

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА  
ПОЛІТЕХНІКА»**

**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І  
МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**



**КУРСОВИЙ ПРОЕКТ**

з дисципліни  
«Менеджмент»

на тему:

*«Розробка системи менеджменту на ювелірній фірма публічного  
акціонерного товариства»*

Виконала:

ст. гр. МЕ-11

*Костів А. О.*

Керувала:

к.е.н, доц.каф. ММП

*Сай Л. П.*

**Львів – 2019**

## **ЗМІСТ**

<b>Анотація</b>	<b>3</b>
<b>Вступ</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>6</b>
<b>Розділ 2. ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>11</b>
<b>Розділ 3. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>32</b>
<b>Розділ 4. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	<b>34</b>
<b>Розділ 5. ПРОЕКТУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>40</b>
<b>Розділ 6. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>43</b>
<b>Розділ 7. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА</b>	<b>44</b>
<b>Розділ 8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>49</b>
<b>Висновки</b>	<b>52</b>
<b>Список використаної літератури</b>	<b>53</b>

## **АНОТАЦІЯ**

У курсовій роботі розроблено та раціоналізовано систему менеджменту відповідно до змін середовища функціонування систему менеджменту товариства «Золотий камінь», яке спеціалізується на виготовленні ювелірних виробів. При цьому розроблено технологію менеджменту з урахуванням очікуваних змін, тобто сформовано функції менеджменту на підприємстві; розкрито особливості розроблення та реалізації управлінських рішень в організації, продемонстровано процес розроблення раціональних управлінських рішень з метою розв'язання існуючих на підприємстві проблем; охарактеризовано комунікації в організації; визначено особливості формування та функціонування формальних та неформальних груп у товаристві; обґрунтовано застосування підходів до керівництва менеджерами організації; визначено ефективність фактичної та раціональної системи менеджменту.

## **ANNOTATION**

In the course work, the management system was developed and streamlined in accordance with the changes in the environment of the operation of the management system of the company "Golden Stone", which specializes in the manufacture of jewelry. In this case, the management technology has been developed taking into account the expected changes, that is, formed management functions at the enterprise; the peculiarities of development and implementation of management decisions in the organization are revealed, the process of development of rational management decisions with the purpose of solving problems existing at the enterprise is demonstrated; communication in organization is described; the peculiarities of the formation and functioning of formal and informal groups in the society are defined; justified application of approaches to management of the managers of the organization; the effectiveness of the actual and rational management system is determined.

## ВСТУП

Розвиток людства сприяв зростанню його потреб і смаків. Звичай декорувати людське тіло виник на зорі формування людського суспільства як один з перших проявів його культури. Перші прикраси відомі з середини палеоліту і нараховують 135–100 тис. років. Спочатку оздобою слугували прості частинки Всесвіту, яким приписувалися магічні властивості: квіти, пір'я, дерево, кістка, камінь, малюнки на тілі тощо. На території України ювелірне виробництво відоме з давніх часів, про що свідчать археологічні розкопки, що виявили різноманітність цього виробництва в різних осередках, зокрема на Київщині, Південній і Західній Україні. У X—XII ст. ювелірне виробництво було вже широко розвинене у найбільших містах України: у Вишгороді, під Києвом, в околицях Галича, Львова, на Чернігівщині тощо. У Київській державі зокрема поширені були високоякісні золоті вироби з перегородчатою емаллю, що її українські купці продавали також за кордоном. У XIX ст. постали фабрики для виготовлення ювелірних виробів, але в Україні ще і надалі переважали дрібні форми виробництва. Першу велику фабрику ювелірного виробництва створено 1925 в Києві, згодом збудовано більші заводи також у Харкові й Одесі. 1944 створено велику фабрику ювелірного виробництва у Львові. З 1966 всі заводи ювелірної промисловості належали до державного об'єднання «Союзювеліпрот». Ювелірна промисловість України. Станом на кінець XX ст. (1997р.) Україні функціонувало ряд великих алмазопереробних підприємств, які виробляли 97% ювелірних виробів з дорогоцінних металів, 99% діамантів та інструментів з технічних алмазів. Ювелірні заводи України об'єднані в державну господарську асоціацію «Діамант». Виробничі потужності Ю.п. України — до 12 т золота на рік. В 1996 р. перероблено 1 т. золота. Станом на сьогодні. українська ювелірна галузь представлена близько 7500 суб'єктами господарювання, понад 99% - недержавної форми власності. У 2000-2008 роках галузь набирала обертів, досягнувши обсягів виробництва ювелірних виробів понад 100 т на рік.

Ми формуємо нове відношення до ювелірної справи. Все у Золотому каменю (інтер'єр магазину, колекції виробів, атмосфера) — спрямоване на те, щоб клієнти почували себе комфортно. Головне для нас — це задоволення наших

клієнтів. Ми щасливі, коли наші клієнти щасливі, тому багато працюємо над тим, щоб покращити наш сервіс та зробити його ще ефективнішими. Професіоналізм персоналу та задоволення потреб клієнта – це наше незмінне та найважливіше правило.

