

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - бакалавр

на тему: «Аналіз системи менеджменту на підприємстві (на прикладі ТОВ
«АЛІО»)»

Виконала: студентка 4 курсу

Напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Василик Марина Сергіївна

Керівник професор Сидоренко Оксана Василівна

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою « _____ »

Секретар Е К : _____ (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

Київ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті	6
1.2 Роль аналізу в системі менеджменту	13
1.3 Критерії аналізу та оцінки системи менеджменту	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АЛЛО»	27
2.1 Загальна характеристика та галузеві особливості ТОВ «АЛЛО»	27
2.2 Аналіз ресурсного забезпечення в ТОВ «АЛЛО»	31
2.3 Оцінка ефективності системи менеджменту в торгівельній мережі салонів мобільного зв'язку	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АЛЛО»	46
3.1 Стратегічні заходи вдосконалення системи менеджменту торгового підприємства	46
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо вдосконалення системи менеджменту в ТОВ «АЛЛО»	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. В управлінні сучасним підприємством існує ряд чинників, які вирізняються своєю складністю: виробничі, соціальні та економічні процеси. Менеджмент підприємства несе відповідальність за результат діяльності компанії, правильне використання та швидкий оборот ресурсів підприємства, а саме матеріальних, фінансових, трудових. Результатом підприємницької діяльності великих організації є вплив на галузевий ринок, економіку держави, економічно-соціальний стан співробітників підприємств та їхніх сімей, контрагентів компанії – постачальників та інших партнерів по бізнесу. Підсумовуючи все вище, можна сказати, що так визначається майбутнє підприємств – їх стійкість, конкурентоспроможність, особливість розвитку та користь для населення країни. Сучасні організації орієнтуються на стратегічну стійкість та конкурентоспроможність, які проявляються в можливості підприємств впроваджувати інноваційні товари, послуги та процеси у внутрішнє, та в зовнішнє середовище. Це допомагає формувати конкуренцію на ринку споживачів при умові нестійкого та динамічного прогресуючого бізнес-середовища.

Вчені та практики вважають, що ефективно створена система менеджменту для підприємства дає можливість вийти на вищий рівень розвитку. На рівні вище передбачається можливість модернізувати організаційну структуру управління та збільшити її ефективність; знизити величину витрат; підвищити рівень безпеки товарів та послуг; збільшити обсяг збуту товарів та послуг; оперативно реагувати на коливання ринку; підвищувати продуктивність виробництва; захищати торгову марку та репутацію.

Інформаційна база. Актуальність питань у створенні та використанні систем менеджменту, їх теоретичному та практичному застосуванні були присвячені наукові роботи Ф.У. Тейлора, Ф.Л. Гілберта, Г. Гантта, М. Вебера, А. Файолова, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельника та Л.В. Іванця.

Об'єкт дослідження: система менеджменту на підприємстві (на прикладі компанії «АЛЛО»).

Предмет дослідження: теоретичні підходи до аналізу системи менеджменту на підприємстві.

Мета дослідження проаналізувати систему менеджменту та навести шляхи її удосконалення на прикладі компанії «АЛЛО».

Практичне значення. У кваліфікаційній роботі сформована ефективна система стратегічних заходів щодо покращення роботи системи менеджменту на підприємстві ТОВ «АЛЛО».

Завдання дослідження:

- розглянути системний підхід у менеджменті;
- визначити роль аналізу в системі менеджменту;
- узагальнити критерії аналізу та оцінки системи менеджменту;
- дати загальну характеристику та визначити галузеві особливості ТОВ «АЛЛО»;
- проаналізувати ресурсне забезпечення в ТОВ «АЛЛО»;
- оцінити ефективність системи менеджменту в торгівельній мережі салонів мобільного зв'язку;
- визначити стратегічні заходи вдосконалення системи менеджменту торгового підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів щодо вдосконалення системи менеджменту в ТОВ «АЛЛО».

Методи та прийоми проведення досліджень. В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: вербальні та раціональні методи дослідження, метод обробки емпіричних даних, системний підхід, кросдисциплінарний метод та графічний методи, аналіз та синтез.

Науковою новизною дослідження є визначення головних якісних характеристик, які складають ефективну систему менеджменту організацій. Визначення поняття «система менеджменту організацій» та розробка

оптимальних загальних схем функціонування системи менеджменту організацій з врахуванням процесів створення та покращення підприємництва.

Структура бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті

Управління як наука виникло в результаті багаторічного накопичення емпіричних знань, що сформувалися у теорії управління. Предмет науки менеджменту пов'язаний із суспільними відносинами у межах управлінської сфери, виявляються фактори та умови, що мають безпосередній чи опосередкований вплив на рівень ефективності в організаційній і трудовій діяльності. В якості самостійної науки, що має свої предмети та методи, формування менеджменту відбулося наприкінці XIX ст.

Теоретичні та практичні засади у виробничому керуванні протягом XX століття формувалися під впливом успіхів в інших галузях (математиці, інженерних науках, соціології, психології тощо). Успіхи у цих галузях дали можливість виявлення нових факторів, котрі мають вплив в управлінні. В свою чергу це сприяло знаходженню нових підходів в управлінні та нівелювати старі теорії, котрі не виявили себе на практиці.

Науковий менеджмент має найбільш тісний зв'язок з Ф.У. Тейлором, Ф.Л. Гілбертом та Г. Ганттом. Засновником визнаний Ф.У. Тейлор та його початок наукових експериментів, пов'язаних з управлінням виробничим процесом у 1880 році.

Науковий менеджмент пов'язаний із забезпеченням виробничої ефективності за формулою «вхід – вихід». В результаті сутність пов'язана з тим, що з боку керуючої системи загалом та кожного менеджера наявна відповідальність щодо раціональних розміщень та ресурсних витрат при одночасному вдосконаленні виробничої системи. Наукові підходи з керування пов'язані з тим, що спостерігаючи, вимірюючи та аналізуючи трудові операції, можливе вдосконалення процесів ручної праці та виконання їх з більшою ефективністю.

Ф. Тейлором практичним шляхом визначено робочі обсяги, можливі для

виконання одним робітником при раціональному використанні своєї робочої сили.

На противагу теорії Тейлора роботи Макса Вебера зазвичай трактують у вигляді бюрократичної ідеології. Бюрократичне явище є характерним фактично для всіх автократичних форм протягом давніх, середніх століть та зустрічається і сьогодні. Явище бюрократії являє собою достатньо життєву та потужну організаційну форму при наявності своїх позитивних та негативних сторін [5].

Твердження наукового менеджменту підтримував Г. Гантт. Низька продуктивність працівників пояснювалися тим, що формулювання робочих завдань та методів відбувалося з урахуванням старого досвіду при відсутності наукових обґрунтувань. Відмінності щодо старих та нових підходів полягали у методах, пов'язаних із плануванням та розподілом завдань, а також способах, котрими заохочують робітника (працівника) щодо його виконання. У системі Тейлора плата працівників була відносно однаковою, у системі Г. Гантта працівник міг отримати премію у якості додатку до головної плати. Згідно з думкою Д.М. Гвишиані вчення Ф. Тейлора, або, як прийнято називати, «тейлоризм» - це [2, с. 369]:

- створений науковий фундамент, наявність заміни старих, традиційних, практично сформованих робочих методів;
- обирає робітника згідно наукових засад, результаті тренувальних та навчальних заходів;
- наявність адміністративного і робочого співробітництва, щоб практично впроваджувати розроблені системи організації праці;
- рівномірне розподілення праці та відповідальності відносно адміністрації робітників.

Праці Ф. Тейлора і його послідовників розглядають управлінські питання на нижчих рівнях при безпосередньому поєднанні робітників з коштами та продукцією.

Прихильниками наукових засад концентрувалася основна увага щодо

питань управління виробничими процесами, водночас прихильниками адміністративних засад відбувалося визначення загальних характеристик та управлінських закономірностей а також створення універсальних управлінських принципів щодо підвищення виробничої ефективності. Управління ними сприймалося в якості єдиного процесу, до якого входять певні функції, а управлінські процеси в якості суми всіх функцій. Основними функціями А. Файолом були названі планування, організація, управління, координація й контроль, поєднуючи які здійснюють управлінські процеси.

Визначення свого підходу щодо мотивів і відповідного комплексу стимулів було запропоновано прихильниками так званої поведінкової школи. Розвиток соціології й психології надало можливість підведення наукової бази щодо вивчення людської поведінки у межах трудового колективу. Наявність взаємної довіри, поваги, сприятливих відносин в колективі сприяють створенню гарного морально-психологічного клімату, тим самим істотно впливаючи щодо мотивації до високоефективної праці [4, с. 92].

Школа, пов'язана з поведінковою наукою, мала зосередження відносно методів, котрі налагоджують міжособистісні відносини у трудовому колективі. Основна мета - підвищити ефективність організацій через підвищену ефективність при використанні людських ресурсів.

Школою наукового менеджменту, школою адміністративного управління та поведінковою школою відбувалося відстоювання свого шляху як єдиного та найкращого. Водночас згідно наукових та практичних управлінських результатів, зміна робочого змісту та участі працівників у процесі управління підприємством мають вплив лише відносно деяких виробничих ситуацій та не на кожного працівника.

Математичний розвиток та обчислювальна техніка заклали основи нових засад управлінської теорії, котру прийнято називати «наука управління». Основою є застосування кількісного підходу, котрий дозволяє використовувати наукові аналітичні методи, згідно яких функціонують виробничі системи та вирішуються управлінські проблем, при цьому застосовується математичний

апарат, комп'ютерна техніка та інформаційні системи. Застосовувати даний підхід, згідно з думкою його прихильників, можливо коли наявні чотири умови:

- управлінські проблеми є настільки складними, що менеджерам потрібна допомога під час процесу, коли аналізується велика кількість змінних величин;
- численні виробничі фактори легше піддаються кількісному аналізу за коштами науки управління, використання економічних показників як орієнтирів під час прийняття рішень;
- наука управління застосовує математичні моделі, щоб одержати реальний результат положень та шляхів поліпшення ситуації;
- складність, пов'язана з управлінськими проблемами та математичним апаратом, потребує використовувати комп'ютери для того, щоб переробляти та аналізувати більші інформаційні обсяги [5].

Кількісні методи та математичні моделі застосовуються в результаті широкого використання комп'ютерів в управлінській сфері та розвинуті інформаційні системи.

Ефективність застосування моделей залежить від наступного: вірогідність вихідних даних, обмеження інформаційного одержання, слабе практичне застосування, надмірно висока вартість.

Внесок цієї школи до управлінської теорії наступний:

- поглиблюється розуміння складних управлінських проблем в результаті того, що розробляються та застосовуються нові моделі;
- розвиваються кількісні методи, коли вирішуються завдання під час рішень керівників складних господарських ситуаціях.

Зазначеними школами відбулося закладання наукового фундаменту управлінської теорії, в результаті відбулося формування нових підходів: процесного підходу, системного підходу та ситуаційного підходу. Сучасна ідея й теоретичні засади управління виробничими системами уособили в собі найважливіші чинники головних шкіл менеджменту та підходів до вивчення проблематики управління.

Процесний підхід розглядає управління у вигляді безперервної серії функцій управління, що мають залежність одна від одної, що є визначним поворотом управлінської теорії. Наявне широке застосування на сьогоднішній день. Запропонування процесного підходу у адміністративній (функціональній) школі управління, в межах якої прихильниками було розроблено управлінські функції.

На той час був розгляд функцій як незалежних кожної окремо. На противагу такій точці зору процесним підходом розглядаються функції у вигляді взаємозалежних. Управління прийнято розглядати не у вигляді одноразової дії, а у вигляді процесу, котрий складають безперервні, взаємозалежні дії. Кожна дія являє собою процес. Її прийнято називати управлінською функцією.

Ступені, згідно яких дроблять управлінський процес на функції, в кожного автора залежить від прийнятої точки зору при дослідженні та істотність розв'язуваних завдань. Передусім процес пов'язується з наступними функціями: плануванням, організацією, розпорядженням (командуванням), мотивацією, керівництвом, координацією, контролем, комунікацією, дослідженням, оцінкою, прийняттям рішень, підбором персоналу, представництвом та веденням переговорів або висновками угод.

