка ґрунтується на відповідних організаційно-економічних механізмах.

Необхідність управління розвитком підприємств торгівлі зумовлено їх основною функцією – забезпеченням потреб споживачів. Крім того, підприємства торгівлі функціонують в умовах жорсткої конкуренції на споживчому ринку, де спостерігається значна кількість суб'єктів господарювання, має місце коливання платоспроможного попиту споживачів, зростання роздрібних цін тощо. Враховуючи вищезазначене, постає необхідність дослідження та забезпечення ефективного управління розвитком торговельних підприємств.

Серед основних напрямів структурних змін у торгівлі слід виокремити:

- використання сучасних технологій торгівлі з метою підвищення рівня культури обслуговування покупців та ефективності використання наявного ресурсного потенціалу (запровадження самообслуговування; використання мерчандайзингу, логістичних підходів в організації товароруку тощо);
- здійснення диверсифікації діяльності й розширення складу послуг, що надаються покупцям у процесі торговельного обслуговування;
- оновлення матеріально-технічної бази торговельних підприємств (використання сучасного торговельного обладнання, розрахунково-касових вузлів, комп'ютерної техніки);

- використання сучасних управлінських інформаційних систем, методів бухгалтерського обліку, оцінки й підбору кадрів, системи управління якістю, планування тощо;

- удосконалення організаційної структури підприємств торгівлі з чітким виділенням функцій і їх інформаційним забезпеченням.

Вдосконалення механізму управління розвитком включає максимальну адаптацію їх структурної й територіальної організації до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх потреб.

Зрозуміло, що чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес надання торгівельних послуг. Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

- оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);

- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);

- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

- простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

Організаційна структура управління — це форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів через лінійні, функціональні та міжфункціональні зв'язки в процесі комунікації.

Серед усіх різноманітних організаційних структур управління чітко виділяються дві великі групи. Це – ієрархічні й адаптивні організаційні структури, наведені на рисунку А.1 додатка А. Розглянемо у чому полягає їхнє розходження.

Ієрархічні організаційні структури (їх ще називають формальними, механістичними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і використовуваних процедур, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності. Ієрархічні структури управління мають багато різновидів. При цьому головна увага приділялася поділу праці на окремі функції.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів керівництва, гнучкістю владної структури, слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень і широкою відповідальністю в діяльності. [9].

При проектуванні організаційних структур виділяють два полярних підходи: механістичний й органічний (адаптивний). Основна відмінність цих підходів полягає в орієнтації на максимальний порядок і організованість (механістичний підхід), що забезпечує найбільш раціональну структуру з точки зору економічних і технічних критеріїв, або на розкриття людського потенціалу та використання біхевіоральних методів управління (органічний підхід), що забезпечує максимальну ефективність комунікацій в організації та знижує її інформаційне перевантаження.

Очевидно, що лінійно-функціональні та дивізійні структури пов'язані з механістичним підходом, тоді як проектні та матричні структури більше відповідають органічному підходу.

Оскільки жодна з структур не може претендувати на універсальність, на практиці до проектування організаційних структур, як правило, використовують ситуаційний підхід, при якому при рішенні тих або інших управлінських завдань сполучаються різні типи структур. Варто зазначити, що при вирішенні управлінських завдань використовуються ті ж абстрактні моделі, які відображають сутність системного підходу і дозволяють визначити шляхи продуктивного дослідження складних систем будь-якої природи та призначення.

Базові частини організації зображені в додатку Б на рисунку Б.1, на якому чітко видно, що стратегічна вершина, з'єднана ієрархією, що розширюється донизу, вертикалі управління з операційним ядром, утворюють основу всієї конструкції. Ці три частини з'єднані суцільними стрілками, спрямованими до підлеглого об'єкта (об'єкта управління), що показує їх об'єднання єдиним ланцюгом формальних владних повноважень.

Усяка діяльність задає два фундаментальних і конфронтуючих один одному вимоги: необхідність поділу праці для виконання різних завдань і потреба в його координації в рамках цілісного процесу. Тому організаційні структури можуть визначатися й залежно від способів поділу праці й координації діяльності. М. Мінцберг [10] виділяє наступні види координації:

1. Взаємне узгодження – досягається координацією праці за допомогою простого інформаційного обміну. Виконуючи окремі завдання, співробітники узгоджують свої дії в процесі спілкування. Цей метод застосовується як у організаціях з простою структурою, де узгодження відбувається між елементами операційного ядра і є найбільш очевидним способом координації дій, так і в складніших випадках, де узгодження може відбуватися між різними частинами організації. Лише цей метод забезпечує необхідний рівень надійності дій у надзвичайно відповідальних ситуаціях.

2. Прямий контроль припускає, що координацію здійснює індивід, що віддає розпорядження й накази іншим співробітникам. Прямий контроль сприяє координації, оскільки відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їхніми діями покладається на одну особу, яка

може бачити результати роботи в їхній цілісності й взаємозв'язку. Координація може бути також досягнута за допомогою стандартизації, коли єдність діяльності досягається майже автоматично на основі дотримуваних всіма співробітниками правил. Можна вказати чотири форми стандартизації [14]: стандартизація процесу праці як такого, стандартизація випуску, стандартизація знань і навичок на «вході» робочого процесу, стандартизація норм як більше загальне керівництво діяльністю.

3. Стандартизація процесу праці, як найбільш жорстка форма стандартизації, означає специфікацію або програмування безпосереднього змісту діяльності та визначення процедур, яких необхідно дотримуватися. Зазвичай стандарти процесу праці розробляються аналітиками, щоб запрограмувати роботу співробітників таким чином, щоб забезпечити максимально тісну координацію.

4. Стандартизація випуску означає специфікацію не процесу праці, а його результатів, що дозволяє досягти високої погодженості різних видів діяльності. Стандарти такого типу також насамперед розробляються аналітиками.

5. Стандартизація навичок – трохи менш ефективний спосіб забезпечення координації дій. У цьому випадку стандартизація стосується не самого робочого процесу або його результатів, а, швидше, працівника, який повинен мати певний обсяг знань і навичок для виконання своєї роботи. Така стандартизація зазвичай відбувається поза організацією, наприклад, в університеті до того, як індивід починає працювати. В цьому випадку стандарти розробляються не аналітиками, а сприймаються працівником під час його професійної підготовки як «вхідні вимоги» до професії.

6. Стандартизація норм припускає, що всі працівники організації розділяють якийсь загальний набір переконань, впливають єдиної для всієї організації місії, на основі чого й здійснюється координація дій, що наведена на рисунку Б.2 додатку Б.

Перелічені координаційні механізми розташовані в порядку зростання складності організації: зі збільшенням складності організаційної діяльності трансформуються і координаційні механізми.

Від взаємного узгодження (як найпростішого механізму) до прямого нагляду, потім до стандартизації (від стандартизації праці до стандартизації навичок і норм). Однак, якщо стандартизувати дуже складну працю виявляється неможливим, організація знову повертається до найпростішого координаційного механізму – взаємного узгодження.

Хоча жодна організація не може повністю покладатися лише на один механізм координації, і в кожній розвиненій організації присутні всі описані механізми, багато організацій все ж акцентують увагу на певних координаційних механізмах. Ці механізми визначають тип організаційної системи та ступінь її механістичності або органічності.

1.2 Методи проектування ефективної організаційної структури управління підприємством

На побудову організаційної структури будь-якого підприємства впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління.

Серед факторів є група регульованих і нерегульованих, а також таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив. До найбільш вагомих факторів належать:

- розміри виробничої діяльності фірми (середня, мала, крупна);
- виробничий профіль фірми (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);
- характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);
- сфера інтересів фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);

- масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в т. ч. виробничих, збутових тощо);
- характер об'єднання (концерн, фінансова група тощо).

В основу класифікації відомих підходів до проектування організаційних структур можуть бути взяті дві ознаки, запропоновані Р. Кілманом [39]:

- 1) що є центральним об'єктом удосконалювання: структура або процеси організації;
- 2) яка домінуюча передумова відносно членів організації: відповідно до теорії Х або Y (по Д. Макгрегору).

Сполучення наведених ознак дозволяють виділити наступні групи наукових шкіл і концепцій в області організаційного проектування:

1) підхід «теорія Х – процес» – це «наукове управління» (Ф. Тейлор, Г. Гант, Т. Емерсон) і «класична школа» (А. Файоль, Л. Гьюлік і Л. Урвік, Г. Кунц і С. О'доннел);

2) «теорія Y – процес» – це школа «людських відносин» (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер й ін.), а також «поведінкові гуманісти» (Д. Макгрегор, К. Арджиріс, Р. Лайкерт);

3) «теорія Х – структура» – ці концепції «бюрократії» (М. Вебер, Т. Парсонс й ін.), а також «ситуаційна теорія» (П. Лоуренс, Д. Лорш. Д. Томпсон й ін.);

4) «теорія Y – структура» – це теорія «соціотехнічних систем» (Е. Трист, А. Райс, П. Емері й ін.) і методика MAPS (Р. Кілман, Б. Маккілві).

У цієї трохи спрощеній класифікації спостерігається тенденція до синтезу формально-управлінських і соціальних проблем організації, що і становить сутність сучасної проблеми організаційного проектування.

Однак більшість підходів до організаційного проектування, прийнятих у сучасній науці управління, має істотний недолік – вони охоплюють, здебільшого, концепції опису й аналізу організаційних систем у цілому, а не властиво проблему їхнього вдосконалювання, що не виділяється з більше загальної

проблематики. У цих типизаціях, як правило, зовсім не враховується специфіка методичного апарату організаційного проектування.

Сучасні підходи до організаційного проектування доцільно розглядати по наступних напрямках [6]:

1. Проектування системи управління як завдання синтезу структури з деяких первинних елементів. Це завдання переважно стосується формування адміністративно-управлінської системи організації, що включає угруповання робіт, посад, індивідуальних виконавців та елементів інформаційного процесу на суто раціональній основі.

2. Проектування системи управління як завдання раціоналізації технології організаційних процесів. У цьому випадку, серед різноманітних підходів пріоритет надається організаційним процесам, а не структурі системи, при цьому проблема вдосконалення структури лише частково зачіпається. До процесів, що є об'єктом системного проектування, належать процеси прийняття рішень, планування, інформаційні процеси, процеси комунікацій та нововведень.

3. Удосконалювання організаційної структури як завдання організаційних змін. Цей напрямок суттєво відрізняється від двох попередніх, оскільки його об'єктом є «людський фактор» у системах управління, організаційний клімат та сам процес формування організацій, а його методичний інструментарій складається з прикладного апарату біхевіоральних наук.

4. Завдання ситуаційного вибору характеристик організаційної системи управління. Це найбільш сучасний напрямок, що поєднує й теоретичної концепції організації як відкритої системи, і підходи до вибору її раціональних характеристик (насамперед організаційної структури управління) у єдності з механізмами й процесами її функціонування. Цей підхід базується на моделі організації як системи, в якій основну увагу приділяють об'єктивним змінним, але також велике значення надається цілісним характеристикам організації, цінностям та суб'єктивним судженням її членів, які є джерелом ідей, інформації, шляхів і умов для формування та впровадження організаційних проектів.

Кожен з підходів 1-4 має свої сильні та слабкі сторони, можливості й обмеження. Однак їхнє використання може стати основою специфічного концептуального та методологічного апарату організаційного проектування, який можна застосовувати в умовах функціонування сучасних українських підприємств.

Практика функціонування вітчизняних підприємств показує, що при розробці заходів для підвищення їхньої ефективності в першу чергу увага приділяється технології виробництва, оптимізації виробничо-господарської та фінансової діяльності, раціоналізації виконання окремих функцій. Питання ж, пов'язані з удосконалюванням організаційної структури підприємства, у цьому списку перебувають майже не на останньому місці, оскільки в більшості випадків болісно сприймаються як керівниками, так і підлеглими [36].

Для цього є декілька причин. Головною причиною, є традиційне використання лінійно-функціональної структури управління, що сама по собі не сприяє створенню нових і скасування застарілих функціональних служб, перешкоджає баченню всіма виконавчими службами загальної мети функціонування підприємства, при цьому цілі окремих служб часто не погодяться із глобальною метою підприємства. Це, в остаточному підсумку, не сприяє організаційному розвитку підприємства й приводить до виникнення стійкого внутрішнього опору.

Другою важливою причиною є недостатньо розвинений рівень корпоративної культури: виконавці не ототожнюють свої цілі з цілями підприємства, а існуючі методи управління персоналом не дозволяють повною мірою організувати координацію діяльності окремих осіб і колективів, а також зацікавити їх у досягненні результатів, корисних для компанії.

Третьою важливою причиною недостатньої уваги керівників до розвитку організаційної структури є відсутність у підприємств обґрунтованих критеріїв і методик визначення її ефективності. У такий спосіб неможливо показати, що зростання прибутку або рентабельності обґрунтоване саме вдосконаленням організаційної структури, тому що на ці інтегральні показники впливають й інші

фактори, які також неможливо врахувати. Традиційно більш ефективною вважалася та структура, що сприяє спеціалізації функцій, забезпечує масовість виконання операцій, що приводить до економії на масштабі виробництва.

На відміну від вітчизняних компаній, європейські, американські та японські компанії давно прийняли на озброєння факти розвитку корпоративної культури й організації виробництва як найважливіші складові успіху.

Такі концепції як: «ощадливе виробництво», «кайкау» – радикальні поліпшення потоку створення цінності й «кайдзен» – процеси безперервних поліпшень, реінжиніринг бізнес-процесів, загальний менеджмент якості (TQM) – з'явилися наслідком усвідомлення необхідності корінних, радикальних змін у процесах організації діяльності підприємств, а не косметичних, локальних удосконалень [19]. Природно, ці зміни не можуть не зачіпати й організаційну структуру підприємства.