Отже, **об'єктом** дослідження у курсовій роботі є публічне акціонерне товариство ювелірна фірма «Золотий камінь», яке спеціалізується на наданні послуг клієнтам, які люблять прикраси та колекціонують ювелірні вироби. На сучасному етапі підприємство досить ефективно функціонує на ринку і планує розширення видів діяльності і тісне співробітництво з іншими галузями. На сьогодні в ювелірній фірмі працює 500 осіб, надає 6 видів послуг, середня заробітна плата працівників ювелірної фірми становить 7500 грн., що на 25% перевищує середню заробітну плату в даній галузі. Для забезпечення ефективної діяльності ПАТ «Золотий камінь» у нових галузях та збереження і підтримання необхідного рівня якості в даній сфері необхідна наявність ефективної системи менеджменту в організації та вирішення існуючих на підприємстві проблем, а саме: невиконання плану в цеху, під час контролювання виявлено помилки при формуванні особових справ працівників, неефективна збутова політика. Відповідно **предметом** дослідження в курсовому проекті є система менеджменту товариства.

**Метою** курсового проекту є розроблення фактичної системи менеджменту і її раціоналізація у зв'язку зі зміною умов функціонування. Відповідно до мети проекту цього **завданнями** є розроблення технології менеджменту з урахуванням очікуваних змін, тобто реалізація функцій менеджменту в організації; формування методів менеджменту на підприємстві; розроблення та реалізація управлінських рішень в організації, формування раціональних управлінських рішень з метою розв'язання існуючих на підприємстві проблем; удосконалення систем комунікації в організації; формування та забезпечення функціонування формальних та неформальних груп у товаристві; обґрунтований вибір підходів до керівництва менеджерів організації при подоланні існуючих організаційних проблем; визначення ефективності фактичної та раціональної системи менеджменту.

## Розділ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Загальну характеристику ПАТ ювелірна фірма «Золотий камінь» відображає табл. 1.

Таблиця 1

### Загальна характеристика ПАТ ювелірна фірма «Золотий камінь»

Параметр, який характеризується	Зміст та особливості	Основні відмінності	Законодавча база заснування та функціонування організації	Участь у зовнішньоекономічній діяльності
1	2	3	4	5
<b>1. Форма підприємства</b>	ПАТ - різновид господарського товариства, характерною особливістю якого є розподіл існуючого статутного капіталу на деяку кількість акцій, котрі мають однаковий номінал. Акції товариства можуть бути розміщені як приватним способом, так і публічним.	В порівнянні із ПрАТ – ПАТ за кількістю акціонерів не обмежується, за способами розміщення акцій може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій, за рівнем публічності щодо проведення фінансового контролю – річна звітність ПАТ підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором	Господарський кодекс України № 436- IV, 16.01.2003 р. із змінами № 2672-VIII від 17.01.2019	Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №960-12, ПАТ «Золотий камінь» є суб'єктом ЗЕД та може самостійно за визначених законодавством межах здійснювати ЗЕД
<b>2. Профіль</b>	Спеціалізується на наданні послуг пов'язаних із ювелірними виробами вихованні естетичних смаків клієнтам.	Данна ювелірна фірма відрізняється від конкурентів наявністю спеціальних ювелірних колекцій, програм вироблення спецу. Виробів на замовлення, сезонного оновлення асортименту Ці вироби розроблять досвідчені дизайнери та ювеліри. Також використовує технологію 3Д друку виробів	Закон України «Про ювелірні вироби і їх торгівлю» № 3809-XII від 04.06.98 зі змінами № 2307-VIII від 25.01.2017	Бере участь у ЗЕД шляхом надання послуг щодо здійснення міжнародної торгівлі

1	2	3	4	5
<b>3. Види Діяльності</b>	1. Обробка дорогоцінного каміння 2. Обробка дорогоцінних металів 3. Моделювання ювелірних виробів 4. Ремонт ювелірних виробів 5. Виготовлення ювелірних виробів 6. Продаж ювелірних виробів	Відрізняється за якістю та способом надання послуг. «Золотий камінь» може надати зразу декілька послуг в режимі онлайн	Закон України «Про ювелірні вироби і їх торгівлю» № 3809-ХІІ від 04.06.98 зі змінами № 2307-VIII від 25.01.2017	ПАТ «Золотий камінь» здійснює такі види ЗЕД: - моделювання ювелірних виробів - продаж ювелірних виробів - ремонт ювелірних виробів
<b>4. Форма власності</b>	Дане господарське товариство, яке має статутний фонд, розділений на певну кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.	Колективне підприємство діє на основі колективної власності і не може передаватися у спадщину. Комунальні підприємства діють на основі комунальної власності територіальної громади. Державні підприємства діють на основі державної власності. Приватне підприємство - форма власності, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи). Змішана форма власності - об'єднання майна різних форм власності.	Закон України «Про власність» № 885-ХІІ від 26.03.91 з змінами від 2006 р.	Власниками ПАТ можуть бути іноземці
<b>5.</b>	<b>Внутрішнє середовище:</b>			
<b>А) цілі</b>	<p><u>Довгострокові:</u> Створення ще одного магазину в центрі міста. Зменшення постійних витрат. <u>Середньострокові:</u> Створення відділу по обслуговуванню персоналу, взяти на посаду заступника з маркетингу, модернізація магазинів: оновлення сайту та особистого кабінету користувача. <u>Короткострокові:</u> Оновити сезонну колекцію ювелірних виробів.</p> <p>Цілі підприємства є чітко визначені, досяжні, конкретні, враховують вплив середовища функціонування, що позитивно впливає на діяльність організації.</p>			
<b>Б) Завдання</b>	<p>Перед підприємством стоять такі завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набрати робітників для створення нових магазинів та виробничих підрозділів;</li> <li>2. Перевірка їх кваліфікації;</li> <li>3. Забезпечувати високу якість надання послуг;</li> <li>4. Модернізація магазину;</li> <li>5. Провести аналіз ринку та знайти потенційних клієнтів та конкурентів.</li> </ol> <p>Завдання підприємства є чітко визначені, досяжні, конкретні, враховують вплив середовища функціонування, що позитивно впливає на діяльність організації.</p>			

