

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СКОЦЕНЬ Тетяна

ОРГАНІЗАЦІЯ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ

спеціальність 07 "Менеджмент"
освітня програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка гр. МЕНз-41
Тетяна СКОЦЕНЬ

Науковий керівник: к.е.н., доц.
Тамара ПОПОВИЧ

Тернопіль-2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ОБЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ПРОЦЕДУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	4
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ...	22
2.1. Аналіз діючих технологій та процедур організування управлінської діяльності на підприємстві.....	22
2.2. Оцінка ефективності і результативності управлінської діяльності на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ .	37
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішність та стратегічний розвиток будь-якої організації залежить від ефективно вибудованої системи управління, основою якої є правильно організована управлінська діяльність. Її ефективність залежить від поєднання як особистих якостей керівництва, так і від рівня його знань, компетенції, розуміння управлінських завдань та способів стимулювання їх виконання, уміння об'єднувати зусилля усіх працівників для забезпечення реалізації цілей діяльності організації. Управлінська діяльність має мати чіткі критерії не лише її організації, але й в оцінюванні її якості, результативності та ефективності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукова думка досить активно досліджувала проблематику раціонального організування управлінської діяльності та складені системи оцінювання її результативності. Суттєвий внесок у розв'язання прикладних проблем управлінської діяльності та системи управління загалом, зробили : Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Гірняк О.М., Головова К.Ю., Демків І.О. Друкер П.Ф., Крисько Ж.Л., Лаврук О.С., Лизунець А.Г., Маковецька І. М., Монастирський Г.Л., Новак В. О., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Осовський О.А., Попович Т.М., Скібіцька Л. І., Чернушкіна О.О., Шкільняк М.М. та інш.

Незважаючи на велику кількість публікацій щодо організування і оцінювання управлінської праці більшої проробленості потребують питання оцінювання результативності управлінської праці з урахуванням динамічності і нестабільності зовнішнього середовища та воєнних викликів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вироблення концептуальних підходів до організування управлінської праці на досліджуваному підприємстві та запровадження дієвих методик оцінки її результативності .

Для досягнення мети дослідження вирішувалися наступні пріоритетні завдання:

- дослідити сутність, завдання та процедури організування та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві;

- проаналізувати діючі технології та процедури організування управлінської діяльності на підприємстві;
- провести оцінку ефективності і результативності управлінської діяльності на підприємстві ;
- запропонувати заходи з удосконалення організування та оцінювання управлінської діяльності в умовах нестабільності та зовнішніх викликів.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є діючі технології організування і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи управління якістю продукції на підприємстві в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження, що проводилися в рамках даної теми, ґрунтувалися на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема, таких як: аналіз і синтез; техніко-економічні розрахунки; логічні узагальнення; порівняльний та факторний аналіз; SWOTаналіз, експертні оцінки; причинно-наслідкові зв’язки; графічні методи тощо.

Інформаційну базу досліджень склали нормативно-правові акти в питаннях здійснення управлінської діяльності та її оцінювання, наукова та монографічна література, аналітичні висновки фахівців, наукові праці провідних вчених, практичні матеріали досліджуваного підприємства.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо концептуалізації підходів до організування і оцінювання управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ОБ’ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ПРОЦЕДУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Під управлінською діяльністю розуміється сукупність дій, методів та засобів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань розвитку організації. Основним призначенням управлінської діяльності є забезпечення скоординованої та узгодженої спільної роботи всіх працівників для досягнення поставлених цілей, отримання позитивного кінцевого результату, забезпечення стійкості у зовнішньому середовищі та масштабування операційної діяльності [2]. Для успішного здійснення управлінської діяльності керівництво організацією має володіти низкою як професійних, так і особистісних якостей, уміти адаптуватися до умов зовнішнього середовища, бути готовим брати на себе відповідальність, приймати рішення у ризикових та нестандартних ситуаціях, займати лідерські позиції у досягненні місії організації тощо.

В наукових джерелах існують різні підходи до трактування поняття «управлінської діяльності», в яких основна увага акцентується на її функціональних і психологічних аспектах управління та часто асоціюється з поняттям управлінської праці. Так в [24], констатується, що управлінська діяльність є сукупністю «вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління» [24]. За авторським підходами Скібіцької Л.І. управлінська діяльність є видом «свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно), досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій» [25].

Отже, узагальнюючи складові поняття управлінської діяльності можна виділити такі його структурні елементи:

безперервний процес здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт управління з метою виконання поставлених завдань діяльності, проведення необхідних організаційних та структурних змін, забезпечення отримання позитивних результатів;

ефективна взаємодія між суб'єктом та об'єктом управлінського впливу у формі прямого та зворотного зв'язку;

групову або індивідуальну діяльність для реалізації визначених цілей розвитку.

Елементна структура управлінської діяльності наведена на рис. 1.1

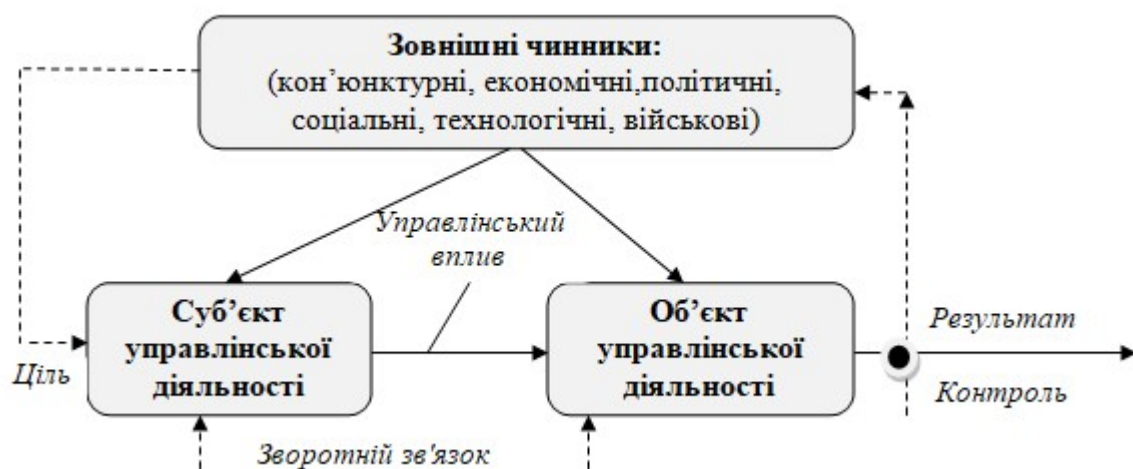


Рис. 1.1. Загальна схема управлінської діяльності на підприємстві [25]

Як зауважують фахівці, в управлінській діяльності у процесі реалізації управлінських функцій виникають певні соціально-психологічні відносини та проявляються наступні закономірності:

організаційно-технічні, які характеризують організаційні та процедурні аспекти взаємодії між об'єктом та суб'єктом управління, характер та засоби управлінського впливу, побудови системи зворотного зв'язку;

соціально-економічні закономірності, які за своїм змістом охоплюють широкий спектр відносин в колективі, які ґрунтуються на задоволенні інтересів і потреб працівників, їх розумінні і сприйнятті цільових векторів розвитку організації, вмотивованості до результативної праці;

соціально-психологічні, як витікають з особливостей людської поведінки, охоплюють міжособистісні, міжгрупові та внутрішньоособистісні відносини, і характеризують ставлення до праці, а також використання ними свого інтелектуального потенціалу.

З огляду на масштаби впливу, управлінська діяльність може бути:

індивідуальною (реалізується шляхом індивідуального прийняття управлінських рішень);

груповою, що передбачає колегіальне розв'язання управлінського завдання.

