**Міністерство освіти і науки України**

**Сумський національний аграрний університет**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

***Кафедра менеджменту імені професора Л.І.Михайлової***

**ЗВІТ**

**про проходження фахового стажування**

в невідокремленому структурному підрозділі ТОВ «Епіцентр К»,

гіпермаркет «Епіцентр К» у м. Суми

за період з 03.05.2021 р. по 29.05.2021 р.

Студента 1 курсу 2201 м групи

Спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Хоменко В.О.**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент ………

Національна шкала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_\_

**СУМИ -2023**

**ЗМІСТ**

Стор.

Вступ 3

**Розділ 1.** Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» у м.Суми………...………………………………………………………………… 4

**Розділ 2.** Особливості організації управління на підприємстві…………….. 11

2.1 Методи керівництва персоналом………………………………………….. 11

2.2 Діагностика проблем управління на підприємстві………………………. 16

2.3 Оцінка ефективності менеджменту………………………………………. 20

2.4 Особливості здійснення підприємством соціально відповідальної

політики………………………………………………………………………… 23

2.5 Використання технічних засобів управління та інформаційних систем в

роботі менеджера………………………………………………………………. 30

**Розділ 3.** Проблеми сучасного менеджменту………………………………… 34

Висновки та пропозиції………………………………………………………… 36

Список використаної літератури………………………………………………. 38

Додатки………………………………………………………………………….. 40

**ВСТУП**

Менеджеру належить провідне місце у виконанні завдань управління. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи організації в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх рішення. Будучи суб'єктами здійснення управлінської діяльності, вони грають в організації необхідні для її життєдіяльності ролі.

Фахове стажування проходило у ТОВ «Епіцентр К», гіпермаркет «Епіцентр К» у м. Суми, її метою і завданнями було наступне:

* закріплення знань отриманих при вивченні теоретичних дисциплін;
* ознайомлення з напрямами діяльності підприємства;
* ознайомлення з внутрішнім статутом підприємства;
* ознайомлення з організаційною структурою підприємства;
* оволодіти первинним навичками професійної діяльності менеджера.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Об’єктом дослідження виступає невідокремлений підрозділ ТОВ «Епіцентр К», гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К», який розташований за адресою м. Суми., вул. Героїв Крут, 1/3.

* ході роботи були запропоновані та обґрунтовані заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності персоналу, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства, тощо.

**Розділ 1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» у м. Суми**

Компанія «Епіцентр К» належить до національної мережі сучасних будівельно- господарських торговельних підприємств, з дуже широким асортиментом товарів та високими стандартами обслуговування.

ТОВ «Еціцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11.

Гіпермаркет № 3 мережі ТОВ «Епіцентр К» у м. Суми знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Героїв Крут, б. 1/3.

Розмір зареєстрованого капіталу відповідно до Статуту становить 158609700 грн.

Основний вид діяльності організації згідно установчих документів – 47.78 - Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Національна мережа будівельних гіпермаркетів «Епіцентр К» – лідер з роздрібної торгівлі DIY-ринку (з англ. Do it yourself - «зроби сам») в Україні, що дозволяє купувати якісний товар для будівництва та ремонту, оформлення житла у форматі «ВІД і ДО», оздоблення, cаду та городу, а також скористатися численними додатковими послугами на території всієї України.

Національна мережа будівельних гіпермаркетів «Епіцентр К» має численні нагороди і є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні - 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», а також лауреатом щорічної Національної премії «Український Торговельний Олімп» 2007 року в номінації «Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», та переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року 2008».

Метою діяльності ТОВ «Епіцентр К» є створення найбільш сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування домівки кожного мешканця України.

Завдання, яке ставить перед собою ТОВ «Епіцентр К» - це забезпечення мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів, заощадження часу покупців за допомогою зручної моделі обслуговування та представлення повного спектра товарів і послуг «під одним дахом».

    Основна стратегія ТОВ «Епіцентр К» - стати лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні, розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста України, представлення широкого асортименту продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.  ТОВ «Епіцентр К» працює в унікальному форматі, який об’єднує будівельний та господарський напрямки.

Основним видом діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» є торгівля іншими невживаними товарами. Територія, на якій розташований гіпермаркет становить 4 га землі, площа самого гіпермаркету у м. Суми – 24000 м2. Не менш важливе значення для процесу виробництва мають трудові ресурси і те, на скільки ефективно вони використовуються (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К», 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 375 | 350 | 350 | -25 |
| Відпрацьовано людино-годин | 2972160 | 3468960 | 3556313 | 584153 |
| Відпрацьовано людино-днів | 368768 | 433620 | 442154 | 73386 |
| Відпрацьовано людино-днів одним працівником | 983,38 | 1238,91 | 1263,30 | 279,92 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 49748491,20 | 54818108,40 | 57416595,30 | 7668104,1 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 3989482 | 4711766 | 5534854 | 1545372 |
| Отримано доходу в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис.грн. | 10638,62 | 13462,19 | 15813,87 | 5175,25 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 36154,43 | 34133,32 | 37213,5 | 1059,07 |

Джерело: на основі даних підприємства

Розрахунки показали, що чисельність працівників в звітному році порівняно з базисним зменшилася на 25 осіб. В свою чергу, зростання відпрацьованих людино-годин та людино-днів на 740880 та 92610, відповідно, вказує на збільшення навантаження на працівників.

Фонд оплати праці у звітному періоді зріс на 1669953 тис. грн. або на 54,5%. Це відбулось за рахунок скорочення кількості працівників та збільшення середньорічної заробітної плати на 1 робітника на 5350,69 тис.грн. Підвищення продуктивності праці на 1 людино-годину на 97,71 грн. вказує на вмотивованість персоналу та зацікавленість у результатах праці у матеріальному та моральному плані.

В структурі персоналу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» переважає торгівельний та допоміжний персонал. Частка торгівельного персоналу у 2022 році склала 71% (248 чол.), допоміжного – 23% (80 чол.). Що ж стосується управлінського персоналу, то його значення протягом періоду дослідження майже не змінювалось і становило біля 6 % (22 чол.).

Структуру персоналу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за категоріями працівників можна прослідкувати за допомогою рисунка 1.1.

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу  
працівників гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» у м. Суми за період 2020-  
2022 рр. потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності.

Плинність персоналу передбачає звільнення працівників за особистим  
бажанням та у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Цей показник  
відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства, що  
супроводжується суттєвими втратами, тому є своєрідним індикатором  
кадрової безпеки підприємства.

Рисунок 1.1 - Структура персоналу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за категоріями за 2022 р.

Джерело: дані підприємства

Для гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» характерним є сезонне зростання плинності персоналу у весняно-літньому періоді, але в середньому даний показник коливається на рівні 8-10% за рік, що є в межах норми для торговельного підприємства. В більшій мірі це пов’язано з відтоком робочої сили за кордон (таблиця 2.2).