Характерні риси у процесному підході засновані на тому, що об'єднуються найважливіші види в управлінській діяльності у вигляді невеликого числа функцій, котрі є застосовними у всіх організаціях [3].

Системну методологію менеджменту визнали та вона прийшла до масового розповсюдження з другої половини XX ст. Наявність науково-технічного прогресу, результатом якого стала широка автоматизація у виробничих процесах, а також революційний вплив відносно управлінських процесів.

Входження системного підходу до сучасної організаційної і управлінської теорії відбулося в якості особливої методології у науковому аналізі та мисленні. Здатність системно мислити стає вимогою у відношенні сучасних керівників.

Сутність у системному підході менеджменту пов'язана з тим, що організація має вигляд системи. Системою, згідно визначення великої кількості авторів, називають сукупність, котру утворюють взаємозалежні елементи. Характерна риса у такій сукупності наступна - її властивість як системи не являє собою суму властивостей, якими володіють елементи.

Перелік основних принципів у системному підході (системному аналізі):

- наявність цілісності, тим самим можливий одночасний розгляд систему як єдиного цілого та як підсистеми у вищих рівнях;
- ієрархічна будова, тобто наявна безліч (найменше два) елементів, що мають вигляд підпорядкованих елементів у нижчому рівні елементам у вищому рівні; принцип реалізації видно на прикладі будь-яких організацій; зазвичай, у будь-якій організації взаємодіють дві підсистеми: керуюча та керована; одна підпорядкована іншій;
- структуризація, що надає можливість аналізу системних елементів та їхнього взаємозв'язку у межах, утворених конкретно організаційною структурою; зазвичай система функціонує не стільки за рахунок властивостей, котрі мають окремі елементи, скільки завдяки властивостям самої системи;
- наявність множинності, з'являється можливість використовувати кібернетичні, економічні та математичні моделі для того, щоб описати окремі елементи та систему загалом [6, с. 67].

Особливості у системному підході пов'язані з тим, що відсутні будь-які керівні принципи. З боку системного підходу наявне лише твердження того, що організацію утворюють багато підсистем, що є взаємозалежними, це відкрита система, котра повинна взаємодіяти з навколишнім світом.

Ситуаційним підходом не відкидаються досягнення у інших підходах та управлінських школах. Наявне збереження основних концепцій та підходів, котрі застосовують відносно будь-якої організації. Водночас при визнанні однаковості загального процесу управління ситуаційним підходом визнається використання специфічних прийомів для того, щоб поставлені цілі підприємства були досягнуті.

Ситуаційний підхід - це логічне продовження у системному підході. У системному підході з'явилася можливість визначення організації у вигляді відкритої системи, що активно взаємодіє з навколишнім світом.

У виробничих системах, котрі мають відкритий тип, потребується наявність входних та вихідних каналів, за допомогою яких проходить взаємодія [1].

Згідно із ситуаційним підходом організація у межах підприємства є відповіддю стосовно різних за природою впливу факторів зовнішнього середовища. Ситуація є центральним моментом у цьому підході. Вона пов'язана з конкретним набором обставин, котрі протягом даного періоду часу можуть істотно впливати на функціонування підприємства. Фактори у зовнішньому середовищу, котрі мають вплив щодо виробничої системи, є настільки різноманітними, що зазвичай наявне виділення лише головних. Різними авторами вказується різна кількість факторів, котрі мають вплив щодо управління. Проте більшістю вважається існування не більше десяти факторів, котрі є внутрішніми та зовнішніми змінними та мати значний вплив щодо успішності в управлінні на підприємстві.

У ситуаційному підході при одночасному поєднанні всіх переваг у попередніх школах та підходах наявне розширення практичного застосування системної теорії, визначення основних внутрішніх та зовнішніх змінних, котрі мають вплив відносно виробничих систем. Згідно з даним підходом застосування всіх відомих концепцій та методик потребується у конкретних ситуаціях. За допомогою ситуаційного підходу, або, як його ще називають, ситуаційного мислення, створюється кращий спосіб ефективної роботи управління.

Ситуаційним підходом не вважається простий набір різних вказівок. Він скоріше за все являється способом мислення відносно організаційних проблем та способів їх розв'язку. Ситуаційний підхід зберігає концепцію процесу управління, яку застосовують всі організації. Крім того, цей підхід охоплює дослідження ідейних і економічних основ, що дозволяє зрозуміти ретроспективу та визначити перспективу. Управлінська діяльність передбачає аналіз ситуацій,

виявлення тенденцій її можливого розвитку та формування мети відповідно до цієї тенденції, яка постає найбільш корисною. Тобто, ситуаційний підхід використовує можливості прямого втручання науки до конкретних ситуацій.

1.1. Роль аналізу в системі менеджменту

Аналіз менеджменту - це механізм, який ідентифікує та оцінює стан підприємства (організації) і тенденції його змін (мається на увазі змін стану) відповідно до конкретних бізнес-індикаторів. Мета аналізу менеджменту – розробити рекомендації по усуненню проблемних елементів і слабких сторін функціонування підприємства, щоб забезпечити якісний рівень розвитку та сформувати в подальшому перспективи враховуючи наслідки при порушенні встановленого у встановленому законом порядку у сферах економіки, управління підприємством і права.

У науковій праці О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельника та Л.В. Іванця зазначено, що аналіз як процес оцінювання відповідної організації у визначений період за певними критеріями оптимальності тісно пов'язаний із моніторингом, економічним аналізом і системою інформаційного забезпечення підприємства [9, с. 11].

Водночас Т.А. Бурова дотримується думки, що моніторинг діяльності підприємства – це система безперервного спостереження, аналізу та прогнозування показників стану підприємства (суб'єкта господарювання) з урахуванням впливу зовнішніх чинників і внутрішніх факторів (цілі, структура, технологія, робітники, завдання) мета яких, забезпечити прийняти обґрунтовані управлінські рішення (стратегічні, тактичні), а також оцінки їх ефективності та результативності. В цьому контексті Д. Ф. Харківський та А. П. Тарасевич стверджують, що моніторинг підприємства:

- орієнтований (спрямований) на короткострокові цілі та контролює такі показники (основні) – рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток;
- дозволяє нейтралізувати негативні тенденції загрозливого характеру в організаційно-виробничій сфері підприємства.

Необхідно зробити акцент інформаційній системі підприємства, в якій міститься інформація із зовнішнього середовища непрямої дії, зовнішнього середовища прямої дії та внутрішнього середовища (внутрішніх змінних) (В. В. Лук'янова).

Система цілей аналізу діяльності підприємства (суб'єкта господарювання), виходячи з виокремлення та систематизації аналітичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічного аналізу підприємства, містить таку структурну складову групи часткових аналітичних цілей (або часткової аналітичної цілі), як аналіз в системі менеджменту підприємства.

Беручи до уваги вище написане, слід також врахувати думку І. О. Давидової в цьому контексті, яка стверджує, що управління підприємством як процес планування, організації, мотивації та контролю, являє собою процес функціонування підприємства (суб'єкта господарювання), який передбачає поєднання (наявність, єдність і взаємодію) керуючої (керівної) та керованої підсистем [3].

Взаємодія об'єкта та суб'єкта управління, на думку науковця [10, с. 19], це передусім інформаційно-комунікаційна взаємодія. Процес функціонування (роботи) підприємства (організації) як відкритої системи наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1.1 базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення, де інформація повинна подаватися вчасно, бути правдивою, насиченою, зрозумілою та нести користь.

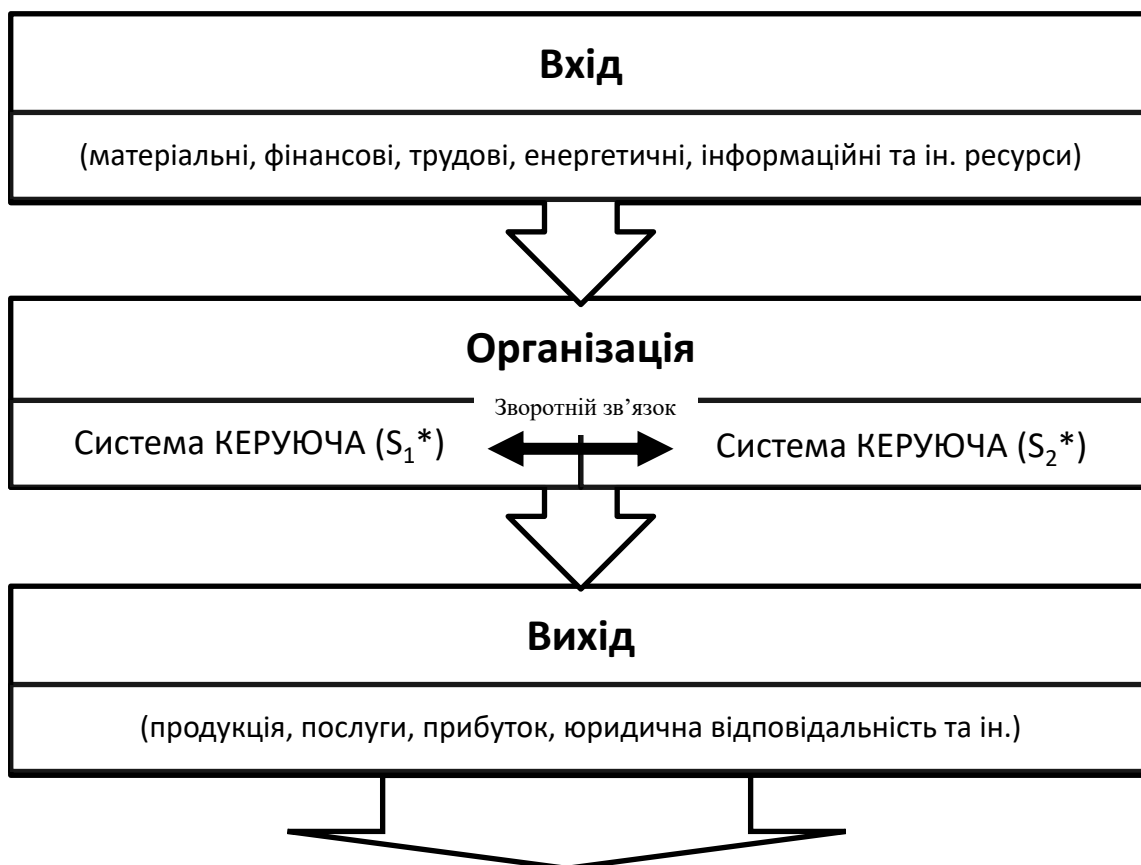


Рис. 1.1 Процес функціонування організації як відкритої системи [13, с. 142]

Згідно наукових праць Т. О. Фролової сучасні функції управління підприємством (організацією) це:

- підготовчо-креативна функція (генерування ідей; стимулювання надходження (притоку) ідей; фіксація ідей; підготовка процесу до впровадження ідей; організування процесу підготовки плану стосовно надходження ідей);
- організаційно-впроваджувальна функція (планування, опис, організація, супровід і контроль впровадження; аналіз, внесення коректив і формулювання удосконалень процесу впровадження);
- функція досягнення мети (планування процесу завершення; конкретизація параметрів необхідних результатів; підготовка фіксації процесу завершення; узагальнення проведених змін; розробка рекомендацій);
- інтегруюче-балансуюча функція (моделювання етапів виробничого процесу);
- функція інформаційного забезпечення діяльності підприємства [13].

У свою чергу, у науковій праці І. М. Назаренко зазначено, що функціями системи менеджменту підприємства є: функція планування; організаційна функція; операційна функція; функція мотивування; функція контролю. Тут варто зауважити, що планування (як загальна функція менеджменту) – це найбільш динамічна функція управління підприємством, оскільки згідно з нею передбачається дослідження, вивчення і аналіз інформації, прогнозування та програмування (розробка алгоритмів функціонування системи управління підприємством із використанням сучасних програмно-інформаційних засобів) [10, с. 38-40]. Водночас аналіз системи менеджменту підприємства як складова функції контролю (контроль як основна функція менеджменту) враховує дві складові:

- оцінювання (визначаються ключові ознаки, характеристики, параметри (показники, індикатори, властивості));
- ідентифікування (передбачено визначати відхилення параметрів від критеріїв, стандартів, формується діагноз) (рис. 1.2).