Управлінська діяльність спрямовується на виконання низки завдань, що забезпечують ефективне функціонування організації загалом. Завдання управлінської діяльності полягають у наступному:

визначенні ключових цілей розвитку організації;

створенні необхідних умов (соціальних, психологічних, економічних, організаційних, технічних тощо) для їхнього досягнення;

організуванні ефективної структури процесів та забезпечення оптимального використання наявних ресурсів;

координуванні спільних дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів;

делегуванні повноважень, встановлення сфер відповідальності та здійснення контролю за результатами роботи;

формуванні ефективних комунікацій та зворотного зв'язку;

створенні корпоративної культури та виробленні дієвих мотиваційних механізмів;

забезпеченні взаємодії, співпраці та партнерства із зацікавленими сторонами.

За висновками науковців [7;29;6], найбільш суттєвими ознаками власне управлінської діяльності, є: інтелектуальний та творчий характер виконуваних робіт; цільова спрямованість прийнятих рішень; інформаційна насиченість, чіткість та виразність управлінських дій; соціальне

спрямування, нормативно-правове закріплення. Зміст наведених ознак проілюстровано на рис. 1.2.



Рис. 1. 2. Ознаки управлінської діяльності на підприємстві

Примітка. Узагальнено автором [12;29;28]

Управлінська діяльність є цілісним процесом, в рамках якого реалізуються управлінські функції, виробляються управлінські процедури, виконуються конкретні управлінські операції та здійснюється управлінська праця. Складові елементи управлінської діяльності у системі управління організацією проілюстровані на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Складові елементи управлінської діяльності [22].

Особливе значення в системі управління належить структуруванню функцій управління, що передбачає їхній поділ на загальні (планування, організування, мотивування, аналізування та контролювання) та спеціальні, які характеризують специфіку діяльності організації та об'єкту управління. Це є важливо у сучасних умовах, коли функції управління ускладнюються, урізноманітнюються та диференціюються через зростання масштабів діяльності, необхідністю адаптування до складного зовнішнього середовища, диверсифікацію діяльності тощо.

Управлінська процедура є ключовою складовою управлінської діяльності і спрямована на вироблення механізмів реалізації прийнятих рішень. По-суті вона відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення та виконання послідовних або паралельних операцій в процесі управління, встановлює виконавців роботи, місце виконання, технічні засоби і ресурси, витрати часу та необхідну комунікацію. У рамках управлінських процедур передаються повноваження, розподіляються завдання, встановлюються терміни та графіки роботи, забезпечується поточне керівництво процесом виконання завдань та його контролю. До управлінських процедур висуваються певні вимоги, такі як послідовність, неперервність, рівномірність, відносна змінність та сталість. Головна вимога полягає в тому, щоб система управління відповідала різноманітності впливів середовища та швидко реагувала на них.

Управлінські операції виконуються лінійними керівниками або технічними виконавцями із застосуванням певних технічних засобів або прийомів організації роботи. Кожна операція регламентується відповідним документом і може бути інформаційною (збирання, обробка і передача інформації), логічною (підготовка і прийняття рішень) або організаційною (постановка завдань, пошук ресурсів, підбір виконавців). В контексті етапності здійснення, управлінські операції виконуються послідовно (кожна нова операція починається після завершення попередньої), паралельно (одночасне виконання декількох різних операцій) та паралельно-послідовно. За характером управлінські операції поділяються на логічні, технічні, творчі, організаційні.

Будь-яка управлінська операція передбачає прикладання управлінської праці, спрямованої, передусім, на координування зусиль колективу та забезпечення узгоджених дій його членів, щодо досягнення конкретних запланованих результатів. Управлінська праця є специфічним видом діяльності, основним призначенням якої є безпосереднє управління діями та поведінкою працівників під час виконання завдань. Це призначення визначає характерні риси управлінської праці, притаманні керівникам у процесі взаємодії з підлеглими. Основним результатом цієї праці є цілеспрямована діяльність структурних підрозділів організації, що сприяє її ефективному функціонуванню та розвитку.

Загалом, управлінська діяльність спрямована на забезпечення чіткого функціонування організації, всебічний аналіз проблем, обґрунтування управлінських технологій, реалізацію інтересів працівників, створення безпечних умов роботи та підвищення рівня їх кваліфікації. Особливості управлінської праці в організації представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Системний підхід до характеристики управлінської праці [17]

Процес управлінської діяльності ґрунтується на низці базових принципів, що забезпечують ефективне та результативне управління організацією. Зокрема: цілеспрямованості; науковості; системності; оптимальності; делегування повноважень; оперативності, гнучкості та адаптивності; контролю та зворотного зв'язку; мотивації та стимулювання; участі; соціальної відповідальності; економічності. Дані принципи формують основу ефективного управління організацією, сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості управлінських рішень та забезпечують стійкий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Важливою складовою процесу здійснення управлінської діяльності є вироблення раціональних механізмів її організування. За своєю суттю воно є комплексом практичних заходів, спрямованих на успішне функціонування підприємства. Від правильної її побудови та використання технологій і процесу здійснення залежить ефективність та успішність діяльності підприємства.

За висновками дослідників, організаційне забезпечення реалізації управлінської діяльності включає: побудову та структурування управлінських процесів в рамках сформованої ОСУ; вироблення технологій

прийняття і реалізації управлінських рішень; вибір методів та інструментарію управління; визначення напрямів роботи з персоналом; організація збору і оброблення інформації; ресурсне обґрунтування системи управління; розподіл повноважень та функцій в управлінні тощо (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Організаційне забезпечення управлінської діяльності [19]

Базовим інструментарієм, що застосовується в організаційному процесі, є: делегування повноважень; розподіл праці; департаменталізація; вироблення механізмів координування, комунікування, контролювання; формування команд; скалярний процес(створення ієрархії рівнів управління).

В організації управлінської роботи важливим є дотримання принципу розподілу повноважень та відповідальності. Як зауважують фахівці, «визначення на всіх рівнях управління обсягу та співвідношення повноважень і відповідальності потрібно починати із встановлення компетенції органу управління (закріплення за ним сфери, в межах якої він самостійно розв'язує певні завдання та проблеми і яка утворює правову основу його діяльності). Загальний обсяг встановлених для органу управління повноважень та відповідальності розподіляється між посадовими особами з чітким окресленням меж відповідальності, що унеможливорює прийняття рішень з приводу одних і тих самих питань кількома особами, в результаті чого межі відповідальності стираються. Неefективним є підпорядкування одному керівникові стількох осіб, якими він неспроможний результативно керувати та контролювати їхню діяльність» [23].

Успішність і стабільність підприємства визначається управлінськими здатностями керівництва, передусім, його здатністю адекватно реагувати на зовнішні виклики, організувати діяльність працівників та формувати ефективні команди, виробляти стратегічні орієнтири розвитку, впроваджувати інноваційні технології управління та комунікування. У цьому контексті виникає об'єктивна необхідність проведення оцінки ефективності і результативності управлінської діяльності.

Оцінювання управлінської діяльності є процесом вивчення та аналізу усіх аспектів системи управління з метою надання рекомендацій для управлінського апарату в питаннях підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу організації з точки зору забезпечення досягнення визначених цілей та завдань її розвитку. В практиці такого оцінювання застосовуються наступні підходи:

цільовий (вимірюються показники результативності прийнятих управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей і завдань діяльності організації);

функціональний (вимірюється рівень ефективності, передусім, затратності, організації діяльності управлінського персоналу);

композиційний (оцінюється ступінь впливу системи управління на результати діяльності організації загалом, передусім, позитивної динаміки показників прибутковості, продуктивності, обсягів реалізації, зниження витрат тощо);

поведінковий (оцінюються показники ступеню задоволеності потреб усіх зацікавлених сторін у результатах діяльності організації);

множинний (для оцінки застосовуються узагальнюючі показники діяльності, які передбачають використання специфічних аспектів управлінської діяльності кожної конкретної організації).

Оцінювання ефективності управлінської діяльності здійснюється з використанням низки кількісних та якісних критеріїв. Кількісні критерії оцінки пов'язані з вимірюванням трудових і фінансових показників, зокрема,

складених співвідношень чисельності управлінського апарату та робітників; фактичної трудомісткості виконання управлінських операцій у порівнянні з нормативними параметрами; величини витрат на здійснення управлінської праці, в т.ч. на одиницю обсягу реалізації; частки витрат на управлінський апарат у загальному фонді оплати праці; суми прибутку, що припадає на одного працівника управлінського апарату.