1	2
<b>В) Структура</b>	Лінійно-функціональна організаційна структура. Відповідає вимогам середовища функціонування підприємства, але для досягнення організаційних цілей потребує незначного удосконалення. На даний час в підпорядкуванні директора є 5 заступника, планується ввести ще одну посаду заступника, фактично існує 5 управлінські служби – планується збільшити до 3 управлінських служб, фактично є 9 виробничих підрозділів та цілями передбачено ще формування 2-ох виробничих підрозділів. Вплив фактора є позитивним.
<b>Г) Технології</b>	На підприємстві застосовується людська праця та високотехнологічне обладнання. Потрібно удосконалити роботу працівників та робити їм щорічну атестацію та осучаснювати цехи. Вплив фактора є позитивним.
<b>Д) Люди</b>	Чисельність працівників даного підприємства становить 500 чол, але в результаті реорганізації передбачається збільшення кількості працівників до 527 чоловік, які пройшли підготовку кадрів та закінчили спеціальні курси. Працівники є висококваліфіковані спеціалісти, тому вплив фактора є позитивним
<b>Е) Ресурси</b>	Публічне акціонерне товариство «Золотий» з метою забезпечення своєї діяльності у майбутньому кваліфікованими кадрами проводить тренінги для підвищення кваліфікації, закуповує надсучасне обладнання, а також проводить синтез із біоматеріалів для того, щоб у подальшому не було проблемою із сировиною, також щомісячно відраховує 5% від прибутків у резервний фонд для здійснення незапланованих витрат. Підприємство максимально використовує наявні організаційні ресурси та потребує їх залучення на ззовні, тому вплив фактора є позитивним.
<b>6.</b>	<b>Зовнішнє середовище: (Фактори прямої дії)</b>
<b>А) Споживачі</b>	ПАТ «Золотий камінь» у своїй діяльності орієнтується на забезпечення потреб споживачів, тому воно використовує працю висококласних спеціалістів, новітні технології надання послуг в своїй сфері, що підвищує репутацію даного підприємства серед споживачів. Основний споживач - це жителі України, при розширенні збільшиться і кількість споживачів. А покращення якості маркетингової діяльності та збільшення новітніх послуг підвищить репутацію ювелірної фірми. Тому можна зробити висновок, що вплив фактору є позитивним, оскільки існує тенденція до зростання попиту на послуги підприємства.
<b>Б) Постачальники</b>	Постачальниками даного підприємства є компанії «Бурштин», «Грань», «ТехПрінт», «Галузь» та інші, які постачають сировину та окремі технічне обладнання, компанія «Девлайн», яка займається підтримкою інтернет-ресурсу «Золотий камінь», що надає можливість отримувати відповіді клієнтам у режимі онлайн. Співпраця з відповідальними, обов'язковими та порядними постачальниками позитивно впливає на результати ПАТ «Золотий камінь»
<b>В) Профспілки, партії та інші громадські організації</b>	На даному підприємстві, як і на багатьох інших, профспілки укладають з керівництвом підприємства колективний договір, у якому обумовлюють усі питання пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці. Зокрема дана профспілкова організація має великий вплив на керівників організації, що зумовлює постійне піклування підприємства про безпечні умови праці, соціальний захист та ін. Партії є частиною державних органів влади і є творцем законодавчих актів, на основі яких функціонує організація. Вплив фактора є негативним