Організаційні структури повинні постійно видозмінюватися, доповнюватися й удосконалюватися відповідно діяльності підприємства, ринкових вимог і світового технічного прогресу [7].

Виникає складне питання про вибір інструментарію оцінювання організаційного потенціалу підприємства, що дасть можливість оперативно визначати внутрішні можливості й слабкі сторони господарських одиниць, виявляти сховані резерви з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Основу організаційного потенціалу становить організаційний ресурс керівників – функція повноважень, влади, лідерських якостей, використовуваного стилю управління й ціннісних установок [4].

У практиці управління організаційними змінами використовують два різних підходи до вдосконалювання організаційних структур.

Перший підхід пов'язаний з наближенням до деякої ідеальної структури а другий підхід пов'язаний з усуненням проблем в існуючій структурі. Використання першого підходу припускає застосування науково обґрунтованої організаційної структури, що повинне мати підприємство відповідно до вимог класичної теорії управління й накопиченого досвіду. Ідеальна організаційна

структура формується відповідно до галузевого профілю підприємства, масштабів і умов здійснення господарської діяльності.

Однак, знайти ідеальний зразок – складне завдання, але ще більш важке завдання – його застосувати, тому що необхідно додатково враховувати такі фактори діяльності підприємства, як багатопрофільність, спеціалізація, технологічна специфіка, рівень технічної оснащеності й т.і.

З практичної точки зору необхідна досить детально описана ідеальна структура, тоді як у спеціальній літературі пропонуються універсальні типові моделі, у яких не враховуються всі приватні особливості [30].

Однак, це не означає, що перший підхід не застосовується на практиці. Навпроти, таке трапляється нерідко. Однак часто використовується порівняльний підхід, який передбачає створення емпіричної бази спостережень за діяльністю підприємств, схожих за певними критеріями.

У якості ідеальної організаційної структури при цьому використовується, як правило, структура підприємства-аналога, максимально подібного за умовами роботи й при цьому більше ефективного й економічно стійкого [23].

Основна проблема такого порівняльного підходу полягає в тому, що в сучасних умовах економіки України часто важко знайти відповідний аналог.

Таким чином, огляд існуючих підходів моделей і методів удосконалення та створення організаційних структур показав, що, по-перше, не існує єдиної методології та обґрунтованих теоретичних та формальних методів створення ефективних організаційних структур установ, підприємств, організацій; по-друге, відсутня науково-обґрунтована методика оцінювання ефективно створених організаційних структур та їхнього порівняльного аналізу; по-третє, надзвичайно актуальною є проблема дослідження методів та розробка прикладних моделей створення високоефективних організаційних структур.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Тайфун»

За організаційно-правовою формою підприємство «Тайфун» є Товариством з обмеженою відповідальністю (скорочена назва ТОВ «Тайфун»), яке здійснює оптову торгівлю віконною фурнітурою.

Розглянемо структуру основних фондів ТОВ «Тайфун». Дані наведені в таблиці В.1 додатку В, свідчать про те, що структура основних фондів ТОВ «Тайфун» в даний період зазнала незначних змін. Будівлі і споруди складають 44-39 % від вартості всіх основних фондів. Щорічно зростає вартість транспортних засобів, тобто збільшується власний автопарк підприємства.

Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства здійснюється на основі показників фондоддачі, фондомісткості і фондоозброєності. Розраховані показники, що характеризують ефективність використання основних фондів, представлені в таблиці В.2 додатку В, показують, що рівень фондоддачі на підприємстві впродовж даного періоду має тенденцію до зниження, відповідно рівень фондомісткості продукції – до зросту, що свідчить про погіршення використання основних фондів.

Люди є найбільш цінними з ресурсів країни і підприємства. Тому основою управління будь-якою економічною системою має бути управління людськими ресурсами. Важливою складовою частиною механізму управління персоналом підприємства є методи аналізу його чисельності, продуктивності і оплати праці.

Співробітники ТОВ «Тайфун» є професіоналами, діяльність яких орієнтована на досягнення надійного і якісного обслуговування клієнтів і ґрунтується на чесності кожного співробітника по відношенню до фірми і своїх товаришів.

Керівництво ТОВ «Тайфун» розраховує на бездоганне виконання обов'язків всіма співробітниками в будь-якій сфері їх діяльності і добивається цього, заохочуючи тих, хто на своєму місці досягає збільшення прибутковості підприємства за рахунок кращого обслуговування клієнта і зниження витрат.

Всі співробітники ТОВ «Тайфун» мають можливість для самореалізації, професійного і кар'єрного зростання. Висока культура обслуговування вимагає від робочого персоналу офісу професійних знань, навичок та ініціативи. Це досягається систематичною підготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів.

Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності роботи підприємства.

Інформація про рух персоналу в ТОВ «Тайфун» наведена в таблиці Г.1 додатку Г. Склад персоналу ТОВ «Тайфун» по групах і по категоріях в динаміці за три роки представлений в таблиці Г.2 додатку Г.

При аналізі руху кадрів слід зазначити, що найчастіше йде зміна чоловічої частини колективу (вантажників). Часта зміна персоналу в цій області пояснюється систематичними порушеннями трудової дисципліни найнятими працівниками. Адміністративний і торговий персонал достатньо постійний.

Показником, що характеризує рівень оплати праці, є середня заробітна плата. Її зміни впливають на витрату фонду зарплати, на собівартість продукції. Величина середньої заробітної плати, як правило, залежить від продуктивності праці, данні наведені в таблиці Г.3 додатку Г.

Виробіток на одного працівника у вартісному виразі за 2022 р. збільшився на 0,14 % порівняно з 2023 р. Зростання продуктивності праці працівників підприємства обумовлене насамперед збільшенням обсягу реалізації продукції.

Порівняємо темпи зростання продуктивності праці і середньомісячної заробітної плати. Темпи зростання заробітної плати мають бути меншими за темпи зростання продуктивності праці. За період 2021-2022 рр. виробіток працівників зменшився на 8,43 %, а заробітна плата зросла на 9,59 %, а в 2022-2023 рр. відповідно на 0,14 % та 2,22 %. Тобто темпи зростання продуктивності

праці нижчі ніж темпи зростання середньої заробітної плати (коефіцієнти випередження 0,84 та 0,98 відповідно у 2022-2023 рр.).

Фонд заробітної плати формується за рахунок окладів керівних працівників і службовців, а також відрядної заробітної плати продавців.

Основним завданням підприємства є якнайповніше забезпечення існуючого попиту високоякісною продукцією. Темпи зростання обсягу реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства. Розглянемо динаміку обсягів реалізованої продукції. Данні наведено в таблиці Д.1 додатку Д.

Дані, наведені в таблиці Д.1 додатку Д показують, що доходи фірми стабільно ростуть, як у діючих, так і в зіставних цінах. Основною статтею надходження доходів фірми є виручка від основної (торгівельної) діяльності підприємства. В цілому показники виручки від реалізації свідчать про нарощування масштабів торгівельної діяльності підприємства.

В таблиці Д.2 додатку Д наведені основні статті витрат ТОВ «Тайфун» за елементами. Вони визначені на основі даних Звіту про фінансові результати.

Спостерігається щорічне зростання витрат і в 2023 р. вони склали 4661,6 тис. грн. Найбільша питома вага припадає на оплату праці та інші операційні витрати.

Різні сторони збутової, постачальницької і фінансової діяльності підприємства отримують закінчену грошову оцінку в системі показників фінансових результатів.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку. Оцінимо фінансові результати діяльності ТОВ «Тайфун» наведено в таблиці Д.3 Додатку Д.

За даними таблиці Д.3 додатку Д видно, що за 2023 р. ТОВ «Тайфун» поліпшило свої показники в порівнянні з 2022 р. Так, валовий прибуток збільшився на 59,9 % в порівнянні з 2022 р., чистий прибуток зріс на 41,9 %. Зростання відбулося за рахунок збільшення доходів від основної торгової діяльності.

Таким чином, робота підприємства є прибутковою протягом усього періоду часу, а найбільш успішним був 2023 р. Все свідчить про достатньо ефективне вкладання коштів ТОВ «Тайфун».

2.2 Оцінка ефективності апарату управління та його організаційної структури

Оцінка ефективності проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися на етапі проектування, а також при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів з удосконалення управління.

Підхід до оцінки ефективності різних варіантів організаційної структури визначається її роллю як характеристики системи управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

1) за ступенем відповідності досягнутих результатів встановленим цілям виробничо-господарської діяльності організації (включаючи рівень виконання планових завдань);

2) за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам щодо його утримання, організації та результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є здатність досягати кінцевих цілей системи управління якомога повніше та стійкіше при відносно менших витратах на її функціонування.

Критерієм ефективності заходів з удосконалення організаційної структури є можливість більш повного і стабільного досягнення встановлених цілей або зниження витрат на управління, при цьому ефект від реалізації цих заходів повинен перевищувати виробничі витрати у встановлений нормативний строк.

Важливе значення для оцінки ефективності системи управління має вибір бази порівняння або визначення рівня ефективності, що приймається за

нормативний. Існує кілька підходів, які можуть бути диференційовано використані залежно від конкретних випадків.

Один з підходів полягає у порівнянні з показниками, що характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанта системи управління. Еталонний варіант може бути розроблений і спроектований з використанням усіх наявних методів і засобів проектування систем управління, на основі передового досвіду та застосування прогресивних організаційних рішень.

Характеристики такого варіанта беруться за нормативні, і порівняльна ефективність аналізованої або спроектованої системи визначається шляхом зіставлення нормативних і фактичних (проектних) параметрів системи з використанням переважно кількісних методів порівняння. Також може застосовуватися порівняння з показниками ефективності та характеристиками системи управління, обраної як еталон, що визначає допустимий або достатній рівень ефективності організаційної структури.

Однак виникають деякі труднощі у застосуванні зазначених підходів, обумовлені необхідністю забезпечення порівнянності варіантів, що зіставляються. Тому часто замість них використовується експертна оцінка організаційно-технічного рівня аналізованої і спроектованої системи, а також окремих її підсистем та прийнятих проектних і планових рішень, або комплексна оцінка системи управління, заснована на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значної сукупності факторів.

Експертна оцінка може бути елементом комплексної оцінки ефективності системи управління, що включає всі перераховані підходи як до окремих підсистем, так і до системи в цілому. Щоб оцінити ефективність управління найбільш поширеними є чотири групи показників:

1. Показники, що характеризують ефективність і економічність роботи апарата управління.

2. Показники технічного і інформаційного забезпечення.

3. Показники, що характеризують кількісний і якісний склад кадрів управління.

4. Показники, що характеризують рівень організації апарата управління. Вихідні дані для проведення оцінки наведені в додатку Ж таблиці Ж.1.

Перераховані показники розраховуються за період з 2021-2023 рр. Результати розрахунків представлені в додатку К таблиці К.1.

Від'ємні значення показників економічної ефективності управління персоналом за рахунок росту продуктивності праці та річної економічної ефективності за рахунок зниження витрат свідчать про те, що навпаки, відбувалося зменшення продуктивності праці та збільшення витрат, що свідчить про низьку ефективність управління та її постійне зниження.

Таким чином, проведений аналіз результатів діяльності ТОВ «Тайфун» за три останні роки показав, що за аналізований період спостерігається постійне зростання обсягів товарообігу та покращення фінансових результатів роботи підприємства в цілому.

Рівень чисельності управлінського персоналу зріс, але якісний склад його погіршався. Знизилася стабільність кадрів та надійність системи управління. Приведення структури організації у відповідність до умов, що змінилися, є одним із найважливіших завдань управління. Переважно рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації як частина їхніх основних обов'язків. Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються доти, доки не з'явиться тверда впевненість, що для цього наявні ґрунтовні причини, які викликають їхню необхідність. Погіршення в часі показників свідчить про цю необхідність.

Перерозподіл завдань, прав і відповідальності інформаційних потоків підвищує ефективність організації за рахунок підвищення продуктивності і принаймні тимчасово стримує зростання витрат, підвищує прибутковість.

Поліпшення організаційних форм нерідко сприяє виробленню нових, більш досконалих стратегічних рішень. Якщо структура припускає здійснення стратегії, то стратегія також не може бути успішною без відповідної структури.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Розробка механізму удосконалення організаційної структури підприємства

Необхідність забезпечення і збереження конкурентоспроможності в умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища визначає цілі, засоби та напрямки організаційного вдосконалення.

Ефективне управління, засноване на використанні прогресивних організаційних систем і структур, є чи не головним інструментом здійснення стабілізаційних заходів при нестабільному стані сучасної економіки.

Проблеми формування та вдосконалення організаційних структур управління, оцінки їх ефективності вимагають подальшого опрацювання. Виділяють такі основні напрями вдосконалення організаційної структури управління, як організаційне нововведення, вдосконалення, розвиток та раціоналізація.

Удосконалення структури управління може йти по трьох основних напрямках:

1. Удосконалення механічних структур за рахунок внутрішніх спрощень або змін, які здійснюються шляхом об'єднання, поділу, перепідпорядкування, ліквідації ланок, скорочення числа рівнів управління.

2. Створення комплексної структури через включення органічних структур (венчурів, інноваційних відділів, блоку розвитку і т.д.) в існуючу механічну. Це так звані виділені структури, функція яких полягає у вирішенні завдань, погано вписуються в традиційну лінійно-функціональну структуру. Цей напрямок є основною умовою забезпечення ефективності структур управління в перехідний період.