В той же час в процесі управління організацією, спираючись на рис. 1.2. та інформація у джерелах, охоплено 4 етапи:

- визначення (виокремлення сукупності) конкретних функцій менеджменту (зокрема функцій управління постачанням, виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо);
- забезпечення реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні функції менеджменту (контролювання, планування, функцію дії та координація);
- визначення способів і методів впливу керівної (керуючої) системи підприємства на керовану систему;
- забезпечення впливу керівної (керуючої) системи підприємства на керовану систему через прийняття управлінських рішень (тактичних, стратегічних) і механізми керівництва [7, с. 108].

Таким чином з огляду на вищесказане, можна сказати, що аналіз у системі менеджменту покликаний ідентифікувати та оцінювати поточний стан

підприємства і тенденцію до змін (тобто зміна стану) беручи до уваги відповідні бізнес-індикатори, метою яких є розробка рекомендацій по усуненню проблемних та слабких чинників, які заважають прогресивному функціонуванню підприємства, щоб забезпечити новий якісний рівень розвитку та сформулювати перспективи враховуючи наслідки при порушення законодавства у сферах економіки, юриспруденції та управління підприємством.

ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ



Рис. 1.2. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства [7, с. 129]

При аналізуванні системи менеджменту на підприємстві враховується оцінювання (проводиться визначення ключових ознак, характеристик,

параметрів, властивостей) та ідентифікування (передбачено визначати відхилення параметрів від критерія і/або стандарту, формується діагноз.

1.2. Критерії аналізу та оцінки системи менеджменту

У ході оцінювання менеджменту доцільно використовувати процесний підхід, в ході якого реалізація менеджменту представлена у формі «входу», безпосередньо процесу та «виходу». відповідно до якого реалізацію менеджменту можна представити у вигляді «входу», безпосередньо процесу та «виходу». Основою формування системи показників є головні положення цього поняття, а під самим менеджментом розуміють процес реалізації потенціалу через певні функції, реалізація якого забезпечується через досягнення запланованих результатів діяльності підприємства.

Під час оцінювання менеджменту пропонується розглядати наступні напрямки, які безпосередньо впливають на нього:

- ресурсне забезпечення управління (характеризує сукупність його властивостей);
- реалізація функцій менеджменту (характеризує ефективність використання ресурсів у діяльності менеджера) [9, с. 74].

Якість виконання будь-якого процесу залежить від обсягу та ресурсного забезпечення. Це стосується і процесу управління. Показники, які характеризують ресурсне забезпечення, представляють непряму оцінку, проте вони відіграють важливу роль у формуванні судження щодо якості управлінських робіт.

Основні види ресурсного забезпечення управління: кадровий; матеріально-технічний; фінансовий; інформаційний; ресурси часу.

Кадрове забезпечення характеризується критеріями повноти та якості виробничого персоналу та працівників управління. Першим показником, який характеризує забезпеченість підприємства є забезпечення управлінських робіт кадрами (кількість працівників апарату управління в загальній структурі підприємства). Кадрове забезпечення виражається кількістю працівників певної

категорії відносно інформаційного обсягу робіт (питомі трудовитрати) або зворотним показником інформаційного обсягу робіт, які припадають на одного працівника (інформаційна продуктивність). Показник структури управлінського персоналу характеризує відповідність складу певного профілю його цільовому призначенню.

Якісний склад працівників характеризує рівень освіти та професійної підготовки управлінського персоналу. Необхідність даного показника зумовлена тим, що якість управління залежить від якості праці управлінців, їх освіти, з урахуванням профілю діяльності, стажу роботи та індивідуальних здібностей.

Установчо-мотиваційний рівень характеризує працівників з моральних та соціально-психологічних позицій, відображає цільові установки й мотиви діяльності, ступінь зацікавленості у роботі, творчий підхід, свідомий потяг до одержання якісних результатів роботи. Показник акумулює особистісні риси працівників, вміння працювати з колективом та спроможності до праці.

Критеріями повноти матеріально-технічного забезпечення можуть служити оснащеність управлінців службовими площами, персональними комп'ютерами і програмним забезпеченням, засобами комунікації та репрографії, наявність методичної бази здійснення управлінської діяльності. Якісний рівень матеріально-технічного забезпечення характеризує рівень гігієнічних та естетичних норм організації робочого місця менеджера, тобто наскільки гармонічним та зручним у використанні є наявна матеріально-технічна база підприємства.

Фінансове забезпечення характеризується тим, наскільки фінансові ресурси, які виділяються безпосередньо на управлінську діяльність, достатні для її належного здійснення. Характеристика показників:

- фінансова забезпеченість управлінських проектів;
- наявність інвесторів;
- фінансування апарату управління;
- рівень заробітної плати апарату управління;

- ефективність використання фінансових ресурсів [14].

Інформаційне забезпечення відображає, з одного боку, повноту та доступність інформації, а з іншого - її якісні характеристики. Повнота виражає міру, в якій інформація за своїм складом достатня для проведення заданої роботи, а якісний рівень відповідає за її достовірність, точність, різносторонність. Показниками інформаційного забезпечення виступають: наявність інформаційної бази підприємства; використання Інтернету; процес передачі та обміну інформацією; достовірність та повнота зібраної інформації (її якість); розподіл відповідальності за збір та передавання [11].

Ресурси часу - досить специфічний вид ресурсів, є чітко регламентованим, невідновним, та не має можливості бути накопиченим. В умовах, коли заздалегідь встановлені його нормативні значення, можна міркувати щодо якості часового забезпечення за показниками:

- розподіл робочого часу;
- ефективність його використання;
- структура;
- витрати;
- резерви.

Показники оцінювання ресурсного забезпечення менеджменту за усіма напрямкам наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники оцінки якості ресурсного забезпечення управління

Назва показника	Напрямок оцінювання
Кадрове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – забезпеченість управлінських робіт кадрами; – рівень освіти, кваліфікації та професійної підготовки управлінського персоналу; – мотиваційний рівень;

	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність структури управлінського персоналу певного профілю його цільовому призначенню; – інформаційна продуктивність.
Матеріально-технічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – оснащеність управлінців службовими площами; – оснащеність засобами комунікації та репрографії; – оснащеність управлінців персональними комп'ютерами та програмним забезпеченням; – наявність методичної бази управлінської діяльності; – рівень гігієнічних та естетичних норм організації робочого місця менеджера.
Фінансове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – фінансове забезпеченість управлінських проєктів; – наявність інвесторів; – фінансування апарату управління; – рівень заробітної плати апарату управління; – ефективність використання фінансових ресурсів.
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – наявність інформаційної база підприємства; – використання Інтернету; – процес передачі та обміну інформацією; – достовірність та повнота інформації (її якість); – розподіл відповідальності за збір та передачу інформації.
Ресурси часу	<ul style="list-style-type: none"> – розподіл робочого часу; – ефективність використання робочого часу; – структура робочого часу; – витрати робочого часу; – резерви часу.

Джерело [складено автором на основі джерел 11 с. 53, 15 с. 49]

Сукупність показників ресурсного забезпечення менеджменту в зв'язку з їх різноманітністю важко звести до єдиного узагальненого критерію, до того ж це недоцільно, оскільки за їх наявності важко говорити про ступінь використання ресурсів. Це здійснюється за допомогою функцій менеджменту. Під останніми розуміють відносно відокремлені напрямки управління (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на усіх рівнях менеджменту. Функції планування, організації, мотивації, контролю та координації вважаються основними в менеджменті, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність буде здійснюватися шляхом послідовного їх застосування.

Оцінюючи функції управління, необхідно звертати увагу на їх сутність, взаємозв'язок та послідовність у реалізації, оскільки дослідження цього питання дає змогу вдосконалювати управління, усувати зайві ланки, формувати ефективну систему менеджменту [15, с. 51].

При оцінці функції менеджменту, доцільно враховувати п'ять найважливіших: планування (прогнозування); організація; мотивація; контроль; координація. Перші чотири формують структуру управління, яка визначає характер взаємозв'язків на підприємстві, п'ята - об'єднуюча, вона забезпечує узгодженість дій персоналу та встановлення між ними гармонійних зв'язків. При цьому функція планування полягає, насамперед, у визначенні цілей підприємства на певну перспективу та засобів їх реалізації - ресурсного забезпечення на основі інформації щодо організаційного середовища підприємства.

Організація включає діяльність з виконання поставлених цілей. Завдання менеджера на цьому рівні — максимально ефективна побудова бізнес-процесів підприємства.

Мотивація, як функція, розглядається у спонуканні працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства через особисту зацікавленість.

Контроль є формою постійно діючого зворотного зв'язку, який необхідний для перевірки якості бізнес-процесу на кожному етапі. Його правильна

організація дозволяє запобігти втратам завдяки ліквідації дефектів, підвищити довіру усіх зацікавлених осіб та ефективність функціонування підприємства в цілому [16, с. 29].

Координація необхідна для регулювання та постійної діагностики системи управління. Її основним завданням є аналіз відхилень у роботі, корегування поточних планів та завдань відповідно до змін середовища. Саме у рамках координації на основі контролю і здійснюється оцінювання якості менеджменту. Показники оцінювання функцій менеджменту наведено у табл.1. 2.

Таблиця 1.2

Показники оцінювання реалізації функцій менеджменту

Назва показника	Напрямок оцінювання
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – постановка цілей та стратегічних завдань; – збір та аналіз інформації про клієнтів та ринок; – деталізація бізнес-процесів; – планування ресурсів; – збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонних підприємствах.
Організація	<ul style="list-style-type: none"> – формування організаційної структури; – розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності; – умови для створення самонавчальної організації; – організація виробничого процесу; – ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів.
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> – лідерство та корпоративна структура; – умови для навчання та професійного розвитку персоналу; – рівень потреб працівників;

	<ul style="list-style-type: none"> – залучення працівників в процес вдосконалення; – задоволеність працівників результатами своєї діяльності.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу; – критерії оцінки одержаних результатів; – вимір ступеню задоволеності споживачів; – раціональне використання ресурсів; – відповідність одержаних результатів поставленим цілям.
Координація	<ul style="list-style-type: none"> – об'єднання та координація перших чотирьох функцій; – встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації; – система вирішення конфліктів; – поточний аналіз відхилень.

Джерело [складено автором на основі джерел 8 с. 12, 16 с. 35]

Одним із фундаментальних положень сучасного менеджменту є неможливість його існування без чіткої, точно сформульованої мети для підприємства. Керуючись поставленою метою, менеджери визначають напрями діяльності, для її досягнення та направляють зусилля на їх реалізацію.

Менеджмент спрямований на досягнення поставленої мети, що представляє собою бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

У рамках визначення менеджер повинен докласти максимум зусиль для реалізації намічених цілей. Показники досягнення результату управлінської діяльності для кожного підприємства є індивідуальними та залежать від різних факторів та умов (стадій життєвого циклу, рівня розвитку ринку, виду діяльності тощо) [8].

Ресурсне забезпечення та реалізація функцій менеджменту оцінюється за допомогою методу експертних оцінок, а рівень досягнення результату діяльності — розрахунком порівняння одержаного результату з попереднім (індексу оцінюваного показника).

Комплексне оцінювання якості менеджменту пропонується здійснювати поетапно:

- оцінювання якості ресурсного забезпечення менеджменту;
- оцінювання реалізації функцій менеджменту;
- оцінювання рівня досягнення результату діяльності підприємства;
- розрахунок інтегрального показника якості менеджменту;
- аналізування рівня якості менеджменту на підприємстві.

Оцінювання ресурсного забезпечення менеджменту проводиться за методом експертного оцінювання і полягає в тому, що виділяють п'ять показників оцінки, експертна група виставляє її за 25-ма критеріями оцінки потенціалу від 1 до 4 (1 — низький рівень; 2 — середній; 3 — високий; 4 — ідеальний).

Показник ресурсного забезпечення менеджменту РЗ розраховується за формулою 1.1:

$$PЗ = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{100} \rightarrow 1, \quad (1.1)$$

де a_i — оцінка i -го показника виробничого потенціалу підприємства експертами;

n — кількість показників оцінки (25).

