

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент(ка) 491 групи
Спеціальності 073 менеджмент

Освітньо-професійної (наукової) програми менеджмент

Мовлян В.В.

Керівник к.е.н., ст. викладач Чмут А. В.

Рецензент Алісевич В. Л. директор ТОВ “РАТУШ-АГРО”

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Загальна характеристика систем управління персоналом	6
1.2 Основні функції управління персоналом.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІЦЕНТР».....	18
2.1 Характеристика підприємства «Епіцентр»: історія розвитку, сучасний стан та особливості діяльності.....	18
2.2 Організаційна структура та система управління персоналом на підприємстві	20
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІЦЕНТР».....	24
3.1 Аналіз потреб підприємства та пропозиції щодо покращення	28
3.2 Розробка стратегій та методів управління персоналом.....	29
3.3 Практичні рекомендації та інструменти впровадження змін	30
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкурентного бізнесу ефективно управління персоналом на підприємствах є однією з ключових умов успішності та стабільності підприємства. Зростаюча конкуренція на ринку, постійні зміни в економічному середовищі, а також швидкі технологічні інновації ставлять перед управлінцями підприємств низку викликів у забезпеченні ефективного використання людських ресурсів. Тому постійне вдосконалення системи управління персоналом стає актуальною та необхідною завданням для будь-якої успішної компанії.

Вдосконалені системи управління персоналом на підприємстві присвячені праці таких вчених, як: Мазаракі А.А., Ігнат'єва І.А., Хміль Ф.І., Гомба Л.А., Погодаєв І.К., Поканєвич Ю.В., Семенчук Н.В., Пушкар Р.М., Гаркавенко С.С., Стадник В.В., Гордієнко П.Л., Бойчик І.М., Рясних Є.Г., Рудніченко Є.М., Ткаченко Н.М., Шарп У.Ф., Дідківський М.І., Шевчук В.О., Сухарський В.С., Мельник А.Ф., Єрофєєнко Л.В., Килимник І.І., Молдован В.В., Забарний Г.Г., Теліпка В.Е., Вінник О.М., Бедрій Я. І., Яким Р.С., Гайченко В.А.

Метою роботи є аналіз і вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких **завдань:**

- Охарактеризувати системи управління персоналом
- Визначити функції управління персоналом
- Аналізувати існуючої системи управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К»
- Вдосконалити систему управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К»

Об'єктом дослідження процес удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоритчні, методичні аспекти удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження: системного аналізу – при формуванні теоретичних узагальнень, обґрунтуванні поставлених завдань, уточнені ключових понять та формуванні висновків; економіко-статистичні - для ефективного опрацювання даних про фінансову звітність; графічний – для схематичного представлення структури підприємства.

Практичне значення отриманих результатів: полягає в можливості використання роботи, як основи для розробки та впровадження стратегій управління персоналом на підприємствах подібного типу, сприяючи підвищенню їх ефективності та адаптивності до змін в економічному середовищі.

Структура роботи: Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Загальна характеристика систем управління персоналом

Система управління персоналом являє собою сукупність прийомів, методів, технологій, процедур роботи з кадрами.

Структура управління включає всі мети, розділені між різними рівнями, зв'язки між якими забезпечують узгодженість окремих дій для їх виконання. Автор стверджує необхідність уточнення поняття системи управління персоналом, яке враховує як загальну концепцію, стратегію, мети і завдання кадрового управління, так і способи їх втілення в сучасному менеджменті промислового підприємства. Аналіз літератури показує, що остаточного визначення поняття "система управління персоналом" немає. Деякі автори розглядають мету і методи досягнення цієї мети, зосереджуючись на організаційному аспекті управління, тоді як інші акцентують увагу на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління.

Після аналізу наявних визначень автор пропонує таке: система управління персоналом - це комплекс взаємодіючих операційних підсистем управління, що об'єднані загальною стратегією через комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності та відповідного механізму управління. Її функціонування спрямоване на забезпечення стійкого зростання ефективності виробництва, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз, проведений українськими дослідниками, показує, що система управління персоналом залишається найбільш слабкою ланкою загальної системи управління підприємством. За довгі роки командної економіки суспільна свідомість у цій області сформувалася певним чином і нині перебудовується дуже повільно.

Створені протягом років адміністративно-командні методи керування зберігають стереотипні підходи до вирішення кадрових питань. Багато

теоретичних і методологічних аспектів системи управління персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством залишаються невідпрацьованими.

Пропонується концептуальна схема, що відображає роль і місце системи управління персоналом у середовищі функціонування підприємства. Згідно з цією схемою, система управління підприємства є високодинамічною структурою, яка змінюється під впливом різних факторів, що постійно порушують її рівновагу, і взаємодіє як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем підприємства.

Основним джерелом зовнішнього непрямого опосередкованого впливу на систему управління персоналом підприємства є державна система управління персоналом. Прямий вплив зсередини здійснюється виробничою системою підприємства через шість факторів впливу: внутрішній ринок праці та п'ять систем управління підприємством. Прямий вплив ззовні реалізується через ринок праці, де основними джерелами впливу є освітні заклади, споріднені підприємства та біржі праці. Особливу роль у цій схемі відіграють профспілкові та суспільні організації.

У процесі визначення ролі системи управління персоналом підприємства необхідно визначити основні цілі, зокрема головну мету, яка полягає в забезпеченні підприємства персоналом та його ефективному використанні для досягнення організаційно-виробничих цілей, а також професійного та соціального розвитку.

Після аналізу праць вчених [4-13] стало очевидним, що ефективна організація системи управління персоналом на підприємстві неможлива без використання конкретної методичної бази. Ця база включає в себе загальні наукові підходи, принципи, методи та функції управління, а також специфічні аспекти, притаманні самому процесу управління персоналом.

Ми представляємо методологічні основи організації системи управління персоналом у системному вигляді через три взаємозалежні організаційно-

економічні блоки. Кожен з цих блоків є комплексним, має власні цілі та завдання, а також відповідну інформаційну базу, яка узгоджена у просторі й часі.

Використання такого підходу до розгляду методологічних основ організації системи управління персоналом підприємства у формі безперервно взаємодіючих організаційно-економічних блоків може сприяти досягненню поставлених цілей, підвищити ефективність системи управління персоналом, його конкурентоспроможність і, внаслідок цього, забезпечити стабільність функціонування підприємства [2].

Отже, можна визначити керування персоналом підприємства як спрямовану діяльність керівного складу підприємства, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, спрямовану на розробку концепції й стратегії кадрової політики з використанням принципів, методів управління персоналом підприємства й механізму реалізації рішень з ефективного управління персоналом.