1	2
<b>Г) Законодавчі акти</b>	Законодавчі акти визначають можливі види діяльності підприємства, вказують права та обов'язки підприємства. Вони безпосередньо впливають на ПАТ «Золотий камінь», оскільки його діяльність базується на засадах таких законів, як Закон України «Про ювелірні вироби», «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» тощо. Постійні зміни у законодавстві, часто його суперечливість та неоднозначність у трактуванні значно ускладнюють функціонування підприємства. Вплив фактора є негативним.
<b>Д) Державні органи влади</b>	Державні органи влади розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування організації в державі, зокрема, Державна податкова адміністрація контролює діяльність «Золотий камінь». Підприємство керується у своїй діяльності правовими актами, що розробляються та затверджуються місцевими та всеукраїнськими органами державної влади. Часті перевірки органами державної влади щодо діяльності підприємства та високий рівень корупції у цих органах негативно впливає на діяльність підприємства.
<b>Е) Система економічних відносин</b>	Система економічних відносин у державі має відчутний вплив, оскільки підприємство функціонує в ринкових умовах, а отже на засадах попиту і пропозиції, враховує діяльність конкурентів. Вплив фактору є позитивним.
<b>Є) Конкуренти</b>	Конкурентами ПАТ «Золотий камінь» є ТЗОВ «Сова», ТЗОВ «Діамант», ТЗОВ «Спартак», ТЗОВ «Афродіта», ТЗОВ «Срібло ВАМ», ТЗОВ «Айседора», і ПАТ «Grand Golden Club». У майбутньому після розширення організацією видів діяльності очікується, що конкурентами підприємства стануть LTD «EuropeSolver», LTD «United Golden Group». Загострення конкурентної боротьби на ринку негативно впливає на діяльність підприємства, постійно змушуючи його приймати оперативних заходів, гнучко реагувати на дії конкурентів, а для цього часто не достатньо організаційних ресурсів.
<b>Ж) Інфраструктура</b>	Цілком задовільна, тому що ми знаходимося у найбільших торгових центрах міст та багато наших магазинів розташовані у самих центрах міст. Вплив фактора є позитивним.
<b>6.</b>	<b>Зовнішнє середовище: (Фактори непрямої дії)</b>
<b>А) Міжнародні події</b>	Міжнародні події впливають на підприємство через державні органи та законодавчі акти, а отже мають негативний вплив так як ускладнюють роботу підприємства.
<b>Б) Міжнародне оточення</b>	Міжнародне оточення впливає на ПАТ «Золотий камінь» через споживачів, конкурентів та постачальників помірковано позитивно, оскільки ментальність та технології передують саме закордоном, а згодом з'являються і в Україні.
<b>В) Політичні обставини</b>	Політичні обставини впливають через державні органи та законодавчі акти, що зумовлює його негативне значення. Також зменшують або збільшують платоспроможність споживачів, що також впливає на підприємство.
<b>Г) НТП</b>	Застосування новітніх технологій дає змогу проводити онлайн покупки та онлайн допомогу, також 3Д друк допомагає пришвидшити процес виготовлення виробу, зменшивши при цьому ресурсозатрати, а також синтез алюмінія та інших металів, що зменшує кількість витрат підприємства. Вплив фактора є позитивним.
<b>Д) Соціально-культурні обставини</b>	Негативний вплив фактора зумовлений низьким рівнем заробітної плати та культури споживачів.
<b>Е) Стан техніки та технології</b>	Рівень техніки і технології впливає через конкурентів. Коли конкурент оновить техніку і технологію, то його послуги будуть якіснішими, також ми можемо оновити техніку та технологію, що зробить наші послуги більш конкурентноспроможними. Впливає позитивно.

*Продовження табл.1*

<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Є) Стан економіки</b>	Нестабільний, тому на діяльність підприємства впливає негативно.

## Розділ 2. ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1 Планування на ювелірній фірмі ПАТ «Золотий камінь»

Розробимо стратегічне планування (Рис.1): встановимо місії і цілі організації, проаналізуємо середовище та стан організації, оцінимо стратегічні альтернативи, виберемо стратегію для ювелірної фірми «Золотий камінь».



Рис.1. Модель стратегічного планування в ПАТ «Золотий камінь»

Розглянемо ретельніше зміст кожного із етапів моделі стратегічного планування ПАТ «Золотий камінь»:

#### Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування.

Збираємо та обробляємо інформацію про фінансово-господарський стан ювелірної фірми, конкурентоспроможність, ринкові можливості, несприятливі

впливи, зміни в законодавстві та нормативній базі функціонування підприємства тощо за допомогою заступника з економічних питань.

## **Етап 2. Установлення місії та цілей організації.**

Місія: створити найбільшу в Україні мережу найсучасніших ювелірних виробів із інноваційним підходом, шляхом впровадження 3Д друку ювелірних виробів із внесенням корективів у реальному часі. Популяризувати рух за планети за допомогою синтезу та біомоделяція цінних металів.

Цілі:

Довгострокові: Створення ще одного магазину в центрі міста.  
Зменшення постійних витрат.

Середньострокові: Створення відділу по обслуговуванню персоналу, взяти на посаду заступника з маркетингу, модернізація магазинів: оновлення сайту та особистого кабінету користувача

Короткострокові: Оновлення сезонної ювелірно.