Оцінка реалізації функцій менеджменту РФ здійснюється аналогічним чином і визначається за формулою 1.2:

$$PФ = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{100} \rightarrow 1, \quad (1.2)$$

де b_i — оцінка i -го показника функцій менеджменту експертами;

n — кількість показників оцінки (25) [10].

Розроблений комплексний методичний підхід до оцінювання системи менеджменту підприємства передбачає одержання інтегрального показника, що характеризує рівень досягнення запланованих результатів за рахунок ефективного використання потенціалу управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АЛЛО»

2.1. Загальна характеристика та галузеві особливості ТОВ «АЛЛО»

Компанія «АЛЛО» вважається однією з найбільших роздрібних мереж інтернет-магазинів. Підприємство представлено по всій Україні у вигляді великих та маленьких магазинів. Також «АЛЛО» має свій інтернет-магазин та кур'єрську доставку.

По інформації журналу Форбс, в жовтні 2014 року компанія «АЛЛО» зайняла друге місце в списку інтернет-магазинів України маючи виторг \$100 млн.

Головними перевагами магазинів «АЛЛО»: зручне розташування, широкий асортимент, якість обслуговування та єдина корпоративна система оформлення. Пріоритетом в торгівлі вважають «АЛЛО-Техно» - цифровий супермаркет, де крім традиційних товарів для мережі «АЛЛО» представлені цифрова техніка та аксесуари, телевізори, ноутбуки, аудіотехніка і т. д.

Свою роботу «АЛЛО» розпочали з відкриття салону мобільного зв'язку під своєю торговою маркою 15 вересня 1998 року в місті Дніпро (колишній Дніпропетровськ). Торгова мережа «АЛЛО» налічує більше ніж 453 торгових точок та 174 партнери у 137 містах. Найбільша кількість магазинів – 35, знаходиться в місті Києві. АЛЛО ® офіційно зареєстрували свою торгову марку в Україні.

ТОВ «АЛЛО» це приватна власність та мережа офлайн та інтернет-магазинів по Україні. Капітал компанії залежить від посередництва в торгівлі різними товарами.

ТОВ «АЛЛО» згідно класифікації галузевої залежності належить до роздрібної та оптової торгівлі.

Загальні види життєдіяльності підприємства згідно Статуту:

- реалізація, підключення, експлуатація та сервісне обслуговування мобільних телефонів, їх підключення, експлуатація, сервісне обслуговування;

- реалізація продукції постійного використання та продукції виробнично-технічною метою використання;
- надання послуг юридичним та фізичним особам.

Компанія «АЛЛО» співпрацює з такими світовими виробниками як Apple, Xiaomi, Huawei, Nokia, Samsung, Motorola, LG, Panasonic, Alcatel, Philips, Acer, Asus, Canon, Sony, Kingston, Nikon, Pentax.

Також «АЛЛО» є офіційним дилером всіх відомих операторів мобільного зв'язку України – ЗАТ "КИЇВСТАР ДЖ ЕС ЕМ", ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Лайфселл», ЗАТ Телесистеми України (TM PEOPLEnet).

За розміром та сукупністю характеристик – це велика компанія.

До номенклатури товарів та послуг підприємства входять:

- консультація та продаж мобільних пристроїв та комп'ютерів;
- повний цикл обслуговування мобільних пристроїв та комп'ютерів;
- реалізація іншої техніки;
- продаж аксесуарів до мобільних пристроїв та комп'ютерів.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Діяльність підприємства регулюється чинним законодавством України. Підприємство проводячи свою діяльність керується Статутом, а також рішеннями зборів учасників.

Документи, які потрібні були для реєстрації ТОВ «АЛЛО» як юридичної особи: свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість, Погодження про розміщення об'єкта торгівлі, Торговий патент про провадження торгівельної діяльності.

Підприємство «АЛЛО» сьогодні вважається одним із найбільших ритейлерів на ринку мобільних телефонів та портативної цифрової техніки.

Місія компанії:

- покращувати якість життя своїх клієнтів, персоналу, бізнес-партнерів та суспільства в загальному;
- просувати світові цифрові технології в життя населення та бізнес-середовища;

- впроваджувати інновації, створювати цінності для своїх клієнтів, персоналу, бізнес-партнерів та інвесторів;
- повага, розвиток і цінування кваліфікованих співробітників, спроможних досягати мети.

З місією компанії тісно зв'язані і її цінності, якими являється орієнтування на втамування потреб своєї клієнтури, гарантія і надійність співпраці з партнерами та запровадження новітніх ідей у свою життєдіяльність.

Основа стратегії компанії закладається в лідерстві по Україні серед конкурентів роздрібних товарів та постачальників технологій комунікацій, портативних аудіо та відео і сервісів через мережу телекомунікаційних магазинів, партнерських магазинів, оптової торгівлі та мережі Інтернет.

Згідно статуту підприємства, управління здійснюється вищим органом – Зборами Засновників. Виконавчим органом підприємства являється директор. Він призначається згідно Протоколу зборів Засновників та Наказом про призначення.

ТОВ «АЛЛО» складається з семи головних відділів:

- відділ фінансової служби (складається з фінансового відділу та бухгалтерії)
- маркетинговий відділ;
- юридичний відділ;
- відділи по товарним групам, ціль яких здійснювати нагляд за логістикою, товарними запасами, замовленнями та мотивацією продажу;
- відділ служби роботи з персоналом (входить відділ кадрів, відділ по роботі з персоналом та учбовий центр);
- відділ прямих продажів, займається корпоративними продажами послуг мобільних операторів зв'язку (входить підрозділ Call-centre – працює по принципу «гарячої лінії» спілкується із споживачем);
- відділ з роботи по субдиллерам;

- служба підтримки продажів (входять сервісно-аналітична служба, відділ по роботі з банками, директори груп філій. Очолює це все директор з продажів).

ТОВ «АЛЛО» має у своєму підпорядкуванні 60 філій та 93 структурних підрозділи. Філії підприємства зареєстровані без прав юридичної особи, але при цьому у них є свої коди ЄДРПОУ, своя юридична адреса, печатка та вони являються платниками податків.

Підставою для здійснення діяльності директорів філій є Положення про філію. Проте вони не мають права підпису на фінансових документах та договорах та не мають права представляти інтереси підприємства в будь-яких установах.

До філій входить і «Учбовий центр», який створили, щоб комплексно підготовлювати майбутніх та теперішніх працівників компанії.

Компанія «АЛЛО» працює по принципу філіальної системи.

Основа для створення структури даного типу – практично самостійні відділи та комплекси-«дивізіони». Їм надається оперативно-господарська самостійність в отриманні з центральним управлінням корпоративною стратегією.

Плюси комплексів-«дивізіонів» структури управління є:

- наявні тісні зв'язки між виробництвом і споживачами;
- швидко реагують на зміни в зовнішньому середовищі;
- поліпшується координація діяльності в підрозділах;
- збільшується серйозність відділень у питаннях максимізації дохідності та досягнення лідируючих позицій на ринку.

Мінусами комплексів-«дивізіонів» структури менеджменту є:

- зростає управлінський апарат;
- збільшуються витрати на утримування апарату управління;
- дублюються функції управління в різних підрозділах;
- постійна боротьба за ресурси між підрозділами.

Завдяки філіальній системі здійснення управління на нижніх ланках проходить ефективно, а також покращується координація роботи персоналу задля виконання стратегії компанії та досягнення її цілей.

2.2. Аналіз ресурсного забезпечення в ТОВ «АЛЛО»

Сформувані і оцінені поточні та перспективні можливості підприємства, тобто його ресурси – одна із задач керівництва підприємства. Це зумовлено в першу чергу тим, що необхідно забезпечити ефективне функціонування підприємства та зміцнити його конкурентоспроможність на ринку.

В таблиці 2.1. наведені показники діяльності підприємства ТОВ «АЛЛО».

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності підприємства, тис. грн

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018/2016		Відхилення 2018/2017	
				Абсол.	%	Абсол.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	291874,9	559664,3	762685,1	470810,2	161,3	203020,8	36,2
Собівартість реалізованої продукції	262470,5	504371,9	671318,1	408847,6	155,7	166946,2	33,0
Прибуток валовий	29404,4	55292,4	91367	61962,6	210,7	36074,6	65,2
Інші операційні доходи	3050,3	6198	5521,3	2471	81,0	– 676,6	-10,9
Адміністративні витрати	23105,5	44291,8	10197,5	-12908	-55,8	-34094,3	-76,9
Витрати на збут	2231,4	8777,3	6882,5	4651,1	208,4	-1894,8	-21,5
Прибуток	1880,1	8799,6	8913,1	7033	374,0	113,5	1,2

Джерело [розраховано автором на основі інформації досліджуваного підприємства]

Вивчивши динаміку ключових показників роботи підприємства за 2016-2018 рр., можна зробити відповідні висновки.

Чистий дохід від реалізації продукту протягом всіх етапів збільшувався та в 2018 був на 161,3% більший ніж у 2016. Відповідно до чистого доходу росла і собівартість продукції. В 2018 році вона становила 671318,1, що на 33% більше ніж в 2017 році. В кінці, вирахувавши всі витрати і додавши всі інші види доходу, які були у підприємства, прибуток в 2018 році становив 8913,1 тис. грн., що на 113,5 тис. грн. більше ніж у 2017 році.

Головний ресурс розвитку заробітку компанії в 2018 році – реалізація мобільних апаратів та аксесуарів, забезпечення послуг мобільного зв'язку.

Протягом досліджуваного періоду прибуток ТОВ «АЛЛО» створювали реалізація товарів, під'єднання покупців до мобільної мережі зв'язку та комісійна винагорода.

Розглянемо результати іншого операційного доходу за 2018 року, що склав 5521,3 тис. грн., при чому, що у 2017 році він був на 676,6 тис. грн. більший, створювався внаслідок доходів від продажу валюти, операційної оренди активів та від доходу по компенсаційним витратам операторів.

Витрати зросли через утворення нових торгових центрів та салонів мобільного зв'язку.

Формування всебічно сформованої галузі торгівлі потребує належного ступеня розвитку матеріально-технічної бази, що вважається важливою складовою частиною продуктивних сил, а також має багатогранну роль в формуванні всього народного господарства країни. Матеріально-технічна основа компанії – це комплекс засобів і об'єктів праці, які застосовуються в господарській діяльності цього підприємства показана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матеріально-технічна база ТОВ «АЛЛО», тис. грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018/2016	
				Абсол.	%

Нематеріальні активи	879	1013,2	2240	1361	154,8
Незавершене будівництво	-	-	101	-	-
Основні засоби	14425,3	18381,4	17811	3385,7	23,4
Виробничі запаси	34,9	60,6	9	-25,9	-74,2
Запаси товару	124175,8	11802,7	176802	52626,2	42,3
Векселя	102,3	888,9	60	-42,3	-41,3
Дебіторська заборгованість	9811,1	16235,3	16690	6878,9	70,1
Уставний капітал	1000	1000	1007	7	0,7

Джерело [розраховано автором на основі інформації досліджуваного підприємства]

Основні засоби ТОВ «АЛЛО» наведено в табл. 2.3. Залишкова вартість основних засобів становить 8,3 % сукупних активів.

Таблиця 2.3

Основні засоби ТОВ «АЛЛО», тис. грн.

Основні засоби	Вартість
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120,3
Машини та обладнання	10318,0
Транспортні засоби	1075,7
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	6574,1
Інші основні засоби	254,2
Бібліотечні фонди	17,5
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1318,3
Інші необоротні матеріальні активи	6285,2
Разом	25963,3

Джерело [складено автором на основі інформації досліджуваного підприємства]

Організація реалізує роботу застосовуючи як особисті необоротні активи, так і основні засоби, залучені за договорами оперативної оренди. Згідно з угодами своєчасної оренди залучаються будівлі, в яких розташовуються торгові

центри з роздрібною торгівлю, гуртові бази, бази збереження продукції, приміщення філій. У недалекій перспективі компанія стане продовжувати відчувати вплив нестійкої економіки в країні. Результатом цього виникає значна неясність, що здатна впливати на майбутні процедури, ймовірність виплати вартості активів ТОВ та уміння компанії обслуговувати та сплачувати свої борги відповідно до строків погашення.