Існує кілька підходів до формулювання системи управління персоналом. Все залежить від того, який аспект даного явища розглядається.

У систему управління персоналом включаються наступні елементи кадрової роботи: кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, найм, адаптація, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування праці.

Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє представити діапазон роботи з персоналом. Всі елементи системи управління персоналом умовно можна розділити на три блоки:

1) технології формування персоналу, до яких відносяться кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, найм, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;

2) технології розвитку персоналу, що об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

Одні і ті ж кадрові технології можуть ставитися до різних блоків (наприклад, адаптація цілком може відповідати технологіям формування і раціонального використання персоналу).

Система управління персоналом організації є складовою частиною загальної системи управління організацією і в сучасних умовах від її успішної побудови та ефективності роботи залежить досягнення головних цілей функціонування організації на економічному просторі. Система управління персоналом організації-система, в якій реалізуються функції Управління персоналом. Вона включає різні підсистеми загального лінійного керівництва і ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює наступні функції: управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами.

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує наступні функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, Організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі.

Підсистема управління та обліку персоналу здійснює: організацію найму персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнення працівників, професійну орієнтацію і організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодське забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами виробляє: аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічну діагностику, управління взаємодією з профспілкою.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці та навколишнього середовища.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, введення на посаду та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробка морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої організаційної структури управління, розробка штатного розкладу.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів з Управління персоналом.

Ще одним підходом до визначення системи управління персоналом є представлення системи управління персоналом з організаційної точки зору. Виходячи з даної позиції, система управління персоналом — сукупність організаційних структур, що виконують функції Управління персоналом. Сюди включають керівників, службу уп, тобто всіх так чи інакше реалізують функції уп.

В даному випадку виділяють: кадрове; нормативно-методичне; діловодське; організаційне; інформаційне; матеріальне і технічне забезпечення системи управління персоналом.

Кадрове забезпечення системи управління персоналом являє собою необхідний якісний і кількісний склад працівників кадрової служби організації.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом складається з наступних елементів:

1) документів організаційного, організаційно-методичного, розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру;

2) нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила і методи, використовувані при вирішенні завдань організації праці та Управління персоналом.

Діловодське забезпечення системи управління персоналом передбачає створення умов для здійснення роботи з документами, що обертаються в системі управління персоналом, в рамках повного циклу обробки і руху документів з моменту їх створення (або отримання) працівниками кадрової служби до завершення виконання і передачі в інші підрозділи.

Організаційне забезпечення системи управління персоналом означає формування спеціальних структурних підрозділів, що виконують ряд завдань і функцій в області роботи з кадрами.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність реалізованих рішень за обсягом, розміщенню і формам організації інформації, що циркулює в системі управління персоналом при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, техніко-довідкову інформацію. При цьому необхідно дотримуватися ряду вимог: комплексність, оперативність, достовірність, систематичність.

Матеріальне і технічне забезпечення системи Управління персоналом передбачає виділення певних матеріальних і технічних засобів на здійснення роботи з кадрами.

Таким чином, система управління персоналом включає в себе всю процедуру роботи з кадрами — від визначення основної ідеї взаємодії

адміністрації та трудового колективу до вивільнення працівників, — а також сукупність забезпечують її підсистем (інформаційної, організаційної, кадрової, правової).

1.2 Основні функції управління персоналом

Функції управління персоналом — набір заходів, з допомогою здійснюється управління кадрами у створенні.

Найчастіше вони пов'язані між собою, якщо зміни стосуються однієї, потрібно проведення коригування також іншій функції. Якщо організації не враховуються інтереси та соціальні потреби колективу, то якість робочого процесу рівень виконання поставлених цілей різко знижується.

Існує кілька підходів до класифікації.

Наприклад, виділяють функції системи управління персоналом за спрямованістю роботи: соціальну-забезпечення оптимальних умов праці та зайнятості співробітників; виховну — стимулювання працівників фірми; нормативну — регулювання протиріч між співробітниками і адміністрацією; інформаційно-аналітичну — своєчасне донесення до працівників важливих відомостей; контрольну — відстеження кадрової ситуації як всередині компанії, так і на ринку в цілому.

Фахівці розглядають функції служби Управління персоналом і з точки зору характеру виконуваної роботи: працевлаштування, адміністративна діяльність, діловодство, розвиток підлеглих, підтримка і стабілізація кадрів, управління дисципліною.

При цьому до основних функцій управління відносять: забезпечення кадрами, оформлення трудових відносин, розвиток відносин з органами самоврядування

Функції управління персоналом для підприємства діляться за видами діяльності:

- Соціально-спрямовані — забезпечення належного місця та умов для роботи

- Виховні – мотивація працівників компанії.
- Нормативне - регулювання відносин співробітників з керівництвом
- Інформаційно-аналітичне - доведення до працівників даних ведомостей та інформації про діяльність компанії
- Контрольні - спостереження за кадровою ситуацією всередині організації, а також на ринку праці

Функції Управління персоналом являють собою фактичні дії в розрізі основних напрямків цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб організації.

Процесуальні функції Управління персоналом включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, використання, збереження і скорочення персоналу, тобто охоплюють весь цикл відтворення людського капіталу в організації.

Основні з них можна представити наступним чином:

- планування персоналу (оцінка готівкових ресурсів, вивчення додаткової потреби в персоналі, визначення витрат на персонал);
- наймання персоналу (вивчення ринку праці, вербування, відбір);
- розвиток (підготовка та просування персоналу);
- використання персоналу (побудова та аналіз робіт);
- вивільнення персоналу;
- мотивація та винагорода персоналу.

Ключові функції з Управління персоналом можуть розглядатися як безперервний процес, що починається з визначення кадрових потреб і закінчується скороченням надлишкових кадрів.

Профільні функції-контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління персоналом — призначені для підтримки процесуальних.

Контролінг. Мета цієї функції полягає в підтримці планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх заходів в області УП. Для цієї

мети в системі контролінгу повинен бути розроблений ряд диференційованих показників. Так, в організаціях проводиться реєстрація неявки персоналу на роботу для вжиття заходів щодо планомірної боротьби з прогулами. Ця ж система в інших умовах може застосовуватися для поліпшення організації робочого часу, перевірки систем стимулювання, переорієнтації заходів з розвитку персоналу, а також в області внутрішньофірмових комунікацій.

Маркетинг. Головна мета цієї функції полягає в створенні сприятливих передумов для підвищення привабливості роботодавця на внутрішньофірмовому і зовнішньому ринках праці. Завдяки маркетингу шанси отримати і зберегти кваліфіковану і мотивовану робочу силу значно підвищуються.