Таблиця 1.2 - Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р. |
| Середньооблікова кількість, осіб | 375 | 350 | 350 | -25 |
| Прийнято, осіб | 35 | 33 | 40 | 5 |
| Вибуло працівників, всього, осіб | 60 | 58 | 66 | 6 |
| зокрема, вибуло за власним бажанням, осіб | 37 | 36 | 40 | 3 |
| Коефіцієнт прибуття | 0,093 | 0,094 | 0,106 | 0,013 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,16 | 0,166 | 0,176 | 0,016 |
| Коефіцієнт загального обороту робочої сили | 0,253 | 0,256 | 0,282 | 0,029 |
| Коефіцієнт сталості робочої сили | 0,84 | 0,834 | 0,824 | -0,016 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,099 | 0,103 | 0,106 | 0,007 |

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Як бачимо з табл. 1.2, гіпермаркетом у 2022 році порівняно з 2020 роком знижено кількість як прийнятих на роботу (на 17,5%), так і звільнених працівників (на 12,1%), відповідно. Зменшились і коефіцієнти з прибуття/ вибуття персоналу (на 11% і 6%, відповідно). Через зниження коефіцієнта вибуття у 2022 році на 0,01, спостерігається підвищення коефіцієнта сталості робочої сили на 0,01, що відмічається як позитивний фактор для підприємства.

Проте, в структурі звільнених працівників кількість звільнених за власним бажанням у 2022 році скоротилась на 4 особи, а коефіцієнт плинності зменшився на 0,003 або на 2,8%.

Враховуючи те, що здійснювати господарську діяльність неможлива без використання основних засобів, доцільним є встановлення наскільки підприємство забезпечене цими засобами і як ефективно вони використовуються (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-)  2020 р. до  2018 р. |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 40444996,80 | 49748491,20 | 54818108,40 | 14373111,60 |
| Прибуток, тис. грн. | 2863766,00 | 3025235,00 | 3720858,00 | 857092,00 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 5123414,50 | 6036682,00 | 9561565,50 | 4438151,00 |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 375 | 350 | 350 | -25 |
| Фондовіддача | 7,89 | 8,24 | 15,00 | 7,11 |
| Фондомісткість | 0,13 | 0,12 | 0,17 | 0,05 |
| Фондоозброєність | 13662,44 | 16097,82 | 27318,76 | 13656,32 |
| Рентабельність (збитковість) основних засобів, % | 55,90 | 50,11 | 38,91 | -16,98 п.в. |

Джерело: розраховано за даними звітності ф. №1, №2 ТОВ «Епіцентр К»

Аналізуючи дані таблиці 1.3 можна стверджувати, що ефективність використання основних засобів гіпермаркетом ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період знизилась на 16,98 п.в. Фондовіддача збільшилась на 7,11 або на 90 %. В свою чергу, рівень фондомісткості зріс лише на 0,05 або на 30 %. Збільшення фондовіддачі при зменшенні фондомісткості може говорити про поступове оновлення основних засобів та техніки підприємства та впровадження автоматизації господарських процесів.

Фондоозброєність гіпермаркету у 2022 році зросла на 13656,32 або майже в 2 рази у порівнянні з 2020 роком. Дана зміна відбулася за рахунок зростання вартості основних виробничих фондів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 4438151 тис.грн. Збільшення даного показника свідчить про покращення матеріально-технічної бази. Проте підприємству необхідно звернути увагу на більш раціональне використання основних фондів.

За даними таблиці 1.4 дослідимо основні показники результативності фінансово-господарської діяльності організації.

Таблиця 1.4 - Основні показники результативності фінансово- господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 р. до  2020 р. | |
| (+,-) | % |
| Середній розмір власного капіталу, тис.грн. | 158610 | 158610 | 158610 | - | 100 |
| Середній розмір оборотних активів, тис.грн. | 14228354 | 18548794 | 21654831 | 7426477 | 152,19 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 5123414,50 | 6036682,00 | 9561565,50 | 4438151,00 | 186,62 |
| Витрати на оплату праці, тис.грн. | 3041813 | 3989482 | 4711766 | 1669953 | 154,90 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 33704164 | 41457076 | 45681757 | 11977593 | 135,54 |
| - на 1 середньорічного працівника | 89877,77 | 110552,20 | 130519,31 | 40641,54 | 145,22 |
| - на 1 грн. вартості основних засобів | 6,6 | 6,9 | 4,8 | -1,8 | 72,73 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 9204197 | 11006817 | 13241574 | 4037377 | 143,86 |
| - на 1 середньорічного працівника | 24544,53 | 29351,512 | 37833,07 | 13288,54 | 154,14 |
| - на 1 грн. вартості основних засобів | 1,8 | 1,8 | 1,4 | -0,4 | 77,78 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 2863766 | 3025235 | 3720858 | 857092 | 129,93 |
| - на 1 середньорічного працівника | 7636,71 | 8067,29 | 10631,02 | 2994,31 | 139,21 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - на 1 грн. вартості основних засобів | 0,6 | 0,5 | 0,4 | -0,2 | 66,67 |
| Рівень рентабельності (збитковості), % | 59,1 | 47,2 | 44,7 | -14,4 п.в. | 75,6 |
| - продажу | 8,50 | 7,29 | 8,15 | -0,35 п.в. | 95,88 |
| - оборотних активів | 20,13 | 16,30 | 17,18 | -2,95 п.в. | 85,35 |
| - трудових ресурсів | 94,15 | 75,83 | 78,97 | -15,18 п.в. | 83,88 |

Продовження таблиці 1.4

Джерело: розраховано за даними звітності ф. №1, №2 ТОВ «Епіцентр К»

Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання чистого доходу на 35,5%. У розрахунку на 1-го середньорічного працівника має місце збільшення даного показника, а у розрахунку на одиницю вартості основних засобів, навпаки, має місце зменшення на 27,3%. Аналогічною є ситуація щодо показника валового прибутку та чистого прибутку в динаміці, у розрахунку на одиницю працюючих, а також вартості основних засобів.

Аналізуючи величину чистого прибутку, констатуємо його зростання на 857092 тис. грн. або на 30%. Це відбулося за рахунок збільшення валового прибутку та збільшення виручки від реалізації, що можна вважати позитивною тенденцією.

Не зважаючи на це, рівень рентабельності за даний період знизився, а саме рентабельність продажів зменшилась на 0,35 п.в. або на 4%, оборотних активів– на 2,95 п.в. або на 14,7%, трудових ресурсів – на 15,18 п.в. або 16 %.

Підприємство функціонувало рентабельно протягом періоду дослідження (за розміром витрат), проте варто зазначити про зниження загального показника рентабельності на 14,4 п.в., на що вплинуло збільшення собівартості реалізованих товарів у звітному році порівняно з базисним.

Узагальнюючи, можемо відмітити, що підприємство є стабільно прибутковим, фінансові результати щорічно збільшуються, що заслуговує позитивної оцінки.

**Розділ 2. Особливості організації управління на підприємстві**

**2.1 Методи керівництва персоналом**

Аналіз організаційної структури управління підприємством виконує надзвичайно важливу роль, адже дозволяє переглянути вже існуючі функції, а також організацію управління з метою створення передумов для якісних змін у діяльності підприємства.

Організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Засновник Компанії –Герега Олександр Володимирович

Голова Товариства (засновник Компанії) –Герега Галина Федорівна

Перший заступник Голови Товариства - Суржик Тетяна Федорівна

Організаційна структура гіпермаркету представлена на рисунку 2.3.

На підприємстві діє ієрархічна структура управління, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються безпосередньо директору гіпермаркету.

Генерального директора призначають на зборах учасників. В його обов’язки входить організація роботи гіпермаркету, укладання угод, представлення гіпермаркету у всіх організаціях, установах, видача доручень, відкриття розрахункових рахунків у банках, видача наказів, які є обов’язковими для всіх працівників, затвердження штатного розкладу підприємства, встановлення планів виконання збуту товарів, прийняття та звільнення працівників з роботи.