Якісні індикатори оцінювання управлінської діяльності характеризують: надійність і раціональність системи управління; оптимальність системи управління та застосування новітніх технологій і методів управління; оперативність, своєчасність та технологічність процесів прийняття управлінських рішень; достовірність та своєчасність інформаційного забезпечення системи управління; рівень підготовленості та компетентності управлінського персоналу, співвідношення централізації та децентралізації управління [29].

В оцінюванні управлінської діяльності важливо чітко окреслити три складові її ефективності: економічну, соціальну та організаційну.

Економічна ефективність виражається у кінцевих показниках діяльності організації з урахуванням витрат на їх отримання. Покращити економічну складову можливо через підвищення продуктивності управлінської праці, що реалізується у швидкості, обґрунтованості, оперативності і вчасності прийняття виважених управлінських рішень.

Соціальний ефект управлінської діяльності характеризується досягнутими рівнями: довіри підлеглих до керівництва, створеного морально-психологічного клімату, згуртованістю працівників, їхньою лояльністю до керівництва та організації загалом. З огляду на сучасні виклики, як зазначається в [9] «ефективною є така управлінська праця, яка спрямована на стратегічне досягнення успіху колективу в майбутньому, на перспективу» [9].

Організаційна ефективність полягає у здатності оперативно адаптувати організаційні структури і функціонал роботи до змін і викликів зовнішнього

середовища, проводити організаційні та стратегічні зміни у структурі управління, прогнозувати наслідки прийнятих рішень, економічно і продуктивно використовувати наявні ресурсні можливості, бути спроможними відновлювати свої конкурентоспроможні здатності та стійкість. І саме така ефективність управлінської праці наразі має суттєве значення для відновлення виробництва і потенціалу в повоєнний період.

Отже, проведені дослідження особливостей організації та оцінювання управлінської діяльності дозволяють констатувати, що така діяльність вимагає раціоналізації процесів та впровадження новітніх підходів її організації, вироблення комплексних підходів до її оцінювання на засадах якості, результативності та культури праці.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз діючих технологій та процедур організування управлінської діяльності на підприємстві

Проведення досліджень за проблематикою організації і оцінювання управлінської діяльності здійснювалося нами на прикладі компанії «De-Mark», яка в Україні є європейським брендом взуття та аксесуарів. Як зазначається в представленні даної компанії «починаючи з 1999 року DeMark виготовляє взуття для чоловіків та жінок, які хочуть виглядати доречно на будь-якій події, поєднуючи простоту, класичні форми та елементи» [33].

Основним видом діяльності DeMark згідно зареєстрованого КВЕДу є «Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах» [33]. В м.Тернополі магазин взуття «De-Mark» (далі – МВ«De-Mark») розташований за адресою: вул. Анатолія Живова, 15А.

Успішність «De-Mark» забезпечується широким асортиментом товарів, що пропонується для реалізації, високими вимогами до їх якості та якості обслуговування споживачів, ефективно вибудованою системою управління поставками, виваженою ціновою політикою, побудовою взаємовигідних взаємовідносин з партнерами і клієнтами.

Ключовою умовою якісної роботи «De-Mark» є «обов'язковість виготовлення взуття з використанням дорогої м'якої еластичної шкіри та якісних компонентів, чіткість технологічних процесів та відповідність умов зберігання та доставки» [33].

Для забезпечення поставок взуття «De-Mark» співпрацює як з провідними компаніями в зарубіжних країнах, так і з вітчизняними підприємствами. Основними партнерами у поставках взуття є: Польща, Бразилія, Іспанія, Італія, Тайвань, Португалія. Особливим напрямом роботи

компанії є постійний пошук нових можливостей та технологій створення якісного взуття. Принциповою відмінністю роботи «De-Mark» від конкурентів є виготовлення всіх брендів зі натуральної шкіри. При цьому дотримуються ключові показники якості: міцність та надійність; зносостійкість; безпека; проста догляду; комфортність. Тобто, філософією бердового взуття є «Якість - це обов'язок кожного!». Загалом, робота персоналу «De-Mark» спрямована на продаж взуття та аксесуарів «які цінують європейську простоту та зручність, котрі обирають виглядати влучно на будь-якій події не задумуючись про взуття» [33]. Компанія «De-Mark» прагне, щоб кожен покупець відчував комфорт та обирав найбільш безпечне і якісне взуття.

Аналіз організаційно-функціональної діяльності МВ«DeMark» дозволяє констатувати, що заклад активно працює над забезпеченням високого рівня обслуговування, актуальністю асортименту та ефективністю управлінських процесів, що сприяє його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Про це свідчать зроблені аналітичні узагальнення:

1) Організаційна структура управління МВ«DeMark» має лінійну модель і є пласкою. Вона включає: директора магазину; бухгалтера (працює віддалено); адміністратора торговельного закладу; маркетолога; продавців (10 осіб).

2) Функціональні обов'язки директора магазину в полягають у раціональній організації торговельної діяльності, забезпеченні поставок якісного взуття, укладанні відповідних договорів на поставки, формуванні асортименту продукції на основі опрацювання потреб і відгуків споживачів, формуванні цінової політики на товари, кадровому забезпеченні діяльності магазину, формування зовнішніх і внутрішніх комунікаційних зв'язків. Директор також приймає рішення щодо розподілу фінансових ресурсів, найму персоналу, співпрацює з маркетологом і вживає заходів для покращення результативності продажів.

3) У закладі працює висококваліфікований персонал, який зорієнтований на підвищення лояльності клієнтів шляхом надання їм допомоги у підборі найбільш бажаної моделі взуття, забезпечити професійне обслуговування та надати компетентні поради щодо вибору та догляду за взуттям. До професійних обов'язків продавців входить: ведення каси; викладання на прилавок товару; приймання товару та перевірка його на відповідність якісним характеристикам і наявності браку; консультування клієнтів з питань, що їх цікавлять; аналізування попиту на взуття у розрізі цільових груп споживачів і їх платоспроможності; обліковування взуття, що знаходиться на складі; встановлення бірок, моніторинг пропозицій постачальників взуття.

Від особистих і професійних якостей продавців залежить те, чи будуть клієнти задоволені відвідуванням магазину та повертатися за покупками, оскільки привітне і кваліфіковане обслуговування є ключем до успіху і підвищення конкурентоспроможності. Заробітна плата продавців складається з двох частин: окладу і 1% від продажів магазину.

4) Особливу роль у структурі управління та підвищенні ефективності діяльності магазину відіграють маркетингові заходи, які полягають у пошуку нових клієнтів та поширенні інформації про магазин, вивченні уподобань споживачів, веденні сайту та сторінок у соціальних мережах, забезпечення зворотного зв'язку, впровадження програми лояльності у продажах тощо.

5) Важливою функціональною складовою системи управління в МВ «De-Mark» є налагодження комунікації зі споживачем та забезпечення його лояльності до торгової марки. Як зазначають фахівці, «відповідно до класичної концепції комунікаційної піраміди, перед покупкою товару споживач повинен послідовно пройти кілька рівнів комунікації від знання до переконання про необхідність покупки» [33].

На рис. 2.1. наведені кроки, спрямовані на стимулювання продажу, які можуть забезпечити не лише збільшення продажів, але й сприяти практиці

постійної взаємодії та формуванню емоційного зв'язку покупця з брендом та власне магазином «De-Mark».



Рис. 2.1. Піраміда комунікації зі споживачем в МВ «De-Mark»

На забезпечення ефективної управлінської діяльності значний вплив має фінансова складова закладу, яка залежить від обсягу реалізації товарів і послуг та отриманого чистого доходу. Фінансові результати роботи МВ«DeMark» за 2022р. наведені в табл. 2.1.

Аналіз фінансового стану магазину проведемо на основі розрахунку ключових фінансових показників його роботи .