Інформаційне обслуговування. У внутрішньофірмовій інформаційній системі можуть ефективно використовуватися нові засоби інформації. При цьому потрібно стежити, щоб персонал не виявився перевантаженим нею, так як внутрішні мережі забезпечують швидкий обмін даними, причому у великих обсягах. Необхідно також адекватне розуміння інформації партнерами по комунікації.

У великих міжнародних корпораціях все частіше використовується бізнес-телебачення. Через нього вища управлінська ланка отримує можливість звертатися до всіх працівників компанії.

Організація управління персоналом. Ця функція націлена на регулювання співпраці людей (тобто забезпечення поділу праці і координації), відповідальних за вирішення завдань в області кадрового господарства. У їх число входять, з одного боку, фірмові фахівці з Управління персоналом, з іншого — керівники всіх рівнів, а також зовнішні фахівці різного профілю (консультанти з найму, наставники, фахівці з організації робочого часу, консультанти з питань скорочення кадрів).

У сучасній літературі виділяється більше 30 процесуальних функцій управління персоналом. Деякі з них:

планування персоналу (в тому числі його стратегічне планування), визначення потреби (кількісного і якісного) в ньому, а також часу використання.

Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

визначення способів залучення персоналу. Реалізація даної функції передбачає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників? як залучити їх на дане підприємство? скільки людей взяти ззовні, а скільки зсередини?

підбір, оцінка, відбір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили та підвищенням вимог до працівника;

адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток. Професійний розвиток перетворився сьогодні на передових фірмах по суті в безперервний процес, що триває протягом усього трудового життя людини;

планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням та інтересам, так і для підприємства, так як дозволяє повніше і ефективніше використовувати потенціал працівника;

мотивація персоналу означає спонукання працівників до сумлінної та ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних та особистих цілей;

керівництво персоналом покликане об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. При цьому мова йде перш за все про функції, пов'язані з управлінням людьми;

забезпечення оптимального розпорядку роботи: складання графіків роботи, відпусток, заміни в разі хвороби або прогулів і т. п. чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, економити значні кошти, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

вивільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення звільнення з ініціативи керівництва або працівника і до відповідного оформлення документів.

Вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їх використання до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переведення співробітників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т. д.;

Функції відділу управління кадрами керівниками компанії розглядаються з урахуванням планів, які стоять перед HR-менеджментом.

Крім цього, враховується робота, що виконується: працевлаштування, адміністрування, діловодство, розвиток співробітників, контроль за дисципліною в колективі.

У цьому виділяються такі обов'язки: забезпечення підприємства кадрами, оформлення трудових відносин, розвиток взаємодії з органами самоврядування.

Розглянемо інший підхід до функцій. Складемо таблицю для спрощення розуміння.

Таблиця 1.1

Опис функцій відділу управління кадрами

ФУНКЦІЯ	ОПИС
Виявити потребу у кадрах	<ul style="list-style-type: none"> - Скласти план потреби у працівниках; - Визначити методи для розрахунку кількості співробітників; - Планувати потребу.
Забезпечити організацію кадрами	<ul style="list-style-type: none"> -отримати та проаналізувати маркетингову інформацію з персоналу; - розробити та застосувати методи із закриття відкритих вакансій; - відібрати та оцінити кадри.
Розвивати співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - планувати, реалізовувати кар'єрне зростання персоналу; - Проводити навчання співробітників.
Використовувати кадри	<ul style="list-style-type: none"> - Визначати результати праці працівників; - Проводити виробничу соціалізацію; - соціально та виробничо адаптувати співробітників фірми; - Забезпечувати безпеку робочих місць; - Вивільняти працівників.

<p>Стимулювати діяльність</p>	<ul style="list-style-type: none"> - керувати процесами стимулювання кадрів; - вирішувати конфлікти між співробітниками чи керівником; використовувати нематеріальну систему стимулювання: соціально-трудова комунікація, методи керівництва.
<p>Забезпечувати правову та інформаційну підтримку процесами управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> - регулювати трудові відносини на правовому рівні; - враховувати та вести статистику персоналу організації; - інформувати співробітників з кадрових та трудових питань; - Розробляти кадрову політику.

Джерело: розроблено автором на основі [9,13]

Відділ кадрів відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами, сприяючи підбору кваліфікованих працівників, розвитку їхніх професійних навичок та підтриманню продуктивної робочої атмосфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІЦЕНТР»

2.1 Характеристика підприємства «Епіцентр»: історія розвитку, сучасний стан та особливості діяльності

У 1994 році Олександр Герега разом із дружиною почали займатися продажем керамічної плитки, яку завозили з Польщі, в маленькому магазині площею 25 квадратних метрів у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру стала французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега вивчав, відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року у місті Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр». Сьогодні мережа "Епіцентр" налічує 72 торговельних центрів. Загальна торгова площа становить понад 2 мільйона квадратних метрів. Інші відомості, розглянемо у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Відомості про підприємство «Епіцентр К»

Рік заснування	2003
Власники	Олександр і Галина Гереги, Тетяна Суржик
Розмір статутного капіталу	158 609 700,00 грн.
Організаціо-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Центральний офіс	Київ
Кількість працівників	38000
Кількість вакансій на 2022 рік	526
Річний приріст виторгу	10%

Джерело: Складено автором на основі [40]

Розглянемо звіт про фінансові результати підприємства «Епіцентр К» у таблиці 2.2

Звіт про фінансові результати за 2020-2023 роки

Назва рядка	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	86865,70	61 558,90	5101,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	23162,70	21 243,60	-
Інші операційні доходи	35,00	-	12 218,70	-
Інші операційні витрати	5620,80	30890,70	81 432,20	56538,60
Разом доходи	35,00	86865,70	73 777,60	5101,00
Разом витрати	5620,80	54053,40	102 675,80	56538,60
Фінансовий результат до оподаткування	-5585,80	32812,30	-28 898,20	-51437,60
Чистий прибуток (збиток)	-5585,80	32812,30	-28 898,20	-51437,60

Джерело розроблено автором за даними [41]

За даними таблиці 2.2 можемо зробити такі висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції з 2020 по 2022 роки збільшився на 81 тисячу 764 гривень.

Собівартість реалізованої продукції з 2021 рік по 2022 змінилася на 1 тисячу 919 грн.

Відомо що інші операційні доходи в 2021 році становили 12 тисяч 218 гривень, а в 2023 – 35 грн. Операційні витрати змінилися з 56 тисяч 538 гривень (за 2020 рік) на 5 тисяч 620 грн (за 2023 рік)

Чистий прибуток на 2023 рік становить -5 тисяч 585 грн, тоді як у 2021 становив -51 тисячу 437 грн.