## **Етап 3. Вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.**

Ми вибрали соціальний і статистичний в поєднанні з революційно-інноваційним метод, оскільки опираємось на споживачів, у кожного з якого різні смаки і вподобання. Тому, зробивши опитування, і, побудувавши статистику, ми знаєм, що потрібно споживачам.

## **Етап 4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.**

Передбачає оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища групою експертів, в яку входять працівники організації (директор, юрист, бухгалтер тощо). Фактори оцінюються шкалою  $[-5;5]$ , при цьому межі шкали відповідно відображають максимальний негативний і позитивний вплив факторів на підприємство, 0 демонструє, що фактор на підприємство впливає нейтрально. Сума вагомостей усіх факторів становить одиницю, тобто рівень вагомості кожного фактора визначається за допомогою коефіцієнтів. Зважений рівень впливу факторів розраховується як добуток впливу фактора у балах та

рівня вагомості. Оцінка факторів зовнішнього середовища відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища у ПАТ «Золотий камінь»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Споживачі	+4	0,09	+0,36
Постачальники	+4	0,12	+0,48
Конкуренти	-3	0,11	-0,33
Державні органи влади	-2	0,04	-0,08
Інфраструктура	+2	0,07	+0,14
Законодавчі акти	-3	0,04	-0,12
Профспілки, партії та інші громадські організації	-1	0,03	-0,03
Система економічних відносин у державі	+1	0,06	+0,06
Міжнародні події	-3	0,07	-0,21
Міжнародне оточення	+2	0,06	+0,12
Науково-технічний прогрес	+4	0,07	+0,28
Політичні обставини	-1	0,06	-0,06
Соціально-культурні обставини	-2	0,05	-0,10
Рівень техніки та технології	+2	0,07	+0,14
Стан економіки	-4	0,07	-0,28

Отже, як видно з таблиці, у ПАТ «Золотий камінь» найбільш позитивно ( $\Sigma = +1,58$ ) впливають такі фактори зовнішнього середовища, як споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес. При цьому необхідно зауважити, що більшість з аналізованих факторів (8 з 15) здійснюють негативний вплив

( $\Sigma = -1,21$ ) на діяльність підприємства, а найбільш негативними чинниками є міжнародні події, конкуренти, законодавчі акти, стан економіки.

## Етап 5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища

Проводиться цією ж групою експертів за аналогічною шкалою, при цьому -5 демонструє нерозвиненість, невираженість, відсутність чи катастрофічний стан фактору внутрішнього середовища, оцінка 5 демонструє високий рівень розвитку, вираженості відповідного фактору, 0 демонструє, що фактор в організації нейтральний. Сума вагомостей усіх факторів становить одиницю, тобто рівень вагомості для кожного фактора визначається за допомогою коефіцієнтів. Зважений рівень впливу факторів розраховується як добуток впливу фактора в балах та рівня вагомості. Оцінка факторів внутрішнього середовища відображена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати експертного оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища у ПАТ «Золотий камінь»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Цілі	+5	0,15	+0,75
Структура	+3	0,1	+0,3
Завдання	+3	0,1	+0,3
Технологія	+1	0,15	+0,15
Працівники	+4	0,35	+1,05
Ресурси	+3	0,15	+0,45

Отже, як видно з таблиці, у ПАТ «Золотий камінь» фактори внутрішнього середовища впливають позитивно ( $\Sigma = +3$ ). Найбільш розвиненим фактором внутрішнього середовища є чітко поставлені цілі та висококваліфіковані працівники підприємства, на однаковому рівні відбувається вплив структури, завдань та ресурсів на діяльність організації, технології потребують осучаснення.

## Етап 6. Обґрунтування інструментарію вибору стратегії

На основі експертної оцінки за допомогою матриці на основі SWOT-аналізу формуємо найбільш дієві та придатні інструменти для відбору стратегічних альтернатив. Оптимальним для даного підприємства буде напрям СІМ, оскільки, здійснивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища було виявлено, що ювелірна фірма має сильну внутрішню позицію у внутрішньому середовищі та у зовнішньому. СІМ (сила і можливості) – стратегія ґрунтується на сильних позиціях організації для підсилення і врахування можливостей з боку зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище		
	Стан організації	Можливості  +1,58	Загрози  -1,21
	Сильна позиція  +3		
	Слабка позиція  0		

## Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив)

Можливими варіантами стратегій є: стратегія мінімізації витрат та стратегія диференціації.