3. Заміна структур механічного типу на адаптивні. Цей радикальний шлях реорганізації структур вимагає не тільки наявності сильного лідера з командою однодумців, а й сильної організаційної культури.

Процес вдосконалення організаційної структури організації розбивається на чотири етапи, в кожному з яких виконується ряд робіт:

1. Організаційна діагностика.
2. Розробка нової організаційної структури.
3. Здійснення організаційних перетворень.
4. Оцінка ефективності організаційних змін.

При цьому, залежно від масштабів змін в організації, вказані етапи можуть виконуватися ітеративно.

Короткі описи кожного з етапів роботи приведені в додатку Л таблиці Л.1.

Здійснення організаційних перетворень – це, мабуть, найбільш критична стадія усього процесу, тому що саме в грамотному впровадженні нової організаційної структури полягає успіх заходу. Звичайно, будь-яку саму передову ідею здатна занапастити її погана реалізація.

Існує ряд принципів, спираючись на які можна ефективно і якісно провести процес організаційних перетворень [9, 15].

Механізм вдосконалення організаційної структури управління повинен створюватися на основі багатоаспектності, щоб ефективно контролювати складні ринки збуту і раціонально використовувати ресурси, наведено в додатку М на рисунку М.1.

Якість функціонування механізму вдосконалення організаційної структури залежить від взаємного поєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів, що взаємопов'язані між собою і з відповідними елементами об'єкту, на який впливає даний механізм.

Постійність та міцність цих зв'язків характеризує рівень організованості механізму. До критеріїв формування і моделювання організаційно-структурного механізму можна віднести:

- підвищення рівня керованості;

- зменшення витрат на управління;
- підвищення гнучкості та оперативності управління.

Багатоаспектність формування організаційно-структурного механізму ефективного управління підприємством полягає в тому, що сам механізм формується відповідно до:

- законів еволюційного розвитку, принципів та закономірностей, інноваційних методів та критеріїв реорганізації структури управління;
- діагностики існуючої структури управління, безпосередньо самої реорганізації згідно змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оптимізації та оцінки ефективності запропонованої моделі організаційної структури управління підприємством, яка включає послідовність чотирьох етапів її формування.

Побудова сучасного організаційно-структурного механізму підприємства ґрунтується на основі інноваційного, стратегічного менеджменту, менеджменту якості та управління проектами.

Побудова механізму вдосконалення ОСУ підприємства має здійснюватися на основі складання його функціональної моделі, побудови структурної моделі та співставлення і визначення між ними взаємозв'язків.

Функціональна модель має будуватися виходячи з функцій управління структурних підрозділів та визначення за їх трудомісткістю чисельності управлінського персоналу.

Структурна модель описує процеси управління підприємством на рівні розподілу завдань і відповідальності, враховуючи їх ступінь за прийняті управлінські рішення.

Сучасний організаційно-структурний механізм управління торгівельними підприємствами ґрунтується на концепціях менеджменту якості, управління проектами, інноваційного і стратегічного менеджменту та включає складові елементи якості за запропонованими показниками повноти розподілу робіт, адекватності горизонтальної і вертикальної складової, децентралізації робіт, функціональної спеціалізації автономності працівників і підрозділів, ефективної

завантаженості роботами працівників і підрозділів, додержання норм керованості.

Запропонована модель механізму вдосконалення організаційної структури управління підприємством, включає, у разі виникнення неадекватності внутрішнього середовища підприємств зовнішньому середовищу:

- оцінку якості та раціональності існуючої оргструктури управління підприємства;
- реорганізацію оргструктури управління;
- формування оптимальної моделі оргструктури та оцінку ефективності обраної моделі організаційної структури управління підприємством.

Завершальним етапом в організаційно-структурному механізмі управління підприємством є оцінка ефективності обраної моделі управління, яку пропонується здійснювати за допомогою розрахунку показників двох складових – організаційної та економічної.

За каналами зворотного зв'язку відбувається корегування обраної моделі організаційної структури управління підприємством з виходом на корегування функцій управління у сукупності їх процедур, операцій та дій.

3.2 Моделювання організаційної структури підприємства

Одним з ключових та трудомістких етапів вдосконалення організаційної структури підприємства є її моделювання.

Модель містить у собі інформацію про цілі підприємства, організаційну структуру (у тому числі інформацію про посади, відповідальність співробітників), бізнес-процеси, що проходять в організації.

Існує близько десятка програмних продуктів, що здійснюють бізнес-моделювання. Потрібно визначити такий програмний продукт, який зможе поліпшити функціонування організації, причому буде мати зручний інтерфейс і невисоку складність в освоєнні.

Організаційне моделювання – процес злагодженої взаємодії людей та інформації з використанням інформаційних технологій. Організаційне моделювання складається з двох рівнів розробки: стратегічного і оперативного.

Можна виділити наступні етапи організаційного моделювання:

1. Організаційна діагностика включає в себе аналіз системи управління організацією, визначення послідовності вирішення проблеми і пропозицію чіткого алгоритму її вирішення.

2. Управління бізнес-процесами (побудова ефективної системи управління операційною діяльністю організації, що забезпечує досягнення запланованих значень параметрів ефективності з найменшими витратами основних ресурсів:

- опис бізнес-процесів за схемою «як є» і відображення складу, і послідовності робіт і необхідних для їх виконання ресурсів;

- моделювання бізнес-процесів підприємства відповідно до обраної бізнес-моделі, яке включає безпосередньо моделювання, а також аналіз організаційної системи;

- реінжиніринг – радикальне переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень головних показників діяльності підприємства, тобто побудова моделі «як треба» [1];

- стандартизація і регламентація бізнес-процесів та їх текстовий опис;

- розробка організаційної структури організації, яка забезпечуватиме ефективне виконання процесів, формування посадових інструкції та положень про підрозділи підприємства [26].

Найбільш відомими програмними продуктами, які здійснюють бізнес-моделювання, є Орг-Мастер, Fox Manager, ELMA і BPWin. Загальні відомості про програми наведено в додатку П таблиці П.1.

ОРГ-МАСТЕР ® дозволяє створити архітектурний опис підприємства, тобто описує найбільш істотне в організації на верхньому рівні: від корпоративних стратегічних цілей до систем, структур, процесів в табличному

вигляді. ОРГ-МАСТЕР ГРАФІКС ®, що входить до ОРГ-МАСТЕР ® є графічним конструктором моделей бізнес-процесів [4].

Fox Manager дозволяє сформувати і детально проаналізувати організаційну структуру підприємства, побудувати процесну модель, розподілити відповідальність серед персоналу за функції і бізнес-процеси. Програми серії Fox Manager мають підтримку англійської та української мов, вбудовану перевірку орфографії.

ELMA – система управління бізнес-процесами, що дозволяє побудувати ефективну взаємодію співробітників підприємства і контролювати їх діяльність з метою підвищення якості роботи всієї підприємства. Система ELMA дозволяє будувати гнучкі адаптивні інформаційні системи, здатні оперативно змінюватися разом зі зміною бізнес-процесів підприємства.

AllFusion Process Modeler (раніше BPwin) – інструмент для моделювання, аналізу, документування та оптимізації бізнес-процесів, широко поширений в світі (особливо в США).

Графічно схеми виконання робіт, обміну інформацією, документообігу візуалізують модель процесів підприємства.

Порівняльна характеристика програмних продуктів, що здійснюють бізнес-моделювання наведена в додатку Р таблиці Р.1.

Проаналізувавши можливості програмних продуктів, можна зробити висновок, що оптимальним вибором для організаційного моделювання буде Fox Manager.

Програма Fox Manager ФМ підтримує побудову лінійного та функціонального типу оргструктури у вигляді дерева в лівій частині вкладки «Оргструктура». У даному дереві відображається адміністративна підпорядкованість посад.

Структура будується за принципом ієрархічної підпорядкованості і утворює з себе якусь «піраміду», нагорі якої знаходиться керівник, а біля підніжжя – підлеглі співробітники. Не слід плутати адміністративну підпорядкованість посад з функціональними взаємодіями співробітників.

При побудові адміністративної підпорядкованості кожна посада може мати лише одного керівника, якому вона підпорядковується, при цьому в ході своєї діяльності посада може взаємодіяти і з будь-якою безліччю інших посад, які адміністративно їй не підкоряються.

Подібні взаємодії називаються функціональними взаємодіями і будують у вкладці «бізнес процеси».

Крім адміністративної підпорядкованості кожна посада також має ряд інших атрибутів, таких як тип посади та підрозділ, у який вона входить.

Після завдання підрозділів для кожної посади, структура підрозділів буде сформована автоматично у відповідній вкладці програми.

Керівники сформованих підрозділів, як правило, відповідають за різні напрямки діяльності підприємства, у той час як посади можуть відповідати за окремі бізнес-процеси або виконувати деякі функції в інших бізнес процесах.

Переваги Fox Manager – легкий графічний дизайн, низька складність в освоєнні програми і підтримка трьох мов інтерфейсу.

Недоліками Fox Manager є відсутність повноцінного редактора звітів, відсутність контролю заданих показників в бізнес-процесах в режимі реального часу.

Існує три типи посад: виробничі, додаткові та керівні посади. Для кожного типу посад характерне виконання відповідних функцій у бізнес-процесах підприємства.

Керівні посади, як правило, виконують контрольні та керівні, а також аналітичні функції у процесах, виробничі посади, здебільшого виконують виконавчі функції.

Існують також додаткові обов'язки, які виконуються співробітниками підприємства лише час від часу і не можуть бути закріплені за якоюсь окремою посадою, вони створюються в списку додаткових обов'язків під організаційною структурою і можуть динамічно закріплюватися за тим або іншим співробітником підприємства крім його основних посадових обов'язків.

Прикладом додаткового обов'язку може служити відповідальність за проведення внутрішніх аудитів в рамках стандарту ІСО 9001.

При побудові організаційної структури необхідно прагнути до того, щоб кількість виконавчих посад становила не менше половини від загальної кількості посад підприємства.

Також необхідно пам'ятати, що при реструктуризації підприємств з метою зниження витрат в першу чергу скорочуються керівні функції в бізнес-процесах, що часто спричиняє скорочення відповідної керівної посади. Не слід допускати занадто довгих відгалужень, необхідно, щоб рівень підпорядкованості кожної окремої гілки оргструктури приблизно збігався з встановленим глобальним рівнем управління. Це допоможе уникнути надто довгих ланцюжків від керівника до виконавця, а також допоможе не допустити перенесення посадових обов'язків з одної керівної посади на іншу.

Вбудовані засоби аналізу організаційної структури та бізнес процесів програми Fox Manager ФМ допомагають уникнути багатьох типових помилок, що допускаються при побудові функціональних моделей підприємства.

Fox Manager ФМ – дозволяє сформувати і детально проаналізувати організаційну структуру підприємства, побудувати процесну модель, розподілити відповідальність серед персоналу за функції і бізнес-процеси.

Програма також містить вбудовану систему документації, яка дозволяє вести облік ревізій і контролювати терміни перегляду документів.

Програми серії Fox Manager мають підтримку англійської і української мов, перемикання між якими здійснюється за допомогою головного меню, вбудовану перевірку орфографії, а також містять російськомовні текстові шаблони на більшість типових посад і підрозділів, додаткові шаблони бізнес процесів можуть бути викачані з сайту.

Програма дозволяє побудувати адміністративну організаційну структуру наведено в додатку С на рисунку С.1, структуру підрозділів, а також вести облік співробітників і вакансій підприємства наведено в додатку С на рисунку С.1 та в додатку Т на рисунку Т.1.

Структура будується в дереві, можна включати і відключати відображення підрозділів за допомогою відповідних налаштувань, а також виділяти їх різними кольорами.

Процес заповнення вимог, прав і відповідальності посад значно полегшений завдяки вбудованим шаблонам.

Графічне відображення структури програма будує самостійно, користувач може вибрати яку частину структури він бажає відобразити, а також настроїти видимі поля для посади, наприклад, в структурі можна виділити ключові посади, відображати прізвища співробітників, їх відповідальність за процеси, заміщення посад, вакансії і багато що інше.

Програма також містить вбудований графічний редактор структур, в якому можна побудувати організаційну структуру вручну, якщо з яких-небудь причин не влаштовують автоматично генеровані графіки. При цьому вручну побудовані структури також підтримують налаштування полів, що відображаються, і підсвічування підрозділів, ключових посад і вакансій. Будь-який графік можна експортувати і роздрукувати.

Вбудована система документації дозволяє організувати єдину базу даних для зберігання документів, а також розподілити доступ до кожної категорії і документу.

За допомогою програми Fox Manager ФМ, можна призначити відповідальних співробітників, визначити термін і місце зберігання документу, організувати контроль ревізій і статусів кожного документу.

Жоден документ не буде неврахований або втрачений завдяки вбудованому пошуку за декількома критеріями, налаштуванню полів, що відображаються, і зручній системі фільтрації документів.

Крім того, програма Fox Manager ФМ дозволяє згенерувати десятки корисних звітів, що наведено в додатку Т на рисунку Т.2, наприклад, по відповідальності за процеси і функції, по використанню документів, звіти за вартістю і часом виконання функцій і багато інших.

Серед генерованих документів: посадові інструкції, регламенти процесів, керівництво по качеству ISO 9001:2008, штатний розпис і так далі.

Окрім можливостей формування організаційних структур будь-якої складності, програма також містить функції аналізу для побудованих оргструктур, наведено в додатку У на рисунку У.1.

За допомогою аналізу можна вчасно виявити невірно сформовані підрозділи, перенесення посадових обов'язків, некоректно задане поєднання або заміщення посад, процентне співвідношення керівного, додаткового і виробничого персоналу, кількість підпорядкованих співробітників на керівника і багато що інше.