Впровадження диспетчеризації та комп'ютеризації виробництва і управління значно модернізує процеси в організаційній структурі. Ці технологічні інновації змінюють підходи до управління та роботи управлінських кадрів, даючи їм новий інструментарій та можливості в ефективному керуванні виробничим процесом. Крім того, вони сприяють оптимізації зв'язків та розподілу повноважень між різними рівнями керівництва та спеціалістами у сфері сільського господарства.

Формування зв'язків в організаційній структурі управління піддається впливу різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників. Наприклад, орендні форми організації та системи оплати праці визначають способи взаємодії між

підрозділами, а технічне обслуговування впливає на ефективність виробничих процесів. Інтеграційні процеси та розвиток внутрішньогосподарської кооперації також впливають на структуру управління та взаємозв'язки між її елементами.

Керівник будь-якої організації повинен урахувати вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Організація є складною системою, що взаємодіє з зовнішнім світом через поставки ресурсів, енергії, кадрів, споживачів та конкурентів. Такий підхід дозволяє керівництву ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації.

Організації постійно взаємодіють з різними зовнішніми факторами, які можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на їхню діяльність. Наприклад, постачальники, трудові ресурси, законодавство та державне регулювання, а також споживачі та конкуренти безпосередньо впливають на діяльність організації. У той же час, стан економіки, науково-технічний прогрес та політичні зміни можуть впливати на організацію опосередковано, через зміни у загальному середовищі бізнесу.

На прикладі ТОВ «Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К»» видно, що організація стикається з впливом різних зовнішніх факторів. Наприклад, залежність від постачальників товарів, оптимізація співпраці з ними, а також вплив на ціни на енергоресурси та інші матеріальні ресурси можуть впливати на витрати та прибуток компанії. Також важливою є здатність привертати інвестиції та забезпечувати необхідний персонал для ефективної роботи організації.

2.2 Організаційна структура та система управління персоналом на підприємстві

Підходи до створення організаційної структури та процесу планування можуть відображати схожі принципи. Згідно з класичною теорією організації, організаційна структура зазвичай формується зверху вниз. Наприклад, керівник

компанії може встановлювати завдання для розширення асортименту та мережі торгових точок, що може вимагати створення філій. Це може призвести до поділу організації на різні блоки, які відповідають стратегічним напрямкам діяльності. Цей процес може включати встановлення повноважень для різних посад, визначення посадових обов'язків та розробку організаційної структури з метою ефективного використання ресурсів та уникнення перевантаження керівництва. Таким чином, організаційна структура може мати характеристики бюрократичного типу, де ролі та відповідальності кожної посадової особи чітко визначені.

Установлення чіткої ієрархічної взаємодії в організації, коли керівник вищого рівня видає доручення, є важливим для зміцнення організаційної структури. Це створює неперервний ланцюг командування, що дозволяє керівництву забезпечувати підпорядкування всіх відділів і працівників під одним керівником. Однак цей принцип може вести до перевищення повноважень керівника, якщо не буде належно контролювано. Необхідно враховувати обмежену здатність керівника керувати великою кількістю підлеглих. Це призводить до розрізнення між оперативним і штабним діапазонами управління, де перший може включати до тридцяти підлеглих, а другий - від трьох до дев'яти.

Діапазони контролю суттєво впливають на організаційну структуру, визначаючи її конфігурацію. Якщо діапазон контролю вузький, структура організації має високу концентрацію і багаторівневий менеджмент, зазвичай більше трьох рівнів управління. Натомість, широкий діапазон контролю призводить до плоскої структури з менш ніж трьома рівнями управління. ТОВ "Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів "Епіцентр К" відноситься до плоскої структури конфігурації, що має свої переваги, але може бути менш демократичною. У цій структурі керівники часто використовують стандартні процедури, а завдання для підлеглих можуть бути менш розгалуженими. Однак розгалуження торговельної мережі по всій Україні обмежує діапазон контролю, оскільки керівництво може мати складнощі з ефективним керуванням на різних рівнях.

Бюрократична модель формування організації, хоча і поширена, має свої недоліки. Вона призводить до труднощів у взаємодії з клієнтами, державними установами та внутрішніми підрозділами через надмірне значення стандартизованих правил і процедур. Це може обмежувати гнучкість поведінки організації та створювати труднощі у внутрішній координації та інформаційній взаємодії. Недоліки цього підходу особливо відчутні для компаній, які потребують швидкого реагування на зміни у ринкових умовах та технологіях, як, наприклад, "Епіцентр К". Однак, хоча деякі відділи можуть бути змушені дотримуватися строгих правил, організація старається зберегти гнучкість своєї поведінки, що важливо в сучасних умовах ринку.

Організаційна структура організації - це динамічний процес, який постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Суттєві зміни в стратегії та планах організації можуть призвести до потреби у відповідних змінах в її структурі. Успішні організації регулярно оцінюють адекватність своїх структур і вносять зміни відповідно до зовнішніх умов та стратегічних цілей. Вплив зовнішнього середовища на організаційну структуру розглядається в контексті планування і контролю. Кожна варіація організаційної структури підходить для певних ситуацій і досягнення відповідних цілей, і її важливо переглядати і модифікувати у відповідності з поточними умовами та стратегічними потребами організації.

1. Стабільність та передбачуваність: Бюрократична структура сприяє стабільності в роботі організації через чітке визначення ролей, функцій та процедур. Кожен працівник знає свої обов'язки і очікування, що допомагає уникнути хаосу та неоднозначностей.

2. Чіткість та прозорість: Кожен рівень ієрархії має свої стандарти та процедури, що робить процеси управління більш зрозумілими та доступними для всіх працівників. Це сприяє підвищенню ефективності комунікації та роботи в цілому.

3. Ефективне управління ресурсами: Бюрократична структура дозволяє ефективно розподіляти ресурси, такі як людські, фінансові та матеріальні, оскільки кожен рівень управління відповідає за певні функції та завдання.

4. Зменшення ризику помилок: Стандартизовані процедури та правила допомагають уникнути помилок та конфліктів, оскільки працівники можуть діяти відповідно до чітких вимог та очікувань.

5. Впровадження контролю: Бюрократична структура передбачає систему контролю, що дозволяє виявляти відхилення від стандартів та вчасно реагувати на них, що забезпечує високий рівень якості та продуктивності в організації.

Чіткість ролей є одним із ключових плюсів бюрократичної структури організації.

1. Уникнення неоднозначності: В бюрократичній системі кожній посадовій особі надаються чітко визначені обов'язки, функції та повноваження. Це уникне неоднозначності та сприяє зрозумінню того, що вимагається від кожного співробітника.

2. Ефективна координація робіт: Коли кожен працівник знає свої обов'язки та роль у загальному процесі виробництва чи надання послуг, це допомагає у встановленні ефективної координації між відділами та робочими групами.