При здійсненні розгляду системи ресурсного забезпечення компанії, потрібно здійснити аналіз конкурентоздатності ТОВ «АЛЛО» у порівнянні з організаціями-суперниками на базі факторів їх господарсько-фінансової роботи. У таблиці 2.4 показані характеристики господарської роботи ТОВ «АЛЛО» та організацій-суперників.

Відповідно до вищезгаданого, фаворитом у складі аналізованих компаній згідно з ознаками господарської зайнятості є вітчизняна платформа для продажу магазин «Розетка».

ТОВ «АЛЛО» розташувався на другому місці. Такого роду підсумок визначений невисокою прибутковістю продажів ТОВ «АЛЛО», на яку вплинула низька виручка від реалізації компанії.

Таблиця 2.4

Показники роботи компаній за 2018 рік

Показники	«АЛЛО»	«Ельдорадо»	«Розетка»
Прибутковість продажів, %	0,98	4,37	6,9
Обороти запасів, дні	65,97	73,83	66,79
Обіг товару, грн	833060	789653	986524

Джерело [розраховано автором на основі інформації досліджуваних підприємств]

Компанії слід здійснити заходи відповідно до збільшення доходу від реалізації підприємства, наприклад, зменшувати затрати оборту компанії, що збільшуються великими темпами, ніж товарообіг. Відповідна тенденція затрат компанії здатна привести підприємство у стан збитковості, і як кінцевий

результат воно втратить раніше завойовані рейтинги на ринку. Зокрема для ТОВ «АЛЛО» на даній стадії формування раціонально в першу чергу стримати раніше досягнутих результатів.

Оцінка продуктивності використання ресурсів ТОВ «АЛЛО» показана в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Дослідження ефективності застосування ресурсів ТОВ «АЛЛО»

Показник	2017 рік, грн	Питома вага, %	2018 рік, грн	Питома вага, %	Відхилення +/-	Темп зростання %
Вартість необоротних активів (середньорічна)	20225,25	9,3	22649,1	8,3	2423,85	111,81
Сума оборотних активів (середньорічна)	186674,2	86	238886,4	87,9	52212,25	97,84
Затрати на оплату праці	10386	4,7	10536	3,8	150	123,43
Усього сукупні ресурси	217283,4	100	272069,5	100	54786,1	-
Обіг товарів	936794		1009876		73082	1,07
Чистий прибуток	7603		3307		-4296	0,43
Ресурсовіддача	4,32		3,72		-0,6	0,86
Прибутковість сукупних ресурсів	3,6		1,23		-2,37	0,34

Джерело [розраховано автором на основі інформації досліджуваного підприємства]

Зробивши підсумки оцінки застосування ресурсів ТОВ «АЛЛО», можна зробити відповідний висновок про малоефективне їх застосування. Про це повідомляє спад у 2018 році ресурсовіддачі сукупних ресурсів підприємства на 13,92% та скорочення прибутковості сукупних ресурсів підприємства на 65,14%. В свою ж чергу чистий прибуток порівняно з 2017 роком знизився на 56,51%, а

це більше ніж в половину, при тому, що обіг товару був значно більший порівняно з попереднім роком.

Таким чином компанія малоефективно застосовує всі без винятку різновиди власних ресурсів, також необхідно прибгати до заходів по зміні перерозподілу грошей серед можливостей компанії. До негативних результатів призвели зміни у питомій вазі ресурсів, а саме збільшення питомої ваги оборотних активів. У системі ресурсів компанії оборотні активи у 2018 році посідають 87,9% від сукупних ресурсів компанії. Це аргументується специфікою роботи компанії.

Отже, в разі якщо суб'єкт господарювання повинен підвищувати оборотні активи, в такому випадку насамперед це необхідно здійснювати відповідно іншим ресурсам, для того щоб не дозволити зміни у структурі ресурсів. Дані зміни можуть проводитися відповідно до необоротних активів, з тієї причини що кожна компанія намагається знижувати трати на оплату роботи співробітників, якщо не у вартісному еквіваленті, то відповідно хоча б зниження питомої ваги даних затрат у системі ресурсів компанії.

Отже, результативність застосування ресурсного потенціалу компанії знаходиться в залежності від багатьох факторів. При введенні компанією змін у використанні існуючих, а також можливих ресурсів слід продумати їх вплив на сукупну результативність компанії, через те що на першу думку позитивні зміни у роботі компанії, можуть привести до неочікуваних результатів.

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту в торговельній мережі салонів мобільного зв'язку

Через особливість системи менеджменту компанії, завжди необхідно брати до уваги специфічність діяльності підприємства. На рис. 2.1. наглядно показано, як функціонує схема система менеджменту фірми «АЛЛО».



Рис. 2.1 Схема функціонування системи менеджменту в компанії «АЛЛО»
[складено автором]

Основні якісні характеристики результативності системи менеджменту компанії «АЛЛО» є:

- досягаються найвищі результати в порівнянні з конкурентами;
- існують можливості до кардинальних змін життя;
- завдяки роботі, постійно генеруються позитивні емоції;
- компанія створює власну опору організації;

Тому системою менеджменту організацій можна вважати систему, що відображає найвищу сходинку в розвитку організацій, розкриваються сенс,

формується відчуття відповідальності, забезпечуються легкі рішення компанії в бізнес-середовищі конкурентів, створюються форма та завершений цикл управління підприємством. Реалізуються такі функції: розвиток; виконання; оцінка. Проводяться конкретні заходи по соціальних інноваціях, що дозволяє компанії бути привабливою для різної ЦА і забезпечувати досягнення своєї стратегічної цілі.

Для аналізу системи менеджменту ТОВ «АЛЛО», необхідно провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це основний інструмент стратегічного управління, який здійснює оцінку комплексну внутрішніх та зовнішніх чинників, які мають вплив на розвиток підприємства. SWOT-аналіз проводиться в декілька етапів. Спочатку потрібно визначити переваги та недоліки ТОВ «АЛЛО». (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальний аналіз сильних та слабких сторін компанії «АЛЛО»

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стійка позиція у вузькогалузевих ринкових сегментах, впізнаваний лідер; 2. Має можливість захищатися від конкурентних компаній; 3. Вдосталь фінансових ресурсів; 4. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички; 5. Добре проаналізовані ринкові сегменти та потреби споживачів; 6. Рентабельність та прибутковість перевищують середнє значення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренти на ринку досить сильні та агресивні; 2. Потрібно постійно конкурувати з продавцями-нелегалами; 3. Негнучка цінова політика, зависокі витрати на методи встановлення ціни; 4. Покупці недостатньо освідомленні з послугами.

Джерело [складено автором на основі власних спостережень]

На цьому етапі варто розглянути та проаналізувати ринок у цілому. Другий етап дасть змогу зробити оцінку ситуації за межами компанії та дасть розуміння потенційних можливостей та загроз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Потенційні можливості та загрози для підприємства ТОВ «АЛЛО»

Зовнішні можливості	Зовнішні проблеми
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток економіки країни; 2. Євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу; 3. Соціально-політична стабільність; 4. Стабільне та обґрунтоване законодавство; 5. Сервіс в бік нових клієнтів; 6. Долучення до нових ринків (сегментів); 7. Масштабування виробництва з метою задоволення потреб клієнтів; 8. Розвиток в сторону привабливіших стратегічних груп; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція; 2. Військові дії та соціально-політична нестабільність у сусідніх країнах та інших регіонах світу; 3. Значна ймовірність появи нових суперників на ринку; 4. Сповільнений темп масштабування ринку; 5. Проблеми, які виникають при складенні договорів із постачальниками й споживачами.

Джерело [складено автором на основі власних спостережень]

Перейдемо до етапу порівняння переваг та недоліків компанії з можливостями і загрозами в загальному середовищі.

З метою узагальнення результатів застосуємо матрицю SWOT (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Підсумок результатів SWOT-аналізу для підприємства «АЛЛО»

Сильні сторони (S)	Оцінка
1. Впізнаваний лідер, який займає ключову позицію на українському ринку.	5
2. Наявність сильної та дуже дієвої реклами.	3

3. Хороша репутація у клієнтів.	4
4. Наявність гарантії на послуги.	3
5. Рентабельність та прибутковість продукції.	5
6. Сильний аналіз ринкових сегментів та потреб споживачів.	5
Всього	25
Слабкі сторони (W)	
1. Інновації у системі менеджменту розвиваються недостатньо динамічно, що уповільнює реагування на потреби та запити споживачів.	-5
2. Компанія не може пришвидшити ріст асортименту товарів через велику залежність від компаній, що постачають продукцію.	-4
3. Недостатнє проведення заходів по популяризації компанії серед цільової аудиторії (ЦА).	-3
Всього:	-12
Всього по внутрішньому середовищу:	13
Можливості (O)	
1. Високий технічний рівень продукції і реалізація відомих брендів зумовить активне розширення ринків збуту.	5
2. Створення численних модифікацій товарів зумовить підвищення попиту.	3
3. Масштабування асортименту продукції сприятиме долученню додаткових груп клієнтів.	4
4. Завдяки удосконаленню законів конкуренти-нелегали з поступово зникнуть.	3
Всього:	15
Загрози (T)	

1. Зменшення кількості клієнтів через становище економіки країни та різкі коливання грошового курсу.	-5
2. Поява сильних конкурентів у зв'язку з євроінтеграцією та приєднання до міжнародної арени, що стане загрозою втрати лідируючої позиції.	-4
3. В період демографічних змін є вірогідність зміни цільової групи клієнтів.	-2
Всього:	-11
Всього по зовнішньому середовищу:	4

Джерело [складено автором на основі власних спостережень]

Провівши SWOT-аналіз, можна підвести такі підсумки. Нестабільна ситуація в Україні значно впливає на довгострокове стратегічне планування компанії не в кращу сторону. Через нестабільну економіку, ТОВ «АЛЛО» не ризикує виходити на закордонні ринки, тим самим розширити свій вплив. Євроінтеграція української економіки ще не на тому рівні, щоб компанія могла спланувати вихід на світовий ринок. В свої країні, завдяки інноваційним методам управління, формуванню стратегічних планів саме на внутрішній ринок, підприємство ТОВ «АЛЛО» має лідируючу позицію в своєму сегменті ринку і на це не впливає нестабільна економіка України.

Компанія «АЛЛО», як вже було написано перед цим, застосовує філіальну систему менеджменту. Всі філіальні регіони поділені на окремі філіали. Філіали поділені на підрозділи. Для того щоб зрозуміти чи ефективна така система менеджменту, нам потрібно провести аналіз та розглянути критерії оцінки роботи підрозділів, які застосовують, щоб досягнути стратегічної цілі компанії в цілому. Отже, виділяється загальний показник, який розраховує ефективність роботи кожного окремого підрозділу – коефіцієнт виконання плану. При його допомозі, проаналізуємо прибутковість роботи кожного з підрозділів. Цей показник допомагає сформулювати плани на подальшу діяльність.

Коефіцієнт виконання плану обчислюють для окремих груп. Загальний коефіцієнт виконання плану розраховують за формулою 2.1 [7]:

(2.1)

$$K_{\text{вп}} = \frac{Д_{\text{факт}}}{Д_{\text{план}}} 0,5 + \frac{А_{\text{факт}}}{А_{\text{план}}} 0,15 + \frac{Н_{\text{факт}}}{Н_{\text{план}}} 0,15 + \frac{Ст_{\text{факт}}}{Ст_{\text{план}}} 0,1 + \frac{Т_{\text{факт}}}{Т_{\text{план}}} 0,1;$$

де, $\frac{Д_{\text{факт}}}{Д_{\text{план}}}$ - відношення фактичної виручки (грн) до планової виручки від продажу пристроїв (грн);

$\frac{А_{\text{факт}}}{А_{\text{план}}}$ - відношення фактичної виручки (грн) до планової виручки від продажу аксесуарів (грн);

$\frac{Н_{\text{факт}}}{Н_{\text{план}}}$ - відношення фактичної виручки (грн) до планової виручки від продажу додаткових послуг (грн);

$\frac{Ст_{\text{факт}}}{Ст_{\text{план}}}$ - відношення фактичної суми продаж до планової суми продаж страховок + страховки банків (грн);

$\frac{Т_{\text{факт}}}{Т_{\text{план}}}$ - відношення фактичної кількості (шт.) до планової кількості продукції операторів (шт.).