Результати аналізу організаційної структури наведено в додатку У на рисунку У.2. За результатами аналізу видно, що є проблеми з організаційною структурою управління: досягла критичного рівня кількість вакансій для посад «Інспектор по кадрам» та «Агент зі збуту».

Категорій посад «Інспектор по кадрам» та «Директор» не збігаються, тобто неможливе заміщення цієї посади директором підприємства, аналогічна ситуація і з агентами зі збуту. Тому потрібно впроваджувати заходи з вирішення вказаних проблем.

3.3 Удосконалення організаційної структури ТОВ «Тайфун»

Відповідно до результатів моделювання й аналізу організаційної структури, наведеного в попередньому розділі, було визначена необхідність організації нового робочого місця в ТОВ «Тайфун», а саме інспектора з кадрів, який буде здійснювати всю основну роботу з кадрів в організації.

У додатку Ф таблиці Ф.1 представлені посадові обов'язки і вимоги, що пред'являються до цього працівника. При цьому має бути процес перерозподілу функцій, пов'язаних з кадровою роботою.

Зміст робіт з відповідних функцій керування персоналом представлений в додатку Х таблиці Х.1.

Керування персоналом стає технологічним лише в тому випадку, коли його реалізація здійснюється на підставі чітких цілей, ретельно розроблених процедур, при періодичній оцінці ефективності виконуваної роботи, якщо керівники й фахівці, що здійснюють керування персоналом, мають достатній рівень кваліфікації й коли розроблені документи, що регламентують всі основні напрямки робіт у цій сфері.

Розглянуте питання про реформування існуючої на підприємстві системи керування персоналом показує, наскільки складною і комплексною є ця робота. Внутрішніми способами покриття потреби в персоналі є:

- 1) переміщення службовців у рамках одного або декількох підрозділів, причому воно може відбуватися або з підходящим перенавчанням, або без нього;
- 2) переміщення службовців на більш високий ієрархічний рівень організації (як правило, з одержанням додаткового навчання);
- 3) формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

У додатку Н в таблиці Н.1 представлена оцінка ефективності різних способів пошуку й підбору персоналу.

Основні етапи зовнішнього відбору наведені в додатку Н на рисунку Н.1. Якщо мова не йде про плановий набір значного числа нових працівників, то для задоволення потреби організації в персоналі часто використовується багатоступінчастий підхід, що містить у собі наступні етапи:

1 етап – підготовка заявки на набір необхідних працівників. Підрозділами, у яких є вакансії, готується заявка, у якій указуються число необхідних фахівців, їхні посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги (досвід, освіта, професійні навички), бажані особисті й ділові якості, режим роботи (чи зв'язана робота з командировками або з роботою в нічну зміну).

2 етап – залучення кандидатів на вакантні посади. Для залучення фахівців використовуються всі доступні засоби, у тому числі реклама в засобах масової інформації або в спеціалізованих виданнях.

Текст реклами складається таким чином, щоб залучити якнайбільше підходящих кандидатів і виключити обіг із пропозиціями з боку таких кандидатів, які не мають необхідний досвід, кваліфікацію або особисті якості.

3 етап – попередня співбесіда. З усіма кандидатами до заповнення стандартної форми «Відомості про кандидата» коротка співбесіда, що покликана зібрати первинну інформацію про кандидатів. У тому числі збирається інформація по таких важко формалізованих якостях кандидатів, як зовнішній вигляд, контактність, готовність до конструктивного співробітництва й інших.

4 етап – заповнення стандартної форми. Кандидати, які за формальними критеріями підходять для заняття наявних вакансій, заповнюють стандартну форму «Відомості про кандидата», у якій указують основну інформацію про себе, про свій професійний досвід і кваліфікацію.

Після того, як всі наявні кандидати заповнили пропоновану форму, де повідомили інформацію про себе, із загального списку кандидатів відбираються кращі.

5 етап – психологічне тестування, покликане виявити кандидатів, що володіють такими несприятливими якостями, які можуть негативно відбитися на результатах роботи.

Психологічне тестування проводять ті підприємства, які прагнуть максимально знизити ризик помилки при відборі нових працівників.

6 етап – проведення інтерв'ю з кандидатами, що успішно пройшли всі попередні етапи відбору, з метою виявлення найбільш підходящих для заняття наявних вакансій.

7 етап – ухвалення рішення щодо прийому на роботу кандидатів, за всіма показниками найбільш підходящих для роботи в організації в даній посаді.

Звичайно при відборі нових працівників використовують цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінку кандидатів.

При ухваленні рішення про включення того або іншого методу в батарею методів, використовуваних при відборі кандидатів, необхідна його попередня перевірка на валідність і надійність.

Комплексна система відбору може містити в собі наступні методи:

– аналіз інформації про кандидата, що міститься в резюме, стандартній формі, і оцінка результатів попереднього інтерв'ю; збір інформації про кандидата (від інших людей); особистісні опитування; тести: інтелекту, спеціальних здатностей, інтересів і ін.; групові методи відбору; експертні оцінки; рішення проблем; співбесіда / інтерв'ю.

Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із пропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу.

Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору й повністю влаштують організацію.

Порівняльна характеристика різних методів відбору персоналу представлена в додатку Ш таблиці Ш.1.

Рішення про прийом кандидата на роботу є найважливішим моментом, кульмінацією процесу відбору.

Воно повинне бути максимально об'єктивним, і варто прийняти всі необхідні міри, щоб виключити можливість помилки.

Прийняти вірне рішення допомагає відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на всіх етапах відбору, і чіткі принципи, що лежать в основі ухвалення остаточного рішення.

Прийняття зваженого й обґрунтованого рішення щодо переваги одних кандидатів перед іншими допомагає використання продуманої системи оцінки.

Система оцінки кандидатів на вакантні посади повинна мати наступні характеристики:

– бути заснована на об'єктивній інформації й давати об'єктивні оцінки кандидатів;

- стимулювати тих, хто проводить відбір, до того, щоб вони обґрунтовували свій вибір, орієнтуючись на погоджену систему критеріїв;

- допомагати працівникам організації, що приймають участь у процесі відбору, легше досягати взаєморозуміння при оцінці кандидатів і сприяти прийняттю зваженого обґрунтованого рішення; бути продовженням сформованої в організації політики в області керування персоналом.

Пропонується на підприємстві використати наступну систему оцінок:

5 – «Відмінний кандидат». Немає недоліків як відносно професійних знань і вмінь, так і відносно особистих якостей. Поза всякими сумнівами, може бути прийнятий на роботу.

4 – «Гарний кандидат» (вище за середній рівень). Має багато сильних якостей і не має серйозних недоліків. Може бути прийнятий на роботу з високою часткою впевненості.

3 – «Середній кандидат». Сильні сторони переважають наявні в нього недоліки. Може бути прийнятий на роботу на певних умовах.

2 – «Нижче середнього». Має ряд серйозних недоліків, що ставлять під питання доцільність його прийому на роботу. Звичайно таким кандидатам відмовляють у прийомі на роботу, але можливо й зарахування на роботу при певних обставинах (наприклад, відсутність інших претендентів).

1 – «Абсолютно невідповідний кандидат». Переважають недоліки. Такому кандидатові відмовляють у прийомі на роботу навіть у тому випадку, якщо він є єдиним претендентом на вакантну посаду.

За основу системи об'єктивних оцінок беруться ключові вимоги до відповідної посади (освіта, досвід роботи, наявність певних якостей і ін.). Висловлення кандидата на вакантну посаду із цих питань оцінюються в балах від 1 (погано) до 5 (відмінно).

Кількість показників, що підлягають оцінці, може коливатися й доходити до 25 показників.

При оцінці кандидатів варто використовувати всю шкалу оцінок. Фахівці, що здійснюють відбір, повинні намагатися уникати спокуси виставляти всім

кандидатам середні оцінки. Не можна також ставити оцінки із плюсом або з мінусом (3+ або 5–). Для підбору інспектора по роботі з персоналом скористаємося рекламою в газетах «Терміново вимагаються!», «Працевлаштування Харків» і «Робота + кар'єра».

Витрати на придбання і подальше використання персоналу включають:

- витрати на розміщення рекламного оголошення в газетах про наявність вакансії (*Ср.з*) та в мережі Інтернет (*Сінт*);
- витрати на оплату праці працівника на період випробувального терміну (1-й місяць – 50 %, 2-й місяць – 70 % від щомісячного посадового окладу розміром 2500 грн.) і заробітної плати на інші 10 місяців (100 % окладу), *ФЗП*;
- відрахування на соціальні заходи від суми заробітної плати, *Ссоц*; інші накладні витрати на працівника (500 грн. в рік), *Снакл*.

Витрати на розміщення рекламного оголошення в газетах про наявність вакансії наведені в додатку Ш таблиці Ш.2. Означає загальна сума витрат на розміщення рекламного оголошення в газетах склала 160 грн.

Базове розміщення вакансій на порталі Jobs.ua є безкоштовним і не має обмежень.

Каталог резюме на ресурсі також доступний усім зареєстрованим працедавцям порталу в повному об'ємі.

Додатково працюють платні сервіси, покликані поліпшити ефективність розміщення вакансій і збільшити потік якісних резюме претендентів наведено в додатку Ш таблиці Ш.3.

Наприклад, Premium-вакансія:

- автоматичне оновлення вакансій 4 рази в день;
- повний доступ до усієї бази резюме сайту;
- розміщення біля кожної вакансії логотипу підприємства;
- дублювання вакансій в мережі сайтів-партнерів Jobs.ua (більше 20).

Отже загальна сума витрат на розміщення рекламного оголошення в мережі Інтернет склала 190 грн.

Витрати на оплату праці працівника дорівнюють: $\Phi ЗП = (0,5 + 0,7 + 10) * 2500 = 28000$ грн.

Відрахування на соціальні заходи від суми заробітної плати рівні:

$$C_{соц} = 37 * 28000 / 100 = 10360 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на придбання і подальше використання нового працівника дорівнюють:

$$З = 160,0 + 190,0 + 28000 + 10360 + 500 = 39210 \text{ грн.} = 39,21 \text{ тис. грн.}$$

За статистичним даними вітчизняних і закордонних досліджень в результаті удосконалювання системи керування персоналом на підприємстві шляхом перерозподілу робіт між працівниками підвищується ефективність використання робочого часу, активізується робота із залучення клієнтів і збільшенню продажів – росте обсяг реалізації товарів на 5 %.

Вихідні дані та сам розрахунок економічного ефекту від другого заходу наведені в додатку Щ таблиці Щ.1.

Удосконалювання системи керування персоналом на підприємстві шляхом програмного моделювання оргструктури та винаймання нового працівника на посаду «Інспектора з кадрів» та перерозподілу робіт дозволило збільшити доходи на 1774,5 тис. грн. Загальний економічний ефект від заходу склав 165,7 тис. грн.

Таким чином, розроблений сучасний механізм вдосконалення організаційної структури управління торгівельним підприємством, який включає методи, інструменти, важелі побудови організаційної структури управління підприємством за сучасних умов функціонування.

Проведене програмне моделювання організаційної структури дозволило виявити основні існуючі проблеми та запровадити заходи з їхнього подолання, а саме: організована робота інспектору з кадрів. Завдяки чому підприємство отримало економічний ефект у сумі 165,7 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуті теоретичні основи управління розвитком торговельного підприємства. Проведений аналіз різних точок зору показав, що в умовах перманентної зміни середовища господарювання на діяльність підприємства впливають різні чинники, тому підприємство має розробити ефективну систему, модель чи концепцію управління розвитком, що ґрунтується на відповідних організаційно-економічних механізмах. Необхідно зазначити, що і підприємства торгівлі потребують формування відповідної системи управління розвитком.

2. Проведено аналіз методів управління підприємством за рахунок проектування ефективної організаційної структури підприємств показав, що в їх основі лежить системний підхід. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як цілісну систему, що володіє особливими властивостями, що має вихід, пов'язаний з метою функціонування, вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок, але, що складається із взаємозалежних елементів і підсистем зі своїми специфічними властивостями.

3. Виділені основні проблеми ефективності функціонування організаційних структур управління підприємством: по-перше, не існує єдиної методології та обґрунтованих теоретичних та формальних методів створення ефективних організаційних структур установ, підприємств, організацій; по-друге, відсутня науково-обґрунтована методика оцінювання ефективно створених організаційних структур та їхнього порівняльного аналізу; по-третє, надзвичайно актуальною є проблема дослідження методів та розробка прикладних моделей створення високоефективних організаційних структур.

4. Проведений аналіз результатів діяльності ТОВ «Тайфун» за три останні роки показав, що за аналізований період спостерігається постійне зростання обсягів товарообігу та покращення фінансових результатів роботи підприємства в цілому. Рівень чисельності управлінського персоналу зріс, але якісний склад його погіршався. Знизилася стабільність кадрів та надійність системи управління.

5. Оцінка ефективності апарату управління та організаційної структури показала, що перерозподіл завдань, прав і відповідальності інформаційних потоків підвищує ефективність підприємства за рахунок підвищення продуктивності і принаймні тимчасово стримує зростання витрат, підвищує прибутковість.

6. Розроблений сучасний механізм забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства за рахунок вдосконалення організаційної структури управління торгівельним підприємством, який ґрунтується на основних принципах та критеріях ефективності і включає сучасні методи, інструменти, важелі побудови організаційної структури управління підприємством на основі послідовності здійснення етапів оцінки якості та раціональності існуючої моделі, її реорганізації, формуванні оптимальної структури та оцінці ефективності обраної моделі управління підприємством за сучасних умов функціонування.