3. Зменшення конфліктів: Чіткість ролей сприяє уникненню конфліктів між працівниками через розуміння їх взаємних обов'язків та відповідальності.

4. Підвищення продуктивності: Коли кожен працівник зосереджений на виконанні своїх чітко визначених обов'язків, це сприяє підвищенню продуктивності та результативності роботи.

5. Зниження витрат часу: Відсутність неоднозначності у ролях дозволяє працівникам швидше та ефективніше виконувати свої завдання, що призводить до зниження витрат часу на уточнення обов'язків та взаємодію.

Вищим органом управління у компанії є збори учасників, що є ключовим механізмом прийняття стратегічних рішень. Збори учасників зазвичай складаються з представників різних рівнів управління та зацікавлених стейкхолдерів, і вони визначають загальні цілі та напрямки розвитку компанії.

Гіпермаркет - це складний організаційний утворення, яке потребує чіткої структури та управління для успішної діяльності. Управління гіпермаркетом зазвичай здійснюється через гірархічну систему, де керівництво розподіляється між кількома ключовими посадовими особами.

Першим важливим елементом управління є директор гіпермаркету, якого призначає генеральний директор компанії. Директор відповідає за загальне керівництво та ефективну роботу гіпермаркету.

Генеральний директор, призначений зборами учасників, має вирішальну роль у керуванні гіпермаркетом. Він відповідає за організацію всіх аспектів діяльності підприємства. Це включає укладання угод з постачальниками, представлення компанії в різних організаціях та установах, відкриття та управління рахунками в банках, а також видачу доручень та наказів, які є обов'язковими для всіх співробітників.

Генеральний директор також відповідає за формування та затвердження штатного розкладу підприємства. Він має повноваження приймати та звільняти з роботи працівників згідно з встановленими процедурами і вимогами законодавства.

Проте, відсутність директора не повинна призводити до зупинки роботи гіпермаркету. У таких випадках, його обов'язки тимчасово перекладаються на відповідного комерційного директора. Комерційні директори, яких може бути два, відповідають за різні аспекти діяльності гіпермаркету і мають під собою ряд відділів.

Важливою частиною структури гіпермаркету є відділи, що підпорядковуються комерційним директорам. Ці відділи відповідають за такі сфери, як маркетинг, торгівля, комплектація, тюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів та доставка. Кожен відділ виконує свої унікальні функції, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування гіпермаркету та задоволення потреб споживачів.

Така структура управління дозволяє гіпермаркету ефективно вирішувати різноманітні завдання, забезпечуючи якість обслуговування та задоволення

клієнтів. Чітка організаційна структура та розподіл обов'язків допомагають уникнути затримок у роботі навіть у випадку відсутності ключових посадових осіб.

Крім виконання основних функцій управління та забезпечення безперебійної діяльності, структура гіпермаркету має ще одну важливу функцію - сприяти розвитку та впровадженню нововведень. Кожен відділ відповідає за конкретний аспект роботи гіпермаркету і має можливість пропонувати та реалізовувати ідеї щодо покращення процесів або впровадження нових продуктів і послуг.

Наприклад, відділ маркетингу може виробляти стратегії просування товарів та послуг, відділ торгівлі - працювати над оптимізацією асортименту та ціноутворенням, а відділ комплектації - вдосконалювати процеси складування та розміщення товарів.

Більш того, така структура дозволяє ефективно взаємодіяти між відділами та швидко реагувати на зміни у ринкових умовах. Наприклад, якщо попит на певний продукт раптово зростає, відділ торгівлі може швидко скоригувати асортимент, а відділ доставки - організувати швидку поставку товару.

Управління фінансовою та адміністративно-господарською сферами є ключовими аспектами діяльності будь-якого підприємства, включаючи гіпермаркети. Вони вимагають чіткої організаційної структури та ефективного управління для забезпечення успішної роботи.

Головний бухгалтер є одним з ключових посадових осіб, який підпорядковується директору гіпермаркету. Йому покладається відповідальність за фінансовий облік та звітність підприємства. Крім того, головному бухгалтеру підпорядковані різні відділи, які відповідають за різні аспекти бухгалтерської роботи, такі як облік готівки, безготівкові розрахунки та бухгалтерія кафе.

Заступник директора з адміністративно-господарської діяльності має безпосередню залежність від директора гіпермаркету. Цей посадовий обов'язок передбачає керівництво адміністративною та господарською діяльністю

підприємства, зокрема управління будівлями, закупівлями та іншими аспектами, що стосуються інфраструктури та ресурсів.

Планово-економічний відділ, управління роботи з персоналом та відділ кадрів підпорядковані директору гіпермаркету. Ці відділи відповідають за планування та контроль економічних процесів, управління персоналом та кадрові питання, що включають найм, звільнення та розвиток персоналу.