При підрахунку коефіцієнта виконання плану відсоток виконання плану потрібно округлити до одного знаку після коми. Нормативне значення коефіцієнту 80%. Тоді робота підрозділу вважається рентабельною та ефективною. Якщо коефіцієнт невиконаний – всі співробітники підрозділу отримують штраф.

Дослідимо коефіцієнт виконання плану по одному з підрозділів за період із 1 по 31 січня 2019 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати ефективності діяльності підрозділу компанії «АЛЛО»

за січень 2019 р.

Фінансовий показник	План, грн	Факт, грн	Факт, %	КВП
Виручка від реалізації, грн. :	498509,45	876801,97	175,88	

терміналів	448954,02	770517,18	171,62	168,91
планшетів	49555,43	106284,79	214,48	
категорія «+»	-	12880,01	-	
Страховки загалом, грн :	8554,06	15110,16	176,64	
банківські	2353,18	822,10	34,94	
страхові поліси	6200,88	14288,06	230,42	
Виручка від реалізації аксесуарів, грн	85038,56	120183,21	141,33	
Виручка від реалізації додаткових послуг, грн	37599,96	61884,74	164,59	
Кількість продукції операторів, шт.	496,34	864,00	174,01	

Джерело [розраховано автором на основі інформації досліджуваного підприємства]

Провівши аналіз коефіцієнта виконання плану, можна побачити, що підрозділ в цьому місяці перевиконав його на 68,91 %. Це означає, що підрозділ рентабельний, а робота співробітників – ефективна. Такий результат можна охарактеризувати як позитивний, так і негативний. що свідчить про прибутковість та результативну діяльність працівників. У цьому випадку компанія у наступному місяці збільшить планові показники. Цей процес можна трактувати як із позитивного, так і негативного боку.

З позитивного боку це означає, що підрозділ здатен збільшити валові показники і відповідно отримати більший прибуток.

З негативного боку – міг бути не врахований сезонний попит на продукцію і в наступні місяці показники можуть не відповідати запланованим.

Щоб уникнути такої ситуації, потрібно розглядати показник виконання плану в динаміці не менше чим за рік. Детальніше розглянемо це на графіку (рис. 2.2).

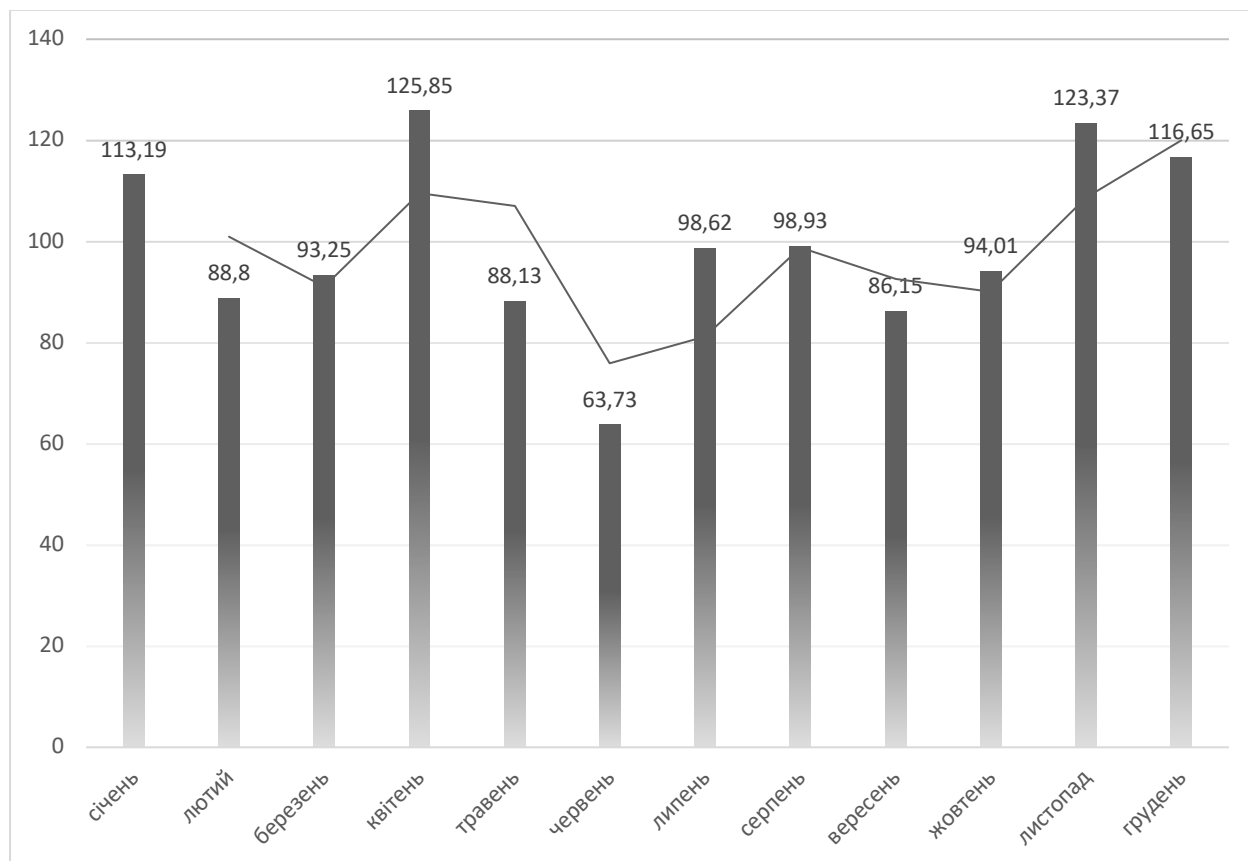


Рис. 2.2 Зміна коефіцієнта виконання плану за період із 1 січня по 31 грудня 2018 р. [побудовано автором]

Отже, по цьому графіку видно, що все залежить від сезону, економічної, політичної ситуації в країні а ще безліччю інших факторів.

В результаті аналізу наявної системи менеджменту компанії було виявлено, що слабким неефективним системним елементом є відсутність результативної системи мотивації та корпоративного кодексу. Саме тут є потенціал для розвитку і я вбачаю два основних напрямки вдосконалення системи менеджменту компанії «АЛЛО»:

- 1) врахування сезонних факторів попиту на товари – функція планування;

2) упровадження в систему менеджменту більше мотиваційних програм для заохочення співробітників – функція мотивації в управлінні персоналом.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АЛЛО»

3.1. Стратегічні заходи вдосконалення системи менеджменту торговельного підприємства

Ефективність діяльності організації багато в чому виражається у залежності від потужностей, технологій, персоналу, фінансових ресурсів та потенціал розвитку. Безпосередньо вкладення у персонал є довгостроковим та вартісним проектом, який, як правило, показує максимальний ефект через кілька років. Тому для компанії це є стратегічними ціллю та резервом розвитку системи менеджменту. А корпоративна культура являє собою основою мотиваційного механізму та сприяє встановленню стратегічної налаштованості працівників.

Успіх будь-якого торговельного підприємства залежний від ефективної роботи персоналу, а робота залежить від ефективної мотивації. Затрати багатьох галузей на сьогоднішній час значно перебільшують інші витрати, саме через це віддача від вкладений в персонал коштів є першочерговою задачею всіх компаній.

На основі пройденого аналізу системи управління в ТОВ «АЛЛО» я дійшла висновку, що активна система менеджменту в ТОВ є якісною, але були виявлені деякі нюанси в роботі окремих підрозділів підприємства. Компанії доцільно надавати своїм структурним підрозділам більше самостійності, збільшувати їхній об'єм повноважень, робити їх відповідальними як перед споживачем, так і перед компанією. Необхідно забезпечити керівникам філіалів і торгових точок розширення повноважень. Такі заходи забезпечать співробітникам підвищення зацікавленості в роботі та в кінцевих результатах їхньої роботи.

Бути унікальним в колі конкурентів на даний час досить складно. Єдиний вид конкуренції який зараз котирується серед споживачів – рівень сервісу. В такому випадку системі менеджменту допоможе упровадження мотиваційних

програм по заохоченню співробітників, тобто потрібно вдосконалити мотиваційну функцію.

Відтак, проблема мотивування персоналу та формування ефективного мотиваційного механізму починає відігравати вирішальну роль у системі менеджменту підприємства і все більше уваги починає приділятися саме корпоративної культури як основному фактору впливу.

Корпоративною культурою компанії являється порядок спільно розподілених цінностей, принципів, звичаїв і правил поведінки персоналу. Це виражено символічними засобами духовних та матеріальних оточень людей, які працюють на одному підприємстві. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють в одній організації. Високий рівень корпоративної культури сприяє ефективній реалізації стратегій управління. При цьому необхідною є наявність лідера, здатного організувати оптимальну роботу торговельного персоналу [17, с.296].

Корпоративну культуру торгових підприємств оцінюють по параметрах, таким як стиль управління, кадрова політика підприємства, система передачі інформації, філософія управління, оформлення підприємства. Політика кадрів в ТОВ «АЛЛО» має базуватись на багатокритеріальному підході до відбору, прийому, просування, стимулювання і звільнення торговельного персоналу. Торговельний персонал має не тільки знати філософію формування компанії та її історію, але й розуміти саме свою роль у діяльності його функціонування.

Окрім того, у ТОВ «АЛЛО» доречно оптимізувати порядок обміну інформацією між функціональним підрозділом й персоналом. Зміцненню корпоративної культури сприяє відповідне зовнішнє і внутрішнє оформлення організації, переміна інтер'єру згідно обраної стратегії розвитку. Корпоративна культура має лежати в основі менеджменту підприємства і виступати підґрунтям для формування мотиваційного механізму або системи мотивування на підприємстві.

Раціональний мотиваційний механізм в системі менеджменту ТОВ «АЛЛО» стримується і психологічними властивостями персоналу, відсутністю у

них якості підприємця. Щоб вирішувати ці проблеми необхідно прививати та розвивати корпоративну культуру, яку спрямують на підтримування у робітників віри в те, що вони «роблять правильну справу». Саме корпоративна культура як основа мотиваційного механізму сприятиме встановленню стратегічної налаштованості працівників, що призведе до підвищення продуктивності їх праці й оптимізації управління в цілому [16].

Характерними ознаками стратегічної налаштованості та мислення працівників ТОВ «АЛЛО»:

- недостатнє хотіння самовдосконалюватися;
- відсутність стійкого прагнення до досягнення реальних результатів;
- низький ступінь задоволення роботою;
- керівництво слабо зацікавлене у психологічному стані свого персоналу.

Сформована цінність корпоративної культури мотиваційного механізму відображає гармонійне поєднання заходів стимулювання й мотивації. Проте в ТОВ «АЛЛО» переважають стимулювальні заходи, що призводить до незадоволеної потреби робітника у самовираженні. Порівнюючи мотиваційні та стимулюючі заходи визначальними все ж залишаються мотиваційні. Корпоративна культура є міцнішою основою, ніж матеріальне стимулювання.

Успішні компанії показують на практиці, що роль корпоративної культури в кадровій стратегії є важливішою за матеріальні винагороди й інші стимулюючі засоби.

Впровадивши корпоративну культуру на підприємстві ТОВ «АЛЛО» можна посприяти розвитку самовіддачі персоналу. Персонал поставивши перед собою ціль та працювати над нею, почне працювати плідно й енергійно. Керівництву компанії необхідно присвячувати цьому більше уваги та формулювати їх робітниками цілі, досягнення яких буде піддаватися вимірюванню по рівню та терміну виконання, що значно збільшить продуктивність роботи в організації. Як наслідок, буде відбуватись підвищення ефективності управління підприємством.

Запровадження корпоративної культури на підприємстві ТОВ «АЛЛО» необхідно провести напрямом виконання трьох планів у роботі персоналу: індивідного, суб'єктного й особового, що показано на рис. 3.1.