7. Проаналізувавши можливості програмних продуктів, оптимальним вибором для організаційного моделювання був обраний Fox Manager, який дозволив сформулювати і детально проаналізувати організаційну структуру підприємства ТОВ «Тайфун», розподілити відповідальність серед персоналу за функції і бізнес-процеси, виявити слабкі сторони в існуючій організаційній структурі.

8. Відповідно до результатів моделювання й аналізу організаційної структури визначена необхідність організації нового робочого місця в ТОВ «Тайфун», а саме інспектора з кадрів. Проаналізовані шляхи покриття потреби в персоналі, визначені витрати на організацію роботи нового працівника, які склали 39,2 тис. грн. Економічний ефект від впровадження цього заходу склав 165,7 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Т. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру. Вісник Запорізького національного університету. 2015. № 1 (9). С. 15-21.
2. Бондарчук Л. В. Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 1. С. 27-30.
3. Буняк Н.М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навчальний посібник. – 3-тє видання, виправлене / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова ; за заг. ред. М. Д. Виноградського. Київ : Кондор, 2014. 598 с.
5. Гончаров В. М. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства / Гончаров В. М., Іванов В. Л., Припотень В. Ю. // Держава та регіони. Запоріжжя : Гуманітарний університет «ЗІДМУ». 2006. № 5. С. 93-96.
6. Дикань Н. В. Менеджмент : навчальний посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. Київ : Знання, 2012. 389 с.
7. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 241-248.
8. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин ; за ред. М. А. Коваленко. Херсон : Олді–плюс, 2011. 288 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. 2-ге видання, перероблене і доповнене. Київ : Кондор, 2015. 308 с.

10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. Київ : Академвидав, 2017. 416 с.
11. Куцик П.О., Герєга О.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. Держава та регіони. 2018. № 3 (102). С. 99–104.
12. Левицький В.В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.
13. Леліш А. М. До питання про визначення сутності поняття «фінансове оздоровлення» підприємств. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць, м. Київ. 2005. Вип. 12 (55). С. 71-77.
14. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В. О. Лук'яніхін. Суми : Університетська книга, 2014. 592 с.
15. Маслянюк П. П. Побудова мета моделі діяльності на основі загальнопсихологічної теорії діяльності О. М. Леонтьєва / П. П. Маслянюк, С. С. Вознюк, А. С. Вознюк // Наукові вісті НТУУ «КПІ». 2010. № 1. С. 53-64.
16. Маслянюк П. П. Проблеми та задачі моделювання бізнес-процесів організаційних структур / П. П. Маслянюк, А. С. Майстрєнко // Вісник СНУ ім. В. Даля. 2014. № 4 (110). С. 22-27.
17. Мезєнцева О. М. Регулювання розвитку підприємств / О. М. Мезєнцева. Київ : Каравелла. 146 с.
18. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
19. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
20. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
21. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба. Київ : КНТЕУ, 2002. 371 с.

22. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. 2–ге видання. Київ : Знання, 2016. 311 с.
23. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2011. 392 с.
24. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.
25. Організація управління ефективним розвитком промислових підприємств в умовах ринкового конкурентного середовища : монографія / В. М. Гончаров, Д. В. Солоха, В. Ю. Припотень, О. А. Фесіна ; за ред. В. Н. Гончарова. Донецьк : ООО «Альматео», 2006. 206 с.
26. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка : реалії часу. 2016. № 3-4 (4-5). С. 17-22.
27. Селютін В. М. Теорія організації : навчальний посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун, О. В. Ольшанський. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.
28. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 416 с.
29. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. 2017. № 3 (67). С. 79-82.
30. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге видання, виправлене і доповнене. Київ : Академвидав, 2017. 472 с.
31. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

32. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. Економічний простір. 2016. № 64. С. 126-131.
33. Харічков К. С. Проблеми формування корпоративних структур в умовах економічного зростання / К. С. Харічков, К. І. Ткач // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Донецьк : ДонНТУ. 2014. Вип. 75. С. 48-54.
34. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
35. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.
36. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
37. Fox Manager. Управління бізнес процесами. URL: <http://www.fox-manager.com.ua>.
38. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. Cambridge Mass, 1996. 134 P.
39. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture / R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa // California Management Review, 1986. Vol. 28. № 2. P. 87-94.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ



Рисунок А.1 – Класифікація видів організаційних структур управління

Джерело: Сформовано автором

ДОДАТОК Б СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

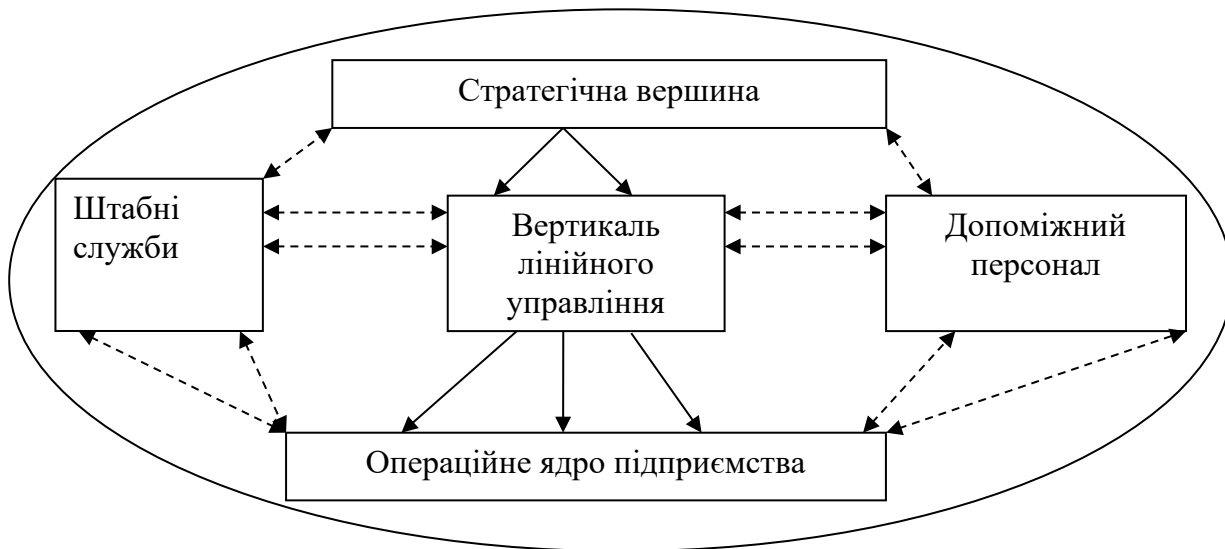


Рисунок Б.1 – Базові частини організації [27]

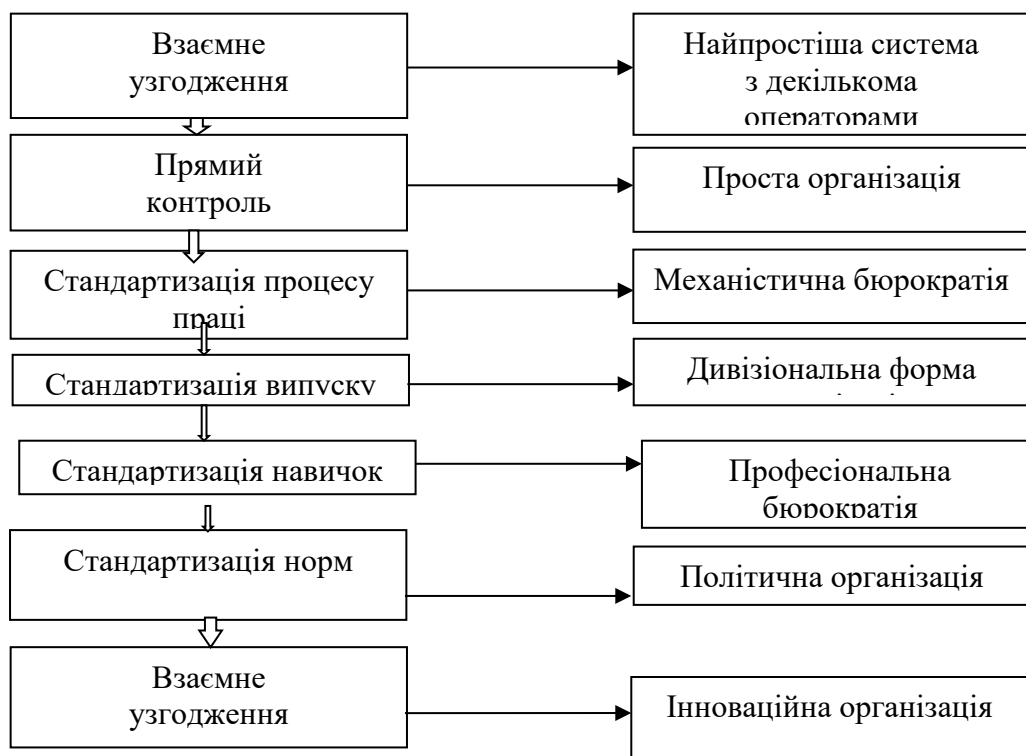


Рисунок Б.2 – Еволюція способів координації і їхній вплив на тип організації [20]

ДОДАТОК В
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФОНДІВ

Таблиця В.1 – Склад і структура основних фондів

Показники	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	236,8	43,8	449,4	41,9	545,8	39,2
Машини та обладнання	147,6	27,3	326,1	30,4	427,4	30,7
Транспортні засоби	106,5	19,7	202,7	18,9	279,9	20,1
Інструменти, прилади, інвентар	48,7	9,0	92,2	8,6	132,3	9,5
Інші основні засоби	1,1	0,2	2,1	0,2	5,6	0,4
Разом	540,7	100	1072,6	100	1392,3	100

Таблиця В.2. – Показники використання основних виробничих фондів

Показники	Роки			Темп зросту, %	
	2021	2022	2023	<u>2022 р.</u> 2021 р.	<u>2023 р.</u> 2022 р.
Доход від реалізації продукції, тис. грн	82936,0	98726,0	106469,0	119,0	107,8
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	540,7	1072,6	1392,3	198,4	129,8
Фондовіддача, грн./грн.	153,4	92,0	76,5	60,0	83,1
Фондомісткість, грн./грн.	0,007	0,011	0,013	166,6	120,4
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	30	39	42	130,0	107,7
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	18,02	27,50	33,15	152,6	120,5

ДОДАТОК Г

АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Г.1 – Аналіз руху персоналу підприємства

Показники	Роки			Темп зросту, %	
	2021	2022	2023	<u>2022 р.</u> 2021 р.	<u>2023 р.</u> 2022 р.
Середньооблікова чис. працівників, чол.	30	39	42	130,0	107,7
Прийнято, чол.	8	14	7	175,0	50,0
Звільнено, чол.	3	5	5	166,7	100,0
в тому числі за власним бажанням, за прогули та інші порушення	3	4	5	133,3	125,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,367	0,487	0,286	132,9	58,6
в тому числі :					
Коефіцієнт обороту по прийому	0,267	0,359	0,167	134,6	46,4
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,100	0,128	0,119	128,2	92,9
Коефіцієнт змінності кадрів	0,100	0,128	0,119	128,2	92,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,100	0,103	0,119	102,6	116,1

Таблиця Г.2 – Аналіз чисельності персоналу

Показники	Чисельність за роками, чол.			Структура за роками, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність	30	39	42	100	100	100
в т.ч.						
Керівники	3	5	5	10,0	12,8	11,9
Фахівці	12	15	17	40,0	38,5	40,5
Робочі	15	19	20	50,0	48,7	47,6
Чисельність персоналу:						
до 30 років	8	10	11	26,7	25,6	26,2
до 40 років	14	18	19	46,7	46,2	45,2
до 50 років	5	8	8	16,7	20,5	19,0
старше 50 років	3	3	4	10,0	7,7	9,5
Чисельність персоналу по статі:						
чоловіки	25	29	32	83,3	74,4	76,2
жінки	5	10	10	16,7	25,6	23,8
Чисельність по рівню освіти:						
вище	18	24	25	60,0	61,5	59,5
середнє технічне	10	12	14	33,3	30,8	33,3
середнє (плюс курси)	2	3	3	6,7	7,7	7,1

Таблиця Г.3 – Аналіз продуктивності праці і заробітної плати

Показники	2021 р.	2022 р.	Темп росту (спаду), %	2023 р.	Темп росту (спаду),%
Товарообіг, тис. грн.	82936,0	98726,0	119,04	106469,0	107,84
Середньооблікова чисельність, чол.	30	39	130,00	42	107,69
Продуктивність праці, тис. грн /чол.	2764,53	2531,44	91,57	2534,98	100,14
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	2462,78	2698,93	109,59	2758,93	102,22
Коефіцієнт випередження на 1 працівника	–	–	0,84	–	0,98

ДОДАТОК Д

ДИНАМІКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Д.1 – Динаміка реалізованої продукції

Рік	Індекс споживчих цін до попереднього року, %	Товарообіг, тис. Грн.		Темпи зростання товарообігу в зівставних цінах, %	
		у цінах, що діють	у зівставних цінах 2015 р.	Базисні	Ланцюгові
2021	–	82936,0	82936,0	100,0	100,0
2022	101,6	98726,0	97171,3	117,2	117,2
2023	102,4	106469,0	102336,3	123,4	105,3

Таблиця Д.2 – Динаміка операційних витрат підприємства

Стаття витрат	Сума за роками, тис.грн.			Темп зросту, %	
	2021	2022	2023	<u>2022 р.</u> 2021 р.	<u>2023 р.</u> 2022 р.
Матеріальні затрати	508,5	644,3	857,5	126,71	133,09
Втрати на оплату праці	886,6	1263,1	1390,5	142,47	110,09
Відрахування на соціальні заходи	325,4	469,9	514,5	144,41	109,49
Амортизація	161,8	275,5	335,2	170,27	121,67
Інші операційні витрати	1385,5	1397,2	1563,9	100,85	111,93
Разом	3267,8	4050,0	4661,6	123,94	115,10

