

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. О.В. Поліщук  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЮ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Тема: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»**

Виконавець:  
студентка  
групи АМ-201Мз

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Просверякова  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник:  
к.т.н., доц.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

А.М. Овсянкін  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В. Дубініна  
(П.І.Б.)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра технологій управління

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Спеціалізація: «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. О.В. Поліщук

«21» серпня 2020 р.

### **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи (проекту)**

\_\_\_\_\_ Просверякової О.В. \_\_\_\_\_

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи « Вдосконалення системи адміністрування торговельного закладу «Косметикс» затверджена наказом ректора № /ст від
2. Термін виконання роботи: з 12 жовтня 2020 р. по 24 грудня 2020 р.
3. Вихідні дані роботи: обґрунтування напрямів удосконалення системи

адміністрування торговельним закладом «КОСМЕТИКС» та надання відповідних рекомендацій та доведення їх ефективності.

4. Зміст пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ  
АДМІНІСТРУВАННЯ;

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»;

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»/

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: рисунків – 17, таблиць - 3.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір та затвердження теми дипломної роботи, підбір літератури	до 21 серпня 2020 р.	20 серпня 2020 р.
2	Розробка змісту дипломної роботи. Узгодження плану випускової роботи з керівником. Затвердження плану випускної роботи завідувачем кафедри технологій управління	до 28 серпня 2020 р.	25 серпня 2020 р.
3	Підбір інформаційного матеріалу для написання Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	до 02 вересня 2020 р.	1 вересня 2020 р.
4	Виконання та оформлення Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	до 30 вересня 2020 р.	27 вересня 2020 р.
5	Підбір інформаційно-статистичного матеріалу для написання Розділу 2 кваліфікаційної	до 03	1 жовтня

	магістерської роботи	<b>жовтня 2020 р.</b>	<b>2020 р.</b>
6	Виконання та оформлення Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	<b>до 31 жовтня 2020 р.</b>	<b>27 жовтня 2020 р.</b>
7	Підбір інформаційно-аналітичного матеріалу для написання Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи	<b>до 04 листопада 2020 р.</b>	<b>3 листопада 2020 р.</b>
8	Виконання та оформлення Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи. Передзахист	<b>до 26 листопада 2020 р.</b>	<b>25 листопада 2020 р.</b>
9	Дооформлення дипломної роботи, завершення виконання висновків, літератури, презентації	<b>01 грудня 2020 р.</b>	<b>1 грудня 2020 р.</b>
10	Попередній захист кваліфікаційних магістерських робіт	<b>02 грудня 2020 р.</b>	<b>7 грудня 2020 р.</b>
11	Подача кваліфікаційних магістерських робіт для проходження системи антиплагіат	<b>9-10 грудня 2020 р.</b>	<b>11 грудня 2020 р.</b>
12	Оформлення супровідної документації на захист та підпис у завідувача кафедри технологій управління	<b>до 18 грудня 2020 р.</b>	<b>18 грудня 2020 р.</b>
13	Передача кваліфікаційних магістерських робіт на рецензування	<b>до 20 грудня 2020 р.</b>	<b>20 грудня 2020 р.</b>
14	Захист кваліфікаційних магістерських робіт	<b>24 грудня 2020 р.</b>	<b>21 грудня 2020 р.</b>

7. Консультація з окремого(мих) розділу(ів):

Назва розділу	Консультант (П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання

			прийняв
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»	К. т. н., доцент – Овсянкін А.М.		

8. Дата видачі завдання: **21 серпня 2020 р.**

Керівник дипломної роботи (проекту) \_\_\_\_\_

( підпис )

(науковий ступінь, посада, вчене звання, прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

( підпис )

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Вдосконалення системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС» містить 99 сторінок, 3 таблиці, 17 рисунків, 1 формулу. Перелік посилань нараховує 80 найменувань.

Сьогодні в Україні спостерігаються негативні тенденції, спричинені нестабільною ситуацією у регіонах нашої країни, а це призводить до дисбалансу майже усіх сфер, у тому числі і торгівлі. Саме у таких умовах адміністрування сфери торгівлі потребує вдосконалення. Важливість зростання прибутку й рентабельності за умови усунення або зниження ризиків зумовлює необхідність вдосконалення адміністративної системи, методики економічного аналізу та внутрішнього контролю, здатних забезпечити належний рівень конкурентоспроможності торговельного закладу.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи адміністрування торговельним закладом «КОСМЕТИКС» та надання відповідних рекомендацій та доведення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі ставляться наступні завдання:

- розкрити сутність системи адміністрування підприємств та його методологічні засади;
- визначити особливості систем адміністрування торговельних закладів;
- навести загальну характеристику діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- проаналізувати та надати оцінку системі адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- визначити заходи по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;

- розробити Програму по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- сформулювати стратегію діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- оцінити ефективність результатів впроваджень.

Об'єктом дослідження є процеси управління, контролю та економічного аналізу стану та розвитку торговельного закладу.

Предметом є діяльність органів адміністрування та контролю в процесі діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС».

Методи дослідження: порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, опитування, опрацювання анкетних даних, системний підхід, структурно-логічний.

Наукова новизна отриманих результатів. Вагома наукова та практична новизна, викликана потребою створення дієвої системи адміністрування, яка забезпечувала б вирішення адміністративних завдань, що постають перед закладами торговельної сфери. Вищезазначені проблеми, розв'язанню яких і присвячена дипломна робота, є важливими і актуальними як для наукового пізнання, так і для практичного впровадження.

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали даної дипломної роботи пристосовані конкретно під зазначений торговельний заклад «КОСМЕТИКС». Розроблені в дипломній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи адміністрування були представлені на розгляд керівництва торговельного закладу «КОСМЕТИКС». Було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо управління персоналом підприємства.

Публікації за обраною темою:

Просверякова О.В. Особливості управління персоналом: зб. наукових праць,  
URL: <https://ino.nau.edu.ua/hh-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-molodih-uchenih-i-studentiv-polit-suchasni-problemi-nauki/>

Ключові слова: управління розвитком, управління персоналом, розвиток персоналу, соціальна відповідальність; соціально відповідальне управління, торговельний заклад.



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ</b>	<b>15</b>
1.1. Поняття, зміст і задачі систем адміністрування підприємств	15
1.2. Методологічні засади формування систем адміністрування	24
1.3. Особливості систем адміністрування торговельних закладів	29
Висновки до розділу 1	39
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»</b>	<b>41</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»	41
2.2. Аналіз і оцінка системи адміністрування закладу	47
2.3. Визначення основних напрямів вдосконалення системи адміністрування закладу	52
Висновки до розділу 2	62
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»</b>	<b>64</b>
3.1. Заходи по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»	64
3.2. Розробка Програми по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»	73
3.3. Аналітичне забезпечення формування стратегій діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»	77
3.4. Оцінка ефективності результатів впроваджень	83
Висновки до розділу 3	88
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>90</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>94</b>

## ДОДАТКИ

## ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в Україні спостерігаються негативні тенденції, спричинені нестабільною ситуацією у регіонах нашої країни, а це призводить до дисбалансу майже усіх сфер, у тому числі і торгівлі. Саме у таких умовах адміністрування сфери торгівлі потребує вдосконалення. Важливість зростання прибутку й рентабельності за умови усунення або зниження ризиків зумовлює необхідність вдосконалення адміністративної системи, методики економічного аналізу та внутрішнього контролю, здатних забезпечити належний рівень конкурентоспроможності торговельного закладу.

Динамічний розвиток ринкової економіки в Україні зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Найбільшу увагу приділяють торгівлі як комерційній системі та як самостійному напрямку національної економіки. Процеси, які відбуваються в українській економіці, докорінно змінюють економічне середовище функціонування торговельних закладів. Сьогодні в цій галузі, поряд зі зростанням кількості торговельних закладів, а разом з цим і конкуренції, має місце дестабілізація трудових колективів та висока плинність кадрів. Це вимагає не просто підвищення ефективності використання операційних ресурсів і остаточної заміни екстенсивних механізмів перетворення ресурсів на інтенсивні, а формування сучасної парадигми управління продуктивністю організацій. Тому актуальним є розроблення і впровадження нових інструментів та механізмів ефективного адміністрування кадровим потенціалом торговельного закладу, які забезпечували б ефективне систематичне якісне вдосконалення всіх факторів операційної діяльності торговельного закладу.

Серед сучасних українських і зарубіжних вчених проблемам вдосконалення системи адміністрування та пристосування методики економічного аналізу до

сучасних трансформаційних умов присвятили свої праці Акімова Т. А., Алексєєва М. А., Байя С.І., Балабанова Л.В., Білоуса О. Г., Бородіна О.А.,

Велешука С.С., Весніна В.Р.

Високо оцінюючи здобутки вітчизняних й зарубіжних вчених, варто зазначити, що практика діяльності торговельного закладу вимагає формування стратегії розвитку підприємства, що спрямована на розвиток. Стратегія системи управління має два завдання: перше - завдання раціональної організації праці, друге - завдання мотивації кожного працівника до продуктивної і якісної праці.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси управління, контролю та економічного аналізу стану та розвитку торговельного закладу.

Предметом є діяльність органів адміністрування та контролю в процесі діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи адміністрування торговельним закладом «КОСМЕТИКС» та надання відповідних рекомендацій та доведення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі ставляться наступні завдання:

- розкрити сутність системи адміністрування підприємств та його методологічні засади;
- визначити особливості систем адміністрування торговельних закладів;
- навести загальну характеристику діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- проаналізувати та надати оцінку системі адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;

- визначити заходи по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- розробити Програму по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- сформувати стратегію діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»;
- оцінити ефективність результатів впроваджень.

Методи дослідження. Для вирішення окреслених завдань у роботі використовувались такі методи: порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення (з метою визначення та уточнення сутності системи адміністрування – Розділи 1, 2, 3); опитування (для отримання інформації про особливості діяльності торговельних закладів – Розділ 2, підп. 2.1.); методи опрацювання анкетних даних (з метою оцінювання достовірності отриманих результатів опитування та виявлення закономірностей – Розділ 2); системний підхід (для формування системи стратегічних показників діяльності та аналізу торговельного закладу - Розділ 2, підп. 2.2, 2.3); структурно-логічний (для удосконалення методичних рекомендацій щодо вибору стратегії вдосконалення системи адміністрування торговельним закладом «КОСМЕТИКС» в умовах невизначеності – Розділ 3, підп. 3.3).

Наукова новизна отриманих результатів. Вагома наукова та практична новизна, викликана потребою створення дієвої системи адміністрування, яка забезпечувала б вирішення адміністративних завдань, що постають перед закладами торговельної сфери. Вищезазначені проблеми, розв'язанню яких і присвячена дипломна робота, є важливими і актуальними як для наукового пізнання, так і для практичного впровадження.

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали даної дипломної роботи пристосовані конкретно під зазначений торговельний заклад «КОСМЕТИКС». Розроблені в дипломній роботі рекомендації та пропозиції

щодо вдосконалення системи адміністрування були представлені на розгляд керівництва торговельного закладу «КОСМЕТИКС». Було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо управління персоналом підприємства.

Дипломна робота буде корисна науковцям, викладачам, аспірантам, студентам вищих навчальних закладів України, фахівцям-практикам, що займаються торговельною діяльністю, спеціалістам державних органів влади, що виконують функції регулювання розвитку торгівлі.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ

## 1.1. Поняття, зміст і задачі систем адміністрування підприємств

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, оперативністю, непрогнозованістю, складністю взаємовідносин і взаємовпливів тощо. Це зумовлює необхідність формування дієвих систем адміністрування в управлінні підприємствами, за допомогою яких можна більш ефективніше прогнозувати зміни кон'юнктури ринку, ухвалювати управлінські рішення, планувати дії, а також оптимізувати ресурсне забезпечення управлінських процесів. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «адміністрування» є ключовим завданням на шляху до вдосконалення побудови та використання відповідних систем адміністрування [7, с. 14].

Результати огляду та узагальнення літературних джерел засвідчили неоднозначність й різноспрямованість у розумінні сутності поняття адміністрування, а також дали змогу виокремити низку основних підходів до трактування його змісту: як процесу, як окремого виду управлінської діяльності, як уміння і навик, як функції менеджменту, як управлінської діяльності, як стилю управління, як виду менеджменту тощо. Використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень адміністративного менеджменту, вивчення практичного досвіду, а також результати виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння змісту поняття «адміністрування» дали змогу обґрунтувати доцільність його трактування як виду управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану. Таким чином, адміністрування запропоновано розглядати як окремий вид

управлінської діяльності, що проникає усі рівні управління в організації (рис. 1.1.) [26, с. 17].

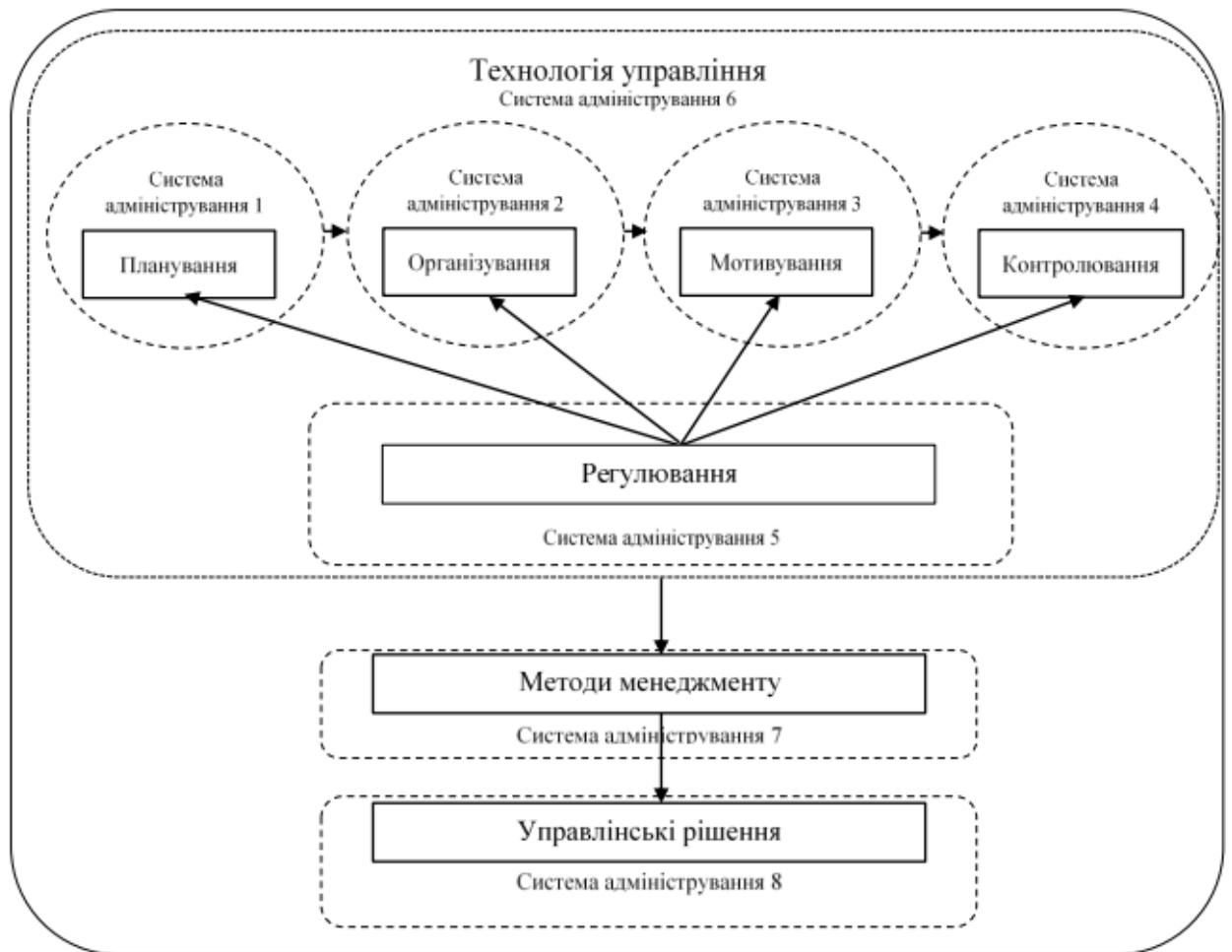


Рис 1.1. Місце систем адміністрування в управлінні підприємствами за основними процесами менеджменту

Джерело: [26, с. 17]

Тож, система адміністрування підприємства – здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства [8, с. 117].