Гіпермаркет безпосередньо підпорядковується директору гіпермаркету, якого, в свою чергу, призначає генеральний директор.

Генеральний директор

Директор гіпермаркету

Комерційні директори

Головний бухгалтер

Заступник по постачанню

Головний інженер

Відділ постачання

Виробничий відділ

Бухгалтерія

Відділ кадрів

Відділ маркетингу

Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К», гіпермаркетом №3 у м. Суми

Джерело: побудовано за даними підприємства

Гіпермаркет не є юридичною особою. Він є платником податків та відрахувань до Пенсійного фонду, фондів соціального страхування, пов’язаних із нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету, а також платником окремих податків у відповідному податковому органі, за місцем свого розташування.

Організаційна структура гіпермаркетів мережі ТОВ «Епіцентр К» є типовою: функціонують торгові та неторгові відділи гіпермаркету (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Організаційна структура гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Торгові відділи | Неторгові відділи |
| 1 | 10 відділ – «Сад та город» | Відділ кас |
| 2 | 20 відділ – «Інструменти» | Відділ безготівкового розрахунку |
| 3 | 30 відділ – «Електротехніка» | Відділ доставки |
| 4 | 310 відділ - «Побутова техніка» | Відділ інформації |
| 5 | 40 відділ – «Вироби з металу» | Відділ комплектації |
| 6 | 50 відділ – «Декор» | Відділ прийому товару |
| 7 | 60 відділ – «Покриття для підлоги, плитка» | Відділ внутрішньої реклами |
| 8 | 70 відділ – «Сантехніка» | Служба безпеки |
| 9 | 80 відділ – «Вироби з дерева» | Медичний кабінет |
| 10 | 800 відділ - «Інтерспорт» | Господарський відділ |
| 11 | 90 відділ – «Будівельні матеріали» | Відділ головного енергетика |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 12 | 100 відділ – «ДЕКО» | Відділ по роботі з персоналом |
| 13 |  | Відділ бухгалтерського обліку та звітності |
| 14 |  | Фінансово-аналітичний відділ |
| 15 |  | Кафе |
| 16 |  | Відділ АСУ |
| 17 |  | Відділ декорації та комерційного дизайну |
| 18 |  | Сервісний центр |

Продовження таблиці 2.1

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Серед товарів ТОВ «Епіцентр К» представлені зразки як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Італія, Іспанія, Німеччина, Китай, Франція, Росія, Туреччина тощо).

Поставка товарів до мереж гіпермаркетів здійснюється як власним транспортом, так і через постачальників продукції, яких у товариства налічується понад одну тисячу.

На кінцеві результати діяльності підприємства впливає як його забезпечення товарами, матеріалами і комплектуючими виробами, основним устаткуванням і допоміжним обладнанням, так і своєчасна їх закупівля в необхідному асортименті, кількості і якості.

Основні функції закупівельних центрів ТОВ «Епіцентр К»:

– дослідження ринку товарів;

– встановлення потреби в матеріально-технічних ресурсах;

– формування плану закупівель;

– обрання постачальників;

– підписання угод з постачальниками, транспортними організаціями на поставку товарів;

– приймання матеріальних ресурсів на складах;

– забезпечення умов зберігання матеріальних ресурсів;

– участь у виставках, ярмарках тощо.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Фактичне управління гіпермаркетом «Епіцентр К» здійснює директор. Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. За ним закріплені функціональні керівники кожного із відділів, зокрема відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, організації праці та планово-економічної роботи, бухгалтерії, відділу з питань збуту, відомчої охорони, технічного контролю лабораторії, юридичний відділ, інженерний, капітального будівництва, діловодства.

За процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора підприємства.

Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, на яку висувається у ТОВ «Епіцентр К» було розроблено відділом кадрів «професіограми», тобто перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду.

Адміністрація товариства повинна контролювати кожну з цих проблем і виробляти принципи їх розв’язання. Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання персоналу являється система оплати праці.

Система управління у гіпермаркеті «Епіцентр К» будується на таких принципах:

- вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою

підприємства);

* обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства);
* системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);
* об’єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об’єктивно. Під об’єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб’єктивних суджень керівників, працівників тощо);
* націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К»);
* постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);
* відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

Працівники, під час прийняття на роботу та періодично, повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Система управління персоналом гіпермаркету «Епіцентр К» включає в себе розвиток персоналу. Однією з головних складових розвитку персоналу вважається наявність на підприємстві стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як:

* здійснення професійної підготовки персоналу;
* організація виробничої адаптації персоналу;
* забезпечення повного використання здібностей;
* оцінювання персоналу;
* формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Основним фундаментом бізнес-стратегії ТОВ «Епіцентр К» є професійне зростання і розвиток кар'єри співробітників.

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

**2.2 Діагностика проблем управління на підприємстві**

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції.

Для побудови сучасної системи мотивації персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які змушують фахівців ефективно працювати над досягненням цілей підприємства та створити відповідну систему мотивації персоналу. На мою думку, ентузіазм працівників залежить від впевненості, що: ефективна робота призведе до запланованої професійної мети; професійний успіх оцінюватиметься та винагороджуватиметься роботодавцем.

Виходячи з цих факторів, ефективна система мотивації персоналу повинна бути орієнтована не лише на час працівників, а на виключно ефективний результат їх роботи, а також на виявлення можливих демотивуючих причин та мінімізацію ризиків в управлінні персоналом.

Заробітна плата торгового персоналу складається із заробітної плати та премії. Вона виплачується однією сумою в кінці місяця. Бонус (винагорода за результат) - це додаткова плата, яка стимулює продуктивність та якість роботи. Продавці отримують бонус у разі виконання плану відділу. У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К», крім премії за виконання плану відділом, продавці отримують бонуси за виконання плану гіпермаркету.

До нематеріальних методів мотивації належить навчання співробітників. У торговій мережі «Епіцентр-К» вона проводиться у робочий час шляхом перевірки знань про продукцію, яку продають співробітники.

На рисунку 2.2 наведено аналіз стимулів, застосовуваних до торговельного персоналу на торгівельних підприємствах України.

****

Рисунок 2.2 – Аналіз стимулів, що застосовуються до торговельного персоналу на підприємствах України

Розробка системи управління на основі використання збалансованої системи показників, є дуже доречною на даному етапі діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К». Така система допомогає підприємству рухатися вперед, створювати конкурентні переваги, щоб не втратити вже завойовані позиції, а також, гнучко реагувати на зовнішнє і внутрішнє середовище, забезпечити стабільне зростання прибутку.

Розробка збалансованої системи показників передбачає визначення ключових показників ефективності та цільових значень. Визначаючи пріоритетність значень при виборі факторів успіху підприємства або окремих його рівнів управління (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Ключові показники збалансованої системи показників підприємства ТОВ «Епіцентр-К»



Всебічна оцінка підприємства показала, що для подальшого розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» та досягнення планових показників, можна запропонувати такі напрями з метою підвищення ефективності його функціонування (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Основні напрями розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Отже, щоб ефективно управляти своєю стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити збалансовану систему показників, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися.

Збалансованої системи показників - це великий крок, що призведе до підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

**2.3 Оцінка ефективності менеджменту**

Щоб зменшити наслідки несприятливих ситуацій, підприємствам необхідно розвивати систему управління ризиками. Формування ефективної системи ризик-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К» передбачає введення в систему антикризового управління підприємством елементів управління ризиками. Ризик-менеджмент є частиною фінансового менеджменту. В основі ризик менеджменту лежать ціле направлений пошук та налаштування роботи задля зменшення ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації.