1) Рентабельність продажів за даними табл.. 2.2. склала:

$$18,60 : 10741,10 \times 100 = 0,17\%$$

Отриманий показник рентабельності є дуже низьким, що є свідченням низької ефективності операційної діяльності.

2) Витрати на 1 грн. доходу:

$$10718,40 : 10741,10 = 0,997 \text{ грн}$$

Тобто, на кожен гривню доходу магазин витрачає близько 1 грн, що свідчить про високу собівартість та інші операційні витрати.

3) Частка операційних витрат у доходах від продажу:

$$8350,60 : 10741,10 \times 100 = 77,72\%$$

Отриманий результат розрахунку свідчить про досить суттєву частку операційних витрат у доходах магазину і вказує на високу витратність операційної діяльності.

Таблиця 2.1

Фінансові результати роботи МВ «De-Mark» за 2022р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 741,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 367,80
Інші операційні витрати	2180	8 350,60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 741,10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10 718,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	22,70
Податок на прибуток	2300	4,10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18,60

4) Чистий прибуток на 1 грн. доходу від продажів:

$$18,60 : 10741,10 = 0,0017 \text{ грн.}$$

Даний показник вказує на те, що з кожної заробленої гривні магазин отримує лише 0,17 копійки чистого прибутку.

Отже, аналіз даних засвідчив, що магазин має дуже низьку рентабельність (0,17%), що свідчить про необхідність підвищення ефективності операційної діяльності. Високі операційні витрати (77,72% від доходів) значно зменшують фінансовий результат. Загальні витрати практично зрівнялися з доходами (0,997 грн. на 1 грн. доходу), що вказує на мінімальний чистий прибуток. Для забезпечення фінансової стабільності магазину необхідно переглянути структуру витрат, оптимізувати собівартість продажу та зменшити інші операційні витрати для підвищення прибутковості.

Варто зазначити, що на обсяги продажу і обороту товарів, а отже і на обсяги доходів, великий вплив має сезонність попиту, а також платоспроможність покупців. Впродовж останніх років, починаючи з 2020р.,

магазин мав суттєві збитки, що пов'язувалося з обмеженнями продажу в умовах розгортання пандемії Covid 19. Як наслідок, більшість споживачів перейшла на онлайн купівлі, але цей тренд не мав суттєвого розповсюдження через встановлені обмеження в поставках товарів та страх втратити кошти. Аналогічне падіння продажів відбулося і в 2022 році внаслідок розгортання повномасштабних воєнних дій. В 2023 р. магазин вийшов на продажі довоєнного періоду, однак структура витрат на організацію продажу зазнала суттєвих змін, оскільки необхідно було впроваджувати безпекові заходи для покупців і для персоналу.

Для глибшого розуміння фінансового стану проведемо порівняльний аналіз елементів операційних витрат МВ «De-Mark» в 2021 і 2023рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Структура операційних витрат МВ «De-Mark» (%)

	2023р.	2021р.
1. Матеріальні витрати	8,6	3,4
2. Витрати на оплату праці	20,5	20,3
3. Відрахування на соціальні заходи	5,2	4,3
4. Амортизація	20,6	19,3
5. Інші операційні витрати	45,1	52,7
Всього	100	100

Як свідчать дані таблиці, у структурі витрат відбулися суттєві зміни у сторону збільшення матеріальних витрат, амортизації та відрахування на соціальні заходи.

Діяльність магазину МВ «De-Mark» пов'язане з певними ризиками. Один з них – це ризик коливання курсу валют, оскільки магазин зорієнтований на закупівлю брендового взуття за межами країни.

Ризики діяльності, також, виникають з огляду на воєнні дії і безпеку роботи. Іншими ризиками є зниження купівельної спроможності і попиту на товари, пов'язані зі скороченням потоку клієнтів. Для усунення даних ризиків на сьогодні в магазині покупцям пропонуються знижки,

влаштовуються розпродажі, створюються умови для комфортного перебування в торговельному закладі.

Ще одним ризиком є підвищена конкуренція на ринку продажу взуття. Є ризики недобросовісного виконання службових обов'язків працівниками, пов'язаних з відсутністю практичних навичок роботи, не володінням культурою спілкування та комунікації, грубістю.

Оцінка позицій на ринку МВ «De-Mark» обґрунтована методом SWOT-аналізу, який дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони в роботі магазину, а також визначити можливості для росту та загрози які виникають в процесі роботи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу діяльності «De-Mark»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Омніканальна модель продажів 2. Можливість замовлення в будь-якому магазині мережі 3. Широка роздрібна мережа 4. Асортимент взуття українських і світових брендів 5. Власна торгова марка 6. Історія та сформована репутація 7. Соціально-відповідальна модель діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутні достатнього простору для покупців. 2. Відсутність чіткої внутрішньої організаційної структури 3. Відсутність стратегії розвитку магазину 4. Недостатність кваліфікованих продавців та плинність кадрів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту вітчизняних брендів взуття 2. Зміцнення позицій електронної комерції в структурі компанії 3. Збільшення частки спортивного взуття в продуктовому портфелі 4. Збільшення частки військового і тактичного взуття в продуктовому портфелі 5. Розширення портфоліо екологічними брендами, купівля ліній з перероблених матеріалів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коливання курсу валют та інфляційні очікування 2. Обмеження фізичної торгівлі через військову агресію і військовий стан. 3. Мобілізація працівників та ресурсів підприємства 4. Висока конкуренція в онлайн та оффлайн каналах

З проведеного аналізу стає очевидним, що магазин має суттєві сильні сторони, які обумовлені впливом не лише внутрішньої організації продажу

товарів, але й зовнішнього середовища. Це пов'язано з такими аспектами його можливостей, як : розширення асортименту вітчизняних брендів взуття; «зміцнення позицій електронної комерції в структурі компанії; збільшення частки спортивного взуття в продуктовому портфелі; збільшення частки військового і тактичного взуття в продуктовому портфелі; розширення портфолію екологічними брендами, купівля ліній з перероблених матеріалів» [33] тощо. Серед слабких сторін магазину варто виокремити: відсутність достатнього простору для покупців; відсутність чіткої внутрішньої організаційної структури; відсутність стратегії розвитку магазину; недостатність кваліфікованих продавців та плинність кадрів, обумовлена зовнішніми чинниками.

Отже, функціональне забезпечення системи управління МВ «De-Mark» включає використання інструментів планування, організації та координування діяльності, мотивування персоналу, контролю за виконанням поставлених завдань та встановленого порядку торговельної діяльності магазину.

2.2. Оцінка ефективності і результативності управлінської діяльності керівництва підприємства

Спектр управлінських функцій, які виконуються директором МВ «De-Mark», передбачений його посадовою інструкцією, відповідно до якої всі функціональні обов'язки концентруються навколо питань організації діяльності торговельного закладу, забезпечення його прибутковості та нарощення обсягів продажу.

Основними напрямками управлінської діяльності директора магазину є:

- управління торговельними процесами;
- адміністрування (розпорядництво) діяльності;
- управління персоналом;
- аналітика та звітність;

- контроль показників діяльності.

Функціонал директора магазину в розрізі основних видів управлінської діяльності наведено на рис. 2.1.