Система адміністрування дозволяє вирішити два основні завдання управління, спрямовані на зростання продуктивності: перше - завдання



раціональної організації праці, друге - завдання мотивації кожного працівника до продуктивної і якісної праці [42, с. 102].

Виходячи з двох основних завдань управління цілісна система адміністрування складається з двох підсистем [9, с. 65]:

- організ ційна система управління;
- система адміністративного управління персоналом

Сутність системи адміністрування проявляється в тому, що організаційна система управління відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для ефективного виконання її цілей і завдань. Дана система включає в себе ретельно опрацьовану структуру управління, положення про підрозділи та посадові інструкції, налагоджений документообіг, систему бюджетування і планування [12, с. 220].

Система адміністративного управління персоналом відповідає на питання: як потрібно працювати, як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами, як оплачується і стимулюється праця, як керівникам правильно управляти підлеглими [13, с. 76].

Дана система базується на основі ефективної системи оплати праці, в рамках якої вирішена проблема мотивації персоналу до продуктивної і якісної праці. Система підвищує дисципліну і старанність всього персоналу. Вона наділяє дієвими важелями управління керівників усіх рівнів, реалізуючи на практиці принцип неухильного виконання кожним працівників організації розпоряджень безпосереднього керівника і наказів генерального директора.

Менеджер та адміністратор є професіями, які дуже часто замінюються один одним. Існує очевидна відмінність між менеджерами та адміністраторами, однак для широкого загалу людей, ці два терміни є взаємозамінними. В багатьох компаніях, особа, яка є адміністратором, найчастіше, є тією ж хто виконує обов'язки менеджера. Однак у великих організаціях це є дві різні посади, що передбачають різні права та обов'язки [20, с. 201].

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер забезпечення життєдіяльності підприємства, адже воно є рушійною силою у збільшенні його ефективності. Безумовно, персонал є найбільшою цінністю організації.

Швидкий розвиток суспільства, зміни в розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де найбільш головним є знання, кваліфікація вимагають від керівництва посиленої уваги до людини і її творчих здібностей.

Рівень розвитку персоналу є ключовим фактором у ефективності функціонування кожної компанії. Звідси, в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого зношення теоретичних знань, умінь та навичок спроможність організації підвищувати рівень професійності своїх працівників є одним із найвагоміших показників забезпечення конкурентоспроможності на її ринку [3, с. 150].

Персонал – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань [16, с. 89].

Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [18, с. 40].

Управління персоналом - процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [19, с. 184].

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства чи його складовими є [4, с. 312]:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу).

Як бачимо, що розвиток персоналу є однією з функціональних елементів системи управління персоналом, тобто його підсистемою. Розвиток персоналу є складовою взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Звідси, можна сформулювати основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі організації, до них можна віднести [5, с. 201]:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;

- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому.

Виділимо функції, що є притаманні управлінню розвитку персоналу [11, с. 167]:

- визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними;
- визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу;
- проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних виробничо-управлінських функцій;
- розробка та впровадження програм з адаптації персоналу;
- виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді на основі проведення їх оцінки;
- проведення професійного навчання персоналу на основі первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки тощо;
- виявлення особистісних та професійних якостей персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання й кар'єрного якорю та їх взаємозв'язок з пріоритетами розвитку підприємства;
- виявлення необхідності щодо оновлення або модернізації методичного та програмного забезпечення;
- розробка та реалізація програм з розвитку персоналу;
- дотримання положень законодавства в частині розвитку персоналу;

- забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу;
- регулювання відносин між працівником, профспілкою та роботодавцем (або його представником);
- координація робіт лінійних та кадрових менеджерів.

Окрім загальних та конкретних функцій розвитку персоналу, можна виділити і специфічні [6, с. 23]:

- функція продукування знань відповідає за необхідність створення;
- трансферу, розповсюдження, акумулювання та збереження знань, що генеруються персоналом з метою їх використання сьогодні та в майбутньому;
- просвітницька функція передбачає всебічний розвиток професійно-інтелектуальних здібностей працівників на основі первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- функція розподілу ресурсів на розвиток персоналу за першочерговим принципом в залежності від стратегічних цілей підприємства;
- функція інноватики передбачає забезпечення процесу профорієнтації, адаптації, оцінки, професійного навчання, мотивації, соціального розвитку персоналу сучасними засобами зв'язку, роботи, обробки інформації;
- функція узгодження цілей працівників та підприємства на основі виявлення взаємовигідних пріоритетних задач.

Об'єднуючи дані функції (загальні, конкретні та специфічні) у комплекс дій, вони дають можливість керуючій підсистемі досягнути соціально-економічну ефективність діяльності організації.

Проаналізувавши основні поняття, напрями, функції та принципи управління розвитком персоналу можна дійти висновку, що воно є складною системою та вимагає від управлінців значних зусиль, адже саме рівень розвитку персоналу є рушійною силою та забезпечує конкурентоспроможність підприємства [79, с. 67].

Адміністрування передбачає насамперед забезпечення стабільної діяльності організації шляхом підтримання дисципліни та порядку. Водночас

менеджмент або управління, які є словами синонімами, направлені на здобуття, насамперед, позитивних фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме тому працівників органів влади та публічних інституцій називають адміністраторами. Адміністративний менеджмент є функціональним підвидом управління, так само як і фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління персоналом тощо, який увібрав у себе певні специфічні риси управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління[25, с. 177].

Адміністратор на підприємстві встановлює правила гри, стандарти, норми, формує політику, тобто фактично є законодавчою владою підприємства та організації, а менеджер здійснює виконавчі функції в управлінні. Тому адміністратор приймає стратегічні управлінські рішення в організації, коли менеджер приймає рішення в межах рішень та норм встановлених адміністраторами [17, с. 195].

Більшість науковців сходяться на тому, що адміністратор виконує функції планування, організування, а менеджер – мотивування та контролювання, регулювання. Інші переконують, що у діяльності адміністратора домінують функції – організування та мотивування, а інші три у діяльності менеджера (планування, контролювання та регулювання). Відповідно адміністратор повинен володіти вміннями та знаннями адміністратора, рідше ніж технічними, натомість, менеджер повинен володіти насамперед вміннями комунікування та технічними знаннями та навичками [14, с. 202].

Адміністративний орган виступає як системоутворюючий елемент організаційної структури управління, який зв'язаний з формуванням і реалізацією управлінського впливу, причому як у цілому, в єдності їх складових проявів, так і в окремих проявах: цільовизначення, організація та регулювання [34, с. 123].

Таким чином, була розглянута сутність поняття адміністрування, що розглядається як вид управлінської діяльності, який на засадах документації,

діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану. Отримані результати дають змогу розв'язати низку термінологічних проблем у сфері управління, а також забезпечують можливість для керівників різних рівнів ідентифікувати межі цього поняття, зокрема, і під час побудови та використання систем адміністрування.

## 1.2. Методологічні засади формування систем адміністрування

Дослідження систем адміністрування в управлінні підприємствами з в масштабах підприємства є складним завданням, розв'язання якого ускладнюється відсутністю комплексних концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад у зазначеній сфері [1, с. 220].

Одна з таких наукових прогалин стосується класифікації таких систем за низкою істотних та незалежних ознак. Відтак, за результатами виконаних досліджень розвинуто типологію систем адміністрування (рис. 1.2.). Вибір того чи іншого їхнього виду визначається перш за все установленими цілями в аналізованій сфері, а також наявним ресурсним забезпеченням [27, с. 180].

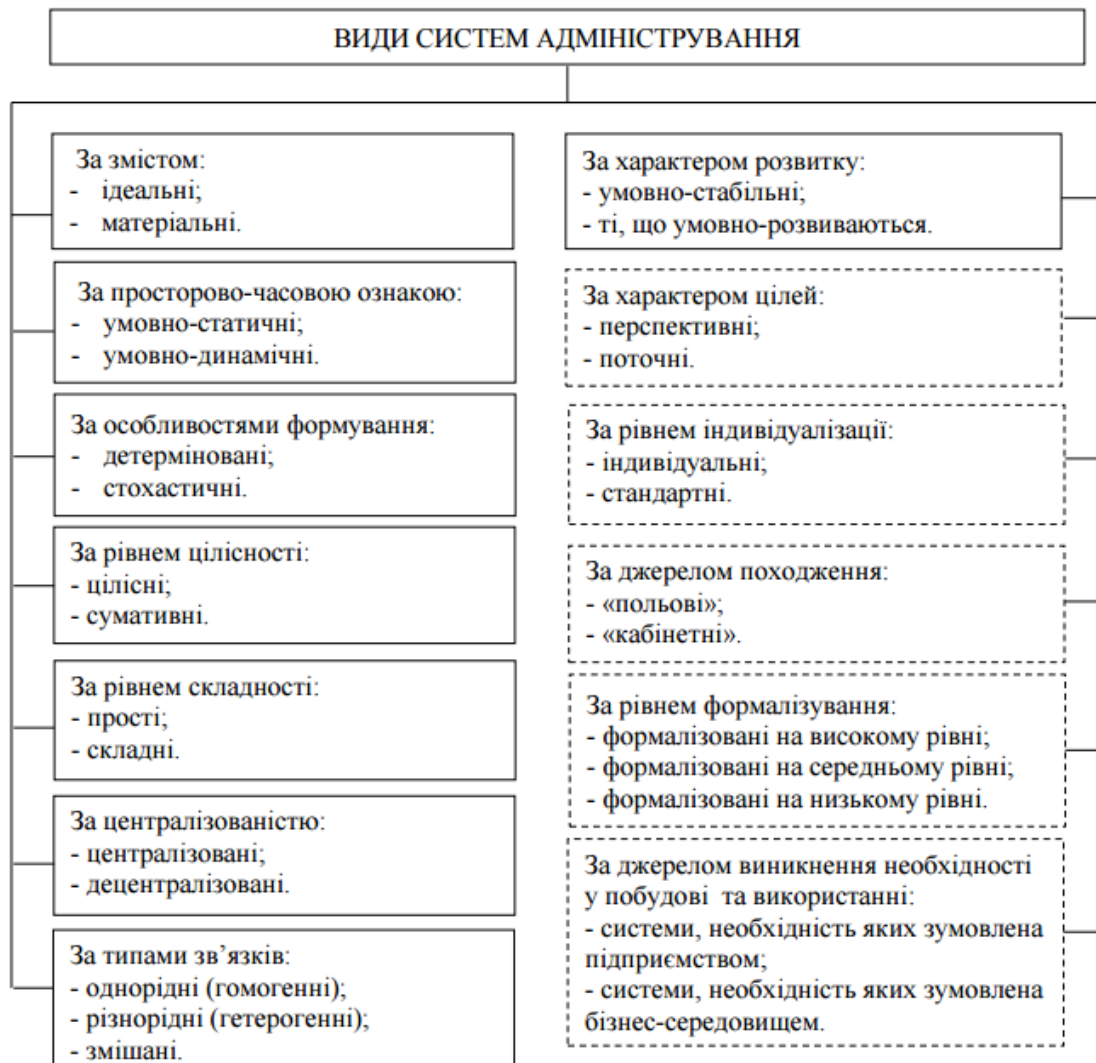


Рис. 1.2. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами



Джерело: [27, с. 180]

Зроблено висновок про те, що ефективність побудови та застосування систем адміністрування в управлінні підприємствами забезпечується багато в чому дотриманням відповідних принципів.

Так, до переліку загальних таких принципів віднесено принципи [38, с. 560]:

- цілеспрямованості;
- науковості;
- відповідальності;
- компетентності;
- мотивованості;
- економічності;
- достовірності;
- уніфікованості;
- адаптивності;
- системності;
- розвитку;
- оптимальності;
- зрозумілості;
- об'єктності;
- об'єктивності;
- безперервності;
- завершеності;
- часової погодженості;
- контрольованості;
- формалізованості;
- достатності інформаційного забезпечення

Своєю чергою, специфічні принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами включають [39, с. 115]:

- балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів;
- врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві;
- орієнтацію на кінцевого користувача;
- процесно-орієнтовне адміністрування;
- інтегрованість з інформаційними технологіями;
- раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування

Наведені й охарактеризовані принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є фундаментальними основами відповідних процесів. Їх дотримання дає змогу уникнути спонтанності під час впливу керівної підсистеми на керування на засадах використання документації, інформації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Врахування таких принципів не лише підвищує рівень ефективності адміністрування, а й забезпечує цілеспрямованість цих процесів.

Зважаючи на змістове та функціональне наповнення систем адміністрування в управлінні підприємствами, виокремлено їхні характерні особливості, а саме [77, с. 54]:

- перманентність функціонування незалежно від просторово-часових параметрів;
- залежність від функціональних напрямків діяльності управлінських процесів;
- орієнтація адміністративної діяльності на розв'язання конкретних управлінських проблем та ухвалення управлінських рішень;
- спрямованість на ухвалення ефективних управлінських рішень за різними напрямками діяльності підприємства як тактичного, так і стратегічного спрямування;
- відповідність за окремими параметрами визначеним стандартам; -

- спрямованість систем адміністрування на процесний підхід у руслі сучасних тенденцій менеджменту;

- функціонування на різних рівнях організаційної структури управління;

- необхідність забезпечення не лише прямого, а й зворотного зв'язку для забезпечення ефективності функціонування.

Виокремлено ключові переваги побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме [78, с. 76]:

- ефективний обмін інформацією та документацією між усіма ланками організаційної структури управління;

- чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між працівниками керівної та керованої підсистеми підприємства;

- підвищення швидкості та обґрунтованості ухвалення управлінських рішень за усіма етапами технології управління;

- контроль і розуміння руху документації та інформації в межах підприємства;

- забезпечення оперативної взаємодії між суб'єктами як в межах керівної, так і керованої підсистем управління;

- забезпечення якості управлінської діяльності шляхом використання й аналізування ретроспективної інформації щодо управлінських процесів;

- зниження рівня адміністративних ризиків, у т.ч. пов'язаних із економічними параметрами функціонування організації.

Таким чином, розглянуто типологію систем адміністрування в управлінні підприємствами на засадах виокремлення їхніх різновидів за характером цілей, рівнем індивідуалізації, джерелом походження, рівнем формалізування, джерелом виникнення необхідності у побудові та застосуванні, змістом, просторово-часовою ознакою, особливостями формування, рівнем цілісності, централізованістю, рівнем складності, типом зв'язків, характером розвитку. Завдяки цьому створюються передумови для власників і керівників

обґрунтовано обирати види таких систем залежно від встановлених цілей організації та наявного ресурсного забезпечення.

Систематизовано принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні організаціями, серед яких розвинуто такі специфічні принципи: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтація на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей дає можливість замовникам відповідних проектів забезпечити цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою ефективності цих процесів.

### 1.3. Особливості систем адміністрування торговельних закладів

Сучасне адміністрування — це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції. Вона передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку.

Згідно з міжнародними стандартами, система адміністрування торговельними підприємствами включає чотири блоки, а саме [2, с.115]:

- побудову управлінської платформи. До складу цього блоку входить вивчення наступних дисциплін: бізнес-економіки, менеджменту, маркетингу, міжнародної економіки, фінансового еккаунтингу, господарського права, прикладної статистики;

- формування важелів управлінської ефективності. Цей блок передбачає вивчення: стратегічного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингового менеджменту, менеджменту персоналу, операційного менеджменту, управлінського еккаунтингу, вимог щодо оподаткування підприємств, інформаційних систем у менеджменті;

- блок "інтеграція управлінських компетенцій" визначає необхідний рівень знань з управління проектами, стратегічного маркетингу, організаційної поведінки, корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності, аудиту в управлінні бізнесом;

- напрям "розвиток бізнесу в глобальному середовищі" дає відповідну підготовку з наступних дисциплін: міжнародні фінансові ринки та інвестиційний менеджмент, світова практика оподаткування, міжнародний маркетинг, міжнародний бізнес.