Організаційну структуру ТОВ «Епіцентр К» демонструє рисунок 2.2

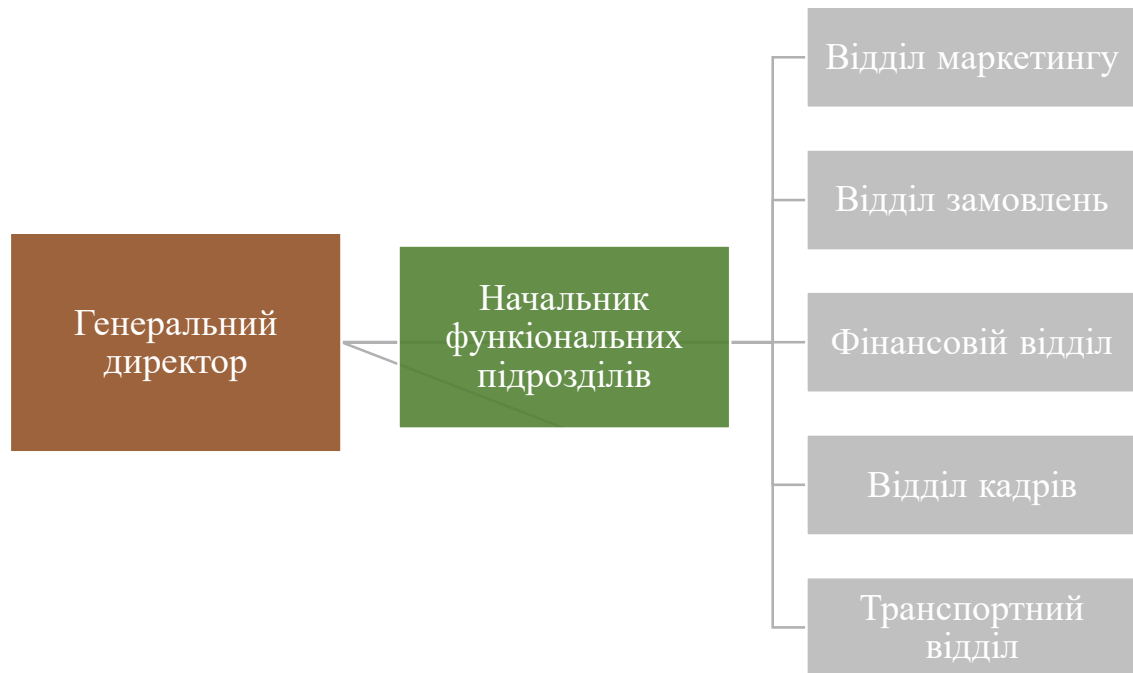


Рис. 2.2. Організаційна структура «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Структура передачі управління, описана в контексті гіпермаркету, може мати деякі недоліки, особливо в умовах відсутності вищого керівництва. Хоча така організаційна схема може бути ефективною за звичайних обставин, вона може стати проблематичною у випадку відсутності вищого керівництва з різних причин, таких як відпустка, хвороба або відставка.

Один з очевидних недоліків полягає у відсутності особи, яка може приймати стратегічні рішення та вирішувати критичні питання для успішної діяльності гіпермаркету. У відсутність генерального директора або директора гіпермаркету, важливі рішення можуть затримуватися або навіть не прийматися, що може негативно позначитися на діяльності підприємства та його репутації.

Відсутність вищого керівництва може призвести до збентеження серед підлеглих і спричинити нестабільність у роботі гіпермаркету. Відсутність чіткої лінії керівництва може призвести до збоїв у виконанні обов'язків, конфліктів між різними підрозділами та загального хаосу у роботі.

Відповідальність за прийняття рішень може бути розподілена неоднаково серед підлеглих, що може викликати недорозуміння та конфлікти. Наприклад, під час відсутності директора гіпермаркету, його обов'язки можуть бути передані на відповідного комерційного директора, проте це може призвести до недорозуміння із заступником директора з адміністративно-господарської діяльності, який безпосередньо підпорядковується директору гіпермаркету.

Відсутність вищого керівництва може породжувати багато проблем, включаючи затримку в процесі прийняття стратегічних рішень, збентеження серед персоналу та недорозуміння у роботі різних підрозділів. Це підкреслює важливість належного планування та готовності до управлінських кризових ситуацій для забезпечення неперервності діяльності підприємства.

У таких ситуаціях можуть виникнути серйозні проблеми з виконанням рутинних обов'язків, організацією робочих процесів та прийняттям важливих управлінських рішень. Оскільки керівництво відсутнє, може виникнути вакуум у прийнятті стратегічних рішень, що може спричинити збій в роботі підприємства. Наприклад, відсутність можливості приймати швидкі та ефективні рішення у сфері закупівель може призвести до проблем зі забезпеченням товарів і послуг, необхідних для продовження діяльності гіпермаркету.

Відсутність вищого керівництва може вплинути на мотивацію персоналу. Відсутність чіткої лінії керівництва і відсутність можливості отримати відповіді на питання або розв'язати проблеми може призвести до втрати ефективності та зацікавленості персоналу у виконанні їхніх обов'язків.

Відсутність вищого керівництва може створити можливість для виникнення конфліктів та конкуренції між підрозділами або працівниками, що може вплинути на співпрацю та командний дух в колективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПЦЕНТР»

3.1 Аналіз потреб підприємства та пропозиції щодо покращення

Щоб запобігти проблемам, важливо мати план неперервності бізнесу, який включає в себе процедури і політики щодо прийняття рішень у випадку відсутності вищого керівництва. Також важливо забезпечити, щоб управлінська команда була підготовлена до можливих ситуацій відсутності головних посадових осіб і мала чіткі інструкції щодо дій у таких випадках.

Наприклад, можуть бути створені тимчасові команди або уповноважені особи для прийняття рішень у разі відсутності головних керівників. Також можуть бути встановлені процедури для швидкого зв'язку з вищим керівництвом або для призначення тимчасового керівництва у випадку тривалої відсутності головних посадових осіб.

Створення тимчасових команд або уповноважених осіб може забезпечити швидке реагування на ситуацію та прийняття важливих управлінських рішень. Ці команди можуть включати в себе кваліфікованих працівників з різних відділів, які мають необхідні знання та досвід для прийняття важливих рішень у відсутність головних керівників.

Такі тимчасові команди можуть бути створені на основі функціональних обов'язків або конкретних завдань, що потребують негайного вирішення. Наприклад, може бути створена команда для управління кризовою ситуацією, для прийняття рішень у сфері фінансів або для забезпечення безперебійності виробництва.

Для того щоб така система була ефективною, необхідно попередньо планувати та тренувати персонал для виконання своїх функцій у складних умовах. Це може включати в себе проведення навчальних семінарів, тренінгів або симуляційних вправ для підготовки персоналу до можливих ситуацій відсутності головних керівників.

Усього враховуючи, створення тимчасових команд або уповноважених осіб для прийняття рішень у разі відсутності головних керівників є критично важливою частиною бізнес-плану будь-якого підприємства. Це дозволяє забезпечити безперервність діяльності компанії та швидке реагування на будь-які непередбачувані обставини.

3.2 Розробка стратегій та методів управління персоналом

Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств. Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники.

Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством.

Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи.

В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із задач кадрової роботи є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах, вдосконалити систему планування кадрів та ввести ефективну систему управління персоналом підприємства для того, щоб зменшити плинність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові комбінати, курси та центри, школи

по вивченню передових методів праці, створювати програми по удосконаленню умов праці.

3.3 Практичні рекомендації та інструменти впровадження змін

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими. Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь.

Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками. У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що «засиджування» у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства. Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка - найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Також на мою думку на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка

діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність агропідприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього.

Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності виконуваних функції працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Оцінка праці робітників, на мою думку, має включати такі етапи: визначення головних обов'язків працівника; конкретизація цих функцій у певних економічних показниках; встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності; встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання» для кожного показника; співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами використання» і визначення оціночного балу; визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду. Пропоную ввести такий обов'язковий перелік питань для виявлення якостей працівника при співбесіді:

Стабільність роботи: Як довго ви працювали на попередніх двох роботах?
Яка ваша мета у кар'єрі?

Технічні навички: Опишіть ваш досвід. З яким обладнанням ви працювали?

Працездатність: Опишіть найпродуктивніший день на попередній роботі. Опишіть виконане вами основне завдання, яким ви пишалися.