Система ризик-менеджменту дозволяє досягти необхідного балансу між прибутком та збитками підприємницької діяльності та має бути інтегрована в існуючу систему управління підприємства, її бізнес-процеси та діяльність. Суть управління ризиками полягає в тому, щоб обоначити певні відхилення від назначених результатів та управляти ними для покращення подальших перспектив, зменшення збитків і покращення обґрунтованості прийнятих рішень. Керувати ризиками означає виявляти перспективи та отримувати можливості для покращення діяльності, а також мінімізувати ймовірність не раціоналізованого перебігу подій. Удосконалення системи управління ризиками сприяє вдосконаленню системи управління організацією, яка функціонує про активне вирішення потенційних проблем. Управління ризиками вимагає визначення чітких обов'язків і повноважень керівництва.

Управління ризиками може працювати оптимально лише тоді, коли підсистема управління інтегрована в існуючу систему управління компанією і надалі чітко пов'язана з системою управління ризиками організації.

Функція управління ризиками узгоджується зі стратегією компанії та загальною формулою стратегії управління. Це передбачає залучення експертів компанії з управління ризиками.

Ризик-менеджмент залучає фахівців компанії до функцій планування та розробки, моніторингу та контролю заходів з управління ризиками.

Тому метою передачі функцій управління фінансовими ризиками керівництву компанії є підвищення якості управління.

При цьому слід враховувати, що якість реалізації самої функції управління ризиками значною мірою залежить від наступних факторів:

- Наявність і доступність нормативних матеріалів та ефективних методологій для ризик-менеджерів. Слід зазначити, що

- Незалежні функціональні робочі групи повинні включати експертів різного профілю, наприклад, з виробництва, маркетингу

- Експерти з управління персоналом, фінансами та ризиками.

- Відповідні методи управління бізнес-ризиками відповідно до бізнес-ситуації компанії обираються та розробляються департаментом ризик-менеджменту і вносяться до "переліку методів управління ризиками" на затвердження керівництва відповідно до чинного плану та положення про діяльність з управління ризиками компанії.

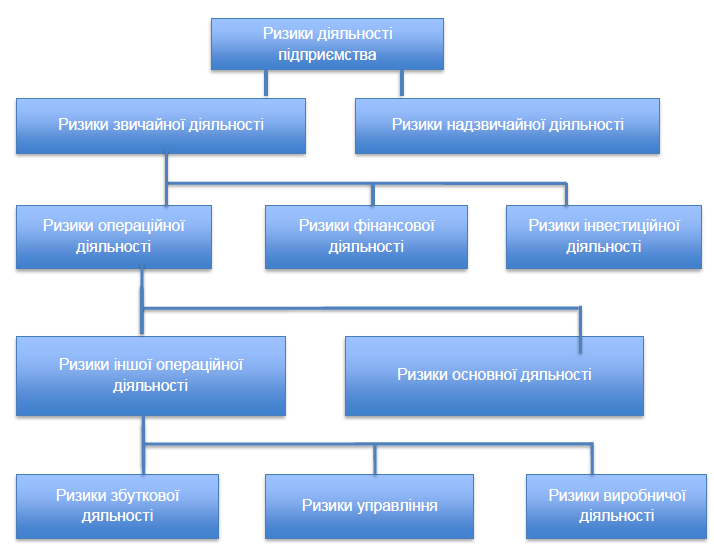


Рисунок 2.4 - Схема ризиків діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

При виборі відповідних методів уникнення ризиків враховується затверджена стратегія компанії, аналіз поточного профілю та динаміки рівня фінансових ризиків, рекомендації, що містяться в інформаційній базі даних, та інша релевантна інформація.

Залежність фінансових результатів підприємства ТОВ «Епіцентр К» від його діяльності покладено в основу класифікаційної схеми ризиків (рисунок 2.4).

Програма управління ризиками є основним документом для визначення операційних дій на підприємстві. Управління ризиками на підприємстві має здійснюватися окремо і безперервно. Моніторинг та збір інформації повинні здійснюватися безперервно, а робота з аналізу та оцінки поточного рівня і формулювання заходів контролю (розробка програм контролю ризиків) повинна проводитися регулярно відповідно до економічної стратегії та річного плану системи управління ризиками. У процесі ведення фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» постійно виникають різні кризові події що спонукає до створення класифікаційної схеми ризиків.

Для удосконалення системи управління фінансовими ризиками треба здійснити певні заходи для оптимізації структури капіталу, структури активів та пасивів, структури дебіторської заборгованості, запровадити систему прогнозування ринкового середовища. Необхідно вжити заходів щодо мінімізації чи нейтралізації фінансових ризиків у майбутньому, до них відносять - уникнення, диверсифікацію, внутрішнє та зовнішнє страхування.

Кожен ризик повинен бути визначений та оцінений окремо; ризики не повинні поєднуватися. Все це може призвести до неправильних управлінських рішень. Ризиками можна керувати. Це означає, що настання ризикових подій можна певною мірою передбачити і що можна вжити різних заходів для зниження рівня ризику. Ефективність організації управління ризиками значною мірою залежить від класифікації ризиків.

**2.4 Особливості здійснення підприємством соціально відповідальної**

**політики**

При управлінні персоналом найчастіше виникають такі проблеми: підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, оцінювання ефективності системи управління персоналом, збереження сприятливого клімату у колективі тощо.

Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

Щоб запобігти таким небажаним втратам працівників, на підприємстві доцільно розробити заходи для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеністю кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати. Для цього, на нашу думку, найкраще підходять такі методи як опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні). Ці заходи особливо важливі для працівників технічного рівня.

Цінність таких заходів полягає в можливості виявлення співробітників з високим потенціалом, перспективами. Це є позитивним, оскільки сприяє кар’єрному росту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці.

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом.

Також, з метою досягнення максимальної ефективності розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємств та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності українських суб’єктів господарювання як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Графік роботи складається керівником відділу, узгоджується з працівниками та затверджується директором гіпермаркету. Будь-які зміни до графіку роботи можуть бути внесені лише з дозволу начальника відділу.

Обліковий період: один місяць. З метою забезпечення безперебійної роботи гіпермаркетів вихідні дні працівників визначаються відповідно до графіків роботи.

Працівник вважається таким, що приступив до роботи з моменту, коли він особисто в робочому одязі відмічається карткою контролю обліку робочого часу (бейджем) при вході до торгового залу.

Таблиця 2.3 - Робота згідно з графіком змінності з підсумованим обліком робочого часу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Початок зміни** | **Кінець зміни** |
| 1-зміна | 08:00 / 07:50 | 16:30 / 16:20 |
| 2-зміна | 12:30 | 21:00 |
| 3-зміна | 10:00 | 19:00 |
| 4-зміна | 08:00 | 21:00 |

Джерело: розроблено автором

Працівник вважається таким, що закінчив роботу з того моменту, коли він відмічається карткою обліку робочого часу (бейджем) при виході з торгового залу.

Вихід з торгового залу з будь-яких причин має реєструватися карткою обліку робочого часу (бейджем). Графік перерв визначається керівником.

Працівникам забороняється залишати торгову зону інакше як через пост служби безпеки. Не дотримання цього правила вважається грубим порушенням дисципліни.

Працівники мають проходити особистий огляд співробітником служби безпеки при виході з торгової зони будь-якої тривалості за будь-якою причиною.