Перелік зазначених напрямів навчання, їх, у разі потреби, спеціалізація і термін освоєння, дають можливість отримати якісний рівень знань, умінь та навичок і підтверджує необхідність побудови комплексної моделі системи

адміністрування торговельного підприємства, яка буде виконувати функції базової та забезпечувати конкурентні переваги у ринковому середовищі.

Узагальнюючи сутність сучасного адміністрування, варто констатувати: сучасна концепція системи адміністративного менеджменту підприємства полягає в тому, що керівник вищої ланки повинен володіти не тільки розумінням бізнес-процесів, а й мати чітке уявлення про те, що будь-який бізнес повинен бути адаптований до соціально-економічних та суспільно-політичних реалій сьогодення, тобто вміти ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, що прямо або опосередковано залежать від функціонування державних і громадських інституцій, а також органів місцевого самоврядування. Вірне сприйняття цього можливе лише завдяки формуванню системного бачення тих процесів, які відбуваються не тільки на окремо взятому торговельному підприємстві, а й у певній галузі виробництва і країні в цілому.

Разом із тим, система адміністрування торговельного підприємства дає можливість вирішити основні задачі управління, які спрямовані на зростання продуктивності за рахунок раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до ефективного і якісного виконання своїх функціональних обов'язків [10, с. 315].

Виходячи із зазначених основних задач управління, цілісна система адміністрування складається з двох підсистем [47, с. 11]:

- організаційна підсистема управління;
- підсистема адміністративного управління персоналом.

Організаційна підсистема управління відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення визначених цілей та поставлених задач. Дана підсистема включає ретельно відпрацьовану структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції, налагоджений документообіг, комунікаційні зв'язки, планування, бюджетування, ресурсне забезпечення [15, с. 80].

Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на питання: як потрібно працювати, як працівникам налагоджувати відносини з керівниками і колегами, як оплачується й стимулюється праця, як керівникам правильно контролювати та управляти підлеглим персоналом? Вона базується на основі ефективної підсистеми контролю і оплати праці, у межах якої вирішена проблема мотивації персоналу до продуктивної та якісної праці. Підсистема підвищує дисципліну і старанність всього персоналу, наділяє дієвими важелями управління керівників всіх рівнів, при цьому забезпечує чітке й незаперечне виконання кожним працівником організації розпоряджень безпосереднього керівника та наказів керівників вищих управлінських рівнів.

Для візуальної оцінки системи адміністрування торговельного підприємства продемонструємо її у вигляді моделі (рис. 1.3.).

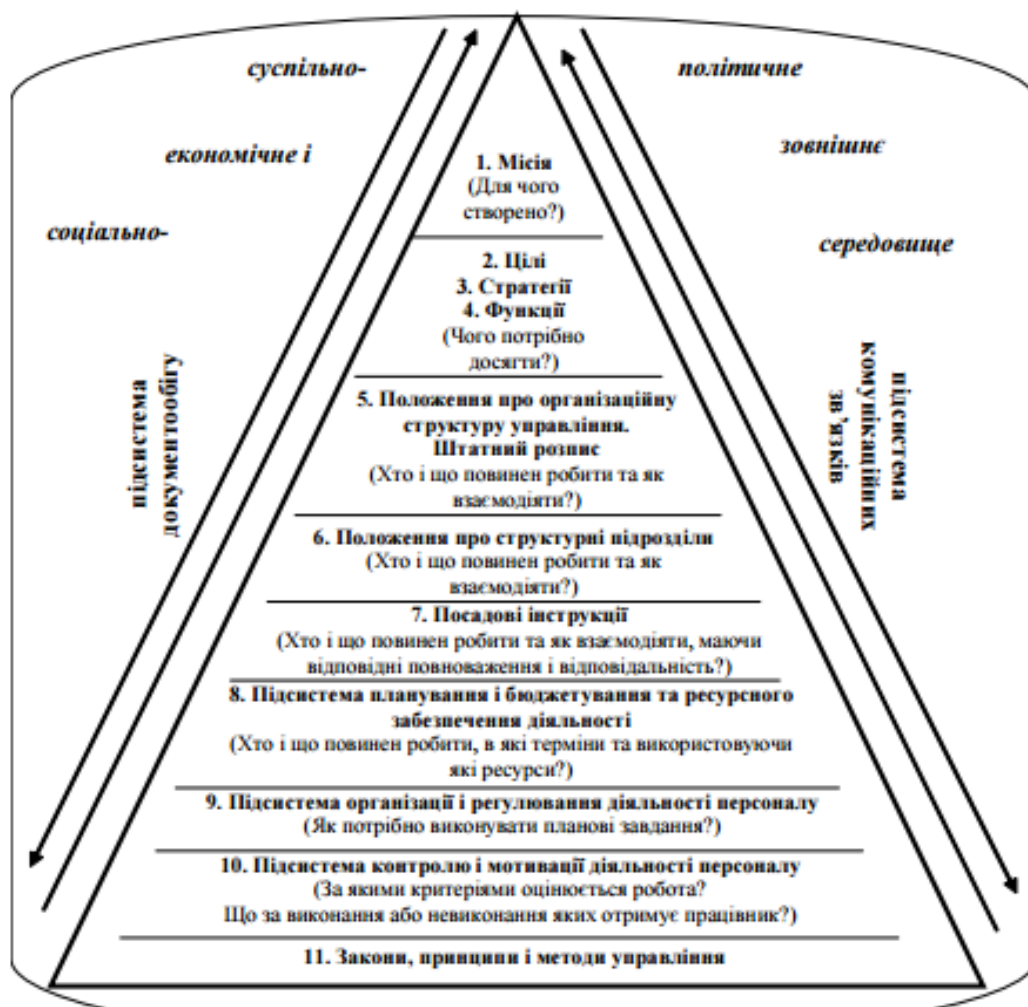


Рис. 1.3. Візуалізована модель системи адміністрування торговельного підприємства

Джерело: [15, с.80]

Отже, система адміністрування торговельного підприємства — це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджені наскрізну підсистему комунікацій та документообігу, затверджені організаційну структурну схему управління і штатний розпис, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові обов'язки і виробничі завдання, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії, та не вступають у протиріччя із законами, принципами і методами управління, соціально-економічним та суспільно-політичним зовнішнім середовищем.

Крім розглянутих особливостей, система адміністрування торговельного підприємства має основоутворюючий зміст. Система адміністрування - це базисна система управління організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом. Саме тому, різноманітні проблеми, які виникають перед торговельним підприємством, неможливо вирішити без сучасної фахової адміністративної системи, впровадження якої дає можливість застосовувати інші новації, такі як [24, с. 101]:

- ошадливе виробництво (lean production);
- планування ресурсів підприємства (enterprise resource planning);
- сертифікацію систем управління за стандартами ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) (International organization for standartization) серії 9000;
- процесний підхід;
- модернізацію виробництва.



Аналіз ефективно функціонуючих систем адміністрування показує, що як правило, управління на конкурентоспроможних виробництвах розгорталося у певному порядку, а саме [29, с. 106]:

- впроваджено систему адміністративного менеджменту;
- налагоджено ощадливе виробництво;
- здійснено сертифікацію системи управління за стандартами ISO, а у разі потреби використано процесний підхід до управління.

Сьогодні в Україні досить активно відбувається кампанія щодо сертифікації систем управління торговельних підприємств за стандартами ISO серії 9000.

ISO 9000 — це схема для проведення бізнес-процедур таким чином, щоб забезпечити найвищу можливу якість роботи компаній. Вона охоплює всі етапи виробництва продукції і надання послуг:

- закупівлю сировини або комплектуючих;
- аналіз контракту;
- контроль якості;
- проектування;
- створення;
- обробку;
- доставку продукції;
- навчання персоналу;
- обслуговування і підтримку клієнтів тощо

Як показує практика, вітчизняні торговельні підприємства до сертифікації на відповідність вимогам ISO у більшості випадків не готові. Це пояснюється достатньо високими показниками щодо введення стандарту, а також відсутністю необхідних ресурсів, які потрібно задіяти для впровадження, налагодження, експлуатації і подальшого аудиту міжнародного стандарту, та головне — відсутністю або недосконалістю діючої у замовника системи адміністрування.

Ще одним інструментом сьогодення, що забезпечує удосконалення функціонування системи адміністрування торговельного підприємства є так званий "процесний підхід". Його сутність полягає в тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління.

Процесний підхід спрямований на ревізію існуючої на торговельних підприємствах системи адміністрування для того, щоб розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, мова йде про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Чим вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, тим ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт підприємництва. Розглянуте підтверджує той факт, що бажання покращити діючу систему адміністратрування торговельного підприємства і на її основі запровадити сучасні новації (ощадливе виробництво, автоматизовану систему управління, систему управління якістю, процесний підхід тощо), потребує достатньо послідовної процедури. Етапи реалізації таких кроків можна представити узагальнюючою схемою (рис. 1.4.) [35, с. 119].

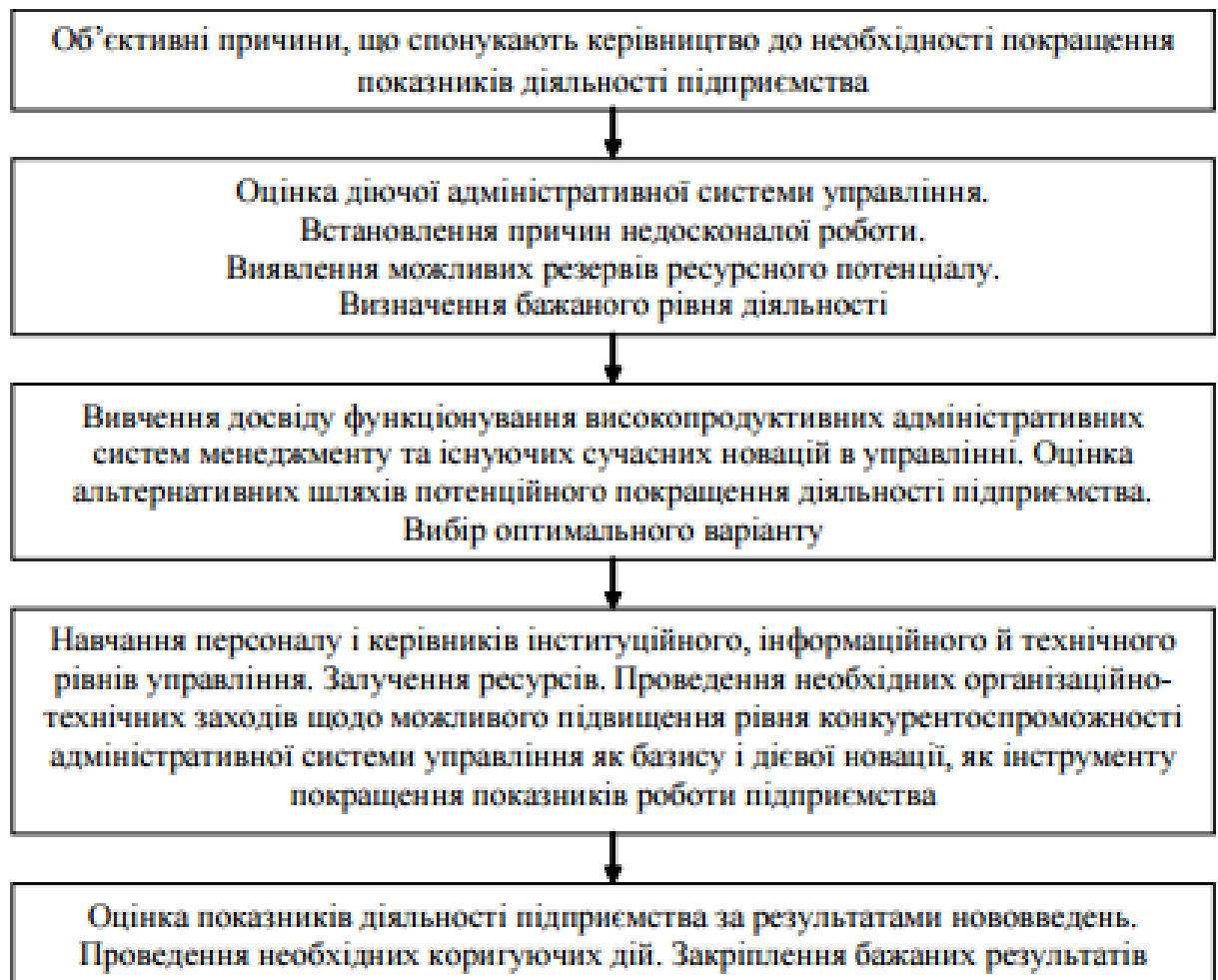


Рис. 1.4. Основні етапи покращення функціонування системи адміністратування торговельного підприємства

Джерело: [35, с.119]

Варто зазначити, що компанії, які впровадили систему адміністрування, забезпечують собі високу ефективність корпоративного управління. Так, наприклад, США пережили справжній бум, пов'язаний із впровадженням ефективного адміністрування. Після закінчення Другої світової війни спочатку Велика Британія, а пізніше й інші країни Західної Європи наслідували цей досвід США.

У 1959 р. у Женеві була створена Міжнародна асоціація центрів із викладання методів управління, до якої на цей час входять такі країни як

Франція, Бельгія, Велика Британія, Італія, Швейцарія тощо. У результаті впровадження системи адміністрування стали ефективними компанії у масштабі цілих держав, завдяки чому країни Західної Європи за відносно короткий термін підвищили потужність своїх економік.

У свою чергу, такі країни Азії, як Японія, Південна Корея, Гонконг, Сінгапур, Тайвань пішли по цьому ж шляху. Результат — азіатське економічне диво. Разом із тим, у процесі свого розвитку вище зазначені країни не тільки скопіювали вже апробовану методику, а й, спираючись на свої національні особливості, забезпечили їй якісно новий етап становлення. Ці особливості аж ніяк не відкидають ключових положень західної теорії, а навпаки, показують додаткові можливості для їх успішної реалізації [76, с. 67].

Впровадження сучасної системи адміністрування торговельного підприємства, крім алгоритму реалізації цього процесу, для ефективності її функціонування потребує визначення дієвих стандартизованих інструментів.

Основу такого інструментарію складають принципи, які визначають ключові підходи до кадрової і організаційної політики торговельного підприємства, а саме [80, с. 67]:

- всі керівники отримали однакове за своїми базовими ознаками, хоча і різне (залежно від ієрархічного рівня) за обсягом, навчання або перепідготовку, що забезпечує загальну понятійну основу для ефективною та злагодженою роботи;

- дії керівників з управління підлеглими засновані на цих базових засадах, тобто на однаковому розумінні теорії управління. Це не означає бездумного копіювання усього переліку можливих методик, а передбачає свідомий вибір їх правильної комбінації. Головне — достатність і узгодженість операційної системи;

- ключові моменти роботи підлеглих прописані, заплановані до виконання і підконтрольні з урахуванням забезпечення можливості своєчасної корекції процесу для отримання бажаних результатів. Ступінь деталізації робіт і

організація контролю враховують рівень ієрархії та кваліфікацію підлеглих, а також ступінь новизни і значущість виконуваних робіт;

- ініціатива підлеглих (конструктивні пропозиції в рамках або поза рамок отриманих ними робочих завдань) розглядається як позитивний додатковий ресурс, але не як основна рушійна сила досягнення результатів та / або оптимізації робочих процесів;

- методи і технології, які повинні бути використані підлеглими для досягнення чітко сформульованого в зрозумілих їм термінах результату, обумовлюються, а їх застосування контролюється; усі зміни технологій відбуваються або за погодженням із керівником, або таке право обумовлюється окремо;

- керівники і підлеглі у процесі робочих взаємин використовують відомий та однаково зрозумілий набір парадигм, про зміну яких підлеглі своєчасно сповіщаються керівниками (виняток становлять форс- мажорні обставини).