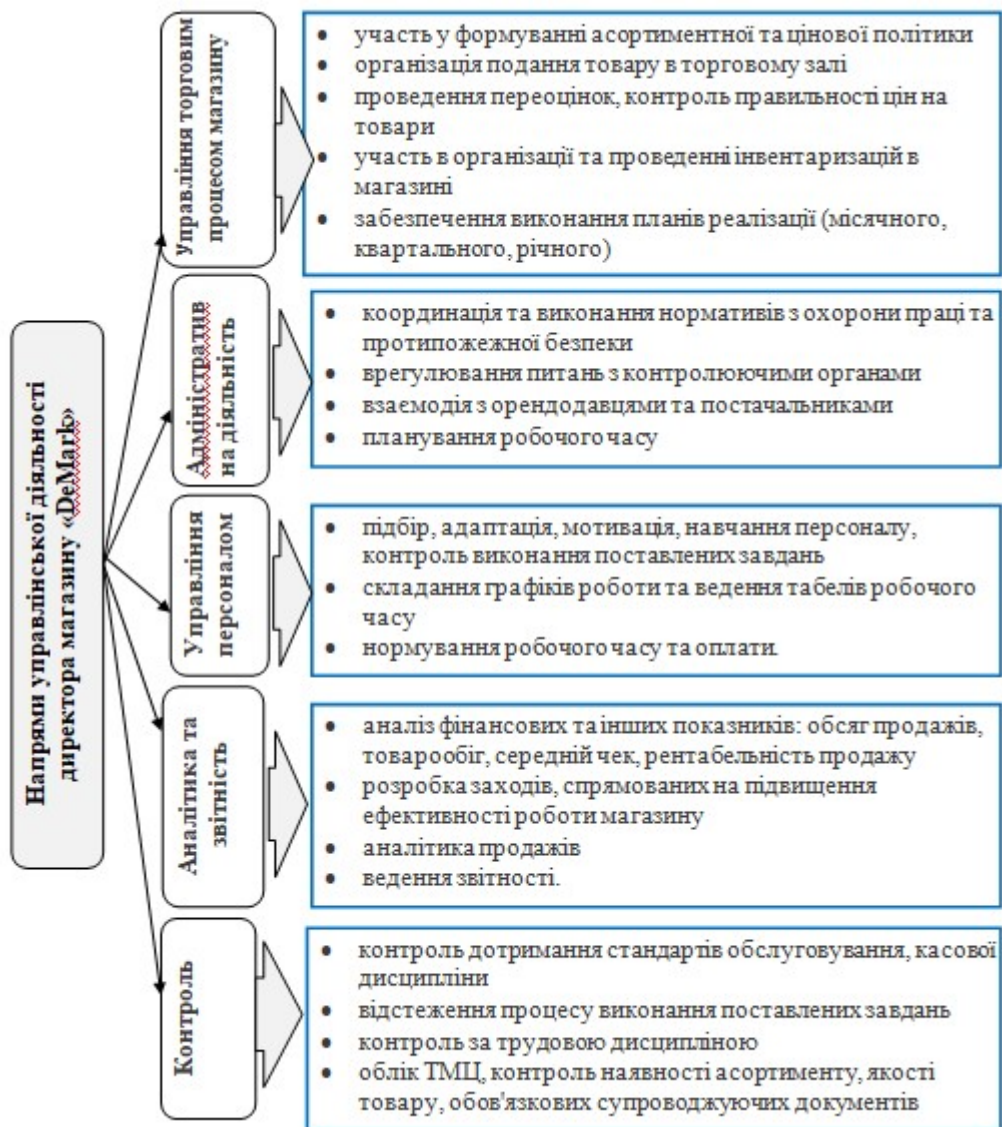


Рис. 2.1. Напрями функціональної діяльності директора «DeMark»

Реалізація функціональних завдань передбачає, також, володіння керівництвом базовими вміннями організування роздрібної торгівлі, ґрунтовних знань методів управління та мотивації персоналу, правових засад захисту прав споживачів, правил здійснення торгівельної діяльності, касової дисципліни, основ охорони праці тощо.

Важливим аспектом діяльності керівника закладу є організування управлінської праці, яке передбачає нормування робочого часу працівників, вибір системи і методів управлінської роботи, розподіл повноважень та завдань, формування системи мотивування і стимулювання праці, розстановки кадрів та підвищення рівня їх кваліфікації, формування безпечних умов праці тощо (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Заходи з організації управлінської праці в закладі

Оцінювання рівня ефективності управлінської діяльності керівництва багатьма авторами розглядається «як усебічне дослідження його особистості, аналіз змісту праці управлінця, що комплексно відображає кінцеві результати використання робочої сили і засобів виробництва за певний проміжок часу та ступінь докладених при цьому інтелектуальних зусиль» [12]. При цьому зазначається, що складові ефективності тісно пов'язані не лише і здійсненням його професійних обов'язків, але й включають особистісні і лідерські якості, його авторитет, адекватність стилю керівництва, уміння комунікувати тощо. Складові ефективності керівника наведені на рис. 2.4.

Окрім зазначених складових ефективності керівництва, при оцінюванні варто враховувати складність виконуваних завдань, їх інтенсивність та вплив на загальні результати діяльності організації.



Рис. 2.4. Складові ефективності керівника МВ «DeMark» [12]

Окрім того, за визначенням П. Друкера, «ефективність керівництва пов'язана з умінням раціонально використовувати час, розглядати його як основну цінність керівника, а також ставити високі вимоги до себе та до задоволення потреб клієнтів, використовувати надані можливості, концентрувати увагу виключно на найважливіших завданнях й уникати діяльності, пов'язаної з другорядними справами» [8]. Загалом, робочий час керівника можна розглядати як сукупність робіт, що виконуються в межах цілісного управлінського процесу і включають:

1) Час на постановку та видачу завдання працівникам, обговорення критичних ситуацій, надання консультацій, погодження та підписання підготовлених документів;

2) Час основної роботи або оперативний час (включає час: на виконання основних управлінських операцій, пов'язаних зі змістом виконання владних повноважень, передусім, управлінням торговельними процесами та здійсненням запланованих робіт, проведення зустрічей, розв'язання операційних проблем).

3) Затрати часу на організаційне, інформаційне та технічне самообслуговування та самозабезпечення управлінської діяльності.

4) Час на виконання робіт, непередбачених посадовими обов'язками, спричинене порушеннями трудової і виконавської дисципліни, розв'язанням

конфліктів, усуненням ризиків для здійснення операційної діяльності та виконання планових завдань.

Для об'єктивного оцінювання ефективності управлінської діяльності в МВ «DeMark» нами був проведений аналіз використання робочого часу його директора.

Огляд наукових джерел [12;8] засвідчив, що діяльність керівника вибудовується у тісному взаємозв'язку із результатами діяльності підприємства. Відповідно, робочий час за структурою виконання посадових обов'язків керівника можна описати такими блоками виконуваних робіт: 1) заплановані засідання та прийняття управлінських рішень; 2) ведення перемовин та взаємодія з партнерами, постачальниками, укладання угод, зустрічі, презентації, поїздки; 3) робота з документами, аналіз звітності, вивчення актуальної інформації; 4) здійснення контрольних заходів та відстеження процесу виконання поставлених завдань; 5) робота з персоналом; 6) незаплановані види робіт (розв'язання актуальних проблем, усунення ризиків діяльності, розгляд претензій споживачів та врегулювання конфліктів). На рис. 2.5. представлений примірний відсотковий вимір розподілу робочого часу керівництва магазину.

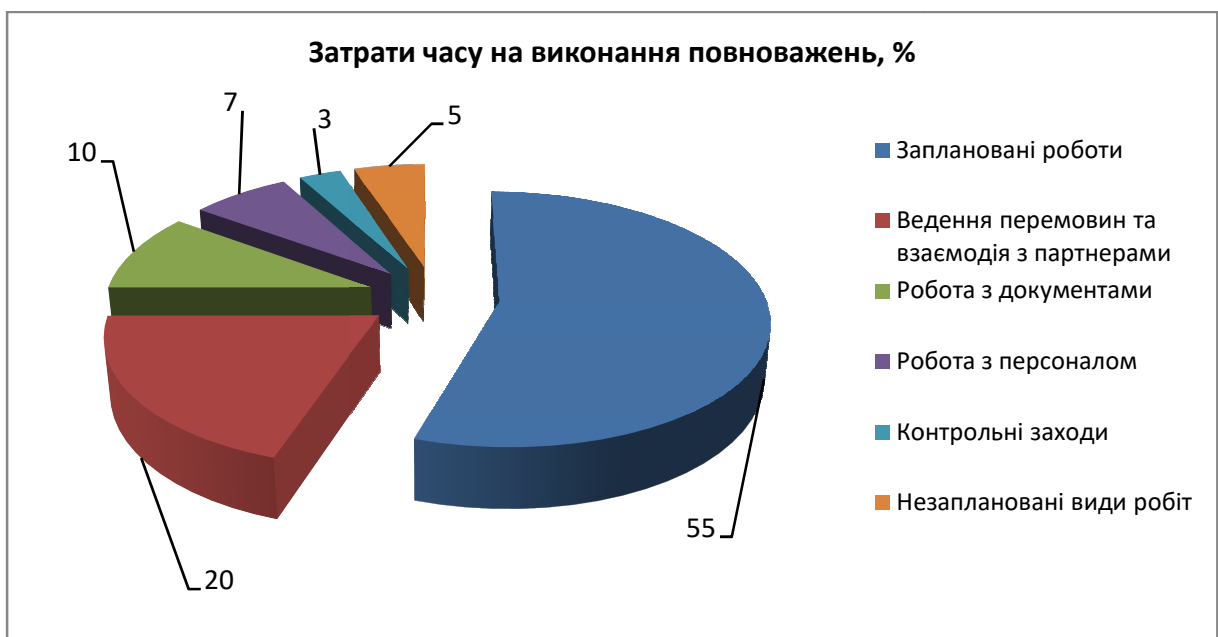


Рис. 2.5. Примірний розподіл робочого часу керівника на виконання владних повноважень та функціональних завдань