Працівник зобов’язаний попередити співробітника служби безпеки про наявність у нього предметів, що є у продажу в гіпермаркеті до перетину кордону торгової зони. Заборонено заносити у гіпермаркет цигарки, сірники, запальнички.

Працівники зобов’язані дотримуватись правил охорони праці та протипожежної безпеки.

Працівники зобов’язані дотримуватись правил збереження комерційної таємниці та конфіденційної інформації Товариства.

Всі працівники гіпермаркетів забезпечуються безкоштовним харчуванням. Індивідуально, для кожного працівника гіпермаркету у відділі інформації видається талон на безоплатне харчування (комплексний обід) у кафе гіпермаркетів. Скористатися талоном на харчування працівник має право протягом робочого дня (зміни).

Працівники торгових відділів та персонал визначених неторгових відділів гіпермаркету забезпечується спеціальним робочим одягом. Спеціальний робочий одяг є власністю ТОВ «Епіцентр К».

Працівникам видається комплект уніформи, відповідно до характеру виконуваних ним обов’язків. Компанія забезпечує спеціальним одягом працівників наступних категорій посад: касири, продавці, вантажники, комірники, прибиральниці, водії-експедитори, верстатники, майстри з ремонту, працівники господарського відділу.

Кожен працівник зобов’язаний носити чистий та відпрасований одяг протягом робочого дня. Працівники самостійно перуть та чистять одяг. В робочому одязі можна знаходитись лише на території гіпермаркету. Забороняється носити робочий одяг за межами гіпермаркету.

Кожному працівнику надається індивідуальна шафа для переодягання та один ключ до неї. Забороняється встановлювати додаткові замки, замки іншої конструкції на видану працівнику шафу.

У випадку втрати ключа, поломки замка або шафи, вартість виготовлення/придбання нової деталі компенсується працівником. Шафа призначена для зберігання працівником комплекту уніформи. Працівник самостійно проводить прибирання своєї шафи та відповідає за чистоту та порядок в ній. У разі звільнення працівник зобов’язаний повернути ключі від шафи і робочий одяг у належному стані.

Форма одягу працівників інших неторгових відділів та керівних посад підрозділів гіпермаркету обирається працівниками самостійно, проте має відповідати стандартам сучасного ділового етикету.

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано заходи стягнення:

* догана;
* звільнення.

За зразкове виконання робочих обов’язків, ініціативу, тривалу і бездоганну роботу, значні трудові досягнення застосовуються наступні заохочення:

* преміювання;
* залучення до корпоративних заходів дозвілля;

- нагородження;

- подарунки;

- присвоєння почесних звань і звання кращого працівника.

За рішенням директора гіпермаркету можуть бути передбачені інші варіанти заохочень.

Новоприйняті на підприємство працівники після первинного інструктажу на робочому місці до початку самостійної роботи повинні під керівництвом досвідчених, кваліфікованих працівників пройти стажування протягом не менше 2-15 змін.

У процесі стажування працівник повинен:

* закріпити знання щодо правил безпечної експлуатації технологічного обладнання, технологічних і посадових інструкцій та інструкцій з охорони праці;
* оволодіти навичками орієнтування у виробничих ситуаціях у нормальних та аварійних умовах;
* засвоїти в конкретних умовах технологічні процеси і обладнання та методи безаварійного керування ними з метою забезпечення вимог безпеки праці.

Узагальнюючи, можна констатувати, що прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар’єрному росту і росту матеріального забезпечення всіх співробітників компанії.

Концепція соціальної відповідальності в контексті бізнесу означає, що компанія функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству.

Тобто, соціально-відповідальна компанія не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства.

У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами.

Не можна оминути увагою і діяльність ТОВ «Епіцентр К» у сфері соціальної відповідальності, принципи якої стають однією зі складових успішної стратегії, що зміцнює імідж і репутацію компанії, приваблює клієнтів та утримує найкращих працівників.

Соціальна відповідальність – це невід'ємна частина стратегії розвитку компанії ТОВ «Епіцентр К». Пріоритетним напрямком для себе компанія обрала підтримку спорту в Україні. ТОВ «Епіцентр К» інвестує у талановиту спортивну молодь, яка в майбутньому гідно представить країну на міжнародній арені, а також підтримує дитячо-юнацький спорт.

Ініціативним кроком до великих перемог стала побудова 14 вересня 2008 року спортивного клубу «Епіцентр» для дітей та юнацтва у м. Городок Хмельницької області.

У 2018 році було створено громадську організацію «Епіцентр – дітям». Спільно із Фондом «Реал Мадрид» ГО «Епіцентр – дітям» заснувало єдину в світі мережу соціально-спортивних шкіл. Більше 800 звичайних українських дітей із соціально незахищених родин отримали шанс на гідну освіту. Школи працюють на Хмельниччині, Київщині та Тернопільщині.

Провідним соціальним напрямом своєї діяльності компанія обрала підтримку молоді та розвиток спорту в Україні. Реалізовано сотні дитячих, молодіжних спортивних проектів, в яких взяли участь тисячі школярів, юнаків, шанувальників активного способу життя, спортсменів зі всіх куточків України.  Компанія інвестує у талановиту спортивну молодь, яка в майбутньому гідно представить країну на міжнародній спортивній арені, а також підтримує дитячо-юнацький спорт.  Для цього у вересні 2008 року було відкрито спортивний клуб «Епіцентр» у місті Городок Хмельницької області. У жовтні 2014 року у Городку побудовано найсучасніший спортивний комплекс «Епіцентр». А у 2015-2018 роках до спортивної родини Епіцентру додалися спортивні комплекси у Кам'янець-Подільському, Хмельницькому та Славуті. Олексій Торохтій, Олександр Гвоздик, Олександр Усик – Олімпійські чемпіони, які починали свій шлях у спортивних комплексах «Епіцентр» у Городку та Кам'янець-Подільському.

«Епіцентр» був першим національним спонсором чемпіонату «Євро-2012».

У 2012-2014 та 2019-2021  - титульний спонсор національної збірної команди з футболу.

5 сучасних спортивних комплексів відкрила компанія «Епіцентр» в Україні, де безкоштовно займаються діти й талановиті спортсмени.  Кожен з них обладнаний сучасною тренувальною базою та має професійне знаряддя.

У багатьох торгових центрах створені футбольні команди з працівників.   Липні 2011 року – футбольна команда «Епіцентр К3» стала переможцем футбольного турніру серед непрофесіоналів та аматорів та здобула для України перемогу на світовій спортивній арені - перше місце в Чемпіонаті світу з футболу серед вболівальників, який проходив Буенос-Айресі в Аргентині. Спонсор спортивного свята Intersport Run UA та Intersport Fest.

Щорічно Епіцентр продовжує мільйони добрих справ. У цьому році соціально відповідальна компанія «Епіцентр» підтримує малі та середні підприємства та інвестує в тих, хто потребує фінансування для розвитку власного бізнесу. Саме для них стартувала акція «Мільйони добрих справ», мета якої – надати до 20 грантів на загальну суму до 10 млн грн на свою справу.  Щоб отримати шанс на кошти для власної справи, покупці мережі «Епіцентр» мають заповнити грантову заявку, в якій опишуть свою бізнес-ідею, план її реалізації та додають кошторис у межах грантової суми. Переможців визначає експертне журі на основі відеопрезентацій півфіналістів та захисту бізнес-проєктів. Таким чином, кожен із 20 переможців отримує до 500 тис. гривень на розвиток власної справи. Паралельно на каналі «Епіцентр» у YouTube триває незалежне голосування за «Приз глядацьких симпатій». На сьогодні українці зареєстрували понад 2240 бізнес-планів на отримання гранту.