Зазначені принципи цілеспрямовані на реалізацію основних задач управління, що, у свою чергу, підвищує якісні показники розробленої моделі системи адміністрування торговельного підприємства.

Тож, підсумовуючи підкреслимо: через відсутність системи адміністрування на торговельних підприємствах, як правило, не одержується очікуваний ефект, пов'язаний з модернізацією виробництва. Відсутність даної системи затримує розвиток будь-якого суб'єкта господарювання.

Його персонал повільно і з небажанням оволодіває новими технологіями й устаткуванням. У результаті, витрати на модернізацію виробництва починають окупуватися із значним запізненням і дуже повільно, а це приводить до великих збитків.

Розроблена модель системи адміністрування торговельного підприємства, її ресурсне посилення і документальне оформлення, а також алгоритм й принципи покращення функціонування за рахунок впровадження дієвих

новацій управління забезпечать конкурентоспроможність торговельних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

## Висновки до розділу 1

Була розглянута сутність поняття адміністрування, що розглядається як вид управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Отримані результати дають змогу розв'язати низку термінологічних проблем у сфері управління, а також забезпечують можливість для керівників різних рівнів ідентифікувати межі цього поняття, зокрема, і під час побудови та використання систем адміністрування.

Систематизовано принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні організаціями, серед яких розвинуто такі специфічні принципи: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтація на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей дає можливість замовникам відповідних проектів забезпечити цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою ефективності цих процесів.

Підсумовуючи підкреслимо: через відсутність системи адміністрування на торговельних підприємствах, як правило, не одержується очікуваний ефект, пов'язаний з модернізацією виробництва. Відсутність даної системи затримує розвиток будь-якого суб'єкта господарювання.

Його персонал повільно і з небажанням оволодіває новими технологіями й устаткуванням. У результаті, витрати на модернізацію виробництва починають окупуватися із значним запізненням і дуже повільно, а це приводить до великих збитків.

Розроблена модель системи адміністрування торговельного підприємства, її ресурсне посилення і документальне оформлення, а також алгоритм й принципи покращення функціонування за рахунок впровадження дієвих новацій управління забезпечать конкурентоспроможність торговельних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»

Торговельний заклад - це сукупність підприємств торгівлі, послуг, громадського харчування та розваг, підібраних відповідно до концепцією і здійснюють свою діяльність в спеціально спланованому будинку (або комплексі таких), що знаходиться в професійному управлінні і підтримуваному у вигляді однієї функціональної одиниці.

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» відкрився в історичному районі Києва – Подолі у березні 2017 року (рис. 2.1.).

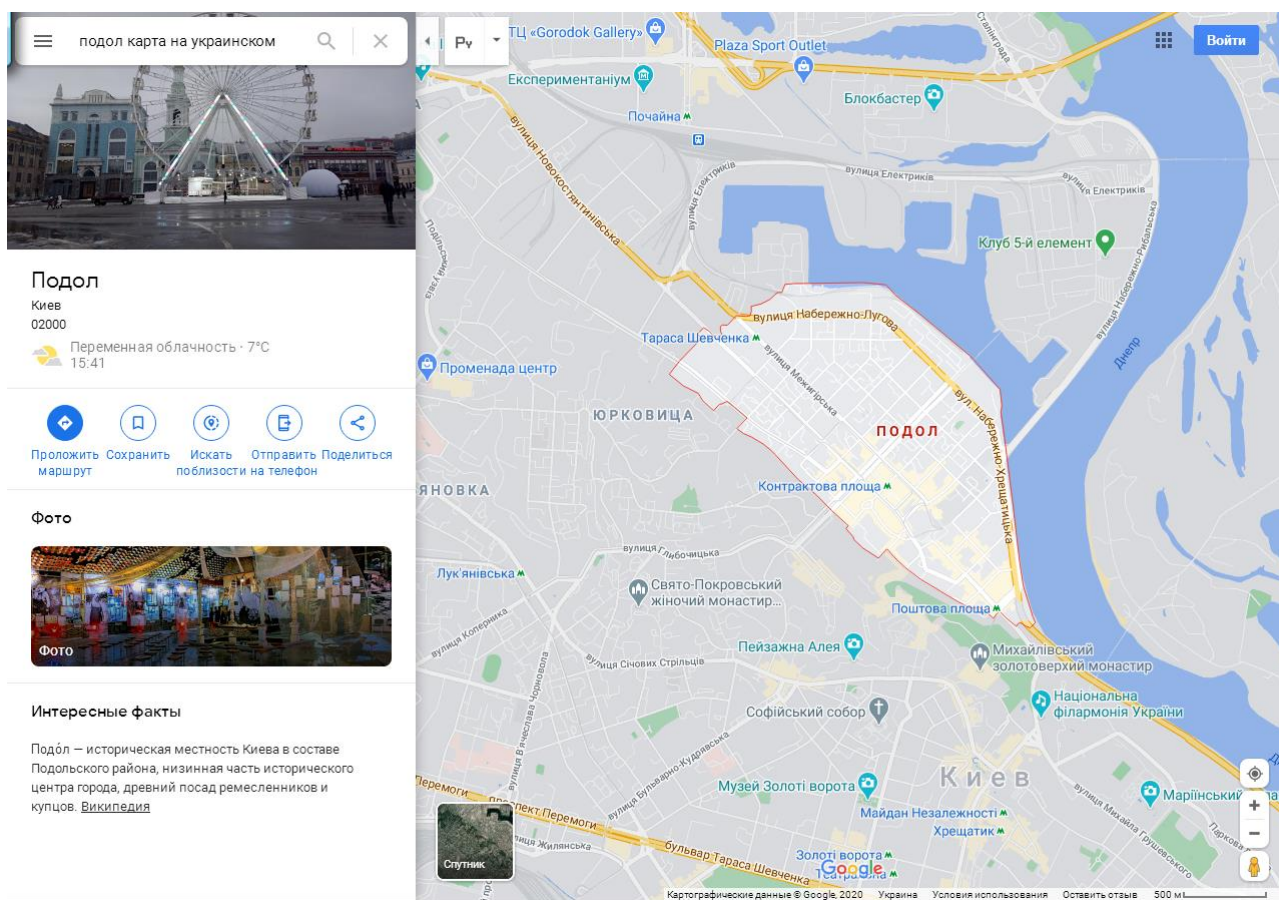


Рис. 2.1. Розташування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»

Джерело: розроблене автором

Будівля торгового закладу має загальну площу 100 кв. метрів, на яких розмістився широкий асортимент косметичних товарів. Торговий заклад «КОСМЕТИКС» - це найбільший в районі косметичний універсам, покликаний задовольнити попит мешканців багатоквартирних будинків в якісних продуктах косметики (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Торговельний заклад «КОСМЕТИКС»

Джерело: розроблене автором

Торговельний заклад знаходиться в кроковій доступності від житлових будинків, поряд знаходиться станція метро Контрактова площа. До торговельного закладу «КОСМЕТИКС» ведуть добре обладнані пішохідні і

під'їзні шляхи. Покупці, що мають авто можуть сміливо залишати його на автопарковці поряд із торговельним закладом. У будівлі є кафе, салон краси, маркетплейси та банкомат.

Сучасна будівля закладу побудована з урахуванням всіх сучасних вимог: припливно-витяжною вентиляцією, кондиціонування приміщень, централізованою системою опалення, приладами для відеозйомки, системою оповіщення при пожежі та пожежогасіння, ліфтами і ескалаторами. Охорона цілодобово стежить за безпекою в галереях і на парковці. За рахунок грамотно спланованих потоків відвідувачів, тут ніколи не буває штовханини.

Торговельний заклад пропонує, перш за все, косметичну продукцію. Під його дахом працюють безліч операторів, які пропонують товари наступних груп – професійну косметику, лікувальну косметику та декоративну косметику. Вони пропонують продаж косметичних товарів онлайн і ця можливість є достатньо ефективною та безпечною у час карантину та нокдауну. Роботу операторів можна переглянути на рисунку 2.3.

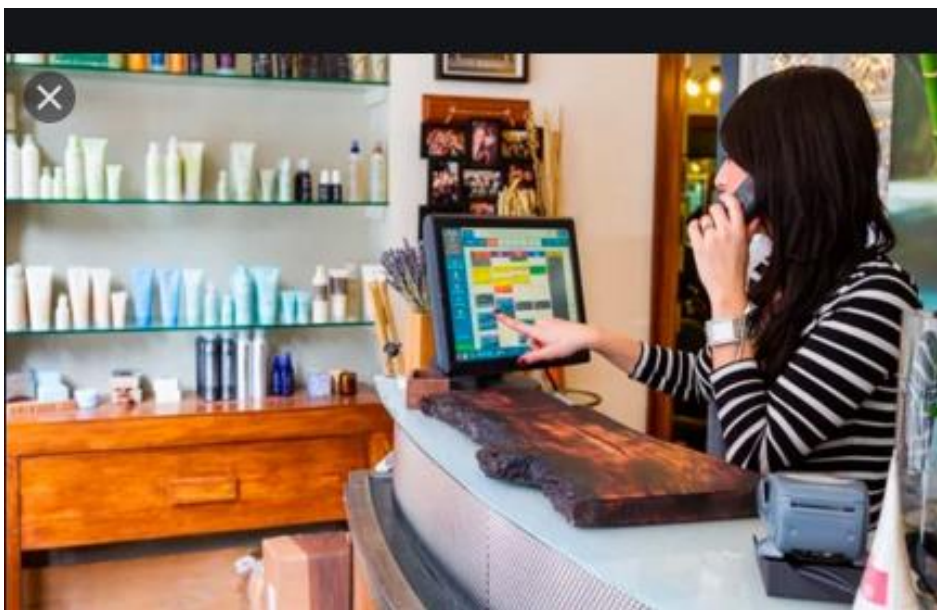


Рис. 2.3. Робота операторів торговельного закладу «КОСМЕТИКС»

Джерело: розроблене автором

Покупців приваблює сюди великий асортимент і високий рівень інфраструктури. У торговельному закладі представлені більше 1980 найменувань товарів – косметика для будь-якого типу шкіри, косметика на основі дорогоцінних та ексклюзивних компонентів. Широкий асортимент охоплює велику кількість різних косметичних засобів. У торговельному закладі наявний також кабінет лікаря-косметолога, який може надати якісну консультацію щодо проблем шкіри та методів їх усунення. Зазвичай, косметолог може проводити маніпуляції з покращення стану шкіри на основі тих косметичних продуктів, які представлені у торговельному закладі.

Варто зазначити, що торговельний заклад також має салон краси, де візажисти – стилісти мають змогу перетворювати жінок у красунь за допомогою професійної декоративної косметики. А якщо ж покупці торговельного закладу дещо втомилися – «КОСМЕТИКС» пропонує відвідувачам зазирнути у затишне кафе, де можна перепочити із чашкою кави і продовжити шопінг. На рисунку 2.4. можна побачити затишне кафе торговельного закладу «КОСМЕТИКС».



## Рис. 2.4. Кафе торговельного закладу «КОСМЕТИКС»

Джерело: розроблено автором

Основними цінностями торговельного закладу

«КОСМЕТИКС» є [21, с. 34]:

- мотивація. Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає торговельний заклад у членах своєї команди. Торговельний заклад, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил;

- адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень;

- професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії;

- орієнтація на результат. Для команди не має значення, яким багатообіцяючим здавався проект у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута. Менеджери при цьому повинні вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути;

- відкритість. Робота торговельного закладу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі.

Загалом, надаючи загальну характеристику торговельного закладу «КОСМЕТИКС» можна визначити ряд переваг саме цього закладу з-поміж інших:

- комфортне розташування;
- великий асортимент товарів;
- якісна та безпечна експлуатація торговельного закладу;
- розподіл торговельного закладу на зони шопінгу та зони відпочинку;

- наявність косметолога та візажиста - стиліста безпосередньо на місці продажу косметики (це заощаджує покупцям час на дорогу до інших стилістів та косметологів і, звичайно ж, приносить торговельному закладу прибуток);
- наявність цінностей, що характеризують систему адміністрування.

## 2.2. Аналіз і оцінка системи адміністрування закладу

Для торговельного закладу «КОСМЕТИКС» характерна лінійно функціональна структура управління, вона є достатньо складною, але це перш за все пов'язано з масштабами діяльності (рис. 2.5.).

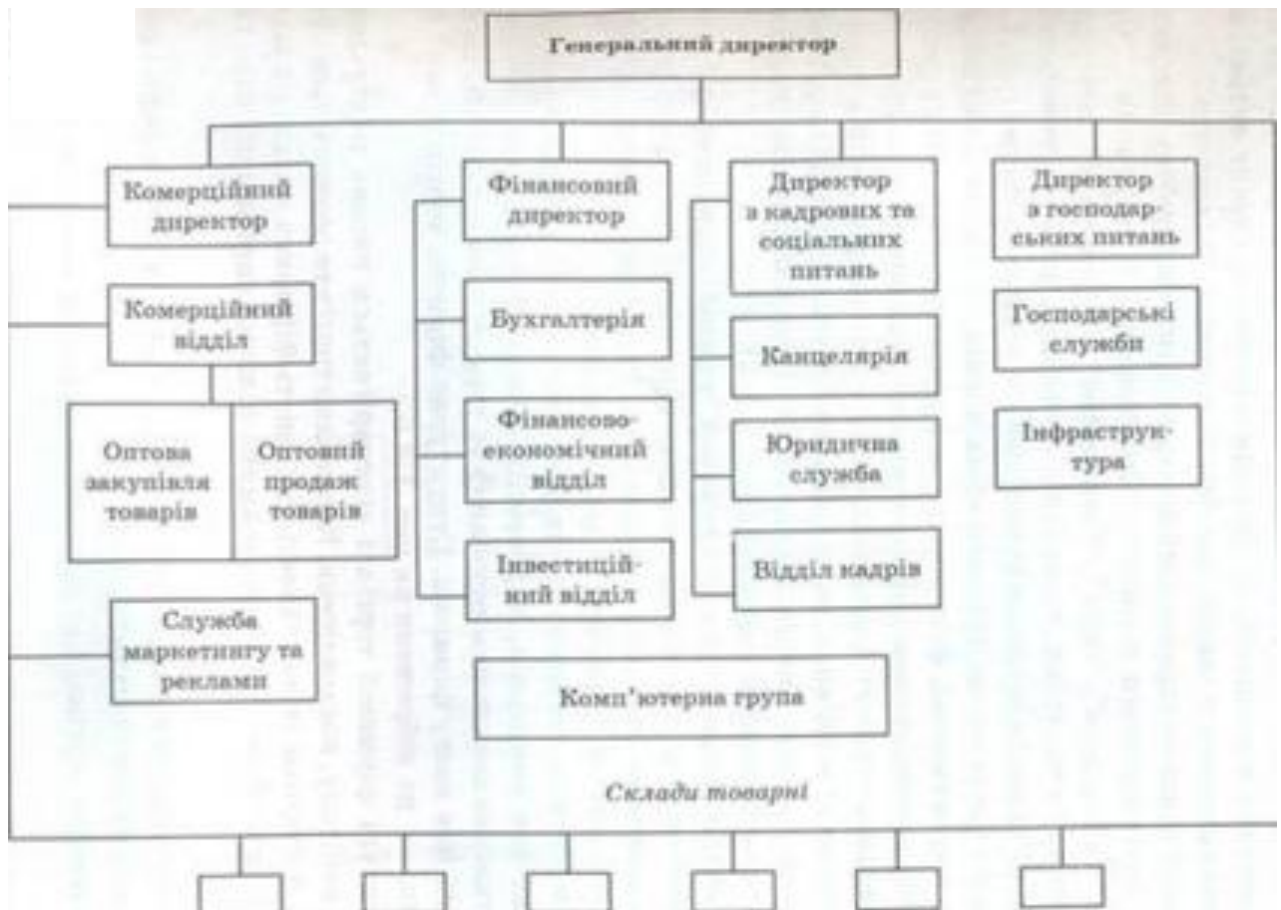


Рис 2.5. Місце систем адміністрування в управлінні підприємствами за основними процесами менеджменту

Джерело: розроблено автором

На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, система зобов'язань й прав, жорсткий розподіл трудових функцій, але існує система норм й цінностей, що формується в процесі обговорення й узгодження, використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження [74, с. 43].