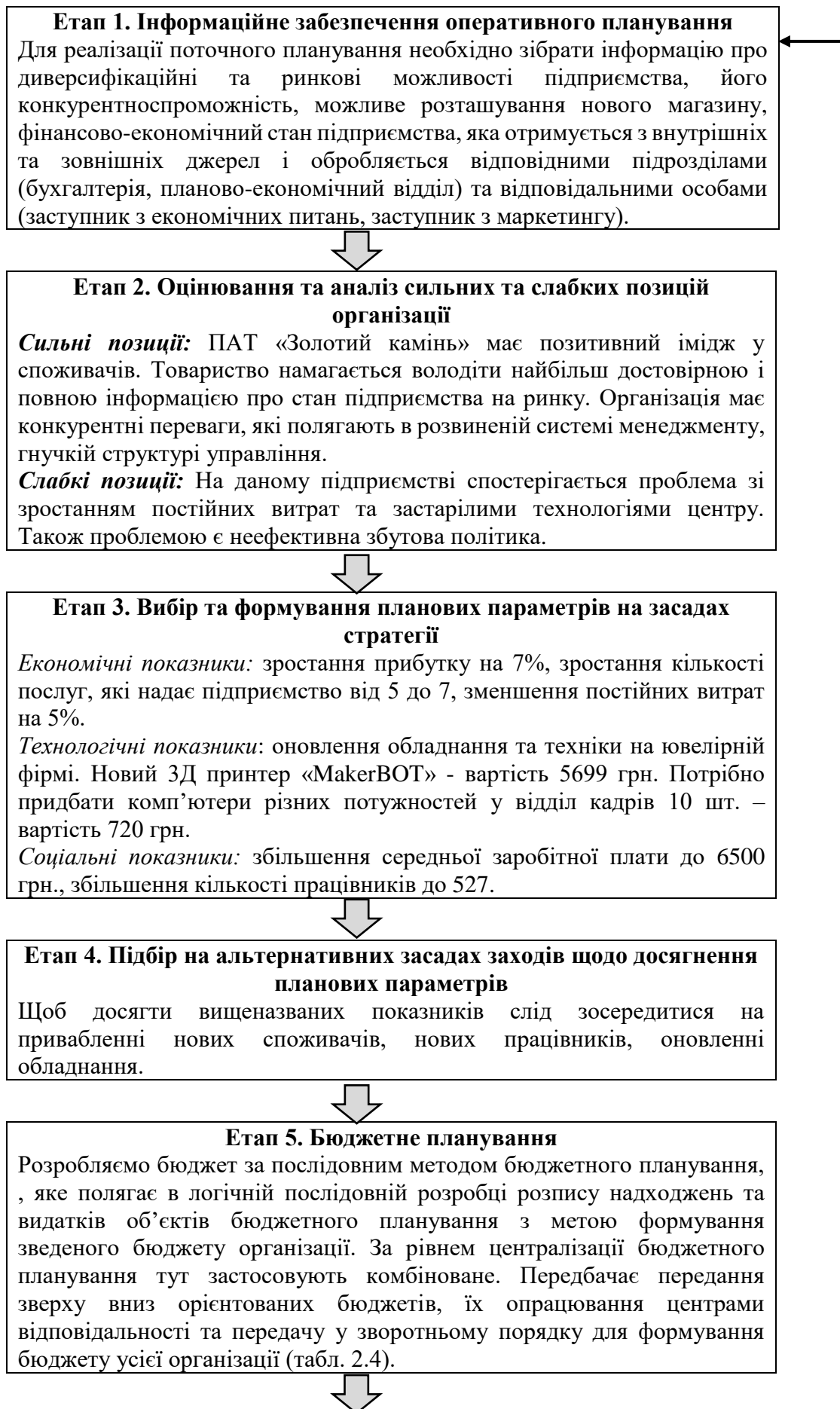
## Етап 8. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення

Стратегія мінімізація витрат дозволить зменшити витрати на матеріали та закупити обладнання з найменшими втратами для ювелірної фірми, а стратегія диференціації збільшити кількість пропонованих послуг, а саме корекція ювелірного виробу в режимі реального часу. Це дозволить якомога краще задовільнити потреби споживачів та забезпечувати високу якість послуг.

## Етап 9. Оцінка стратегії на предмет відповідності установленим критеріям

Найкращим вибором буде поєднання поєднання двох стратегій, адже це покращить конкурентоспроможність ювелірної фірми «Золотий камінь», задовільнить клієнтів та покращить технології у ювелірній фірмі.

Схематична модель поточного планування в ПАТ «Золотий камінь» наведена на Рис.2.