Таблиця Д.3 – Аналіз рівня і динаміки показників фінансових результатів

Показники	Сума за роками, тис. грн.			Темп зросту, %	
	2021	2022	2023	<u>2022</u> 2021	<u>2023</u> 2022
Товарообіг	82936,0	98726,0	106469,0	119,0	107,8
Чистий дохід від реалізації	69113,3	82271,7	88724,2	119,0	107,8
Собівартість реалізованої продукції	68020,7	80907,3	86542,4	118,9	107,0
Валовий прибуток	1092,6	1364,4	2181,8	124,9	159,9
Інші операційні доходи	2773,8	3364,0	3410,7	121,3	101,4
Адміністративні витрати	486,5	716,0	778,0	147,2	108,7
Витрати на збут	2720,0	3250,4	3786,2	119,5	116,5
Інші операційні витрати	61,3	83,6	97,4	136,4	116,5
Прибуток від операційної діяльності	598,6	678,4	930,9	113,3	137,2
Інші фінансові доходи	2,2	15,4	15,9	700,0	103,2
Фінансові витрати	369,8	341,5	447,0	92,3	130,9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	231,0	352,3	499,8	152,5	141,9
Податок на прибуток	57,8	88,1	124,9	152,4	141,9
Чистий прибуток	173,2	264,2	374,8	152,5	141,9

ДОДАТОК Ж
ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ОЦІНКИ

Таблиця Ж.1 – Вихідні дані для оцінки

Показники	Значення за роками		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Продуктивність праці підприємства, грн./люд.	2764533	2531436	2534976
Сумарні річні витрати на управління, тис. грн.	486,5	716,0	778,0
Витрати підприємства, тис. грн.	3267,8	4050,0	4661,6
Прибуток (збиток) підприємства, тис. грн.	173,2	264,2	374,8
Чисельність робітників апарата управління, чол.	15	20	22
Загальна чисельність робітників, чол.	30	39	42
Чисельність апарату управління відповідно до штатного розкладу, чол.	15	20	22
Фактична чисельність спеціалістів у відповідності з необхідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, чол.	14	18	19
Нормативний час виконання робіт, хв.	16334	19868	21776
Загальний фактичний час виконання робіт, хв.	20269	21610	22622
Кількість документів вхідної інформації, яка використовується ефективно, тис. док.	26,1	22,2	23,2
Загальний обсяг документів, тис. док.	49,1	43,7	44,7
Автоматизовані людино-години, люд.-год.	13243	14620	16746
Загальний обсяг людино-годин, люд.-год.	17836	19512	20278
Товарообіг підприємства, тис.грн.	82936,0	98726,0	106469,0
Доходи, тис. грн.	3868,6	4743,8	5608,4
Планові річні витрати на управління, тис. грн.	480	720	750
Кількість звільнених працівників, чол.	3	5	5
Загальне число розпоряджень, од.	1051	1125	1346
Кількість розпоряджень, виконаних у термін, од.	948	913	1135
Кількість нереалізованих рішень, од.	27	22	24

ДОДАТОК К

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Таблиця К.1 – Оцінка ефективності апарату управління

Показники	Значення за роками		
	2021	2022	2023
Показники ефективності роботи апарату управління			
Економічна ефективність управління персоналом за рахунок росту продуктивності праці, грн./чол.	6,1	-325,6	4,6
Річна економічна ефективність за рахунок зниження витрат, грн./грн.	-1,06	-1,09	-0,79
Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту прибутку (зниження втрат), грн./грн.	0,18	0,13	0,14
Показник ефективності роботи апарату управління, тис.грн./люд.	5529,1	4936,3	4839,5
Показники, що характеризують кількісний і якісний склад управлінських кадрів			
Рівень чисельності робітників апарату управління	0,50	0,51	0,52
Коефіцієнт укомплектованості апарату управління кадрами	1,0	1,0	1,0
Коефіцієнт якісного забезпечення кадрами	0,93	0,90	0,86
Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління	0,81	0,92	0,96
Показники технічного й інформаційного забезпечення			
Коефіцієнт ефективного використання інформації	0,53	0,51	0,52
Коефіцієнт автоматизованої обробки інформації	0,74	0,75	0,83
Показники економічності апарату управління			
Економічність роботи апарату управління за витратами праці, люд.-год/тис. грн	0,22	0,20	0,19
Економічність управління при обробці документів, грн/грн	1,01	0,99	1,04
Показник економічності роботи апарату управління, грн/грн	0,13	0,15	0,14
Показники, що характеризують рівень організації апарату управління			
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,90	0,87	0,88
Коефіцієнт своєчасності виконання функцій управління	0,90	0,81	0,84
Коефіцієнт надійності системи управління	0,026	0,020	0,018

ДОДАТОК Л
ЕТАПИ ПРОЕКТУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ТОРГІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

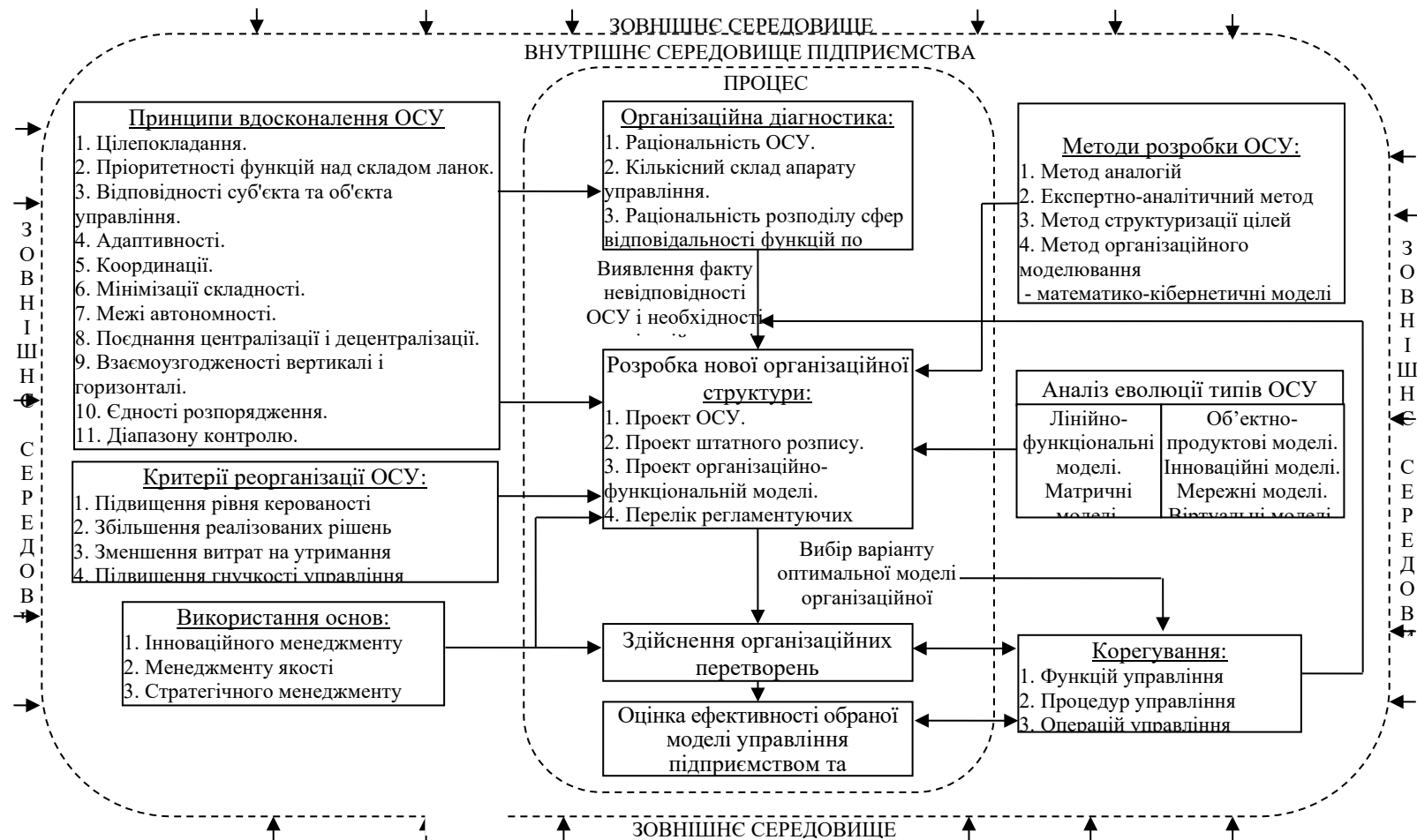
Таблиця Л.1 – Етапи проектування нової системи управління торгівельним підприємством

Етап	Перелік основних дій	Документальний результат
1	2	3
1. Діагностика існуючої системи управління	Проведення діагностики організаційної структури і бізнес-процесів. Виявлення проблем, що стоять перед компанією. Вироблення рекомендацій по усуненню проблем	Звіт про діагностику системи управління
2. Проектування нової системи управління	Розробка рішень по реалізації рекомендацій. Формування нової організаційно-функціональної моделі підприємства	Організаційно-функціональна модель підприємства
3. Верифікація і попереднє узгодження проекту	Експертиза організаційно-функціональної моделі на відповідність заявленим вимогам. Обґрунтування вибору альтернативного варіанту системи управління. Узгодження із замовником	Затверджений проект системи управління
4. Детальне опрацювання проекту	Розробка детального плану реалізації проекту Розробка пакету організаційно-нормативних документів : положення про систему управління; положення про підрозділи; регламентів; посадових інструкцій	План реалізації проекту Пакет організаційно-нормативних документів (положення, регламенти, інструкції)
5. Впровадження нової системи управління	Реалізація заходів згідно з планом впровадження нової системи управління	Організаційно-розпорядчі документи

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК М

МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



ДОДАТОК Н

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РІЗНИХ СПОСОБІВ ПОШУКУ Й ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Н.1 – Оцінка ефективності різних способів пошуку й підбору персоналу

Джерело	Умови застосування й витратність	Категорії персоналу, для яких можливе застосування джерела
1	2	3
Внутрішній ресурс Ротації й просування	Безвитратний метод. Анонсування внутрішнього конкурсу з умовами проведення й участі. Плюси – мотивація співробітників, гарантована лояльність. Небезпеки – відсутність припливу свіжих чинностей, можлива необ'єктивність, можлива відсутність необхідної кваліфікації	Всі, крім продавців, касирів, робочих нижчої кваліфікації, допоміжних робітників нижчого розряду
Рекрутингові агентства, агентства Executive Search: Розміщення замовлення в рекрутинговому агентстві на прямий пошук, використання баз даних, а також відбір по рекламі	20–25% річного доходу кандидата, 30–35% Executive Search. Доцільно при необхідності швидкого пошуку. Основна перевага – наявність бази даних. Плюси – великий обсяг інформації, зниження часових витрат. Небезпеки – формальний підхід, незнання рекрутерами специфіки бізнесу й організації	Пошук вищого керівництва або вкрай рідкого фахівця (наприклад, по логістиці, маркетингу і т.п.)
Реклама: а) розміщення реклами при пошуку співробітника на конкретну позицію середньої складності; б) періодичне або постійне розміщення реклами на посади, які перебувають у постійній сфері інтересів підприємства	Залежно від видання розміщення реклами про вакансії може скласти від 100 до декількох тисяч грн. Доцільно на позиціях типових або нескладних, а також при значному запасі часу. Плюси – широке охоплення аудиторії, відносно недорого. Мінуси – великий обсяг роботи, не завжди прицільне охоплення.	Всі категорії персоналу, крім вищого керівництва
PR: Інформаційні статті в спеціалізованих виданнях, присвячених плануванню кар'єри, а також у спеціалізованих виданнях у сфері того бізнесу, у якому працює підприємство, технологій і т.п.	Витрати можуть дуже сильно варіюватися залежно від цілей, можливостей і зв'язків. Доцільно як робота на перспективу.	Всі категорії персоналу
Сайт: Ведення зовнішнього сайту з розміщенням інформації про наявні вакансії, кар'єру у підприємства, а також сферах постійного інтересу	Безвитратний метод з погляду додаткових інвестицій. Робота повинна проводитися разом з IT Manager. Плюси – гарантує певний рівень аудиторії. Небезпеки – по ряду вакансій не працює взагалі.	Всі категорії персоналу, крім працівників нижчої кваліфікації