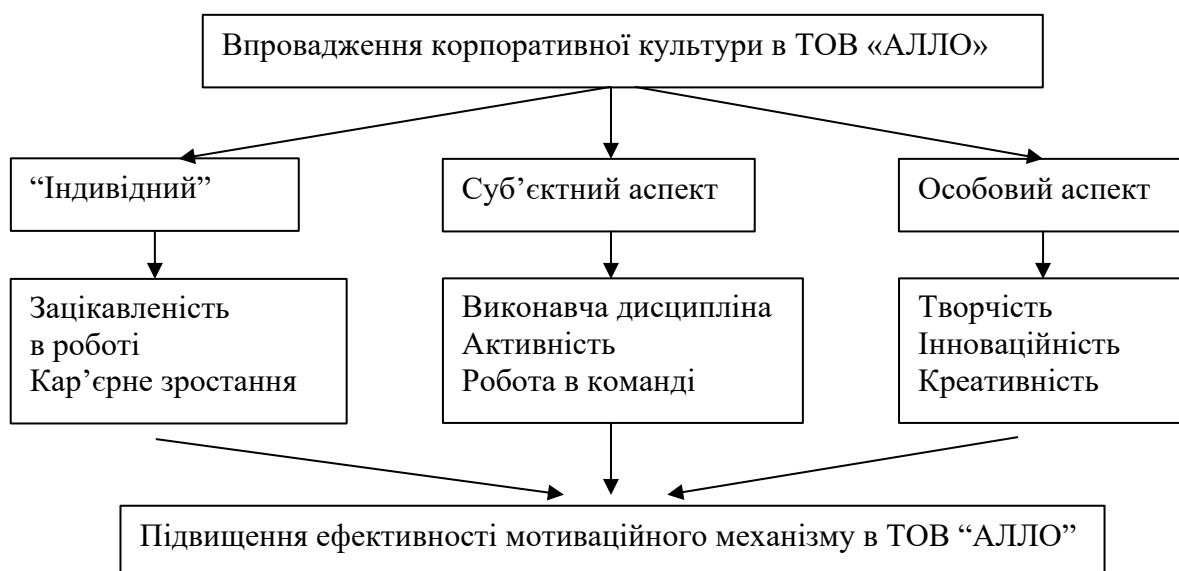


Рис. 3.1 Модель ефективності мотиваційного механізму через запровадження корпоративної культури в систему менеджменту ТОВ «АЛЛО»
[розроблено автором]

Запровадження корпоративної культури має увібрати в себе виконавчу дисципліну, зацікавленість в роботі, творчості, інноваційності, креативності, активній роботі в команді, тому важливо, щоб керівники ТОВ «АЛЛО» мали правдиву інформацію в бік того, у якому становищі воно перебуває і який мікроклімат у колективі. Всі ці критерії впливають на результативність роботи.

Головною метою корпоративної культури як бази формування механізму мотивації – є забезпечування прибутковості фірми завдяки методу оптимізації управління персоналом, забезпечити лояльність та толерантність робітників, виховати сприймання підприємства як власного дому, вирішення проблем без конфліктів тощо. Тому необхідно, щоб всі переміни, які проходять на підприємстві та відносять безпосередньо персоналу, проходили за їх безпосередньої участі.

Посилення корпоративної культури вимагає постійної оптимізації мотиваційних механізмів в ТОВ «АЛЛО». Аналіз системи менеджменту підприємства засвідчив неефективність існуючих мотиваційних механізмів та неузгодженість їх дії, що створює перешкоди у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «АЛЛО». Вирішення цієї проблеми потребує вдосконалення організаційно-економічної структури зазначених механізмів, виходячи із системного підходу, з усвідомлення того, що формування та функціонування мотиваційного механізму завжди є функцією від трьох складових – результатів моніторингу зовнішнього попиту на товари підприємства, стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку персоналу [19, с.351].

Кожен елемент мотиваційного механізму направлений лише на ті вимоги, цілі та стан об'єкта мотивованого впливу, на врахування котрих спрямовується його діяльність. В той же час кожен із елементів здатен формувати лише необхідний йому набір впливових чинників. Це все разом формує систему мотиваційних механізмів управління персоналом, яка із системою управління підприємством займається реалізацією покладених на них функцій. Детальніше взаємодію мотиваційних механізмів та їхня роль показана у реалізації стратегічних цілей менеджменту підприємства ТОВ «АЛЛО» в умовах конкурентного середовища (рис. 3.2).

Взаємодія мотиваційних механізмів у системі менеджменту ТОВ «АЛЛО» має ґрунтуватися на принципах прямого і зворотного зв'язку, адаптації та розвитку, динамізму й гнучкості, суспільної безпеки, доброчесного суперництва, балансу фізичних і духовних стимулів.



Рис.3.2 Взаємодія мотиваційних механізмів у системі менеджменту ТОВ «АЛЛО» [розроблено автором]

До стратегічних напрямів забезпечення ефективності мотиваційних механізмів системи менеджменту ТОВ «АЛЛО» віднесено:

- удосконалення структури існуючих матеріальних і нематеріальних стимулів;
- забезпечення пріоритетів соціальної безпеки робітників на базі вкладень у їхній розвиток;

- використовувати потенціал суспільного партнерства;
- розвивати організаційну культуру;
- запроваджувати моніторинг ефективності дії мотиваційних механізмів для кваліфікованого управління підприємством.

Також я пропоную стратегічні заходи, які будуть впливати як на посилення корпоративної культури, так і підвищення ефективності мотиваційних механізмів, а саме: підвищення мінімальної заробітної плати, відновлення нормування праці, диференціація оплати праці залежно від труднощів праці, якості, кількості та конкурентоспроможності торговельних послуг, підсилення ролі колективних угод у стимулюванні роботи.

Для формування результативного мотиваційного механізму повинні бути чітко розділені мотиваційні фактори та стимули. В системі менеджменту необхідно виділяти значне місце корпоративній культурі, яка являється основою формування мотиваційного механізму в управлінні підприємством. Щоб ознайомити персонал з перспективою та перевагами, які їх чекають у випадку добросовісної високоякісної роботи, необхідно постійно проводити мотиваційний тренінг для визначення відношення робітників до існуючого мотиваційного механізму, пріоритетів і мотиваційних факторів.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо вдосконалення системи менеджменту в ТОВ «АЛЛО»

Процес функціонування діяльності підприємства не може ефективно існувати без утвердження корпоративної культури та її розвитку. Ґрунтовне дослідження елементів корпоративної культури необхідне для сучасної системи менеджменту та для практики використання цих ідей у діяльності ТОВ «АЛЛО».

Під корпоративною культурою ТОВ «АЛЛО» слід розуміти невидимий, але досить відчутний та важливий чинник формування внутрішнього середовища організації, який проявляється в усій його діяльності. На першому місці на підприємстві знаходяться моральні цінності, у випадку дотримання яких, є можливість побудувати ефективну корпоративну культуру для

майбутньої успішної діяльності. Керівникам ТОВ слід приділити увагу такому аспекту діяльності як культуро творення – започаткування, розвиток і всебічна підтримка корпоративної культури для ведення бізнесу. Тож, чим сильнішою є корпоративна культура, тим сильнішою буде власне організація.

Для впровадження корпоративної культури в ТОВ «АЛЛО» варто сформулювати алгоритм оптимізації витрат на впровадження та розвиток корпоративної культури, який дозволить ефективно управляти розвитком корпоративної культури в системі менеджменту ТОВ «АЛЛО» (рис. 3.3).

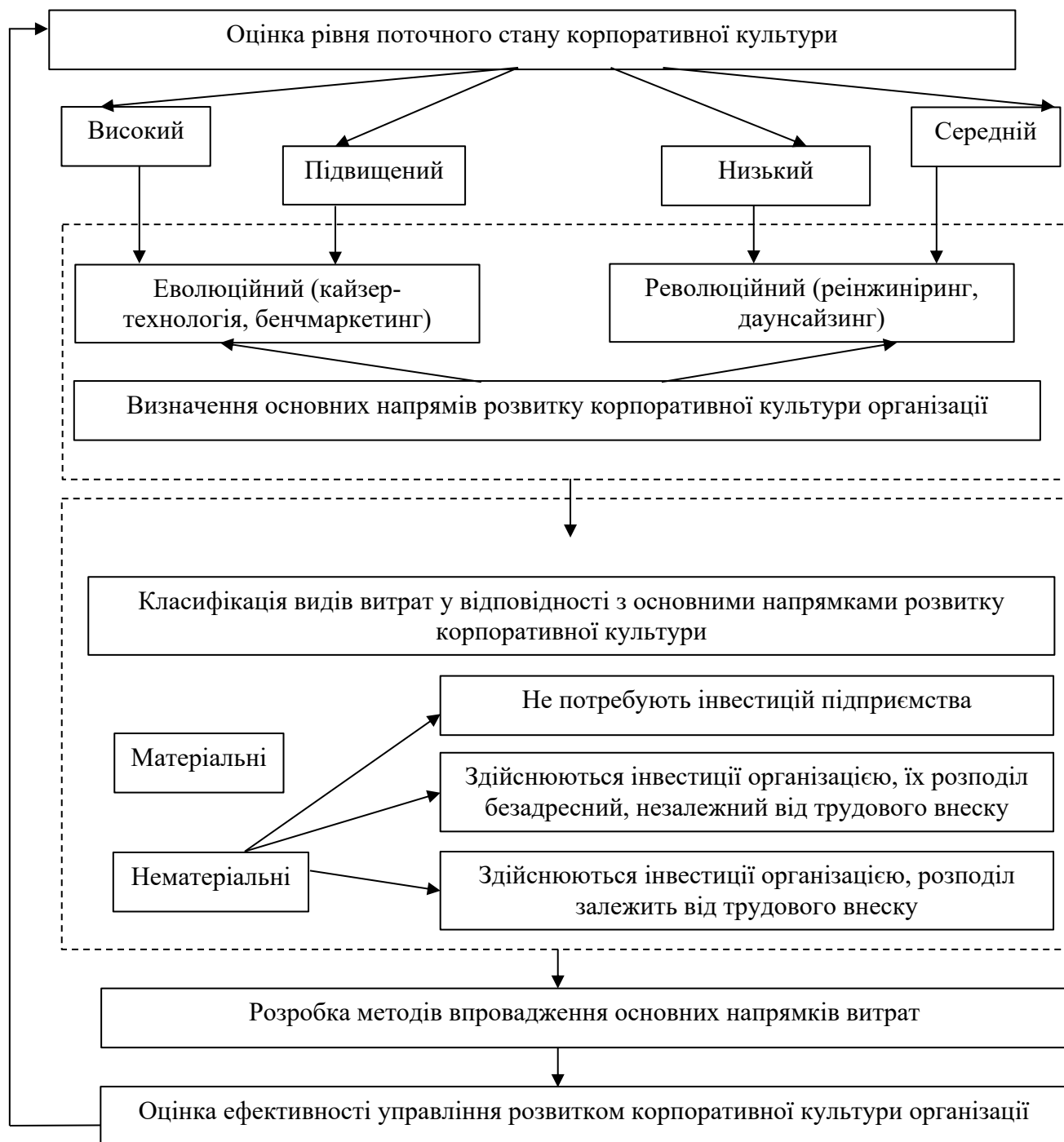


Рис. 3.3 Послідовність дій з оптимізації витрат на управління впровадження та розвитком корпоративної культури [розробка автора]

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого є підвищення ефективності діяльності ТОВ «АЛЛО».

Основними заходами, що сприяють розвитку корпоративної культури,

підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку є (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План заходів з впровадження та розвитку корпоративної культури
ТОВ «АЛЛО»

Напрямок розвитку	Назва напрямку
Найм персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка принципів щодо відбору, прийому, найму робітників згідно з оновленою політикою розвитку системи менеджменту. 2. Погодження положення з керівниками філій. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
Адаптація персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка принципів по пристосуванню персоналу, призначення менторів по напрямкам діяльності, визначитися з формою премій. 2. Погодити положення з директорами філій. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
Навчання та розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка програми навчання персоналу ТОВ на 2020–2021 рр. 2. Узгодження програми з керівниками філій. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка плану заходів з реорганізації діяльності філій. 2. Узгодження плану заходів з керівниками філій. 3. Утвердження програми заходів з оптимізації взаємодіяння та розвитку робітників філій. 4. Здійснення плану

Формування кадрового резерву	1. Розробка положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодити положення з керівниками філій. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення.
Об'єднання персоналу на базі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розробка плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками філій. 3. Утвердження плану заходів в сторону удосконалення корпоративної культури. 4. Приведення плану в дію.