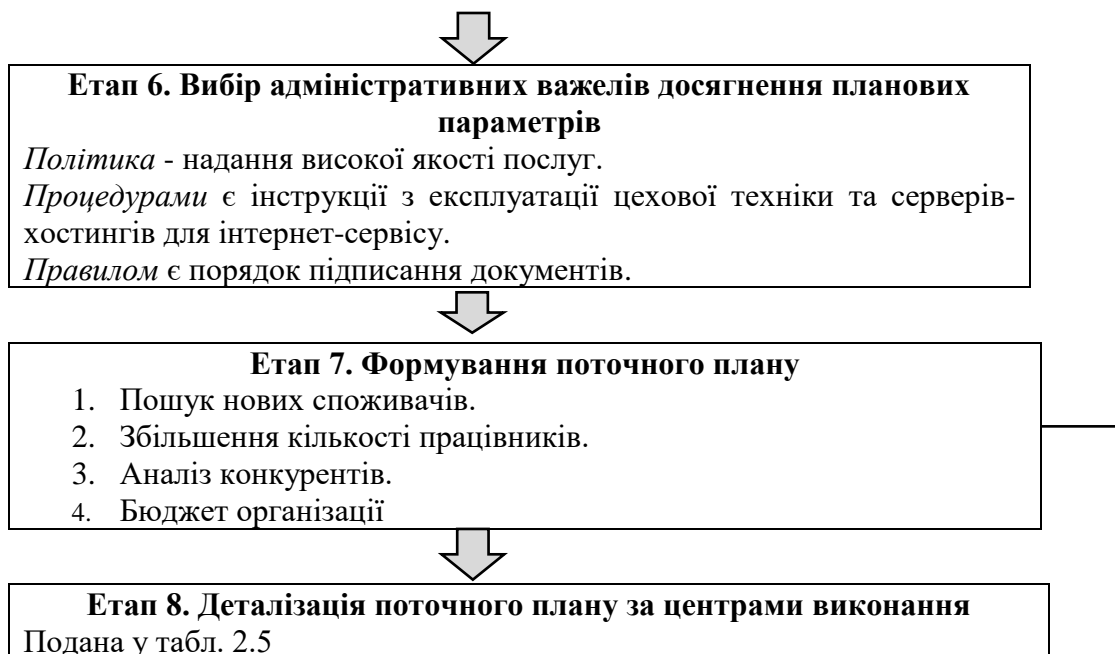


Рис.2. Модель поточного планування в ПАТ «Золотий камінь»

Таблиця 2.4 бюджетне планування

Доходи	Витрати
Ремонт ювелірних виробів – 15%	Оновлення обладнання – 60%
Індивідуальне вироблення виробу - 15%	Закупівля мат. тех. бази – 5%
Надання послуг реставрації ювелірного виробу – 5%	Заробітня плата, премії, надбавки – 20%
Продаж ювелірних виробів – 40%	Податки – 10%
Послуга обробки цінних металів– 5%	Оплата видатків, пов'язаних зі створенням нових відділів – 5%
Послуга обробки цінних каменів – 5%	
Послуга гравірування на металевій пластині – 6%	
Послуга лазерного випалювання каміння – 4%	
Послуга моделювання виробу 3Д – 5%	
середовищі	

Деталізація поточного плану за центрами виконання подана у табл. 2.5.

## Види та характеристика центрів відповідальності на ювелірній фірмі

<i>Види центрів відповідальності</i>	<i>Підрозділи організації, що належать до конкретних центрів відповідальності</i>	<i>Функціональна характеристика центрів відповідальності</i>	<i>Участь у реалізації заходів щодо досягнення планових показників на засадах бюджету</i>
<i>Центри вартості</i>	Відділ по роботі з клієнтами, технічний відділ, дизайнерський відділ, відділ якості	Виробничі підрозділи ювелірної фірми, що створюють нову вартість. Вони належать до моделі “вхід-вихід”, оскільки можливо підрахувати усі затрати на їх діяльність та отримані результати у натуральних та кількісних показниках.	Планується розширення сфери послуг завдяки створенню нового магазину.
<i>Центри видатків</i>	Бухгалтерія, відділ кадрів, відділ реклами	Підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями. Методи обліку не дозволяють встановити залежність між розміром витрат на функціонування таких підрозділів та покращенням загальних результатів.	Планується застосовувати нові методи обліку та створення кредитного комітету, та технічне покращення у відділі кадрів.
<i>Центри інвестицій</i>	Директор, головний бухгалтер, заступник з економічних питань, заступник по роботі з клієнтами	Це керівники інституційного рівня та фінансово-управлінські служби, які контролюють вартість та результати вкладених активів.	Застосування раціональної системи менеджменту.

Як вказувалось вище, тактичне планування на підприємстві передбачає крім поточного ще й оперативне планування, яке спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, що присвячені конкретним питанням діяльності підприємства та формуються у розвиток поточних планів. На підприємстві використовується широкий перелік оперативних планів у різних сферах. У сфері фінансового планування розробляються платіжний календар, касовий план; у плануванні робочого часу – фонд робочого часу, графік робочого календаря, табель робочого часу; у сфері надання послуг – графік загального та індивідуального випуску колекції.

## 2.2 Організування на ювелірній фірмі ПАТ «Золотий камінь»

Фактична організаційна структура управління ПАТ «Золотий камінь» наведена на Рис.3, а раціональна, яка відображає напрямки реорганізації у зв'язку із розширенням видів діяльності, та яка створює можливості для досягнення установлених цілей, наведена на Рис.4.