Закінчення таблиці Н.1

1	2	3
Internet : Розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах, а також аналіз розміщених там же резюме кандидатів	Безвитратний метод або з досить низькими витратами. Абсолютно простий у виконанні й не вимагає взагалі ніяких додаткових ресурсів. Плюси – гарантує певний рівень аудиторії. Небезпеки – по ряду вакансій не працює взагалі	Всі категорії персоналу, крім працівників нижчої кваліфікації
Навчальні установи Звернення до вузів, на курси підвищення кваліфікації, в установи підвищення кваліфікації й т.д.	Безвитратний метод. Вимагає значних часових витрат. Плюси – молода, професійно підготовлена аудиторія, імовірний високий ступінь лояльності в майбутньому. Небезпеки – молода аудиторія, не адаптована до бізнесу й робочих відносин.	Молодші фахівці, технічні виконавці, продавці, касири, допоміжний персонал
Професійні асоціації: Звернення до професійних асоціацій і PR	Безвитратний метод. Вимагає значних часових витрат. Плюси – дуже прицільно. Небезпеки – немає	Всі категорії персоналу, крім працівників нижчої кваліфікації
База даних: Постійне поповнення й аналіз бази даних, можливість швидкого пошуку й моніторингу ринку праці	Безвитратний метод. Абсолютно необхідний метод роботи. Плюси – швидкий доступ до великого обсягу інформації. Небезпеки – обмежений тільки досвідом однієї організації	Всі категорії персоналу
Рекомендації з бази даних Одержання професійних рекомендацій	Безвитратний метод.	Всі категорії персоналу
Рекомендації особисті: По ситуації можуть бути розглянуті варіанти рекомендацій співробітників підприємства	Безвитратний метод. Плюси – відносна гарантія лояльності. Небезпеки – змішання особистих і робочих відносин	Всі категорії персоналу, крім вищого керівництва
Рекомендації ділові	Безвитратний метод. Дуже ефективний з погляду попередньої експертної оцінки кандидатів. Ризики, пов'язані із зобов'язаннями	Всі категорії персоналу
Телевізійна реклама (рядок, що біжить, тільки для регіонів)	Ціни порядку 150–300 грн. при розміщенні вакансій середнього рівня. Ефективно при необхідності дуже широкого охоплення, не дуже структурованих критеріїв відбору. Плюси – дуже широке охоплення. Небезпеки – приблизність критеріїв, велика кількість зовсім «не тих» кандидатів	Всі категорії персоналу
Зовнішня реклама (оголошення)	Безвитратний метод. Ефективний при пошуку персоналу невисокого рівня.	Технічні виконавці, продавці, касири, допоміжний персонал
Прямий пошук: Безпосереднє перехоплення співробітників з компаній сфери, що цікавить	Основне правило – наявність необхідної навички в співробітника служби персоналу. Представницькі витрати.	Пошук вищого керівництва або вкрай рідкого фахівця

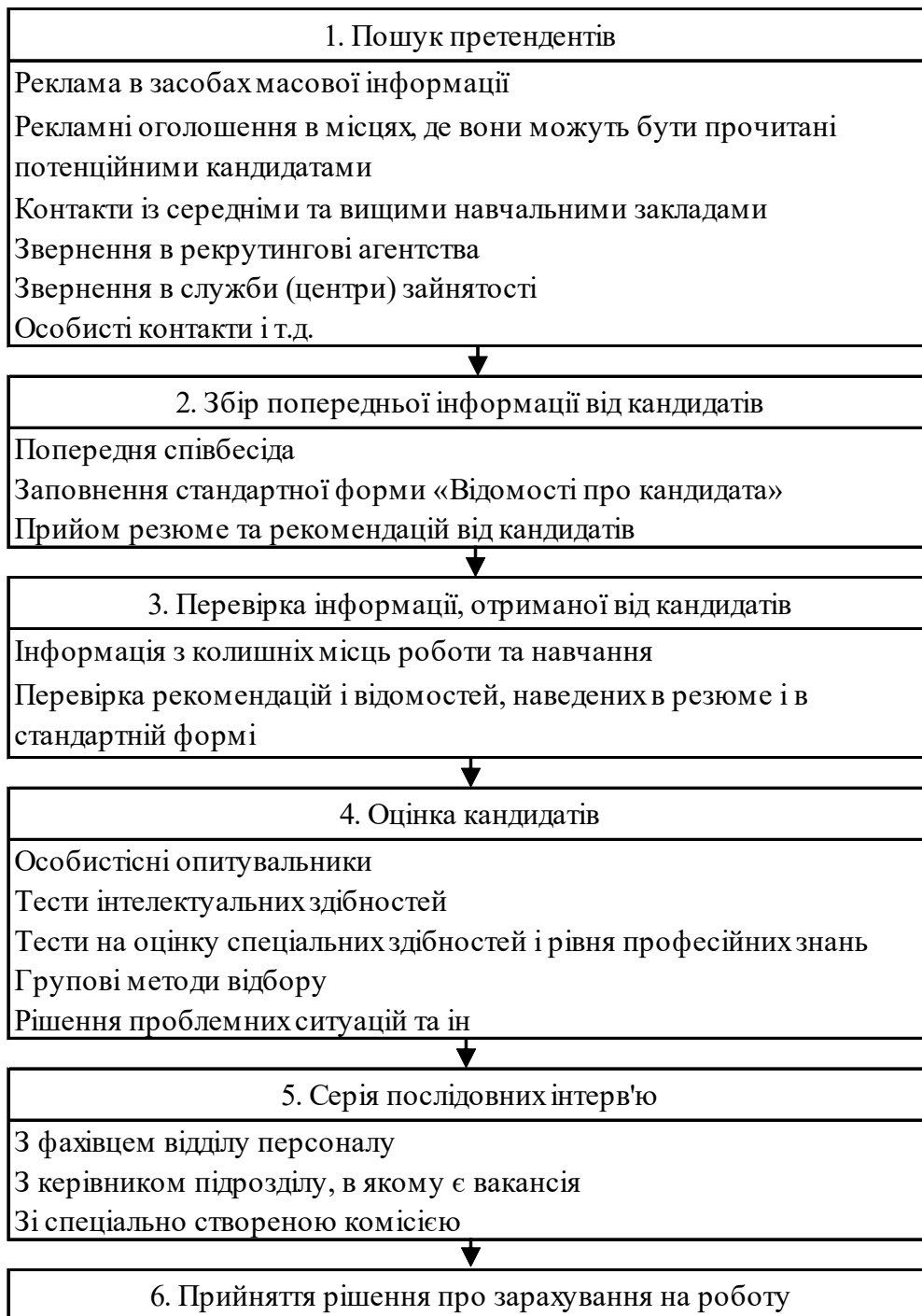


Рисунок Н.1 – Етапи процесу відбору персоналу

ДОДАТОК П
ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПРОГРАМНІ ПРОДУКТИ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ
БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Таблиця П.1 – Загальні відомості про програмні продукти, які здійснюють бізнес-моделювання

Програмний продукт	ОРГ-МАСТЕР	Fox Manager	BPWin	ELMA
Страна розробки	Білорусія	Україна	США	Білорусія
Компанія розробник	Бізнес Інжиніринг Груп	Fox Manager	LogicWorks	EleWise
Підтримувані мови інтерфейсу	Російська	Англійська, російська, українська	Англійська	Російська
Сумісність з програмами	MS Word, Excel	MS Word	ModeMart	1С: Предприятие, MS Word, Excel

ДОДАТОК Р
ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ
БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Таблиця Р.1 – Порівняльна характеристика програмних продуктів, що здійснюють бізнес-моделювання

Програмний продукт	ОРГ-МАСТЕР	Fox Manager	BPWin	ELMA
Інтерфейс	Табличний (важкий для сприйняття)	Графічний (легкий для сприйняття)	Графічний	Зручний, схожий з Microsoft Office 2007
Генерація документації (майстр звітів)	Є (складна настройка у зв'язку з безліччю опцій)	Є	Є	Немає
Складність в освоєнні програми	Висока	Низька	Низька	Низька (докладна довідка)
Автоматичний режим побудови діаграм	Є	Є	Є	Є
Дистанційне навчання	Безкоштовне	Не вимагається, нотації прості	Немає	Є
Можливість задати власні права доступу	Є	Є	Є	Є
Вбудована система аналізу побудованої моделі	Є для розподілу функцій	Є	За допомогою BPSimulator, EasyABC	Є
Ціна	Висока	Низька	Низька	Середня

ДОДАТОК С

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «ТАЙФУН»

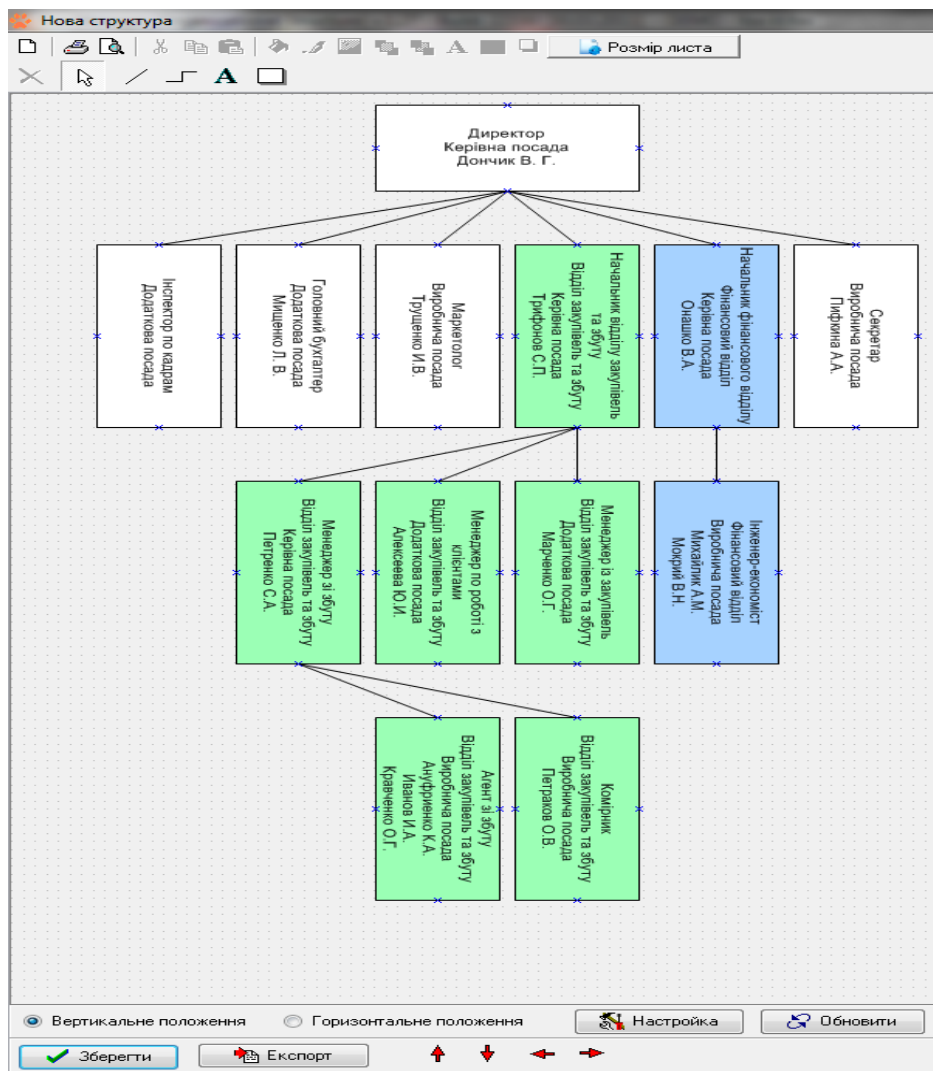


Рисунок С.1 – Організаційна структура ТОВ «Тайфун»

Інформація о посаді

Посада:

Штат: Код:

Керівна посада Додаткова посада Виробнича посада

Підрозділ:

Співробітники:

Ключова посада Критичний рівень вакансій:

Тимчасові заступники:

Вимоги до посади:

На посаду директора призначається особа, яка має вищу технічну або інженерно-економічну освіту та стаж роботи на керівних посадах у відповідній профілю галузі економіки організації не менше 5 років.

Директор повинен знати:

- Чинне законодавство, постанови та рішення уряду і президента, що визначають основні напрямки економічного і соціального розвитку держави, будівельної галузі;
- Постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні матеріали вищестоящих і інших органів, що стосуються діяльності підприємства;
- Профіль, спеціалізацію і особливості структури підприємства.
- перспективи технічного, економічного і соціального розвитку отрасли и ассоциации;
- производственные мощности ассоциации;

Рисунок С.2 – Інформація про посаду

ДОДАТОК Т

ПЕРСОНАЛЬНА КАРТКА СПІВРОБІТНИКА

Персональна картка

ПІБ співробітника: Мищенко Л. В.

Статус: Працює На випробному терміні

Посада: Головний бухгалтер

Сумісництво:

Дата призначення: 04.07.2011 Зайнятість: Повна

Зарплата: 3500 Валюта: грн

Винагорода: 1500 грн

Відрядна оплата:

Погодинна оплата: за 1 годину роботи

Кількість годин: 160 середня кількість робочих годин 1 місяць

Співробітник АУП або ІТР (оклад + винагорода) Почасовий працівник

Відрядник (оклад + % від зробленої праці або % від договорів)

Прикріплені файли: Ксерокопія диплома.GIF
Приказ о назначении на должность.tif

Досвід роботи:
2004 - 2008 - Главный экономист предприятия ООО «Пирана».
2008 - 2011 - Бухгалтер на предприятии ООО «Преиз».

Рисунок Т1 – Персональна картка співробітника

Організаційна структура

Рисунок Т.2 – Звіти

ДОДАТОК У РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ОРГСТРУКТУРИ

Настройка аналізу оргструктури

- Перевіряти заповнення полів у карточках
- Перевіряти недопустимість вакансій
- Перевіряти відповідність типів посад
- Перевіряти перенесення посадової відповідальності
- Перевіряти взаємозамінність посад
- Перевіряти суміщення посад
- Перевіряти ключові посади
- Перевіряти структуру підрозділів
- Оптимальний рівень організаційної структури: Мін. 3 Макс. 5
- Допустима кількість підлеглих співробітників: Мін. 2 Макс. 9
- Допустима кількість підлеглих посад: Мін. 2 Макс. 9
- Витрати на керівну посаду: Макс. 5000 грн
- Витрати на додаткову посаду: Макс. 3500 грн
- Витрати на виробничу посаду: Макс. 2800 грн
- Допустиме відсоткове співвідношення персоналу:
min: Керівний: 10% Додатковий: 0% Виробничий: 60%
max: Керівний: 25% Додатковий: 20% Виробничий: 80%

Зберегти Закрити

Рисунок У.1 – Настройка аналізу оргструктури

Аналіз організаційної структури

Категорії посад "Менеджер зі збуту" та "Агент зі збуту" не збігаються.