Як свідчать наведені дані, більше половини робочого часу керівництво закладу витрачає на виконання попередньо запланованої роботи та прийняття відповідних рішень з проблемних питань операційної діяльності та забезпечення виконання завдань з продажу товарів. Близько 1/5 часу витрачається на організаційні заходи, пов'язані із взаємодією з партнерами і постачальниками, веденням відповідних перемовин, поїздками та зустрічами. Робота з документами та аналізом звітних даних займає 10% робочого часу, на здійснення контрольних заходів витрачається до 3% часу, а робота з персоналом складає 7% робочого часу. При виникненні конфліктних ситуацій та усунення ризиків невиконання запланованих обсягів продажу на їх вирішення витрачається до 3% робочого часу.

У практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності часто застосовуються техніки, пов'язані з внутрішньою і зовнішньою оцінками та само оцінюванням. Самооцінка трудової діяльності здійснюється безпосередньо кожним працівником та базується на власному уявленні про цілі своєї діяльності, досягнутих результатах та внеску у загальні результати роботи закладу, допустимі способи їх досягнення, моральні цінності тощо. Внутрішня оцінка керівника базується на основі оцінки його діяльності трудовим колективом, командою або власником. Зовнішня оцінка ефективності є оцінкою діяльності керівника його партнерами, споживачами продукції, конкурентами, інвесторами тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Проведені дослідження практики управлінської діяльності в МВ«De-Mark» засвідчили відсутність системності у її організації, а також нечіткості використовуваних підходів в оцінюванні її результативності та ефективності. В умовах зовнішніх викликів та нестабільності, а також впливу непередбачуваних чинників, пов'язаних з військовою агресією, зниженням платоспроможності та переорієнтацією структури споживання громадян, посилюються ризики скорочення обсягів продажу та фінансової неспроможності. Зазначене потребує певних реорганізаційних змін в системі управління закладом та впровадження ґрунтовних технік оцінювання управлінської праці, які б дозволяли більш оптимально використовувати управлінський потенціал для досягнення поставлених цілей розвитку.

Вважаємо, що удосконалення організаційних механізмів та системи оцінювання управлінської діяльності, має здійснюватися у контексті раціоналізації управлінської діяльності, підвищення її економічності та результативності, застосування КРІ для управлінського персоналу на всіх ланках і процесах управління та запровадження практики регулярного оцінювання ефективності їх роботи для вироблення дієвої системи мотивації та стимулювання.

Раціональність є комплексним підходом до планування, організування, мотивування та контролю діяльності управлінського персоналу, спрямованого на забезпечення максимальної ефективності і результативності управлінських процесів при оптимальному використанні ресурсів. Включає створення таких умов праці, які дозволяють досягати поставлених цілей з мінімальними витратами часу, зусиль і матеріальних ресурсів.

Раціоналізація управлінської діяльності передбачає структуризацію та впорядкування управлінських робіт, які виконуються в рамках затверджених функціональних повноважень та завдань. Такі дії повинні стосуватися: чіткості у визначенні цілей та завдань розвитку; оптимізації структури управління; раціонального розподілу ресурсів; побудови ефективної системи внутрішнього контролю; застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні та плануванні; підвищення якості рішень; вироблення дієвих систем мотивації та стимулювання праці персоналу, їх навчання та підвищення кваліфікаційного рівня; покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій; підвищення результативності процесів торговельної діяльності; зниженні непродуктивних витрат та підвищення продуктивності управлінської праці; адаптування до змін і вимог споживачів. Перелік пропонованих управлінських дій за кожним напрямом раціоналізації діяльності наведена на рис. 3.1.

Перевагами раціональної організації управлінської праці в МВ«De-Mark» стане:

Підвищення продуктивності управлінської праці. Ефективне використання ресурсів і часу призводить до зростання продуктивності праці.

Зниження витрат на управління. Оптимізація процесів дозволяє зменшити витрати на управління та операційну діяльність.

Покращення якості рішень. Системний підхід до управління сприяє ухваленню обґрунтованих і якісних рішень.

Підвищення мотивації працівників. Справедлива система стимулювання та сприятливі умови праці підвищують задоволеність персоналу.

Адаптивність до змін. Гнучкість управлінських процесів дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Раціональна організація управлінської праці є основою для ефективного функціонування МВ«De-Mark» та досягнення його стратегічних і оперативних цілей.