Основними її недоліками є:

- відносно низький рівень комунікації між вищими ланками управління і виконавцями, що призводить до асиметрії інформації;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Перевагами організаційної структури торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є:

- єдність і чіткість розпоряджень;
- підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень.

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток компанії [22, с. 167]:

- освоюють нові ринки і масштаби бізнесу;
- впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання;
- створюють нові проекти та робочі місця;
- вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

Усі кадрові політики і процедури торговельного закладу «КОСМЕТИКС» спрямовані на вирішення таких задач [28, с. 73]:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висунування на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;



- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;
- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;
- формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є [30, с. 120]:

- цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії;
- прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи;
- успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток;
- цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань;
- конфіденційність інформації;
- безпека.

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 2.1.). Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами [50, с. 78].

Табл. 2.1.

## Фонд оплати праці ТЗ «КОСМЕТИКС» за 2017-2019 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Фонд основної заробітної плати	165195,4	140594,4	206596,1	-14,89	46,95
2	Фонд додаткової заробітної плати	114106,4	96972,7	147826,2	-15,02	46,95
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1688,3	1602,6	1612,1	-5,08	0,59
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	92965,8	82472,9	124719,2	-11,29	51,22
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	279301,8	237567,1	354422,3	-14,94	49,19

Джерело: розроблено автором

Як можна побачити з табл. 2.1. у 2018 році зафіксовано спад фонду плати праці на 15 %, що було спровоковано зменшенням чисельності працюючих, проте у 2019 показники відновили своє значення із зростанням у 49 %.

Отже, торговельний заклад «КОСМЕТИКС» можна охарактеризувати як підприємство з лінійно- функціональною організаційною структурою управління, являє свої переваги у вигляді: єдності і чіткості розпоряджень, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативності у прийнятті рішень. Проте, має ряд недоліків у вигляді: відносно низького рівня комунікації між вищими ланками управління і виконавцями, що призводить до асиметрії інформації та перевантаження інформацією, великого потоку документації, безлічі контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Основними принципами кадрової політики торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є: цінність кожного працівника, прозорість відносин та стабільність, успішність та лідерство, цінність знань, конфіденційність інформації та безпека.

### **2.3. Визначення основних напрямів вдосконалення системи адміністрування закладу**

У торговельному закладі «КОСМЕТИКС» не зовсім стандартний підхід до оцінки та розвитку людей і їх потенціалу. Найменш важливим для компанії попередній досвід роботи, так як він не завжди може застосуватись у компанії, ключовим критерієм є бажання розвиватись і розширяти свій професійний кругозір. Це означає, що внутрішні цінності людини співпадають з цінностями компанії, а саме – завжди рухатись вперед [48, с. 209].

Високий рівень мотивації, адаптивність і здатність до вдосконалення, професіоналізм, інноваційність та орієнтація на результат – основні характеристики співробітників компанії. І тому щоденно торговельний заклад «КОСМЕТИКС» працює над тим, щоб кожен працівник компанії незалежно від позиції відчував себе невід’ємною її частиною, але й досягав результату та мети [51, с. 43].

Компанія заохочує працівників розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, реалізовувати свої особисті плани. Політика розвитку персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» містить у собі такі складові, як (рис. 2.6.) [23, с. 81]:

- професійний та особистісний розвиток;
- оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар’єри;
- навчання;
- створення та ведення кадрового резерву.



Рис. 2.6. Складові політики розвитку персоналу ТЗ «КОСМЕТИКС»

Джерело: складено автором

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на [40, с. 119]:

- єдиних принципах оцінки рівня компетентності;
- ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади;
- якість та об'єм виконання посадових обов'язків;
- ефективність діяльності;
- рівень досягнення поставлених цілей та задач;
- ініціативність;
- дисциплінованість

Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

Політика навчання будується на принципах системності, послідовності та заснована на виявлені потреби. Компанія пропонує працівникам безкоштовне навчання на рівні курсів, тренінгів за професійними компетенціями з метою реалізації отриманих знань і навичок в рамках реалізації цілей компанії.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво, яке забезпечує передачу і збереження знань та навичок всередині компанії. У компанії є два типи наставників [41, с. 87]:

- корпоративний наставник – людина, яка консультує на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень знань і професійних навичок;

- кваліфікаційний наставник – людина, яка супроводжує і контролює процес проходження підлеглою програм навчання, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам.

В торговельному закладі «КОСМЕТИКС» навчання персоналу є однією з найважливіших складових, воно завжди було і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління.

Вже не перший рік «КОСМЕТИКС» впроваджує різні програми розвитку, що дозволяє співробітникам постійно розвивати та удосконалювати свої професійні вміння та навички, отримувати нові знання для ефективної та плідної роботи у виробничих умовах, що постійно змінюються та ускладнюються.

Навчання персоналу має різні форми:

- аудиторні тренінги;
- семінари;
- майстер-класи;
- вебінари;
- бізнес-ігри

На 1 співробітника у 2019 році припадало 11,5 тренінгових годин. З 2017 року компанія впроваджує такі програми навчання та розвитку персоналу (табл. 2.2.).

Табл. 2.2.

Програми навчання та розвитку персоналу ТЗ «КОСМЕТИКС»

Для працівників: Професійні	Для менеджерів: Управлінські	Для менеджерів: Корпоративні
Обов'язкове навчання для відповідності професійним вимогам	Ділові та особисті якості керівників і співробітників, які перебувають у кадровому резерві	Навички особистої ефективності співробітників
Отримання знань і вдосконалення навичок відповідно до певної спеціальності та виконуваних функцій		Розуміння бізнесу

Джерело: розроблене автором

Здебільшого працівники проходить такі тренінги: «Тайм-менеджменту», «Комунікація і взаємодія», «Роль менеджерів персоналу у підвищенні ефективності компанії», «Ділові переговори», «Основи менеджменту», «Від менеджменту до лідерства», «Проектний менеджмент» тощо.

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» організував майданчик для обміну професійним досвідом і навичками особистої ефективності ключових топ-

менеджерів компанії з найкращими співробітниками , які розвиваються в рамках кадрового резерву.

Ці зустрічі допомагають зберегти унікальний досвід, який був отриманий усередині компанії. Спікери діляться ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху.

Темами, які прослухали спеціалісти торговельного закладу «КОСМЕТИКС» , були [33, с. 237]:

- ціннісні орієнтири;
- бачення шляху розвитку компанії та особиста стратегія успіху;
- створення ефективної команди;
- унікальність кожної особистості та успіх у бізнесі;
- управління змінами;
- вплив глобальних тенденцій;
- делегування завдань і повноважень;
- обмін досвідом, досягнення цілей, зростання та розвиток – шлях до успіху

Кожен працівник має можливість професійного розвитку. За умови відповідності рівня професійних і особистісних компетенцій працівник має право презентувати власну кандидатуру на вакантну посаду в компанії.

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» розуміє свій вплив на суспільство і тому несе за нього відповідальність. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала невід’ємною частиною розвитку компанії шляхом інтеграції в щоденні бізнес-активності.

Компанія бачить результати такого підходу, а також і те, що КСВ дедалі більше трансформується в концепцію сталого розвитку. Для торговельного закладу «КОСМЕТИКС» сталий розвиток – це спільний розвиток компанії та її стейкхолдерів на основі балансу між економічними й соціальними показниками.

У 2019 році відбулися трансформаційні зміни в реалізації політики КСВ:



- було створено окремий департамент зі зв'язків з громадськістю та корпоративної соціальної відповідальності;

- розроблено політику корпоративної соціальної відповідальності торговельного закладу «КОСМЕТИКС».

Політика КСВ стала основним документом, що окреслює стратегію взаємодії з різними зацікавленими сторонами компанії за такими пріоритетами (рис. 2.7.).

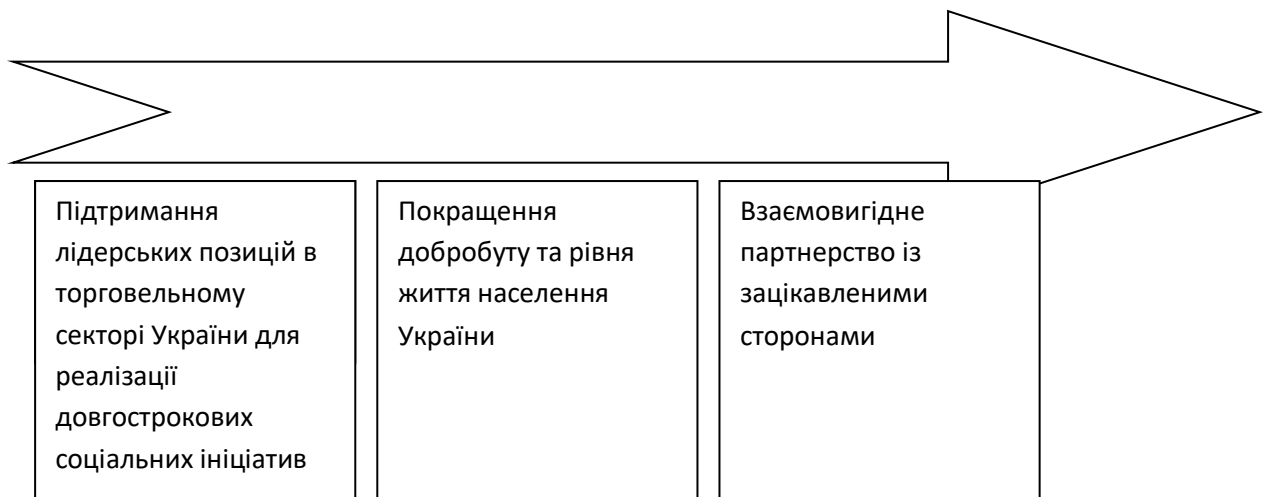


Рис. 2.7. Пріоритети політики корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором

Політика КСВ торговельного закладу «КОСМЕТИКС» покликана окреслити стратегію взаємодії із різними цільовими аудиторіями для тривалої, стабільної та плідної співпраці з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Основними завданнями є [44, с. 76]:

- підтримання лідерських позицій в торговельному секторі України для реалізації довгострокових соціальних ініціатив та практичного покращення добробуту суспільства і країни у цілому;

- задоволення потреб споживачів продукції;
- збереження здоров'я та безпека працівників, розвиток кадрового потенціалу;
- побудова взаємовигідних партнерських стосунків із громадськістю та підвищення рівня життя населення України в цілому.

Основні принципи для розробки і реалізації політики КСВ [53, с. 144]:

- взаємодія із зацікавленими сторонами. Компанія готова об'єднуватись для реалізації соціально значимих проектів із іншими організаціями, об'єднаннями, зацікавленими сторонами, якщо такі проекти сприятимуть покращенню рівня життя і добробуту населення;

- стратегічний розвиток. Пріоритетним напрямом інвестування торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є стратегічно значимі проекти, які несуть користь і матимуть вплив як на громадськість загалом, так і на кожную окрему людину зокрема. Досягнення поставлених бізнес-цілей приведе до збільшення кількості робочих місць, покращення економіки як у місцевому, так і у всеукраїнському масштабі; також дасть можливість вкладати значно масштабніші інвестиції у розвиток торівлі та території присутності підприємств;

- послідовність та інновації. За роки діяльності торговельний заклад напрацював власні методи та шляхи істотного розвитку і покращення соціальної сфери у регіонах України. Проте динамічні зміни сучасної економіки та соціального життя вимагають застосування нових технологій не лише у виробничих процесах, але й у вирішенні суспільних завдань зокрема. Тому торговельний заклад «КОСМЕТИКС» буде пропонувати та запроваджувати інноваційні кроки для підвищення рівня життя суспільства та покращення соціально-економічних відносин у місцях своєї присутності;

- прозорість та відкритість. Усвідомлюючи свій вплив на економіку країни та дотримуючись відповідальності перед суспільством, компанія відкрита та готова до діалогу з усіма заінтересованими сторонами. Це

стосується як окремих осіб, які звертаються до торговельного закладу «КОСМЕТИКС» чи його структурних підрозділів. Даний принцип також передбачає відповідність українським та міжнародним нормам ведення бізнесу.

Одним із пріоритетних напрямів реалізації політики соціальної відповідальності є працівники. Як один із найбільших роботодавців в Україні у сфері косметики торговельний заклад «КОСМЕТИКС» прагне створити безпечні та сприятливі умови для всіх співробітників, організувати підвищення рівня їхнього професіоналізму, зміцнення здоров'я та покращення добробуту у цілому.

Метою політики КСВ у напрямі кадрів є збереження здоров'я та безпека працівників, розвиток навичок та кваліфікації кадрового потенціалу.

Принципами взаємодії з працівниками є [52, с. 125]:

- дотримання чинного законодавства в сфері охорони праці;
- створення безпечних умов праці;
- турбота про здоров'я працівників;
- повага і дотримання прав працівників;
- розвиток кваліфікаційного потенціалу працівників.

Дотримання політики КСВ є відповідальністю кожного працівника торговельного закладу «КОСМЕТИКС» незалежно від його посади. Жоден співробітник компанії не має права прямо чи опосередковано порушувати дану політику КСВ. Керівники усіх рівнів компанії власним прикладом мають демонструвати відданість основоположним принципам діяльності у сфері соціальної відповідальності, етики бізнесу, корпоративного управління, поділяти та виконувати норми даного документу. Усі співробітники торговельного закладу «КОСМЕТИКС» працюють в умовах максимального сприяння розвитку їх талантів та здібностей. Завдяки найбільш перспективним технологіям компанія вдосконалює, як виробничі, так і управлінські процеси [32, с. 109].

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» пропонує своїм працівникам підтримку у формі найрізноманітніших додаткових переваг і послуг. Зокрема, це пільгове харчування, безкоштовний спортзал, навчальні відпустки для студентів ВНЗ, відпустка по догляду за дитиною до трьох років, мобільний зв'язок, навчання дітей, бібліотеки та багато іншого. За результатами роботи за рік залежно від цільових показників і результатів за напрямом діяльності компанії переважна більшість співробітників отримують щорічну премію.

З 2019 року в торговельному закладі «КОСМЕТИКС» введено опитування задоволеності умовами робочого місця, яке проводиться щоквартально. Опитувальник містить запитання про графік і режим роботи, харчування, транспорт, безпеку праці, заробітну плату, розподіл премії, відносини в колективі, з вищим керівництвом, керівником тощо. Компанія платить конкурентоспроможну заробітну плату. Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності.

Одним з індикаторів розвитку компаній є стан здоров'я працюючого. Сучасні компанії в усьому світі дедалі частіше визначають пріоритетними цілями та завданнями для продуктивності праці, конкурентоспроможності товарів, удосконалення технологій досягнення високого рівня безпеки праці, zero accident – нульового травматизму на виробництві [73, с. 176].

Серед головних принципів компанії – безумовна цінність життя і здоров'я кожного громадянина, зокрема, в умовах праці.

Важливим складником системи управління охороною праці є впровадження в торговельному закладі «КОСМЕТИКС» таких принципів [31, с. 132]:

– інвестиції в персонал (мотивація працівників до формування та ефективного функціонування системи управління охороною праці, зміна ролі працівників з пасивної на активну, створення стимулюючої основи для безпечної поведінки);

- відповідальність і лідерство в забезпеченні охорони праці;
- виявлення небезпек і ризиків (систематична ідентифікація небезпек і ризиків: оцінка ризиків та аналіз нещасних випадків і професійних захворювань);
- визначення цілей охорони праці;
- використання безпечної та справної техніки;
- підвищення кваліфікації (основні кваліфікаційні вимоги, навчання без відриву від виробництва та регулярний інструктаж працівників).

Тому одним із головних завдань соціальної політики розвитку персоналу компанії є поліпшення умов та безпеки праці. Тому в торговельному закладі «КОСМЕТИКС» створені такі заходи з питань здоров'я та безпеки [58, с. 32]:

- організовано і проводиться профілактична робота з попередження травматизму;
- забезпечується безпека експлуатації будівель, споруд та обладнання;
- планується і проводяться заходи з охорони праці;
- проводяться медичні огляди працівників підприємства;
- проводяться інструктажі, навчання, перевірки знань працівників з охорони праці та безпеки тощо.