У межах спільного проєкту з 1+1 media в дитячих магазинах «Епік» у торговельних центрах Києва, Харкова, Дніпра, Одеси та Львова запрацювали «Каруселі мрій».  Мета проєкта – надихнути дітей мріяти, відкрити їх справжні таланти та бажання. Для цього «Епіцентр» збирає малюнки маленьких мрійників, щоб обрати з них найкращі та виконати дитячі бажання.

У 2019 році розпочато проект із протидії кібербулінгу «ДоброPhone». Компанією запущено лінійку зошитів та блокнотів, що закликають дітей використовувати інтернет з добрими намірами. Коштів від проданого товару пішли на створення безкоштовного мобільного додатку ДоброPhone для боротьби з онлайн-насильством та агресією серед дітей.

Епіцентр долучився до соціального проекту 1+1 media «Право на освіту». За сприяння групи компаній в дитячій лікарні «Охматдит» створено «Школу супергероїв» для дітей, які тривалий час знаходяться поза звичайним життям через серйозні захворювання та «Резиденцію супергероя» із вуличним майданчиком для маленьких пацієнтів лікарні.

Група компаній «Епіцентр» стала першою зеленою компанією в Україні, яка фінансує утилізацію батарейок за європейською моделлю «виробник платить». Перші контейнери для здачі батарейок на гарантовану переробку  в Європі були встановлені ГО «Батарейки, здавайтеся!»  у торгових центрах «Епіцентр» і «Нова Лінія».  Переробку всіх батарейок, зібраних в «Епіцентрі», оплачує торгова мережа спільно з імпортерами батарейок із доходів від продажів нових батарейок. При цьому для споживачів ціна на батарейки не змінюється.

Епіцентр дбає про довкілля та запроваджує ініціативи по відмові від пластику. З з 2019 року Епіцентр запустив власний екопроєкт – екоторби зі слоганом «#ТобіТорба, якщо не дбатимеш про довкілля». Ці торби вироблені в Україні з екологічно чистого сучасного матеріалу – спанбонду. З 2020 року Епіцентр вводить в продаж пакети-майки зі спанбонду, пакети з крохмалю, переходить на використання переробленого паперу.  У мережі використовуються картонні коробки, паперові пакети та стаканчики. Залишки пакування на торговельних центрах сортуються та відправляються на переробку.  Покупці можуть придбати вази з вторинної сировини замість пластику та косметички з переробленого пластику.

**2.5 Використання технічних засобів управління та інформаційних систем в**

**роботі менеджера**

Будь-яка система управління здійснює збір та передачу інформації про стан об’єкта, обробку отриманої інформації по заздалегідь сформульованих алгоритмах управління i видачу результатів обробки у вигляді інформації або управлінських дій на об’єкт. Тому застосування автоматизованих робочих місць (АРМ) – прогресивний напрям використання обчислювальної техніки для управлінських працівників.

Сукупність інформаційних ресурсів, які сприяють ефективному здійсненню всього процесу управління, у тому числі розробці та реалізації управлінських рішень, складає сутність інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Інформаційне забезпечення процесу управління – це також діяльність, пов’язана з наданням оптимально необхідного обсягу інформації конкретному споживачеві з метою прийняття управлінського рішення.

Інформаційне забезпечення являє собою динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі управління. Цей процес називається інформаційним і поділяється на такі етапи: підготовчий, обчислювальний та етап споживання. Інформаційні процеси тісно пов’язані з управлінськими і слугують основою для вироблення та обгрунтування рішень стосовно шляхів досягнення цілей управління.

Сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп’ютерні мережі та системи зв’язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь-якої організації. Зокрема, такий підхід передбачає технічну, організаційну та методологічну інтеграцію таких базових напрямків управлінської діяльності, як виробничий, організаційний, маркетинговий, фінансовий, бухгалтерський, кадровий та проектно-конструкторський.

Інформаційні продукти розміщаються в розподілених базах даних. Доступ до інформаційних продуктів відбувається через комп’ютерну мережу і регламентується правилами та нормативами даної організації. Крім цього, інформаційні технології забезпечують динамічну координацію дій за рахунок використання сучасних засобів зв’язку та програмних засобів комп’ютерних мереж. Інформаційна комп’ютерна мережа організації може органічно під’єднуватися до всесвітньої комп’ютерної мережі INTERNET. Під’єднання може проводитися через відповідні шлюзи з регламентованим доступом до внутрішньої інформації. Таким чином організація отримує прямий доступ до різноманітної інформації з широким спектром по змісту: від законодавчих актів до відомостей про стан на ринках сировини та готової продукції.

Як бачимо, сучасні розробки інформаційних систем менеджменту, технологій систем та комунікацій просуваються вперед досить успішно, використовуючи останні досягнення в галузі технологій інформаційних систем та комунікацій. Завдяки цьому інформаційні системи менеджменту стали задовольняти зростаючі вимоги менеджерів до забезпечення інформацією. Головними критеріями в оцінці інформаційних систем стали достовірність, своєчасність, повнота, корисність інформації для прийняття рішень.

П’ятикратне збільшення продуктивності від останніх нововведень в електронному обладнанні і програмному забезпеченні, а також скорочення витрат на їх придбання сприяють швидкому розвитку експертних систем і систем штучного інтелекту завдяки розповсюдженню телекомунікацій не тільки в організації, але і серед клієнтів. Все це сприяє перетворенням, які перетворюють чисто технічні прикладні програми в конкурентноспроможний механізм, яким можна ефективно керувати.

В наш час найбільша частина технологічних розробок в галузі інформаційних технологій застосовується для вирішення оперативних управлінських задач. Новітні розробки свідчать про зростання можливостей вдосконалення інформаційних технологій в таких ключових напрямках:

— значне підвищення показників ефективності технології;

— спрощення доступу і розширення потенційних можливостей засобів програмного забезпечення і широкого застосування “відкритих технологій“;

— створення дружнього інтерфейсу для користувача;

— істотне покращання якості і функцій інформаційних технологій та зниження їх вартості.

Використання електронних таблиць, наприклад, особливо корисне у питаннях фінан­сового контролю. Експертні системи створюють сприятливі умови для автоматизації рей­тингу кредиту, а також процесу навчання у сфері фінансів. Телеконференції полегшують спілкування менеджерів, які можуть бути віддалені географічно, таким чином, економляться витрати і прискорюються прийняття рішень. Системи демонстраційних залів, які оснащені базами даних і відеозв’язком, сприяють плануванню і контролю: затрати на інвестиції в нові технології дуже високі, навіть беручи до уваги великі потенційні можливості останніх досягнень. Підприємства можуть витрачати 5-10% своїх прибутків від реалізації на розвиток технологій [15, с. 184].

Підводячи підсумки, відзначимо основні переваги для організацій, які їм надає використання передових інформаційних технологій в управлінні. Так, застосування сучасних засобів зв’язку та обробки інформації у повсякденній роботі менеджерів дозволяє значно скоротити витрати на рутинну та малоефективну роботу і підвищити результативність ділових переговорів. Застосування інформаційних систем менеджменту надає можливість розглядати проблеми управління організацією у взаємопов’язаному комплексі і підняти ефективність праці менеджерів на якісно новий рівень.