Здатність до подальшого навчання: Опишіть вашу формальну освіту. Чи вибрали б ви навчальні курси? Опишіть випадок, коли вам довелося набувати нових навичок для виконання своєї роботи.

Лідерство і здатність приймати управлінські рішення: Які керівні функції ви виконували на попередніх роботах? Що ви відчуваєте керуючи роботою інших? Опишіть ситуацію на попередній роботі, коли вам довелося приймати рішення.

Така система питань дозволить спростити вибір серед претендентів на вакантну посаду, полегшить вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти працівники для забезпечення успішного процесу виробництва. Також необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію.

Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства. Також необхідне постійне вдосконалення своїх навичок та вмінь безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими. Для цього необхідно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги.

З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України і система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів повинен бути в курсі всіх змін для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства. На мою думку запропоновані заходи дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, нададуть змогу підвищити використання трудового потенціалу

Дослідження показали, що у сучасному менеджменті вирішальну роль у формуванні структури відіграє обрана фірмою стратегія: інноваційна, стратегія зменшення витрат або комбінована стратегія, яка включає основні аспекти перших двох. Для ТОВ "Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К»» рекомендується обрати стратегію зменшення витрат, оскільки в сучасних умовах бізнесу важливо досягати максимальних прибутків при мінімальних витратах. Тому на даному етапі важливо зберігати ієрархічну структуру з високим рівнем формалізації і низьким рівнем властивого управлінського персоналу прийняття рішень

Вдосконалення організаційної структури ТОВ "Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К»» передбачає її спрощення. Це може бути досягнуто шляхом перетворення лінійних структур на більш плоскі за рахунок скорочення рівнів управління.

Це спрощення стосується роздрібно-торгівельної мережі гіпермаркетів, оскільки в більшості обласних центрів та деяких інших містах України існує пірамідальна структура управління з чотирма рівнями управління. Однак оптово-роздрібно-торгівельна мережа може успішно функціонувати без використання такої складної структури.

Для цього можна скоротити посади комерційних директорів в кожному супермаркеті і введення посад заступників комерційних директорів. Це значно зменшить витрати організації щомісяця та уникне бюрократичної тяганини, оскільки організатори роздрібно-торгівлі можуть безпосередньо співпрацювати з організаторами роздрібно-торгівлі в містах. Це підвищить продуктивність праці та, отже, ефективність діяльності кожного гіпермаркета.

Для зменшення витрат на утримання виробничого персоналу необхідно провести скорочення штату в тих відділах, де посади не є невідкладною потребою для організації на сьогоднішній день. Можливо провести наступні заходи:

1. У фінансовому відділі можна скоротити посаду інструктора з експлуатації, виробничо-технічних та організаційних питань, на яку за списком знаходяться два працівники.

2. У структурі управління організації можна скоротити кількість працівників у групі технології та якості, до якої входять два організатори роздрібної торгівлі, що виконують такі ж функції ревізорів, як і організатори, які належать до торгового відділу.

3. Серед робітників структури адміністративно-господарчої діяльності можна скоротити тих, хто зайнятий на ремонтно-будівельних роботах. Організація на даний момент не здійснює будівництва і не має великої кількості технічних засобів для проведення ремонтних робіт, а їхні функції може виконувати електромеханік.

4. Також можливо розглянути можливість скорочення посад у відділі закупівель, якщо попит на закуплені товари та послуги зменшився або якщо є можливість оптимізації процесів закупівель через автоматизацію або інші ефективні методи.

5. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, можна розглянути перерозподіл обов'язків і функцій між працівниками з метою оптимізації трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці.

6. Необхідно також оцінити можливість залучення зовнішніх консультантів або фахівців на тимчасові проекти з метою реалізації спеціалізованих завдань без необхідності підтримки постійного штату працівників.

Оскільки начальник фінансового відділу важко впоратися з усіма своїми обов'язками, пов'язаними як з маркетинговою стратегією, так і з контролем за роботою роздрібних точок продажу, потрібно створити нові посади для вирішення цих завдань. Зокрема, потрібно введення посади маркетолога, який би відповідав за розробку та впровадження маркетингових стратегій. Також необхідно мати спеціаліста з менеджменту, який би координував роботу дільниць з експедиції товарів, фінансового відділу та роздрібно торгівельної

мережі. Цей спеціаліст мав би також шукати постачальників унікальних товарів за найнижчими цінами та виконувати обов'язки заступника директора.

Додатково необхідно залучити спеціаліста з менеджменту, який би був відповідальний за координацію діяльності дільниць з експедиції товарів, фінансового відділу та роздрібною торгівельною мережі. Ця посада візьме на себе завдання забезпечення гладкого та ефективного взаємодії цих підрозділів для досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Спеціаліст з менеджменту, який координує роботу дільниць з експедиції товарів, фінансового відділу та роздрібною торгівельною мережі, може виконувати обов'язки та функції відсутніх на робочому місці або замінювати їх у разі відсутності кого-небудь з керівного складу внаслідок хвороби, відпустки або звільнення.

1. У випадку відсутності начальника фінансового відділу, він може тимчасово взяти на себе обов'язки з внутрішнього фінансового планування, аналізу та контролю над роботою фінансового відділу.

2. При відсутності керівників дільниць з експедиції товарів та роздрібною торгівельною мережі, він може виконувати їх функції та забезпечувати нормальний хід операцій.

3. Він також може зайняти позицію відповідального за впровадження стратегій постачання та реалізації товарів, у разі відсутності менеджерів з маркетингу або збуту.

Таким чином, він готовий замінити або тимчасово виконувати обов'язки відсутніх членів керівництва, забезпечуючи безперебійну роботу підприємства.

ВИСНОВКИ

ТОВ "Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К»» — це компанія, яка відома своєю роздрібною торгівельною мережею в Україні. Підприємство успішно працює на ринку будівельних матеріалів та товарів для дому, надаючи широкий асортимент продукції для будівництва, ремонту та оздоблення.

Протягом останніх років компанія стала свідком змін у своїй діяльності. Зокрема, вирішальним фактором в управлінні стала необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності управління. У цьому контексті, компанія розглянула можливості зменшення штату та оптимізації структури управління для досягнення більшої ефективності.

Процес оптимізації структури управління включав кілька ключових аспектів. По-перше, була проведена реорганізація внутрішньої структури, що передбачала скорочення штату в певних відділах та перерозподіл обов'язків між працівниками. По-друге, були впроваджені нові посади та функціональні обов'язки, зокрема, спеціаліст з менеджменту, який координує роботу ключових дільниць.

Ці зміни спрямовані на досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності компанії. Шляхом оптимізації внутрішніх процесів та управління ресурсами, "Епіцентр К" намагається підвищити свій рівень продуктивності та забезпечити стабільність у динамічному ринковому середовищі.