Джерело [розроблено автором]

Виходячи з наведеного у табл. 3.1 плану заходів з впровадження та розвитку корпоративної культури ТОВ «АЛЛО» можна запровадити відповідну класифікацію витрат на формування та опору корпоративної культури на фірмі:

1. Навчання персоналу. Це частина процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Проведення тренінгів. Необхідно започаткувати системний підхід при підготовці та проведенні тренінгів для персоналу, який дозволить реалізувати найкращий маршрут подолання найбільш болючих питань, описати і закріпити навички, пропрацьовані при корпоративному навчанні, і завдяки цьому наростити ефективність і добитися довгоочікуваних результатів. Економічний ефект від такого нововведення досягає максимуму на протязі перших двох місяців, а потім все стабілізується.

3. Корпоративні заходи. Потрібно збільшувати цю статтю витрат.

4. Адаптація нових співробітників. На підприємстві є необхідність у фахівцях, які зобов'язані чітко вловлювати специфіку роботи саме в цьому напрямку. Тому вчителем необхідно обирати робітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби ментор був заінтересований в освіті нового робітника, пропонуємо включити додаткові бонуси як за сам процес наставництва,

так і за успішно пройдений випробувальний термін новим робітником.

5. Підбір співробітників. Процес підбору співробітників є основною актуальною проблемою підприємства. Важливим завданням є оптимізація процесу, який необхідно зробити максимально продуктивним і низьковитратним без втрати якості.

В ТОВ «АЛЛО» взагалі не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво підприємства вважає, що служба персоналу сама повинна вирішувати питання, пов'язані з його підбором. Тому бюджет на підбір персоналу має бути, і він повинен включати витрати на пошук фахівців, здатних працювати на цьому конкретному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових резервів підприємства не вистачає для забезпечення його такими фахівцями.

6. Мотивація співробітників.

6.1. Матеріальна мотивація. Щоб підвищити мотивацію пропонуємо використати командний бонус за групове досягнення певних цілей.

6.2. Нематеріальна мотивація. Основною складністю застосування такої системи є складність її запровадження, адже для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації. Впровадивши та розвивши корпоративну культуру підприємства На впровадження та розвиток корпоративної культури ТОВ матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- підготовка та адаптація нового персоналу, в т. ч. за наставництвом;
- матеріальне заохочення творчої складової та підприємницької ініціативи робітників, утворення кадрового резерву;
- корпоративні заходи;
- проведення тренінгів по згуртовуванню персоналу.

Будь-яку систему можна представити ефективно у вигляді показника, який характеризує співвідношення результату, утвореного цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що спровокували цей результат.

Одним з позитивних результатів сильної корпоративної культури є невисока плинність персоналу. Це можна пояснити однією ідеєю персоналу про те, що є метою організації і за що вона виступає, що в результаті допомагає

згуртуватися персоналу, бути відданим і вірним підприємству. Тому у них рідко виникає бажання покинути свою компанію.

Для оцінки всіх розроблених рекомендацій щодо впровадження та розвитку корпоративної культури в ТОВ «АЛЛО» оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.2).

Оцінку економічної ефективності витрат на проведення заходів з впровадження корпоративної культури здійснити неможливо, оскільки ТОВ «АЛЛО» застосовує філіальну систему, тобто у структурі даного типу є виділення практично самостійних відділів, комплексів – «дивізіонів», яка мають оперативно-господарську самостійність в отриманні прибутку з центральним управлінням корпоративною стратегією.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію заходів

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Зарплата працівника, якого прийняли на пост фахівця з проведення корпоративної культури	10 000 грн.*12 міс.	120
Затрати на пошук робітника (створення оголошень, адаптаційний період)	2 000 грн.	2
Затрати на оформлення робочого місця для робітника, який буде займати позицію фахівця з корпоративної культури	5 000 грн.	5
Затрати на придбання та установку програмного забезпечення, а саме кадрову систему, яка забезпечить збір та зберігання персональної інформації про співробітників	6 000 грн.	6
Затрати на техобслуговування програмного забезпечення	400 грн.* 2 рази/рік	0,8

Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	30 000 грн.	30
РАЗОМ	163,8 тис. грн.	

Джерело [розраховано автором]

Зміна взаємодії між елементами корпоративної культури повинна базуватися за підтримки таких цінностей як повага до людини, високі стандарти інтеграції, новаторство, підтримка споживача (в т. ч. внутрішнього), робота в команді, здобуток індивідуальної якості, обопільна довіра.

Таким чином можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «АЛЛО» має дуже сильний потенціал для розвитку, який всього на всього потрібно підтримати таким інструментом, як мотиваційний механізм. Запровадження корпоративної культури, та її підтримка протягом всього періоду існування компанії відкриє великі можливості та зможе надихнути головний рушій розвитку компанії – персонал. А отже сформується позитивне внутрішнє середовище ТОВ, результатом якого може стати позитивний імідж серед інших фірм, що буде дуже важливим для позиціонування на міжнародних аренах.

ВИСНОВКИ

В системному підході слід виділяти більшу частину складних завдань, яка направляє на отримання очікуваного результату згідно стратегічного проекту. Він використовується в подальшому для підвищення якості рішення одного або декількох основних завдань.

Системний підхід – не являється набором в складі якого є якісь посібники чи принципи для керівництва компанії. Він виражається у способі мислення по відношенню до підприємства та управління. В основі системного підходу лежить аналіз проблем не як окремого чинника, а як цілої системи.

Аналізом менеджменту є процес ідентифікації та оцінки стану підприємства, тенденцій до змін згідно відповідних бізнес-індикаторів, мета якого розробити рекомендації по усуненню проблематичних чинників та сторін роботи компанії, щоб забезпечити їй якісно новий рівень розвитку та сформулювати перспективи, враховуючи наслідки за порушення чинного законодавства у сферах економіки, управління підприємством і права.

Менеджмент розглядається як процес реалізації потенціалу через певні функції, реалізація яких забезпечує досягнення запланованих результатів діяльності підприємства.

Компанія «АЛЛО» вважається однією з найбільших роздрібних мереж інтернет-магазинів. Підприємство представлено по всій Україні у вигляді великих та маленьких магазинів. Також «АЛЛО» має свій інтернет-магазин та кур'єрську доставку.

Вже станом на 2015 рік торгова мережа «АЛЛО» налічувала більше, ніж 453 торгових точок, 174 партнерів у 137 містах. Найбільша кількість магазинів – 35, знаходиться в місті Києві. Головними перевагами магазинів «АЛЛО»: зручне розташування, широкий асортимент, якість обслуговування та єдина корпоративна система оформлення.

ТОВ «АЛЛО» це приватна власність та мережа магазинів по Україні. Капітал підприємства залежить від посередництва в торгівлі різними товарами.

До складу ТОВ «АЛЛО» входять 60 філій та 93 структурних підрозділи.

Результати оцінки використання ресурсів ТОВ «АЛЛО» є неефективними. Про це свідчить зниження ресурсовіддачі сукупних ресурсів підприємства на 13,91% та зниження рентабельності сукупних ресурсів підприємства на 65,27%.

Система менеджменту ТОВ «АЛЛО» – це система, яка є показником вищої стадії еволюції компанії, формулює відповідальність, забезпечує легкі рішення компанії в сучасному та конкурентному бізнес-середовищі, утворює форми з допомоги думок і завершений цикл менеджменту.

За результатами SWOT-аналізу, я можу зробити такий висновок, що підприємство «АЛЛО» має великий потенціал у розвитку та масштабуванні, проте через нестабільну ситуацію в нашій країні компанія, на жаль, не має можливості із високим ступенем вірогідності зробити прогноз на нову стратегію діяльності.

Для оцінки ефективності системи менеджменту в ТОВ було розглянуто коефіцієнт виконання плану - критерій оцінки діяльності підрозділів (оскільки в ТОВ діє філіальна система менеджменту), який використовують з метою досягнення стратегічної мети підприємства. Можу зробити висновок, що підрозділ перевиконав плановий показник за місяць на 68,91 %, а це означає, що робота співробітників була прибуткова та ефективна. Цей результат можна аналізувати, як позитивно, так і негативно. Позитивним чинником є те, що перевищення плану означає можливість підрозділу підвищувати валові показники та одержувати великі прибутки. А негативним те, що при цьому не беруть до уваги показники попиту у різні місяці, а саме зміну коефіцієнтів: у січні 113,19, у лютому 88,8, у березні 93,25, у квітні 125,85, у травні 88,13, у червні 63,73, у липні 98,62, у серпні 98,93, у вересні 86,15, у жовтні 94,01, у листопаді 123,37, у грудні 116,65. Саме такі результати протягом року можуть призвести до регресивної зміни показників.

На основі проведеного аналізу системи менеджменту в ТОВ «АЛЛО» я дійшла висновку, що діюча система менеджменту в ТОВ є якісною, але існують певні прогалини в діяльності окремих підрозділів компанії. Ключовими з них є:

недостатній темп інновацій у системі менеджменту, проблема мотивування персоналу та формування ефективного мотиваційного механізму, відсутність корпоративної культури та її розвитку. Тому доцільно підвищити самостійність та обсяг повноважень деяких структурних підрозділів підприємства, їх відповідальність перед замовником та перед організацією. Єдиний рушій, завдяки якому можна конкурувати з мережами-гігантами – це рівень обслуговування клієнтів, а саме, затвердження в систему управління більшої кількості мотиваційних програм для стимулювання співробітників, тобто вдосконалити мотиваційну функцію, зокрема формування кадрового резерву, об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів, розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників, навчання та розвиток персоналу, створення адаптаційної програми співробітників.

Ефективний мотиваційний механізм в системі менеджменту ТОВ «АЛЛО» піддається впливу і такою ментальною особливістю співробітників, як відсутність у них підприємницьких якостей. Для усунення цієї проблеми пропоную активно впроваджувати та розвивати корпоративну культуру, яка буде направлена на підтримку у співробітників впевненість у тому, що вони займаються правильною справою.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться зацікавленість та відданість співробітників результатом чого буде підвищення ефективності діяльності ТОВ «АЛЛО».

Помітним результатом сильної корпоративної культури є стабільність кадрів. Це аргументується однією думкою робітників про те, що є ціллю підприємства і за що воно виступає. Це, в свою чергу, призводить до єдності робітників, вірності і відданості підприємству, а, отже можна зробити висновок, що співробітники не будуть хотіти покинути таку надійну компанію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурова Т.А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. А. Бурова // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Гвишиані Д.М. Вибрані твори з філософії, соціології та системного аналізу / Д.М. Гвишиані. – К.: Фенікс, 2015. – 672 с.
3. Давидова І.О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту / І.О. Давидова // Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації. – 2015. – Вип. 46. – С. 16–25.
4. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / За заг. ред. А.Е. Воронкової. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. – 448 с.
5. Жадько К.С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / К.С. Жадько // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
6. Костирко Л.О. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л.О. Костирко. – К.: Фенікс, 2014. – 240 с.
7. Кривов'язюк І.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: [монографія] / І.В. Кривов'язюк, Т.В. Божидарнік. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – 226 с.
8. Кузьмін О.Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.В. Іванець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 9–14.
9. Кузьмін О.Є. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: [монографія] / О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. Є. Кузьміна. – Львів : Растр-7, 2013. – 428 с.

10. Лікарчук Н.В. Сутність стратегії планування як функції управління / Н.В. Лікарчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 37–40.
11. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3, Т. 1. – С. 52–58.
12. Ткаченко А.М. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства як основа його ризик-менеджменту [Електронний ресурс] / А.М. Ткаченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Фролова Т.О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації / Т.О. Фролова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 1. – С. 138–146.
14. Харківський Д.Ф. Роль та значення моніторингу в антикризовому управлінні підприємством / Д.Ф. Харківський, А.П. Тарасевич // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 4 (16). – С. 35–38.
15. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: [монографія] / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик. – Київ : КНЕУ, 2015. – 192 с.
16. Odiorne G. S. Management By Objectives: A System of Managerial Leadership / G. S. Odiorne. – N.Y. : Pitman Pub. Corp, 2015. – 78 p.
17. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. – 2010. – с. 294-299.
18. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – С.123-128.
19. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимирова] / Джеральд Коул. – М. : ООО «Вершина», 2014. – 352-354 с.