Отже, в торговельному закладі «КОСМЕТИКС» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає він його аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

Реалізація політики КСВ торговельного закладу «КОСМЕТИКС» відіграє провідну роль на збільшенні вмотивованості до праці, збільшення продуктивності праці, професійної кваліфікації персоналу, згуртованості та лояльності працівників. Кадрова політика заснована на принципах гендерної рівності, залученості та партнерства.

## Висновки до розділу 2

Надаючи загальну характеристику торговельного закладу «КОСМЕТИКС» можна визначити ряд переваг саме цього закладу з-поміж інших:

- комфортне розташування;
- великий асортимент товарів;
- якісна та безпечна експлуатація торговельного закладу;
- розподіл торговельного закладу на зони шопінгу та зони відпочинку;
- наявність косметолога та візажиста - стиліста безпосередньо на місці продажу косметики (це заощаджує покупцям час на дорогу до інших стилістів та косметологів і, звичайно ж, приносить торговельному закладу прибуток);
- наявність цінностей, що характеризують систему адміністрування.

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» можна охарактеризувати як підприємство з лінійно-функціональною організаційною структурою управління, являє свої переваги у вигляді: єдності і чіткості розпоряджень, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативності у прийнятті рішень. Проте, має ряд недоліків у вигляді: відносно низького рівня комунікації між вищими ланками управління і виконавцями, що призводить до асиметрії інформації та перевантаження інформацією, великого потоку документації, безлічі контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Основними принципами кадрової політики торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є: цінність кожного працівника, прозорість відносин та стабільність, успішність та лідерство, цінність знань, конфіденційність інформації та безпека.

В торговельному закладі «КОСМЕТИКС» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає в його аспекти від особистісного

розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

Реалізація політики КСВ торговельного закладу «КОСМЕТИКС» відіграє провідну роль на збільшенні вмотивованості до праці, збільшення продуктивності праці, професійної кваліфікації персоналу, згуртованості та лояльності працівників. Кадрова політика заснована на принципах гендерної рівності, залученості та партнерства.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КОСМЕТИКС»**

#### **3.1. Заходи по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»**

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» є підприємством з багаточисленним персоналом. Звідси, компанія може насаджувати працівникам, через їх розвиток, соціально відповідальне відношення до навколишнього світу, а робітники у свою чергу будуть пропагувати принципи у своїх сім'ях та оточенні [66, с. 365].

Соціальна відповідальність (СВ) торговельного закладу «КОСМЕТИКС» зорієнтована більш на зовнішнє середовище, тобто використовують заходи СВ з метою PR. Працівники, в свою чергу, не захоплені ідеєю пропагування і дотримання принципів соціальної відповідальності.

Ефективне виконання роботи працівниками можливе лише за умови, коли вони знають і розуміють стратегію соціальної відповідальності, можуть позиціонувати її у широкому соціальному, бізнесовому контексті, стратегічні цілі організації та бажають їх досягнення. Звідси, важливою передумовою успішної реалізації стратегії є навчання та підвищення обізнаності працівників щодо підходу компанії до соціальної відповідальності, її цілей та проектів [59, с. 102].

Торговельному закладу «КОСМЕТИКС» слід обрати нові напрями розвитку персоналу, які б ґрунтувались на соціально відповідальному орієнтованому управлінні розвитку персоналу.

Соціально відповідальний розвиток персоналу – це процес набуття знань зі сталого розвитку та втілення її на практиці у компанії і поза її межами з метою вдосконалення її діяльності, отримання економічних та конкурентних вигод [55, с. 302].



Безкорисливо ініціативний, творчий у роботі, добровільно приймає на себе роль лідера, благодійництва тощо – у цих випадках можна впевнено стверджувати про соціальну відповідальність працівника.

Соціальна відповідальність працівника – це моральна і поведінкова установка особистості, що спирається на усвідомлення та облік можливості негативних для інших людей і груп (як безпосереднього оточення, так і більш широкого) наслідків своїх дій, прагнення і готовність уникнути таких наслідків [54, с. 321].

Основною характеристикою соціальної відповідальності є її добровільність. Працівник приймає її самостійно в якості особистого і універсального боргу. Усвідомлюючи власне повинність, він пред'являє собі додаткові вимоги та накладає на себе додаткові обмеження при відсутності явного зовнішнього примусу. Працівники по-різному усвідомлюють цінність соціальної відповідальності. Вони можуть реалізовувати цю цінність як особистість або як представники професії, компанії і т.д. На них лежить відповідальність за планування особистого розвитку, формування та реалізацію лідерських якостей, емоційного і соціального інтелектів, творче ставлення до праці та ін [67, с. 23].

Рівень співвідношення свідомості, свободи і соціальної відповідальності працівника впливає на якість його життя, що проявляється у пробудженні у нього інтересів до нового способу життя та зміни поведінки, ставлення до роботи і оточуючим людям. Задовільну якість життя характеризується гармонією в соціально-трудовах відносинах і поведінці працівників. Така гармонія виникає при певному балансі у вказаному співвідношенні, який може досягатися на різних рівнях розвитку особистості [68, с. 15].

Для професійного успіху працівника все більшого значення набуває розвиток лідерських якостей. Він за власною ініціативою приймає на себе роль лідера, яка зобов'язує його бути соціально відповідальним. Лідерство за своєю природою передбачає активний розвиток процесу організаційного навчання,

воно стає ключовим фактором успіху компаній в економіці на основі використання інтелектуального капіталу.

Одним із основних рушіїв сучасної економіки є інновації та інноватори, що їх винаходять. Соціальна відповідальність інноватора є повноцінною категорією, спрямованою на вирішення соціальних завдань. Соціальна орієнтованість інновацій на підвищення якості життя та розширення можливостей громадян обумовлює нові пріоритети для бізнесу. Під соціальною відповідальністю інноватора можна розуміти чесну, але непрозору через дотримання комерційної таємниці інновації, поведінку учасників інноваційної діяльності, яка з користю впливає на якість життя як сучасників, так і нащадків [69, с. 54].

Зміст інновацій позначається на результатах виробничої діяльності персоналу підприємства.

Йдеться про [43, с. 122]:

- розробку й запровадження інноваційної продукції з метою надання їй більшої оригінальності;
- зняття з виробництва застарілої продукції, залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій;
- освоєння нових методів організації виробництва й праці персоналу підприємств тощо.

Це в свою чергу, потребує створення високопродуктивних робочих місць й, відповідно, забезпечення їх кваліфікованими працівниками, здатними працювати у постійно технологічно поліпшуваних умовах, демонструючи ключові та професійні компетенції з урахуванням вимог і специфіки інноваційних та виробничих процесів.

Тому торговельному закладу «КОСМЕТИКС» слід забезпечити усі умови для стимулювання інновації, саморозвитку працівників, лідерських якостей та соціально відповідальної свідомості.

Інноваційно орієнтоване управління розвитком персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» мусить переслідувати такі цілі [70, с. 144]:

- підвищення рівня спеціальних знань персоналу (технічних, правових, управлінських) та його навичок;
- вироблення компетенції щодо вирішення складних проблем за допомогою вдосконаленої здатності до комунікацій і міждисциплінарного співробітництва;
- підвищення здатності вирішувати нові проблеми, що формують ключові компетенції.

### Структура ефективного управління персоналом

#### Суб'єкти ефективного управління

Вище керівництво, фінансовий департамент, департамент охорони праці, департамент управління персоналом, PR-служба, виробничі підрозділи

#### Функції ефективного управління:

- контроль та моніторинг ефективно орієнтованої діяльності менеджерів персоналу;
- формування спільної відповідальності менеджерів персоналу, спеціалістів відділу персоналу і лінійних керівників;
- управління часом, конфліктами, стресами;
- формування ефективноорієнтованих методів управління;
- розвиток лідерських, професійних, моральних якостей, підвищення рівня

професійної свідомості.

Процеси ефективного управління:

- визначення кадрової стратегії та політики в сфері управління;
- забезпечення взаємозв'язку професійної діяльності і охорони праці;
- найм персоналу з високим рівнем професійної свідомості;
- адаптація персоналу в соціальному середовищі організації;
- оцінка релевантної поведінки персоналу;
- професійне навчання і розвиток кар'єри персоналу;
- звільнення персоналу в зв'язку з низькою професійною відповідальністю;
- охорона праці та соціального середовища на робочих місцях;
- управління системами компенсації персоналу;
- управління витратами на персонал;

Результати ефективного управління:

- покращення ситуації на підприємстві, трудових процесів, формування професійно орієнтованої поведінки персоналу на всіх рівнях управління, підвищення соціальної відповідальності підприємства і його робітників, забезпечення мотивації до праці та до найму на підприємство, пов'язаних з покращеними умов праці.

Рис. 3.1. Структура ефективного управління персоналом

Джерело: розроблене автором

Щоб підвищити обізнаність про КСВ на регулярній основі, а також відстежувати сприйняття співробітників протягом всього року, торговельному закладу «КОСМЕТИКС» слід проводити «швидке голосування». Відповіді персоналу можуть допомогти організації визначити, чи є непорозуміння і чи потрібна коригування комунікації. Поінформованість співробітників про КСВ компанії, їх залученість безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно працює система внутрішніх комунікацій і її окремі інструменти [71, с. 276]:

- особисті зустрічі з менеджментом;
- соціальна мережа;
- Інтернет;
- корпоративне телебачення;
- друковані видання

Негативними проявами у торговельному закладі «КОСМЕТИКС» виявилась дискримінація по ієрархічній структурі управління. У компанії уникається спілкування рядових працівників із вищим керівництвом. Для прикладу можна привести окремо виділені ліфти, місця для харчування тощо.

Також, не вітається висловлювання думки (негативної) щодо управління компанією, що може вплинути на подальше відношення до працівника.

Виходячи із запропонованих напрямів вдосконалення розвитку персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було виділено такі необхідні заходи до впровадження [49, с. 87]:

- медичне страхування. Турбота про здоров'я працівників є важливим показником дотримання принципів соціальної відповідальності. Розширення соціального пакету для працівників торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є актуальною потребою для роботодавців, які хочуть утримувати цінні кадри та мотивувати працівників до продуктивної роботи;

- правильне харчування працівників. Запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям, правил здорового харчування тощо. В офісі торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є власний ресторан у якому

харчуються працівники, тому доцільно було б запровадити «День правильного харчування» та інше;

- баланс між роботою та сім'єю. На сьогодні це нова конкурентна перевага для компанії та працівників. Сюди можна віднести запровадження гнучкого графіку, робота на дому, надання батькові 2-тижневої відпустки після народження дитини тощо. 50 % працівників не мають часу для своєї сім'ї в результаті зменшується продуктивність праці та мотивація, збільшуються помилки у виконанні завдань тощо;

- нові стандарти соціально відповідального управління. На сьогодні діє велика кількість міжнародних стандартів, щодо регулювання соціальної відповідальності підприємств.

Одними з таких є:

1) стандарти соціальної та етичної звітності серії AA1000, які спрямовані на впорядкування соціальних ініціатив компанії і підвищення їх ефективності;

2) SA 8000 («Соціальний захист») - стандарт відповідальності, що встановлює норми відповідальності роботодавця в області гідних умов праці: акцент зорієнтований на правах людини і здоров'я, встановлює вимоги до соціальних аспектів кадрової політики виробників і постачальників;

3) ISO 26000: призначений допомогти організаціям внести вклад у стійкий розвиток, запропонувати їм не обмежуватися лише дотриманням законодавства, визнаючи, що воно є фундаментальним обов'язком будь-якої організації і невід'ємною частиною її соціальної відповідальності; забезпечити взаєморозуміння в галузі соціальної відповідальності та доповнити інші інструменти та ініціативи в галузі соціальної відповідальності, а не замінити їх;

- корпоративний університет. Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» має велику кількість співробітників, яку необхідно постійно навчати та вдосконалювати їх знання, відповідно до постійного оновлення технологій та запровадження інновацій.

Корпоративний університет – це місце для навчання та розвитку працівників компанії, де працюватимуть сертифіковані тренери, коучі, які забезпечуватимуть підвищення управлінських та лідерських показників компанії, забезпечуватиме просування корпоративної культури та цінностей компанії, розвиватиме таланти, а також буде платформою для створення сприятливих умов для розробки та впровадження інновацій;

- портал он-лайн навчання. Сьогодні самонавчання через інтернет стає все більш популярним, тому завданням торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є створення власної платформи, яка б направляла і давала ті знання для кожного працівника, відповідно до його індивідуального плану розвитку, які йому необхідно здобути, як у межах його професійної діяльності, так і для розвитку інших компетенцій. Наприклад, відповідно до принципів соціальної відповідальності, на платформі необхідно постійно проводити тренінги, вебінари стосовно знання з питань сталого розвитку, соціальної відповідальності. На порталі необхідно пропагувати цінності та завдання компанії, особливо з соціальної відповідальності. Портал також може включати систему подачі пропозицій, щодо реалізації соціальної відповідальності торговельного закладу «КОСМЕТИКС», ділитись власним досвідом з колегами.

Важливим фактором онлайн навчання є його екологічність, адже воно більш ніж на 80 % скорочує витрати на електроенергію, заощаджує використання паперу, підручників, виключає витрати на проїзд, обладнання тощо.

І перш за все, підвищує рівень задоволення працівників компанією, яка рухається у ногу із технологіями, дозволяє їх бути в курсі нової та актуальної інформації. І відповідно до існуючої системи оцінки персоналу, будуть проведені опитування, підведені підсумки, відповідно до яких будуть враховані та заохочені позитивні результати кожного працівника [72, с. 176].

Отже, пріоритетними напрямми у вдосконаленні управління розвитком персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було обрано соціально відповідальний розвиток.

Відповідно до обраних напрямів, було розроблено заходи з їх реалізації, до яких було віднесено:

- медичне страхування;
- баланс між роботою та сім'єю;
- нові стандарти соціально відповідального управління;
- корпоративний університет;
- портал он-лайн навчання.