Важливе значення в автоматизації менеджменту має передача інформаційних масивів. Передача великих інформаційних потоків на значні відстані здійснюється з допомогою кабельних радіорелейних і супутникових ліній зв’язку. Створюються нові можливості для ефективної співпраці, оскільки з одного боку забезпечуються можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію (відеоінформацію, гіпертексти, мультимедіа), а з другого зникають бар’єри віддалі, так, як зникають проблеми з’єднання і передачі інформації без спотворень.

Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує менеджер.

**Розділ 3. Проблеми сучасного менеджменту**

Сьогодні менеджмент впливає майже на всі сфери діяльності організації. Зараз проблеми сучасних менеджерів вийшли на новий рівень і значно відрізняються від тих, які були в попередні роки. Відповідно, одна з найважливіших задач сьогодні – це здатність знаходити відповідні методи для того, щоб пристосуватись до часу і «управляти змінами» в організації.

Одна з найбільших проблем постає в словосполученні «власник-менеджер». Вона виникає тоді, коли власник підприємства є його керівником (особливо це актуально в Україні, де таких підприємств досить велика кількість). Цей підхід є згубним для підприємства в силу того, що власник-керівник часто хоче мати абсолютну владу на підприємстві, придушує приватну ініціативу як керівників нижчих рівнів, так і самих робітників. Також у цьому випадку має місце бажання керівника обирати кадри за критерієм лояльності, що часто суперечить їх кваліфікованості, і тому може нашкодити підприємству. Знижується й мобільність операційних витрат, оскільки бюджет підприємства стає дуже централізованим.

Наступною проблемою менеджменту на підприємстві може бути криза розширення. Вона виникає тоді, коли керівництво вирішує, що підприємство повинно розширюватися, але немає чіткого обґрунтування необхідності цього, а також аналізу, який свідчитиме про корисність такого розширення. У цьому випадку постає загроза того, що в разі неправильного або невиправданого розширення підприємство може надовго залишитися збитковим.

Невміння керівництва ставити цілі та завдання, а також визначати проблеми і пропонувати їх рішення також належить до поширених проблем менеджменту. Тут часто відіграє негативну роль відсутність належного досвіду. Наслідком цього можуть бути запущені проблеми компанії, які будуть заважати у майбутньому, а також неефективне витрачання коштів на цілі та завдання, які або некоректно поставлені, або непотрібні взагалі.

Досить поширеною проблемою є надзвичайний консерватизм керівників відносно своєї роботи. Зазвичай, це поширено серед тих, які є досить поважного віку. У них проявляється схильність до так званого «вирощування кадрів», тобто при виборі кандидатів на посаду вони радше оберуть людину з досвідом, аніж молодого фахівця в будь-якій сфері. Серед таких керівників також є поширеним нехтування сучасними методами управління, хоча часто вони є ефективнішими. Причиною цьому є небажання освоювати нове або надзвичайна прив’язаність до старого та перевіреного.

Наявність таких проблем зумовлює пошук шляхів, які допоможуть їх уникнути, щоб досягти справжнього процвітання компанії. Це, зокрема:

1) уникання поєднання в одній особі власника та директора підприємства для запобігання надзвичайній централізації й авторитарності управління;

2) націлення керівників на достатнє обґрунтування необхідності розширення підприємства для запобігання небажаних розширень;

3) проведення інструктажів для вже досвідчених керівників для інформування про нові методики управління;

4) ротація керівників, яка проявляється у їх періодичний зміні для запобігання розвитку зайвого управлінського консерватизму;

5) надання при наймі на роботу переваги молодшим керівникам, які будуть гнучкіші в плані навчання та роботи.

Отже, в процесі менеджменту може проявлятися ціла низка проблем, які надзвичайно гальмуватимуть розвиток підприємства. Саме тому є необхідним їх вчасне виявлення, а також, за необхідності, запобігання.

Оскільки компетенції менеджера включають планування, організацію, мотивацію і контроль, кожен, хто займає керуючу посаду, повинен постійно розвивати відповідні навички, які допоможуть йому добитися успіху у всіх областях діяльності. Отже, сьогодні існує перелік дуже гострих проблем в сфері управління. При високих темпах розвитку економіки ці проблеми в Україні можна вирішити. Сьогоднішні менеджери повинні шукати нові інноваційні способи або методи для досягнення цілей великої організації на постійно зростаючому конкурентному ринку. Більш того, вони повинні бути готові йти на деякі несподівані ризики, щоб допомогти організації зайняти лідируючі позиції.

**Висновки та пропозиції**

За період проходження виробничої практики у гіпермаркеті «Епіцентр К» у м. Суми була проведена наступна робота:

* ознайомлення з підприємством, правилами безпеки праці, організацією робочих місць;
* вивчення структуру управління організацією;
* ознайомлення з закупівельною та збутовою діяльністю підприємства;
* ознайомлення з технологією формування асортименту товарів;
* вивчення організації торговельно-технологічних процесів;
* ознайомлення з рекламно – інформаційною роботою;
* робота з документальним оформленням видачі і отримання товарів, основними формами розрахунків.

У результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки:

1. важливою особливістю сучасного менеджменту компанії стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо;
2. управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів

впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

1. система управління персоналом гіпермаркету «Епіцентр К» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці, як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника.

В цьому контексті, для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів. Також, однієї з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників гіпермаркету є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

1. Гіпермаркет «Епіцентр К» має складну розгалужену організаційну систему управління, спрямовану на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів.

Ефективна система системи управління персоналом має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці.

З метою підвищення ефективності управління персоналом гіпермаркету «Епіцентр К» запропоновано:

* в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
* для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в гіпермаркету «Епіцентр К» необхідно поліпшити системи навчання персоналу (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
2. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 252 с.
3. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
4. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71). С. 139-147.
5. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
6. Крикавський Є. В. Маркетингова інформація : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 416 с.
7. Круп’як, Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 278 с.
8. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
9. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт.* 2018. № 14. С. 41-52.
10. Посохов, І. М. Управління ризиками у підприємництві : навч. посібник. Харьков : НТУ “ХПІ”, 2015. 220 с.
11. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*». 2016. № 698. С. 272- 276.
12. Сивальнева Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации. *Управление персоналом*. 2018. №22. С.51-54.
13. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*. 2016. №5. С. 96 – 99.
14. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали IV міжнар. інтернет-конференції, м. Одеса, 21-22 травня 2015. Одеса, 2015. С. 205-208.
15. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки* : зб. науков. праць. Вип. 15. Київ : КНЕУ, 2016. С.146 *-*152.