Кількість вакансій для посади (Агент зі збуту) досягла заданого критичного рівня (1).

Категорії посад "Інспектор по кадрам" та "Директор" не збігаються.

Кількість вакансій для посади (Інспектор по кадрам) досягла заданого критичного рівня (1).

Аналізувати структуру Настройки Експорт Закрити

Рисунок У.2 – Результати аналізу оргструктури

ДОДАТОК Ф

ПОСАДОВІ ОBOB'ЯЗКИ, НЕОБХІДНІ НАВИЧКИ ІНСПЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Ф.1 – Посадові обов'язки, необхідні навички інспектора по персоналу

Основні посадові обов'язки	Вимоги
<p>Веде облік особового складу підприємства, його підрозділів відповідно до уніфікованих форм первинної облікової документації. Оформляє прийом, переклад і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень і наказів керівника підприємства, а також іншу встановлену документацію по кадрах. Формує і веде особисті справи працівників, вносить в них зміни, пов'язані з трудовою діяльністю. Готує необхідні матеріали для кваліфікаційних, атестаційних, конкурсних комісій і представлення працівників до заохочень і нагороджень. Заповнює, враховує і зберігає трудові книжки, робить підрахунок трудового стажу, видає довідки про справжню і минулу трудову діяльність працівників. Робить записи в трудових книжках про заохочення і нагородження працюючих. Вносить інформацію про кількісний, якісний склад працівників і їх рух у банк даних про персонал підприємства, стежить за його своєчасним оновленням і поповненням. Веде облік надання відпусток працівникам, здійснює контроль за складанням і</p>	<p>Повинен знати: законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали по веденню документації по обліку і руху персоналу; трудове законодавство; структуру і штати підприємства; порядок оформлення, ведення і зберігання трудових книжок і особистих справ працівників підприємства; порядок встановлення найменувань професій робітників і посад службовців, загального і безперервного стажу роботи, пільг, компенсацій, оформлення пенсій працівникам; порядок обліку руху кадрів і складання встановленої звітності; порядок ведення банку даних про персонал підприємства; основи діловодства; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку; основи трудового законодавства; правила і норми охорони праці.</p>
<p>дотриманням графіків чергових відпусток. Оформляє картки пенсійного страхування, інші документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, встановлення пільг і компенсацій. Вивчає причини плинності кадрів, бере участь в розробці заходів по її зниженню. Готує документи після закінчення встановлених термінів поточного зберігання до здачі на зберігання в архів. Здійснює контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах організації і дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Складає встановлену звітність.</p>	<p>Вимоги до кваліфікації: середня професійна освіта без пред'явлення вимог до стажу роботи або початкова професійна освіта, спеціальна підготовка за встановленою програмою і стаж роботи за профілем не менше 3 років, у тому числі на цьому підприємстві не менше 1 року.</p>

ДОДАТОК X

РОЗПОДІЛ РОБІТ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Таблиця X.1 – Розподіл робіт для реалізації функцій управління

Зміст роботи	Документальне забезпечення	Виконавець		
		до впровадження	після	
Функція «Відбір персоналу»				
1	2	3	4	
1. Аналіз роботи системи відбору й підготовка пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності її роботи.	1. Штатні розклади підрозділів організації. 2. Положення, що включають опис основних функцій підрозділів організації.	–	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом	
2. Визначення кількісної і якісної потреби в кадрах.	3. Посадові інструкції працівників.	директор		
3. Вироблення або уточнення критеріїв для відбору працівників у підрозділи організації.	4. Форма заявки підрозділів організації на заповнення наявних вакансій.			
4. Розробка або вдосконалення процедур і методів відбору нових працівників.	5. Форма анкети для одержання первинної інформації про кандидатів.	–		інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
5. Підготовка й затвердження положення, що регламентує процедуру відбору нових працівників	6. Затверджене положення про систему відбору нових працівників для роботи в організації, що включає опис основних використовуваних методів відбору, форми реєстрації отриманих результатів і механізм контролю ефективності дії системи відбору	–		
«Закріплення працівників в організації»				
1. Аналіз діючої в організації практики адаптації нових працівників і виявлення «вузьких» місць у цій сфері	1. Довідник для працівників організації	–	інспектор з кадрів	
2. Підготовка довідника (буклету, брошури) для працівників організації, що містить інформацію про підприємства й про прийняті в ній стандарти і правила поведінки працівників	2. Письмові рекомендації керівникам підрозділів про те, як реалізувати процедуру введення нових працівників в організацію	маркетолог	маркетолог	
	3. Затверджена програма по закріпленню в організації кадрових працівників			

Продовження таблиці Х.1

1	2	3	4
3. Підготовка й реалізація програми введення працівників в організацію	4. Положення, що описує порядок роботи з адаптації нових працівників	-	інспектор з кадрів
4. Підготовка й реалізація програми закріплення кадрових працівників	5. Положення й інструкції, на підставі яких реалізується робота наставників (якщо в організації діє система наставництва)		
«Навчання й підвищення кваліфікації персоналу»			
1. Аналіз діючої в організації системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу й підготовка пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності її роботи	1. Щорічний аналітичний звіт, що включає пропозиції по вдосконалюванню роботи в сфері навчання й підвищення кваліфікації персоналу	директор	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
2. Якщо в цьому є необхідність, проведення роботи з удосконалення або підготовки програм навчання й підвищення кваліфікації для:	2. Накази, розпорядження, положення й інструкції, що регламентують роботу в сфері навчання й підвищення кваліфікації персоналу		
а) новачків (вхідне навчання);	3. Затверджені програми навчання по кожному з напрямків		
б) керівників;			
в) основних категорій рядового персоналу; г) резерву на керівні посади			
«Оцінка результатів роботи персоналу»			
1. Аналіз роботи, проведеної в області оцінки результатів роботи персоналу, і підготовка пропозицій по її вдосконаленню	1. Документи, що містять розроблені стандарти виконання роботи для основних категорій працівників	економіст	економіст разом з інспектором з кадрів
	2. Положення про проведення атестації керівників і фахівців		
2. Розробка або уточнення стандартів діяльності для основних категорій працівників (що вважається прийнятним результатом роботи)	3. Форми й бланки, пов'язані з атестацією	-	інспектор з кадрів
	4. Форми індивідуальних планів і звітів керівників про їхнє виконання	директор разом з керівниками підрозділів	

Продовження таблиці Х.1

1	2	3	4
3. Проведення атестацій керівників і фахівців	5. Письмові звіти керівників про робочі показники підлеглих за минулий період	директор разом з керівниками підрозділів	інспектор з кадрів
4. Організація змагань як між працівниками, так і між підрозділами	6. Положення про проведення змагання між працівниками й підрозділами організації	–	Економіст
«Інформаційне забезпечення працівників організації»			
1. Аналіз потреби різних категорій працівників організації в інформації й сформованій практиці задоволення потреби працівників в інформації	1. Програма інформаційного забезпечення працівників	–	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
	2. Затверджений порядок забезпечення персоналу інформацією, необхідною для виконання роботи	-	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
2. Розробка механізмів інформування працівників про положення справ в організації, про перспективи посадового росту й ін.	3. Положення про систему інформаційного забезпечення персоналу	–	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
3. Розробка механізмів забезпечення працівників інформацією, необхідною для виконання роботи	4. Стандартні форми для забезпечення працівників інформацією, необхідною для виконання їхньої роботи	директор	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
«Контроль задоволеності персоналу роботою, аналіз плинності»			
1. Проведення анкетних опитувань і інтерв'ю із працівниками для виявлення їхньої задоволеності роботою в організації.	1. Стандартні анкети й анкети, підготовлені для конкретних опитувань.	економіст	інспектор з кадрів
	2. Плани досліджень.		
2. Проведення опитувань що звільняються	3. Звіти про результати проведених досліджень	економіст	
«Соціальний захист працівників»			
1. Аналіз діючої в організації системи соціального захисту персоналу	1. Щорічний аналітичний звіт, що містить оцінку положення справ у сфері соціального захисту персоналу й пропозиції з обліком реалізованої організацією кадрової політики	економіст	інспектор з кадрів разом з головним бухгалтером
2. Організація харчування працівників		–	

Продовження таблиці Х.1

1	2	3	4
3. Створення умов для відпочинку персоналу під час перерв у роботі	2. Погоджені принципи й стандарти за рішенням соціальних питань, записані у відповідному документі (план, програма, політика в області керування персоналом)	економіст	
4. Розробка системи пільг для працівників організації		–	
5. Установлення порядку фінансування заходів у сфері соціального захисту		3. Відповідна фінансова звітність	
«Посадовий і професійний зріст працівників»			
1. Аналіз діючої в організації системи посадового й професійного зросту працівників (у тому числі й роботи з резервом).	1. Щорічний аналітичний звіт, що містить оцінку положення справ у роботі з резервом і в сфері посадового й професійного зросту працівників і пропозиції по внесенню необхідних змін у роботу із цього напрямку з обліком реалізованої організацією кадрової політики	–	інспектор з кадрів разом з директором
2. Розробка й впровадження системи посадового зросту для працівників	2. Затверджена система посадового й професійного зросту працівників	–	
3. Розробка критеріїв, методів і процедур для виявлення перспективних працівників	3. Списки резерву на керівні посади	–	
4. Формування резерву для висування на керівні посади	4. Стандартні форми, використовувані при формуванні резерву	Директор	
«Стимулювання праці»			
1. Аналіз ефективності діючої системи стимулювання з погляду її відповідності робочим результатам, складності й відповідальності роботи і її впливу на мотивацію працівників	1. Затверджені плани роботи з удосконалювання діючої системи стимулювання	–	економіст
2. Створення цільових груп для вироблення пропозицій у сфері стимулювання праці	2. Бланки грамот, дипломів і ін., використовувані при моральному заохоченні працівників	–	

Закінчення таблиці Х.1

1	2	3	4
3. Періодична оцінка за допомогою опитувань стану найважливіших факторів, що впливають на відношення працівників до своєї роботи (зарплата, умови праці, відносини з керівництвом і перспективи, пов'язані з роботою в організації, і ін.)	3. Положення й інструкції, що визначають принципи й порядок оцінки робочих показників персоналу за підсумками роботи за місяць, за підсумками змагання між працівниками й підрозділами	—	інспектор з кадрів
4. Підготовка й проведення змагання між працівниками й між підрозділами організації		—	
«Організаційна культура. Підвищення рівня співробітництва працівників»			
1. Аналіз сформованої організаційної культури й ступеня її відповідності цілям і стратегії організації	1. Аналітичний звіт, що містить оцінку сформованої організаційної культури, її відповідності цілям і стратегії організації й пропозиції по внесенню в неї необхідних змін	—	інспектор з кадрів разом з головним керівництвом
2. Вироблення пропозицій посібнику з удосконалювання організаційної культури		—	
3. Введення в практику нових процедур і ритуалів, покликаних закріпити бажані зразки поведінки працівників	2. Затверджені плани заходів у сфері організаційної культури	директор	

ДОДАТОК Ш

МЕТОДИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Ш.1 – Порівняльна характеристика методів відбору персоналу

№	Якості	Методи відбору						
		Стандартна форма	Інтерв'ю	Рішення пробних	Тестування	Перевірка рекомендацій	Групові методи	Медичне обстеження
1	Інтелект		+	+	+		+	
2	Освіта	+	+				+	
3	Професійний досвід	+	+	+		+	+	
4	Стан здоров'я		+			+		+
5	Особистісні характеристики		+		+	+	+	
6	Мотивація, відношення до роботи		+	+	+	+	+	
7	Комунікативні якості		+		+	+	+	
8	Наявність протипоказань до роботи		+	+	+	+	+	+
9	Моральні якості (чесність, трудова етика, відповідальність)		+		+	+	+	

Таблиця Ш.2 – Розрахунок витрат на розміщення реклами о наявності вакансії

№	Назва газети	Вид рекламного звернення	Вартість одного виходу звернення, грн.	Кількість виходів	Загальні витрати, грн.
1	«Робота +зарплата»	Рядкове оголошення, до 20 слів	12,0	5	60,0
2	«Харківський кур'єр»		20,0	5	100,0
3	Разом	-	-	-	160,0

Таблиця Ш.3 – Платні сервіси на порталі Jobs.ua

№	Позиція	Вартість (грн./міс.)	Знижка на 3 міс.	Знижка на 6 міс.	Знижка на 12 міс.
1	Premium - вакансія розміщення однієї відкритої вакансії	190	10%	15%	20%

ДОДАТОК ІІІ

РІЧНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ

Таблиця ІІІ.1 – Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження заходів

№	Показник	Значення показника, тис. грн		Зміна показника
		до впровадження	після впровадження	
1	Товарообіг	106469,0	108598,4	2129,4
2	Чистий дохід від реалізації	88724,2	90498,7	1774,5
3	Витрати, тис. грн.	86542,4	88100,2	1557,8
4	– змінні	77888,2	79445,9	1557,8
5	– постійні	8654,2	8654,2	0,0
6	Валовий прибуток	2181,8	2398,5	216,7
	Інші доходи	3426,6	3426,6	0,0
8	Інші витрати	5108,6	5157,8	49,2
9	з них на впровадження заходу	0,0	39,2	39,2
10	на придбання програмного забезпечення	0,0	10,0	10,0
11	Прибуток до оподаткування	499,8	667,3	167,5
12	Податок на прибуток	124,9	126,8	1,9
13	Чистий прибуток	374,8	540,5	165,7