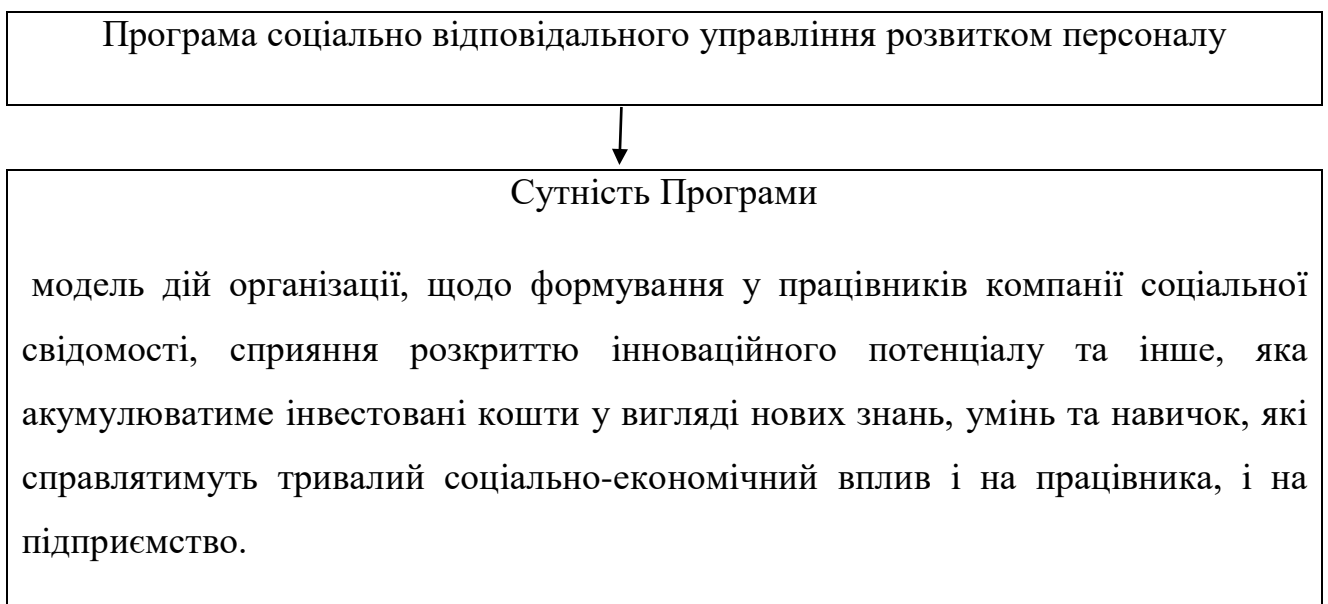


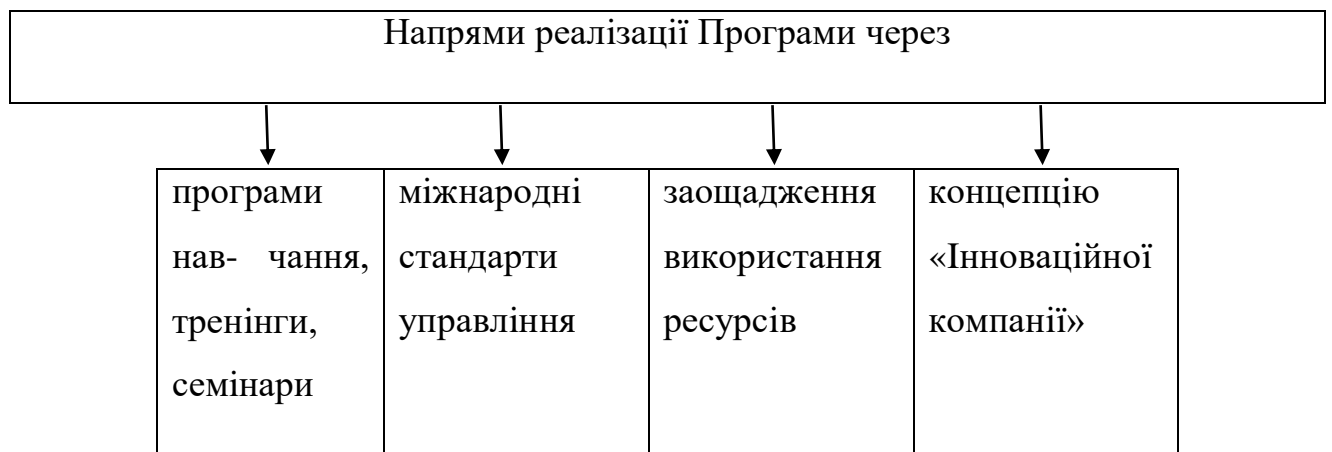
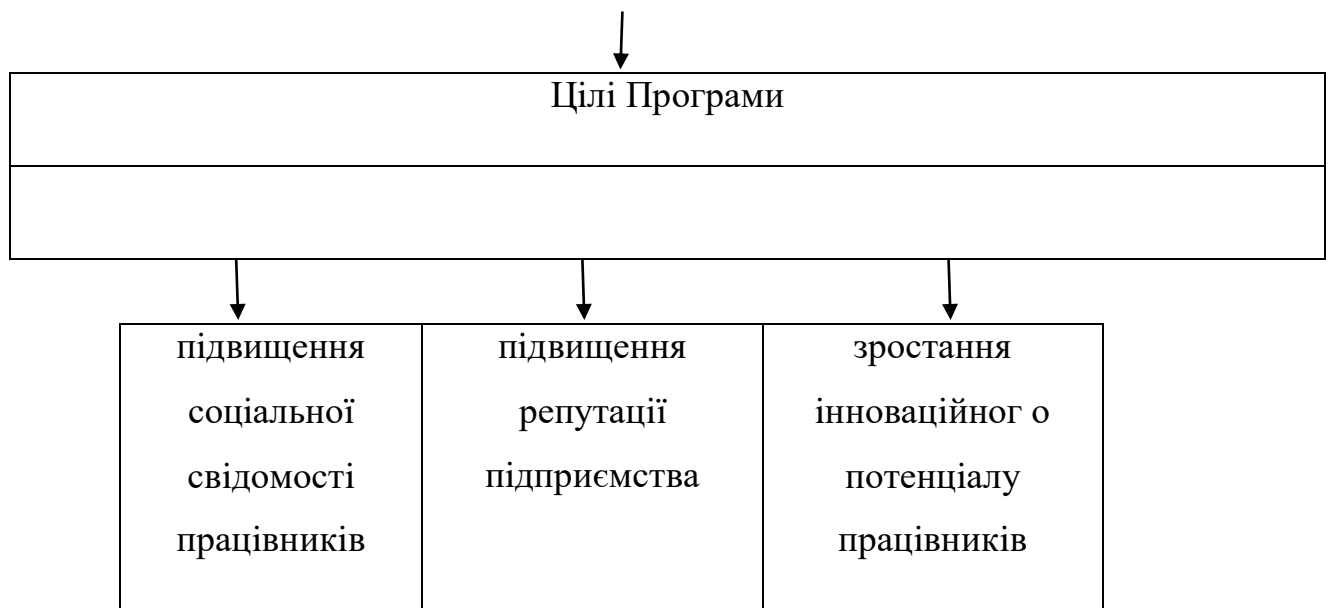
### 3.2. Розробка Програми по вдосконаленню системи адміністрування торговельного закладу «КОСМЕТИКС»

Носієм соціальної культури є персонал компанії, у поведінці якого утвердженні принципи відповідального ставлення. До готовності вирішувати ті або інші соціально-економічні задачі.

Для того щоб бути успішною та сталою організацією, мотивувати персонал до щоденних практик з турботи про роботу, виховувати соціально відповідальних працівників – торговельний заклад «КОСМЕТИКС» необхідно обрати Програму соціально відповідального управління розвитком персоналу [64, с. 301].

Програма соціально відповідального управління розвитком персоналу визначається як модель дій організації, що передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій щодо формування у працівників компанії соціальної свідомості, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу та інше, яка акумулюватиме інвестовані кошти у вигляді нових знань, умінь та навичок, які справлятимуть тривалий соціально- економічний вплив і на працівника, і на підприємство (рис. 3.2.).





Переваги Програми
-------------------

<p>підвищення ступеня професійної свідомості працівників</p> <p>вмотивування працівників на розроблення інноваційних технологій та продуктів</p> <p>розширення співробітництва у міжнародному напрямі</p> <p>збільшення державних дотацій формування іміджу «Інноваційної компанії»</p> <p>відповідність настроям та очікуванням суспільства підвищення ступеня</p>
---

професійної діяльності підприємства

збільшення ресурсного потенціалу

покращення репутації підприємства

підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства

активізація інвестиційно-інноваційної активності та можливості виходу на нові ринки

Рис. 3.2. Схема реалізації Програми управління розвитком персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС»

Джерело: розроблене автором

Реалізація Програми розвитку персоналу включає такі напрями [65, с. 204]:

- медичне страхування;
- баланс між роботою та сім'єю;
- нові стандарти соціально відповідального управління;
- корпоративний університет;
- портал он-лайн навчання

Пріоритетним рішенням реалізації Програми ефективного розвитку персоналу буде прийняття принципу концепції (стратегії) «Інноваційної компанії».

Отже, програма соціально відповідального управління розвитком персоналу визначається як модель дій організації, що передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій щодо формування у працівників компанії соціальної свідомості, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу та інше, яка акумулюватиме інвестовані кошти у вигляді нових знань, умінь та навичок, які справлятимуть тривалий соціально- економічний вплив і на працівника, і на

підприємство. Для ефективної реалізації даної Програми, слід запровадити стратегію «Інноваційної компанії».

### **3.3. Аналітичне забезпечення формування стратегій діяльності торговельного закладу «КОСМЕТИКС»**

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства [37, с. 175].

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів.

Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі. Інший елемент стратегії – пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). Їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності [57, с. 167].

Перший підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку. Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами [63, с. 154].

Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 чоловік, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. Їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і

сценарії подій. У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках [62, с. 228].

Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами [61, с. 302].

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [36, с. 56].

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її [56, с. 209].

«Інноваційна компанія» – це концепція (стратегія) управління компанією, що має на меті сприяти раціональному використанню ресурсів та вдосконалення системи адміністрування, дотримуючись таких принципів, як (рис. 3.3.):



Рис. 3.3. Принципи «Інноваційної компанії»

Джерело: складено автором

- забезпечення працівників медичним страхуванням;
- налагодження системи премій як мотивації;
- щорічні курси з підвищення кваліфікації;
- відправлення найкращих працівників року за кордон на відпочинок

Стратегія «Інноваційної компанії» перш за все стосується організаційних дій керівництва і поведінкових звичок працівників компанії та складається з мотиваційних, технічних і освітніх заходів, покликаних допомагати співробітникам компанії підвищувати корпоративну культуру та її репутацію.

Компанії із міцними корпоративними цінностями є привабливішими для найпрогресивнішої частини учасників ринку праці. Адже для висококваліфікованих працівників зі значним досвідом роботи важливим

фактором при виборі місця праці є не тільки матеріальна винагорода, але й можливість працювати у динамічній, інноваційній і відповідальній команді.

Важливим етапом запровадження стратегії «Інноваційної компанії» є збільшення обізнаності працівників у даних питаннях таким шляхом [46, с. 165]:

- проінформувати своїх співробітників про те, що у компанії тепер будуть впроваджуватися принципи «Інноваційної компанії». Розповісти їм, як важливо для компанії участь в даній програмі, і яка допомога буде потрібна від кожного з них;

- пояснити співробітникам, яку користь вони принесуть самим собі і бюджету організації. Для наочності необхідно привести реальні цифри економіки;

- необхідно бути готовим по кілька разів повторювати інформацію працівникам для закріплення цінностей компанії;

- новини про успіхи «Інноваційної компанії» можна і потрібно розсилати співробітникам по електронній пошті, а на корпоративному сайті можна зробити окрему сторінку проекту. Для учасників проекту будуть цікавих тематичні освітні лекції, особисті зустрічі з експертами в сфері ефективного ведення бізнесу.

Отже, ключовим моментом у впровадженні стратегії у торговельному закладі «КОСМЕТИКС» все ж є донесення важливості даного проекту власним працівникам, його важливості, як для них самих, так і для компанії.

Дослідження показують, що робота в інноваційному офісі підвищує продуктивність праці на 10 %. Для цього необхідно прописати принципи соціальної відповідальності у стратегії та цінностей компанії.

Торговельному закладу «КОСМЕТИКС» необхідно активно та систематично проводити тренінги на тематики: «Вдосконалення персоналу», «Кадрові проблеми сьогодення та шляхи їх вирішення», «Правила успішного



бізнесу», «Європейський досвід ведення торговельного бізнесу», «Цілі сталого розвитку», «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» тощо.

Стратегія «Інноваційної компанії», перш за все, розвиватиме та забезпечить соціальну відповідальність працівників. Основними її перевагами та недоліками в торговельному закладі КОСМЕТИКС» є (Рис. 3.4.):

Переваги	Недоліки
<p>Соціальна дисциплінованість;</p> <p>Професійна обізнаність та свідомість;</p> <p>Мотивування на створення нових технологій та продуктів;</p> <p>Розвиток інноваційного потенціалу;</p> <p>Відданість, лояльність та дотримання цінностей компанії;</p> <p>Поширення практик соціальної відповідальності поза межами компанії;</p> <p>Підвищення репутації та бренду</p>	<p>Несприйняття працівниками нової стратегії управління;</p> <p>Низька вмотивованість до розвитку у даній сфері;</p> <p>Менталітет працівників</p>

Рис. 3.4. Переваги та недоліки Стратегії

Джерело: складено автором

Перевагами є:

- соціальна дисциплінованість;
- професійна обізнаність та свідомість;
- мотивування на створення нових технологій та продуктів;

- розвиток інноваційного потенціалу;
- відданість, лояльність та дотримання цінностей компанії;
- поширення практик соціальної відповідальності поза межами компанії;
- підвищення репутації та бренду

Недоліками є:

- несприйняття працівниками нової стратегії управління;
- низька вмотивованість до розвитку у даній сфері;
- менталітет працівників

Отже, для підвищення соціальної відповідальності працівників торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було запропоновано впровадити всередині компанії стратегію «Інноваційної компанії» з одночасними проведеннями тренінгів, навчань, підвищення інноваційного потенціалу та прихильності до компанії, як до чесного роботодавця.

### 3.4. Оцінка ефективності результатів впроваджень

Розглянемо економічну ефективність впровадження стратегії «Інноваційної компанії» для розвитку персоналу на засадах ефективності (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Економічна віддача від запровадження Стратегії «Інноваційної компанії»

№	Вид витрат	Вартість	Кількість	Загальні витрати, грн.
1.	забезпечення працівників медичним страхуванням	7000 грн/ 1 людину	200	1.400.000
2.	налагодження системи премій як мотивації	5000 грн/ 1 людину	200	1.00.000
3.	щорічні курси з підвищення кваліфікації	2000 грн/ 1 людину	200	400.000
4.	відправлення найкращих працівників року за кордон на відпочинок	15000 грн/ 1 людину	15	225.000

Джерело: розроблено автором

Забезпечення працівників медичним страхуванням – це крок до безпеки здоров'я працівника. Кожна людина мріє про наявність соціального пакету, але медичне страхування – це ще краще. Оплачуючи медичні страховки (припустимо 200 робітникам) та витрачаємо на це лише 1.400.000 грн.

Налагодження системи премій як мотивації – це дуже важливий момент управління компанією. Гроші є найбільшою мотивацією для кожного працівника. Таким чином, видаючи премії за старанність та гарну роботу,

працівник зможе балансувати між роюотою та дозвіллям, адже матиме на це ресурси. І такий працівник буде вдвічі ефективніший.

Щорічні курси з підвищення кваліфікації – це головна умова розвитку будь-якої організації, запорука професіоналізму. Тенденції змінюються щодня і дуже важливо встигати за таким потужним розвитком. Якщо працівники хоча б один раз на рік будуть проходити такі курси, то будуть приносити компанії ефективність, розвиток та професіоналізм. Компанія при цьому буде витратити лише 400.000 грн. приблизно на 200 чоловік.

Відправлення найкращих працівників року за кордон на відпочинок – це найкраще представлення репутації підприємства та його відношення до працівників. Можна зробити щорічний конкурс, у якому можуть брати участь всі працівники компанії, а вже за рішенням керівного складу та за показниками роботи будуть відібрані 15 осіб, який можна відправити на відпочинок. З економічної точки зору – це лише 250.000грн.

Тобто, успішність розвитку персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» буде залучення працівників до будь-яких конкурсів, що надихне співробітників на професійний та більш старанний підхід у роботі, звичках, створить позитивний психологічний клімат в колективі та підвищить лояльність до організації.

При визначенні ефективності інвестицій запровадження стратегії «Інноваційної компанії» в торговельному закладі «КОСМЕТИКС» скористаємося найбільш відомим та широко використовуваним методом NPV.

Чиста приведена вартість (NPV (Net Present Value) дає змогу визначити нижню межу прибутковості проекту та використовувати її як критерій при виборі найбільш ефективного, тобто визначити абсолютну величину ефекту від реалізації запропонованого проекту.

Визначається він за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t - C_0}{(1+r)^t}$$

Рис. 3.5. Формула ефекту

Джерело: [45, с. 24]

де  $CF_t$  – потік коштів (доходів, річний економічний ефект) від впровадження проекту, гр. од.;

$CO_t$  – початкові інвестиції або інвестиційні витрати, гр.од.;

$r$  – ставка дисконтування (30 %);

$t$  – кількість періодів.

Враховуючи турбулентні умови середовище всередині України ставку дисконтування необхідно брати не менше 35 %.