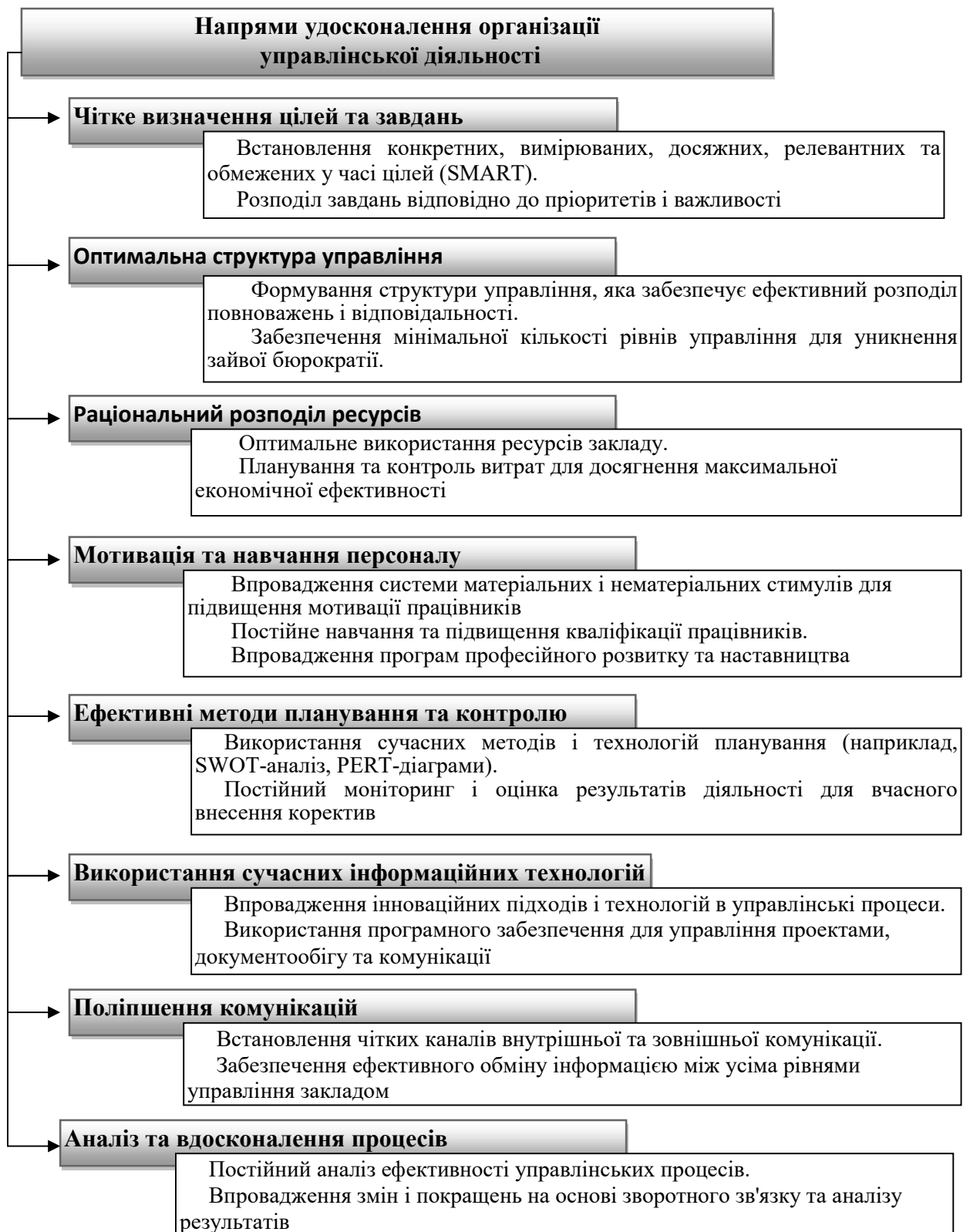


Рис. 3.1. Критерії удосконалення організації управлінської діяльності

Впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність має ґрунтуватися на високому професіоналізмі керівництва закладу, що вимагає опанування ним новітніх підходів сучасного управління, формування

критичного та аналітичного мислення, ризикоорієнтованості у прийнятті рішень, опанування інформаційними (цифровими) технологіями.

Важливими компонентами професіоналізму керівника є:

професіоналізм діяльності (тобто, готовність здійснювати управлінську діяльність на принципово нових засадах та з урахуванням зовнішніх викликів та потреб);

професіоналізм спілкування (уміння вибудовувати ефективні комунікації та партнерські стосунки з працівниками закладу та іншими зацікавленими сторонами);

професіоналізація особистості (забезпечується самоосвітою та постійним самовдосконаленням, використанням елементів само менеджменту).

Зокрема, самоменеджмент передбачає максимальне використання внутрішніх ресурсів та можливостей у досягненні поставлених цілей та реалізації лідерського потенціалу.

Особливості інноваційної моделі управлінської діяльності в порівнянні з традиційними підходами наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння традиційної та інноваційної управлінської діяльності керівника

Складові управлінської діяльності	Традиційна управлінська діяльність	Інноваційна управлінська діяльність
Застосування принципів управління	Використовуються загальновизнані принципи прийняття рішень	Застосовуються специфічні принципи якісного управління, що забезпечують спроможність закладу задовольняти потреби споживачів
Застосування функцій управління	Застосовуються класичні управлінські повноваження	Застосування інноваційних підходів у реалізації класичних функцій
Застосування технологій управління	Наявність організаційної структури управління	Впровадження новітніх та цифрових технологій управлінської діяльності, формування спрощених структур управління
Процесні підходи в управлінні	Переважають функціональні підходи в управлінні закладом	Ідентифікація та структурування процесів, формування процесної моделі управління.

Оцінювання управлінської праці варто здійснювати у поєднанні з системою оцінки управління «De-Mark» загалом, з використанням критеріїв, які характеризують його оперативність, оптимальність, ефективність та результативність (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Узагальнені критерії оцінки організації управлінської діяльності в «De-Mark»

Примітка: Сформовано автором за [27]

Ключовою ознакою оперативності управління є своєчасністю прийняття і реалізації управлінських рішень. Воно напряму залежить від типу організаційної структури та вибудованої системи комунікування і зворотного зв'язку. Можна виділити чотири функціональні підсистеми оперативного управління: оперативне планування; оперативне розпорядництво (адміністрування), оперативний облік та оперативний контроль та аналіз.

Для оцінки і вимірювання оперативності роботи управлінського персоналу в МВ «De-Mark» доцільно використати наступні критерії:

1) Час на виконання управлінських функцій. Даний показник характеризує середній час, що витрачається на виконання конкретних управлінських завдань. Метрикою (способом отримання значень) оцінки є час від отримання завдання до його кінцевого завершення.

2) Час для ухвалення рішення. Визначається проміжком часу від отримання необхідної інформації до ухвалення відповідного рішення.

3) Відсоток вчасно виконаних у встановлені терміни завдань. Визначається відношенням кількості вчасно виконаних завдань до їх загальної кількості.

4) Час, необхідний для врегулювання або вирішення проблем. Визначається середнім часом, витраченим на вирішення проблем або конфліктних ситуацій. Метрикою оцінки є період від часу появи проблеми до її вирішення.

5) Кількість затримок у виконанні управлінських процесів. Оцінюється частотою виникнення таких затримок за встановлений період.

Використання цих показників в «De-Mark» допоможе об'єктивно оцінити оперативність організації роботи управлінського персоналу, ідентифікувати слабкі місця та вживати заходів для підвищення ефективності власне системи управління торговельним закладом.

Оптимальність управління пов'язується з вибором та здійсненням більш раціонального варіанту впровадження рішень для досягнення бажаного результату діяльності в конкретних умовах. Характеризується чіткою послідовністю виконуваних дій і операцій, які забезпечують максимальний результат або мінімальні витрати. На оптимальність управління суттєвий вплив мають особистісні характеристики керівника, його цілеорієнтованість, висока організованість, відповідальність, професійність, креативність, комунікативність. Для оцінки оптимальності важливими є показники: продуктивності управлінської праці (кількість виконаних завдань, з них, виконаних завдань у встановлені терміни); ефективності процесу прийняття рішень (кількість успішних проєктів, реалізованих у межах бюджету; результативність впровадження рішень); інноваційності та адаптивності управління (рівень впровадження інновацій; адаптивність до змін); якості внутрішньої комунікації та ефективності зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, в т.ч. управлінським персоналом.

Організаційна ефективність управління спрямована на: забезпечення якості виконання управлінських функцій; найбільш повне використання можливостей і потенціалу операційної системи (для торговельного

підприємства – кількості та якості укладених договорів, підвищення лояльності споживачів, пошуку нових клієнтів та налагодження взаємовигідних зв'язків з ними); підвищення рівня керованості підприємства; забезпечення його організаційної стійкості; раціональне використання робочого часу тощо.

Результативність управління визначається ступенем досягнення поставленої мети (цілей). Характеризує співвідношення між отриманими результатами діяльності та використаними на їх забезпечення ресурсів, а також, дієвість та успішність прийнятих рішень. Оцінка результативності управлінської праці є важливим аспектом для підвищення ефективного функціонування «De-Mark». Для оцінки результативності управління доцільним є використання низки оціночних критеріїв, що дозволяють комплексно оцінити продуктивність та ефективність управлінських процесів, спрямованих на досягнення цілей розвитку, виявити сильні та слабкі сторони управлінських процесів. Такими критеріями, зокрема, для «De-Mark», можуть бути:

ступінь досягнення поставлених цілей діяльності та розвитку закладу шляхом оцінки виконання стратегічних та операційних цілей;

ключові показники ефективності (KPI) для топ-керівництва та менеджерів закладу, які встановлюються залежно від виконуваних ними функціональних завдань та ступеню впливу на загальні результати роботи, а також у розрізі впливу на фінансові результати закладу, організацію торгівельного обслуговування, рівень продуктивності праці, пов'язаної з обсягами продажів, підвищенням лояльності споживачів, залученням нових клієнтів, укладанням нових договорів на поставки товарів тощо ;

відсоток виконання планових завдань та аналіз причин відхилень від запланованих показників;

стан використання фінансових та людських ресурсів, шляхом аналізу співвідношення витрат до отриманих результатів та динаміки продуктивності праці персоналу.