Включення нових спеціалістів у структуру управління ТОВ "Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К»» виявляється ключовим етапом в стратегічному розвитку компанії. Додавання спеціаліста з менеджменту та маркетолога відповідає вимогам сучасного бізнесу та відображає важливість оптимізації внутрішніх процесів.

Нові спеціалісти принесуть значний внесок у розвиток компанії. Спеціаліст з менеджменту буде відповідати за координацію роботи різних

дільниць та забезпечення гармонійної співпраці між ними. Він також може замінювати відсутніх членів керівництва у випадку їх відсутності.

Завдяки включенню нових спеціалістів, "Епіцентр К" може покращити ефективність своєї діяльності, забезпечити більшу конкурентоспроможність та зберегти своє лідерство на ринку будівельних матеріалів і товарів для дому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. ; за ред. А.А. Мазаракі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 280 с.
2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
3. Керівництво організацією: Навч. посіб./О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244с.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту/ Ф.І. Хміль. – К: Академвидав, 2003. – 607 с.
5. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття. Навчальний посібник. Для студентів всіх форм навчання галузей знань „Менеджмент і адміністрування” та „Економіка і підприємництво” / Укл.: О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2012. – 172 с.
6. Менеджмент: теорія і практика. Навчальний посібник. / А.А.Мазаракі, Г.Є.Мошек, Л.А.Гомба, І.К.Погодаєв, Ю.В.Поканєвич, Н.В. Семенчук. – Київ: Атіка, 2007. – 564 с.
7. Пушкар Р.М.Менеджмент: теорія і практика / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 487 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С.С. Гаркавенко. 5-е. вид., доп. К.: Лібра, 2007. - 720 с.
9. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 332с.
10. Сучасні концепції менеджменту: Навчальний посібник / Колектив авторів за заг. ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

11. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В.Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2007. – 472с.
12. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 477 с.
13. Економіка підприємства: теорія і практикум (за ред. доц. Міценко Н.Г., доц. Яценко О.І.): навчальний посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 688 с.
14. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.М. Бойчик. – К., 2007. – 478 с.
15. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. – Вид. 4-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
16. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник / Є.Г. Рясних. – Київ: “Академвидав”, 2010. – 336 с.
17. Рудніченко Є.М. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник / Є.М. Рудніченко, Є.Г. Рясних, Н.І. Гавловська. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 416 с.
19. Теорія фінансів: підручник / П.І.Юхименко, В.М.Федосов, Л.Л.Лазебник та ін. К.: Центр учбової літератури, 2010. - 576 с.
20. Фінанси підприємства: підручник / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк та ін.; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.: КНТЕУ, 2007. - 490 с.
21. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: підручник / Н.М.Ткаченко. – 6-те вид. допов. і перероб. – К.: Алерта, 2013. – 982 с.
23. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М.І. Дідківський. К.: Знання, 2006. - 462 с.
24. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Ю. О. Олейніков, О. О. Донченко, Л. П. Кудирко, В. М. Костюченко, О. В. Кам'янецька, Н. А. Гринюк, Н. О. Іксарова, І. В. Таран, О. В. Зубко; ред.: А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.: КНТЕУ, 2012. - 823 с.

25. Мазаракі А.А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі: монографія / А. А.Мазаракі, Т. М. Мельник. К. : КНТЕУ, 2010. - 470 с
26. Шевчук В.О. Міжнародна економіка: теорія і практика: підручник / В. О. Шевчук. К.: Знання, 2008. 663 с.
27. Світовий бізнес. Навчальне видання / Відп. ред. Ф. Ф. Бутинець. — Житомир, ПП «Рута», 2004. 498 с.
28. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник /За ред. О. А. Кириченка. К.: Знання, 2005. 493 с.
29. Сухарський В. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика: навч. посібник (курс лекцій) / В. С.Сухарський, В. В.Сухарський, В. І. Охота. Тернопіль: Астон,2005. 464 с.
30. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. —К.:Знання, 2009. — 583 с.
31. Єрофеєнко Л.В. Правознавство: навч.-метод. посіб./ Л.В. Єрофеєнко, В.М. Бережний. —Х.: ХНАДУ, 2007.—176 с.
32. Килимник І.І. Правознавство: навчальний посібник / І.І. Килимник, Т.А. Коляда, А.В. Науменко. Харків: Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2014. — 309с.
33. Молдован В.В. Правознавство: Навчальний посібник / В.В. Молдован, Л.І. Чулінда. К.: Центр учбової літератури, 2010. 184 с.
34. Забарний Г.Г. Адміністративне право України: навчальний посібник / Г. Г. Забарний, Р. А. Калюжний , В. К. Шкарупа. К. :Видавець Паливода А. В., 2005. 368 с.
35. Теліпко В.Е.Трудове право України: навч. посіб./В.Е.Теліпко, О.Г. Дутова. заг. ред. Теліпко В. Е.: – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 456 с.
36. Вінник О. М. Господарське право: навч. посібник / О. М.Вінник. 2-е вид., змін, та до-пов. К.: Всеукраїнськ аасоціація видавців "Правоваєдність", 2008. 766 с.

37. Бедрій Я. І. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник / Я. І. Бедрій. Київ: Кондор, 2009. 286 с.
38. Яким Р.С. Безпека життєдіяльності людини / Р.С. Яким. Львів: Бескид Біт, 2005. – 304 с.
39. Гайченко В.А. Основи безпеки життєдіяльності людини: навч. посіб. / В.А. Гайченко, Г.М.Коваль. 2-ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2004. 232 с.
40. Епіцентр К. *Епіцентр • Національна мережа торговельних центрів*. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 01.05.2024).
41. 43457691 - ТОВ "ЕПІЦЕНТР М" - фінансова звітність за 2023 рік - clarity project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/43457691/finances?current_year=2023 (дата звернення: 28.04.2024).
42. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
43. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets Manager. Of Donetsk State University of Management. 2017. 2 (75), 91-97.
44. Кубік С., Чмут А.В., SWOT-аналіз системи управління персоналом банку в умовах воєнного стану. стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ХДУ, 02-03 листопада 2023 р.) / за ред. А.І. Соловійова. Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. 584 с. С 193-194
45. Чмут А.В. Ринок праці України в контексті глобалізаційних процесів / А.В. Чмут, О.О. Голуб// Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: виклики і можливості економічного зростання» (м. Київ, 15 лютого 2017 р.). – К., 2017. – С.8-9.
46. Чмут А.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці Херсонської області. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного

технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2021. № 18 (71). С.241-247

URL:

[http://e-region.lutsk-](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110)

[ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110)