Відповідно до проведених досліджень, впровадження та дотримання принципів Стратегії «Інноваційної компанії» та соціальної відповідальності роботодавцем, підвищує продуктивність праці на 5 %. На даний момент продуктивність праці становить 85 % зі значенням 467,24, впровадження даного проекту підвищить її на 50 %. Звідси, використовуючи відношення визначимо прогнозовану продуктивність праці та обсяги виробництва продукції [60, с. 161].

$$ПП = 467,24 * 90\ 85 = 494,73$$

$$ОВ = 494,73 * 27234 = 13473386 \text{ грн.}$$

Отже, зростання обсяги виробництва продукції за рахунок проекту:

$$13473386 - 12724865 = 748521,5 \text{ грн.}$$

Приріст обсягів виробництва становитиме 748521,5 грн.

Окрім економічного ефекту, впровадження засад соціальної відповідальності відіграє роль на кожному етапі функціонування компанії забезпечить такі переваги (рис. 3.6).

Ефекти від дотримання прав людини:  дотримання рекомендацій МОП по правам людини нагороди та заохочення зі сторони влади  зниження ризиків для людини	Ефекти у трудових практиках:  - підтримка та лояльність персоналу;  - динаміка диференціації доходів;  - прогресивність та комфортність умов праці;  - індекс розвитку людського потенціалу;  - зменшення конфліктності та плинності кадрів
---	---

↓

Ефекти в організаційному управлінні
- імідж компанії;  - зміна рівня соціально орієнтованої довіри;  - ступінь легітимності рішень;  - ступінь узгодження інтересів із стейкхолдерами;  - підвищення індекса ділової активності та впевненості



<p>Ефекти від добросовісних ділових практик:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- величина соціального і етичного капіталу;</li> <li>- мережа ділових партнерств;</li> <li>- повага партнерів</li> </ul>	<p>Ефекти від участі в житті громадськості та їх розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення якості життя громад;</li> <li>- розвиток системи партнерств з вузами створення та впровадження інновацій;</li> <li>- надання допомоги нужденним</li> </ul>	<p>Ефекти пов'язані із споживачами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- репутація;</li> <li>- якість продукції;</li> <li>- доступність ціни;</li> <li>- конкурентна позиція</li> </ul>
--	---	---

Рис. 3.6. Ефекти від впровадження Стратегії

Джерело: розроблене автором

Отже, проект із впровадження Стратегії «Інноваційна компанія» задля збільшення соціальної відповідальності працівників торговельного закладу ПАТ «КОСМЕТИКС» є економічно доцільним. Проект має ряд переваг:

- ефекти від дотримання прав людини;
- ефекти у трудових практиках;
- ефекти в організаційному управлінні;
- ефекти від добросовісних ділових практик;
- ефекти від участі в житті громадськості та їх розвитку;
- ефекти пов'язані із споживачами.

### Висновки до розділу 3

Пріоритетними напрямми у вдосконаленні управління розвитком персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було обрано соціально відповідальний розвиток.

Відповідно до обраних напрямів, було розроблено заходи з їх реалізації, до яких було віднесено:

- медичне страхування;
- баланс між роботою та сім'єю;
- нові стандарти соціально відповідального управління;
- корпоративний університет;
- портал он-лайн навчання.

Програма соціально відповідального управління розвитком персоналу визначається як модель дій організації, що передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій щодо формування у працівників компанії соціальної свідомості, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу та інше, яка акумулюватиме інвестовані кошти у вигляді нових знань, умінь та навичок, які справлятимуть тривалий соціально- економічний вплив і на працівника, і на підприємство. Для ефективної реалізації даної Програми, слід запровадити стратегію «Інноваційної компанії».

Для підвищення соціальної відповідальності працівників торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було запропоновано впровадити всередині компанії стратегію «Інноваційної компанії» з одночасними проведеннями тренінгів, навчань, підвищення інноваційного потенціалу та прихильності до компанії, як до чесного роботодавця.

Проект із впровадження Стратегії «Інноваційна компанія» задля збільшення соціальної відповідальності працівників торговельного закладу ПАТ «КОСМЕТИКС» є економічно доцільним. Проект має ряд переваг:

- ефекти від дотримання прав людини;



- ефекти у трудових практиках;
- ефекти в організаційному управлінні;
- ефекти від добросовісних ділових практик;
- ефекти від участі в житті громадськості та їх розвитку;
- ефекти пов'язані із споживачами.

## ВИСНОВКИ

Була розглянута сутність поняття адміністрування, що розглядається як вид управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Отримані результати дають змогу розв'язати низку термінологічних проблем у сфері управління, а також забезпечують можливість для керівників різних рівнів ідентифікувати межі цього поняття, зокрема, і під час побудови та використання систем адміністрування.

Систематизовано принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні організаціями, серед яких розвинуто такі специфічні принципи: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтація на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей дає можливість замовникам відповідних проектів забезпечити цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою ефективності цих процесів.

Підсумовуючи підкреслимо: через відсутність системи адміністрування на торговельних підприємствах, як правило, не одержується очікуваний ефект, пов'язаний з модернізацією виробництва. Відсутність даної системи затримує розвиток будь-якого суб'єкта господарювання.

Його персонал повільно і з небажанням оволодіває новими технологіями й устаткуванням. У результаті, витрати на модернізацію виробництва починають окупуватися із значним запізненням і дуже повільно, а це приводить до великих збитків.

Розроблена модель системи адміністрування торговельного підприємства, її ресурсне посилення і документальне оформлення, а також алгоритм й принципи покращення функціонування за рахунок впровадження дієвих новацій управління забезпечать конкурентоспроможність торговельних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Надаючи загальну характеристику торговельного закладу «КОСМЕТИКС» можна визначити ряд переваг саме цього закладу з-поміж інших:

- комфортне розташування;
- великий асортимент товарів;
- якісна та безпечна експлуатація торговельного закладу;
- розподіл торговельного закладу на зони шопінгу та зони відпочинку;
- наявність косметолога та візажиста - стиліста безпосередньо на місці продажу косметики (це заощаджує покупцям час на дорогу до інших стилістів та косметологів і, звичайно ж, приносить торговельному закладу прибуток);
- наявність цінностей, що характеризують систему адміністрування.

Торговельний заклад «КОСМЕТИКС» можна охарактеризувати як підприємство з лінійно-функціональною організаційною структурою управління, являє свої переваги у вигляді: єдності і чіткості розпоряджень, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативності у прийнятті рішень. Проте, має ряд недоліків у вигляді: відносно низького рівня комунікації між вищими ланками управління і виконавцями, що призводить до асиметрії інформації та перевантаження інформацією, великого потоку документації, безлічі контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Основними принципами кадрової політики торговельного закладу «КОСМЕТИКС» є: цінність кожного працівника, прозорість відносин та

стабільність, успішність та лідерство, цінність знань, конфіденційність інформації та безпека.

В торговельному закладі «КОСМЕТИКС» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає в її аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

Реалізація політики КСВ торговельного закладу «КОСМЕТИКС» відіграє провідну роль на збільшенні вмотивованості до праці, збільшення продуктивності праці, професійної кваліфікації персоналу, згуртованості та лояльності працівників. Кадрова політика заснована на принципах гендерної рівності, залученості та партнерства.

Пріоритетними напрями у вдосконаленні управління розвитком персоналу торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було обрано соціально відповідальний розвиток.

Відповідно до обраних напрямів, було розроблено заходи з їх реалізації, до яких було віднесено:

- медичне страхування;
- баланс між роботою та сім'єю;
- нові стандарти соціально відповідального управління;
- корпоративний університет;
- портал он-лайн навчання.

Програма соціально відповідального управління розвитком персоналу визначається як модель дій організації, що передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій щодо формування у працівників компанії соціальної свідомості, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу та інше, яка акумулюватиме інвестовані кошти у вигляді нових знань, умінь та навичок, які справлятимуть тривалий соціально- економічний вплив і на працівника, і на

підприємство. Для ефективної реалізації даної Програми, слід запровадити стратегію «Інноваційної компанії».

Для підвищення соціальної відповідальності працівників торговельного закладу «КОСМЕТИКС» було запропоновано впровадити всередині компанії стратегію «Інноваційної компанії» з одночасними проведеннями тренінгів, навчань, підвищення інноваційного потенціалу та прихильності до компанії, як до чесного роботодавця.

Проект із впровадження Стратегії «Інноваційна компанія» задля збільшення соціальної відповідальності працівників торговельного закладу ПАТ «КОСМЕТИКС» є економічно доцільним. Проект має ряд переваг:

- ефекти від дотримання прав людини;
- ефекти у трудових практиках;
- ефекти в організаційному управлінні;
- ефекти від добросовісних ділових практик;
- ефекти від участі в житті громадськості та їх розвитку;
- ефекти пов'язані із споживачами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник / Т. А. Акімова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 367 с.
2. Алексєєва М. А. Планування діяльності фірми: навч. посібник / М. А. Алексєєва. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 300 с.
3. Бай С.І. Менеджмент організацій: навч. посібн. / С. І. Бай. – К : КНТЕУ, 2004. – 179 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
5. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л.В. Балабанова. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
6. Білоус О. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність: навч. посібн. / О. Г. Білоус. – К.: Знання, 1992. – 40с.
7. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент: навч. Посібник / О.А. Бородіна. – Маріуполь: ПДТУ, 2015. – 84 с.
8. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: навч.-метод. посібни / С.С. Велешук. – ТНЕУ: Економічна думка , 2014. – 216с .
9. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч. посібник / С.С. Велешук. – ТНЕУ: Економічна думка, 2011. – 320 с.
10. Веснін В.Р. Основи менеджменту: підручник / В.Р. Веснін, - М.: АНКЛО, 1997, - 412 с.
- 11.Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський.- К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент: підручник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами:навч. посібн. / В. Г. Воронкова.—К.: ВД «Професіонал», 2006.—576 с.

14. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. / Гірняк О. М. – Київ; Львів : Магнолія плюс ; Новий світ - 2000, 2003. – 334 с.
15. Двуліт З. П. Підприємницька діяльність: Законодавство. Поради. Контакти: навч. посібн./ З.П. Двуліт. — К. : Преса України, 2005. — 159 с.
16. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
17. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / Діденко В. М. – Київ : Кондор, 2008. – 582 с.
18. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібн. / Л. Є. Довгань. – К: «Центр учбової літератури», 2011. – 440 с.
19. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л.Є. Довгань. – К.: Ексоб, 2002. - 384 с.
20. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті: навч. посібн./ П.Друкер.- М.: Вільямс, 2010. - 272с.
21. Дубич К. В. Основи теорії управління та менеджменту: навч. посібник для вищих навч. закладів / К. В. Дубич. — К.: Пектораль, 2005. — 101 с.
22. Канюк В. М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. М. Канюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
23. Коваленко І.М. Менеджмент: підручник / І. М. Коваленко, М. П. Коваленко.- Одеса : Букаєв Вадим Вікторович, 2017. - 361 с.
24. Коваль З. О. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. / З. О. Коваль. – Л: Преса України, 2009. – 172 с.
25. Коротков Є. С. Принципи менеджменту: підручник / Є. С. Коротков, - М.: Інфра, 1996, - 377 с.
26. Крамаренко В. І. Менеджмент : навч. посіб. / Крамаренко В. І. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 246 с.
27. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін. – К.: Академкнига, 2003. – 414.с.

28. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч.-прикладний посіб. / О. Є. Кузьмін. – Львів : Центр Європи, 1995. – 174 с.
29. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн. / О. Є. Кузьмін. – Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 202 с.
30. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
31. Ленд П.Е. Менеджмент - мистецтво управляти: навч. посібн. / П. Е. Ленд, - М.: Інфра ,1995, - 284 с.
32. Лепейко Т. І. Реінженіринг бізнес-процесів : навч. посіб. / Лепейко Т. І. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 410 с.
33. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.О. Лук'янихін . — Суми : Університетська книга, 2004. — 590 с.
34. Маркіна І. А. Менеджмент організації: навч. посібник / І. А. Маркіна. – К. : ТОВ “Вид-во «ЦУЛ», 2013. – 248 с.
35. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. — К.: Знання, 2008. — 319 с.
36. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / Мошек Г. Є. – К. : К.: Нац. торг.-екон. Ун-т, 2003.- 208 с.
37. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М.І. Мурашко. — К.: Т-во "Знання", 2008. — 435 с.
38. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б.В. Новіков. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.
39. Окорський В. П. Основи менеджменту: навч. посібн. / В. П. Окорський. – Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.
40. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009.- 210 с.
41. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. / А.Г. Охріменко. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 130 с.



42. Педак І. С. Система адміністративного управління на підприємствах: підручник / І.С. Педак. —К.: Центр навчальної літератури, 2009. —№1. — 190 с.
43. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб./ Ю. Є. Петруня. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 216 с.
44. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібник / Писаревський І. М.– Х.: ХНАМГ, 2008. – 133с.
45. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О. А. Подсолонко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 369 с.
46. Попова Н.В. Розробка стратегії розвитку підприємства: навч. посіб. / Н.В.Попова. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 363 с.
47. Райченко А. В. Адміністративний менеджмент / Райченко А. В. – СПб. : Пітер, 2009. – 416 с.
48. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
49. Румянцева З.П. Менеджмент організації: підручник З.П. Румнцев.— М.: Інфра, 1995.- 310 с.
50. Сівашенко Т. В. Базисна система управління організацією: навч. посібн. / Т. В. Сівашенко . —К.: Центр навчальної літератури, 2019. — 154 с.
51. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
52. Соболь С. М. Менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / С. М. Соболь. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
53. Стадник В. В. Менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник. – Київ: Академвидав, 2003. – 325 с.
54. Стадник В. Р. Менеджмент: навч. посібник / В. Р. Стадник. – К.: Академвидав, 2003. – 463с.
55. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: навч. посіб. / В. С. Сухарський. - Тернопіль: Астон, 2002. - 416 с.

56. Сухарський В. С. Менеджмент: навч. посібник / В. С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 342с.
57. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: підручник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2003. – 410 с.
58. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: навч. посібн. / В.І. Тимцуник. – К.: КНТЕУ, 2010. – 130 с.
59. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
60. Фатхутдінов Р.А. Система менеджменту: підручник / Р.А. Фатхутдінов , - М.: Инфра, 1996, - 274 с.
61. Федоренко В.Г. Основи менеджменту: навч посібн. / В. Г. Федоренко. - К.: Алерта, 2007. - 420 с.
62. Федулоа Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / Л.І. Федулова. – К.: Центр. навч. л-ри, 2007. – 536 с.
63. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.
64. Фридман А. В. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных: учебное пособие / А. В. Фридман. — М.: Издательство "Добрая книга", 2010.— 496 с.
65. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник / Ф. І. Хміль.— К.: Вища школа, 1995. – 351с.
66. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: навч. посібн. / Ф. І. Хміль.— К.: Академвидав, 2003.— 608с.
67. Хміль Ф. І. Основи теорії менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль .— К.: ІСДО, 1995.— 147с.
68. Хміль Ф. І. Практичні завдання менеджменту торговельного підприємства: підручник / Ф. І. Хміль . — К.: НМЦ, 1998. — 86 с.
69. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): навч. посіб. Ф. І. Хміль. — Львів: ЛКА, 1996. — 206 с.

70. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посібн. / Хомяков В. І. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
71. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. / Хомяков В. І. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
72. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посібн./ В.І. Хомяков. —К.: Кондор, 2009. - 434 с.
73. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посібн. / А. В. Череп– К.: Кондор, 2011. – 334 с.
74. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / А. Д. Чернявський. - К.: Персонал, 2011. - 233 с.
75. Швець В.М. Менеджмент і адміністрування: навч. посібник / В.М. Швець. – Миколаїв: НУВС, 2017. - 343 с.
76. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб./ А. В. Шегда. – К.: Знання, 2002. – 583 с.
77. Шегда А. В. Основи менеджменту: навч. посібн. / А.В. Шегда. — К.: Знання, 1998. — 512 с.
78. Шейн З.Х. Організаційна культура та лідерство: навч. посібн. З. Х. Шейн . — СПб.: Пітер, 2002. — 336 с.
79. Шкільняк М. М. Менеджмент: навч. посібник / М. М. Шкільняк. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
80. Яцура В. В. Менеджмент: навч. посібн. / В. В. Яцура. – Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008. – 444 с.