Якість управлінської праці є здатністю керівництва ухвалювати виважені і адекватні рішення та створювати сприятливе середовище

діяльності для забезпечення досягнення цілей з якості. Якість управління забезпечується:

якістю прийнятих рішень, а саме, їх впливом на результати діяльності закладу та складністю проблем, що вирішувалися, узгодженістю дій всіх зацікавлених сторін ;

якістю та ефективністю продажу, що є свідченням того, наскільки проданий товар здатний підвищити прибуток закладу, його цінність для споживача, середня вартість чека покупки;

оптимізацією всіх циклів продажу товару, включаючи презентацію товару, проведення перемовин з постачальниками та укладання відповідних угод;

рівнем задоволеності споживачів якістю обслуговування та товарів, що реалізується, ступенем їх лояльності до закладу, відсотком постійних клієнтів, відсутністю скарг та претензій, збільшення кількості позитивних відгуків та рекомендацій;

рівнем задоволеності підлеглих, передусім, ефективністю роботи управлінського персоналу, умовами і безпекою праці, сформованою системою мотивації та стимулювання продажу. Метрикою оцінки є опитування та анкетування працівників з використанням шкали задоволеності;

результативністю навчання та розвитку персоналу (підвищення рівня кваліфікації працівників, результативність програм професійного розвитку, впровадженість отриманих нових навичок у професійну діяльність та їх вплив на KPI).

Практичними рекомендаціями щодо підвищення ефективності продажу в торговельному підприємстві фахівці називають спрямованість управлінських зусиль на:

вироблення цілей діяльності та розвитку за методиками SMART-технологій;

постійне відстеження динаміки продажу та аналізування структури продажу;

деталізацію цільової аудиторії споживачів за виявленими потребами та уподобаннями; відслідковування трендів в моді, змінах попиту, платоспроможності клієнтів тощо;

проведення постійних навчань і коучингу команди продавців;

розроблення привабливої для споживачів програми лояльності та стимулювання продажів;

налагодження відвертої комунікації з клієнтами, вивчення їх запитів, інтересів, аналізування відгуків і рекомендацій;

організацію зустрічей, презентування товарів та знижок, участь у соціальних заходах та програмах.

впровадження ІТ та використання CRM-систем в оптимізації діяльності магазину.

Отже, удосконалення організаційних механізмів та системи оцінювання управлінської діяльності в досліджуваному торговельному закладі, має здійснюватися у контексті раціоналізації управлінської діяльності, підвищення її економічності та результативності, застосування КРІ для управлінського персоналу на всіх ланках і процесах управління та запровадження практики регулярного оцінювання ефективності їх роботи для вироблення дієвої системи мотивації та стимулювання.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження практики управлінської діяльності в МВ«De-Mark» засвідчили відсутність системності у її організації, а також недієвості використовуваних підходів в оцінюванні її результативності та ефективності. В умовах зовнішніх викликів та нестабільності, а також впливу непередбачуваних чинників, пов'язаних з військовою агресією, зниженням платоспроможності та переорієнтацією структури споживання громадян, посилюються ризики скорочення обсягів продажу та фінансової неспроможності. Зазначене потребує певних реорганізаційних змін в системі управління закладом та впровадження ґрунтовних технік оцінювання управлінської праці, які б дозволяли більш оптимально використовувати управлінських потенціал для досягнення поставлених цілей розвитку.

Вважаємо, що удосконалення організаційних механізмів та системи оцінювання управлінської діяльності, має здійснюватися у контексті раціоналізації управлінської діяльності, підвищення її економічності та результативності, застосування КРІ для управлінського персоналу на всіх ланках і процесах управління та запровадження практики регулярного оцінювання ефективності їх роботи для вироблення дієвої системи мотивації та стимулювання.

Перевагами раціональної організації управлінської праці в МВ«De-Mark» стане:

підвищення продуктивності управлінської праці. Ефективне використання ресурсів і часу призводить до зростання продуктивності праці.

зниження витрат на управління. Оптимізація процесів дозволяє зменшити витрати на управління та операційну діяльність.

покращення якості рішень. Системний підхід до управління сприяє ухваленню обґрунтованих і якісних рішень.

підвищення мотивації працівників. Справедлива система стимулювання та сприятливі умови праці підвищують задоволеність персоналу.

адаптивність до змін. Гнучкість управлінських процесів дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Раціональна організація управлінської праці є основою для ефективного функціонування МВ«De-Mark» та досягнення його стратегічних і оперативних цілей.

В рамках упровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність має ґрунтуватися на високому професіоналізмі керівництва закладу, що вимагає опанування ним новітніх підходів сучасного управління, формування критичного та аналітичного мислення, ризикоорієнтованості у прийнятті рішень, опанування інформаційними (цифровими) технологіями.

Важливими компонентами професіоналізму керівника є:

професіоналізм діяльності (тобто, готовність здійснювати управлінську діяльність на принципово нових засадах та з урахуванням зовнішніх викликів та потреб);

професіоналізм спілкування (уміння вибудовувати ефективні комунікації та партнерські стосунки з працівниками закладу та іншими зацікавленими сторонами);

професіоналізація особистості (забезпечується самоосвітою та постійним самовдосконаленням, використанням елементів само менеджменту).

Оцінювання управлінської праці варто здійснювати у поєднанні з системою оцінки управління «De-Mark» загалом, з використанням критеріїв, які характеризують його оперативність, оптимальність, ефективність та результативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки.[М.М. Шкільняк, А.Ф. Мельник, П.П. Микитюк та ін.]. Вісник ТНЕУ. 2019. Вип.2.С. 163-174.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ. ВД «Професіонал».2004.304 с
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: [навч. посіб.]. К. Центручної літератури, 2012.504 с.
4. Гірняк О. М, Лазановський П. П. Керування часом персоналу в операційному менеджменті. *Наукові записки.* 2016. № 2 (53). С. 251 – 258
5. Головкова К. Ю. Уточнення змісту управлінської діяльності щодо розробки прийняття та реалізації управлінського рішення. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 2, Т. 3. С. 154-157.
6. Гуцалюк О. Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз.* 2011. №9.с. 105-109.
7. Довгань Л. Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ. КПІ ім Ігоря Сікорського, 2017.271 с.
8. Друкер П.Ф. Практика менеджменту. Пер.з англ. В-во МАНН. 2015.416с.
9. Захарова О.В. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/288731>
10. Згалат-Лозинська Л.О., Головач Н.В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу навітчизняних підприємствах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333813682.pdf>
11. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон.* 2016. № 3 (58). С. 37- 40
12. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Особливості організації та оцінювання трудової діяльності керівника підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/69.pdf>
13. Лизунець А.Г., Бисага С.В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 18.6. С. 288-294.
14. Маковецька І.М., Виноградня Д.С. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2694>
15. Методи визначення та вимірювання сильних сторін особистості. URL: http://www.newrob.com/?page_id=209.
16. Монастирський, Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління: навч. посіб. Тернопіль. Крок.2015.180 с.
17. Новак В. О., Баклан О. П. Зміст та організація управлінської праці *Економіка управління.* 2019. №3. С.42–44.

18. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінок персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2012. №1. С.134-140.
19. Організаційне проектування: навч. посіб. Уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2020.166 с.
20. Попович Н. Г. Ситуаційний підхід в умовах оптимізації стилю управлінської URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_2_11
21. Попович Т. М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень у системі ризик-менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 362-367
22. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_9
23. Психологічна структура управлінської діяльності. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3321/97/>
24. Роль і функціональне призначення управлінської діяльності. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2563-rol-funkcionalne-priznachennya-upravlnskoyi-dyalnost.html>
25. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2010. 360 с.
26. Скібіцька Л.І., Скібський О.М. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 416 с.
27. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf
28. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С.454 - 458
29. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2022. 250 с.
30. Юринець З.В., Кюринець З.В., Кіщук Н.В. Оцінювання результативності праці менеджера. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 307-311.
31. Скоцень Т. Організація та оцінювання управлінської діяльності. Зб. доповідей У науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». 16.05.2024р. Тернопіль
32. Фінансова звітність DeMark URL: https://clarity-project.info/edr/25213441/finances#google_vignette
33. DeMark – офіційний сайт - <https://demark.ua/brand>