**ПЕРЕЛІК ГІПЕРМАРКЕТІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Назва** | **Адреса** | **Дата**  **відкриття** |
| 1 | Гіпермаркет № 1,  м. Київ | м. Київ, вул. Братиславська, 11  тел.: (044) 561-27-50 | 06.12.2003 |
| 2 | Гіпермаркет №2,  м. Київ | м. Київ, вул. Велика Кільцева, 1-б  тел.: (044) 206-26-03 | 26.03.2005 |
| 3 | Гіпермаркет № 3,  м. Київ | м. Київ, пр. Григоренка, 40  тел.: (044) 594-51-45 | 03.12.2005 |
| 4 | Гіпермаркет,  м. Львів №1 | м. Львів, вул. Городоцька, 302  тел.: (0322) 95-67-67 | 07.10.2006 |
| 5 | Гіпермаркет,  м. Полтава | м. Полтава, вул. Київське шосе, 41  тел.: (0532) 51-91-64 | 21.10.2006 |
| 6 | Гіпермаркет №1,  м. Одеса | м. Одеса, смт. Авангард, 7-й км Овідіопольської дороги, 1  тел.: (048) 750-84-50 | 23.12.2006 |
| 7 | Гіпермаркет,  м. Чернівці | м. Чернівці, вул. Хотинська, 10-а  тел.: (0372) 58-62-60 | 03.03.2007 |
| 8 | Гіпермаркет №1,  м. Дніпро | м. Дніпро, (с. Ювілейне) вул. Бабенка 25  тел.: (056) 787-25-00 | 07.07.2007 |
| 9 | Гіпермаркет №1,  м. Харків | м. Харків, пр. Гагаріна 348  тел.: (057) 766-79-87 | 02.06.2007 |
| 10 | Гіпермаркет,  м. Івано-Франківськ | м. Івано-Франківськ, вул. Івасюка,17  тел.: (0342) 55-70-90 | 30.06.2007 |
| 11 | Гіпермаркет,  м. Хмельницкий | м. Хмельницкий, вул. Зарічанська, 11/4  тел.: (038) 261-61-22 | 15.12.2007 |
| 12 | Гіпермаркет,  м. Миколаїв | м. Миколаїв, пр. Жовтневий, 234-В  тел.: (0512) 76-60-70 | 22.12.2007 |
| 13 | Гіпермаркет,  м. Кривий Ріг | м. Кривий Ріг, вул.Бикова, 33  тел.: (0564) 28-70-98 | 29.12.2007 |
| 14 | Гіпермаркет,  м. Тернопіль | м. Тернопіль, вул. Поліська, 7  тел.: (0352) 47-62-00 | 16.02.2008 |
| 15 | Гіпермаркет № 4,  м. Київ | м. Київ, вул. Віскозна, 4  тел.: (044) 585-76-63 | 14.06.2008 |
| 16 | Гіпермаркет  м. Черкаси | м. Черкаси, пр. 30-річчя Перемоги, 29  тел.: (0472) 33-92-88 | 19.07.2008 |
| 17 | Гіпермаркет №2  м. Одеса | м. Одеса, Овідіопольський р., с. Лиманка, просп. Маршала Жукова, 99  тел.: (048) 750-84-30 | 09.08.2008 |
| 18 | Гіпермаркет  м. Ужгород | м. Ужгород, вул. Баб’яка, 7/1  тел.: (0312) 65-55-10 | 06.09.2008 |
| 19 | Гіпермаркет  м. Рівне | м. Рівне, вул. Макарова, 17  тел.: (0362) 68-39-52 | 29.11.2008 |
| 20 | Гіпермаркет № 5,  м. Київ | м. Київ, вул. Кришталева, 6  тел.: (044) 561-24-10 | 06.12.2008 |
| 21 | Гіпермаркет № 6,  м. Київ | м. Київ, вул. Берковецька, 6  тел.: (044) 206-26-06 | 12.12.2009 |
| 22 | Гіпермаркет  м. Запоріжжя | м. Запоріжжя, вул. Запорізька 1в  тел.: (061) 280-44-20 | 03.07.2010 |
| 23 | Гіпермаркет  м. Луцьк | Луцький р-н, с. Липини, вул. Окружна, 37  тел.: (0332) 28-00-40 | 25.09.2010 |
| 24 | Гіпермаркет  м. Вінниця | Вінницький р-н, с. Зарванці  тел.: (0432) 50-80-08 | 30.10.2010 |
| 25 | Гіпермаркет №2,  м. Харків | м. Харків, вул. Архітекторів, 7  тел. (057) 766-12-40 | 11.12.2010 |
| 26 | Гіпермаркет,  м. Кропивницький | м. Кропивницький, вул. Космонавта Попова, 8 тел.: (052) 235-36-91 | 09.04.2011 |
| 27 | Гіпермаркет,  м. Мукачево | м. Мукачево, вул. Лавківська, 1Д  тел.: (3131) 3-80-80 | 03.09.2011 |
| 28 | Гіпермаркет,  м. Кам’янець-Подільський | м. Кам’янець-Подільський,  Хмельницьке шосе, 11  тел.: (3849) 6-49-99 | 17.09.2011 |
| 29 | Гіпермаркет,  м. Чернігів | м. Чернігів, Чернігівська обл., с. Новоселівка, вул. Шевченка, 57  тел.: (0462) 97-52-12 | 26.09.2011 |
| 30 | Гіпермаркет №2,  м. Дніпро | м. Дніпро, вул. Запорізьке шосе, 62к  тел.: (056) 787 32 50 | 11.12.2011 |
| 31 | Гіпермаркет,  м. Маріуполь | м. Маріуполь, пр. Леніна, 130  тел.: (062) 953-95-30 | 18.12.2011 |
| 32 | Гіпермаркет,  м. Херсон | м. Херсон, Бериславське шосе, 17  тел.: (0552) 32-65-75 | 13.10.2012 |
| 33 | Гіпермаркет,  м. Стрий | м. Стрий вул. Ольжича, 18  тел. (0245) 4-25-55 | 15.12.2012 |
| 34 | Гіпермаркет,  м. Коломия | м. Коломия, Івано-Франківська обл. вул. Карпатська, 184  тел.: (04433) 44-000 | 13.07.2013 |
| 35 | Гіпермаркет,  м. Кам’янське | м. Кам’янське, Дніпропетровська обл., Петриківський р-н, 14-ий км дороги Кам'янське–Петриківка–Магдалинівка, №1  тел.: (056) 787-08-88 | 27.07.2013 |
| 36 | Гіпермаркет №2,  м. Львів | м. Львів, вул. Богдана Хмельницького, 188а  тел.: (032) 235-11-45 | 14.12.2013 |
| 37 | Гіпермаркет ,  м. Бровари | м. Бровари, вул. Київська, 253  тел.: (044) 586-47-97 | 30.08.2014 |
| 38 | Гіпермаркет №3,  м. Харків | м. Харків, вул. Героїв праці, 9-а  тел.:(057) 766-21-59 | 06.09.2014 |
| 39 | Гіпермаркет,  м. Суми | м. Суми, вул. Героїв Крут, 1/3  тел.:(0542) 66-21-00 | 01.11.2014 |
| 40 | Гіпермаркет №7,  м. Київ | м. Київ, вул. Полярна, 20-Д  тел.: (044) 594-90-44(41) | 06.12.2014 |
| 41 | Гіпермаркет №3,  м. Львів | м. Львів, с. Сокільники, вул. Стрийська, 30  тел.:(032) 295-68-67 | 20.02.2016 |
| 42 | Гіпермаркет №3,  м. Харків | м. Шепетівка, Старокостянтинівське шосе, 38-Б  тел.: (03840) 4-99-90 | 04.06.2016 |
| 43 | Гіпермаркет №8,  м. Біла Церква | Білоцерківський район, с. Шкарівка, вул. Заводська, 3  тел.: (050) 496-33-07 | 11.06.2016 |
| 44 | Гіпермаркет,  м. Дубно | м. Дубно, вул. Грушевського, 119-В  тел.: (03656) 3-00-50 | 22.07.2017 |
| 45 | Гіпермаркет,  м. Умань | м. Умань, вул. Київська, 27  тел.: (04744) 4-67-33 | 07.10.2017 |
| 46 | Гіпермаркет №8,  м. Київ | м.Київ проспект Степана Бандери, 13А, |  |