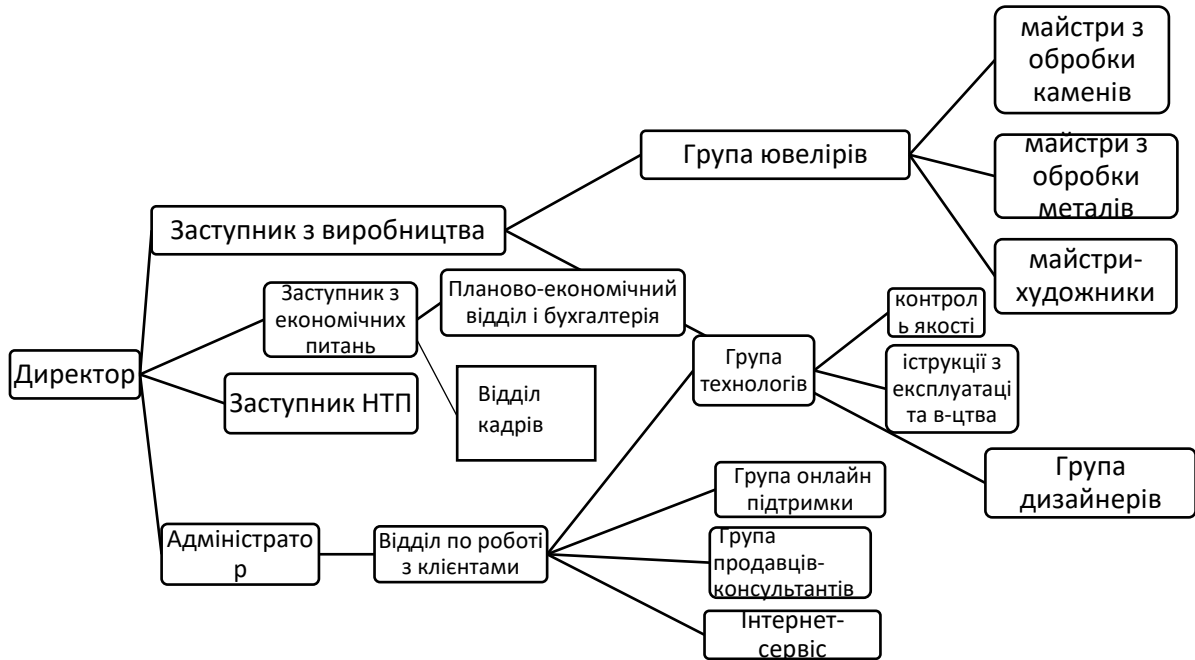


Рис.3. Фактична організаційна структура управління ПАТ «Золотий камінь»



Рис.4. Раціональна організаційна структура управління ПАТ «Золотий камінь»

Характеристику працівників організації відповідно до фактичної та раціональної структур управління розкрито у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика працівників організації відповідно до фактичної та раціональної організаційних структур управління

Посади працівників	Чисельність, осіб		Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
	Факт.	Рац.		
1	2	3	4	5
Директор	1	1	Загальне лінійне керівництво.	Керує всією ювелірною фірмою, видає накази та розпорядження заступникам та працівникам господарчих відділів, налагоджує різноманітні зв'язки з іншими організаціями для покращення роботи даного підприємства.
Заступник директора з економічних питань	1	1	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність, ведення обліку всіх матеріальних ресурсів ювелірної фабрики, здійснення контролю за витратами, організування виплати зарплати; складання звітів та балансів, фінансово-кредитних планів.	Відповідає перед директором, веде контроль над організуванням виплати зарплат, над витратами, редагує поточні, річні, квартальні звіти та баланси та передає директору. Контролює працівників бухгалтерії та планово-економічного відділу.
Адміністратор	1	1	Займається керівництвом відділу по роботі з клієнтами, видає накази працівникам та обслуговуючому персоналу, контролює виконання ними роботи, затверджує план оновлення обладнання.	Звітує перед директором, відповідає за якісне виконання працівниками їх роботи, безперебійну роботу ювелірної фірми.

1	2	3	4	5
Заступник директора з маркетингу	0	1	Затверджує рекламні проекти, контролює об'єктивність проведення маркетингових досліджень, розробляє маркетингову політику ювелірної фірми.	Відповідає за належну організаційно маркетингової діяльності відповідно до затверджених планів організації, за ефективність рекламних кампаній.
Головний бухгалтер	1	1	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності.	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності підприємства, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, контролювання фінансових результатів діяльності організації.
Заступник з виробництва	1	1	У його підпорядкуванні виробничі цехи, затвердження нових технологій та способів виробництва	Відповідає перед директором за випуск продукції, затвердження планів виробництва, та строки.
Заступник з НТП	1	1	У його підпорядкування науково-технологічний відділ, розробка нових технологій виробництва	Відповідає перед директором за інноваційні рішення на підприємстві з точки зору технології та ін.
Планово-економічний відділ	48	51	Організовує систематичний контроль за ходом виконання поставлених перед підприємством планових завдань. Здійснює аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Складає кошториси, калькуляції вартості робіт, послуг. Здійснює розрахунки тарифів на послуги з утримання приміщення. Проводить розробку планів використання власних оборотних коштів підприємства.	Виконують накази керівництва, Здійснює керівництво роботою по економічному плануванню на підприємстві, спрямованому на організацію раціональної господарської діяльності відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів, виявленню і використанню резервів виробництва з метою досягнення найбільшої ефективності роботи підприємства

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Бухгалтерія	51	55	Ведення бухгалтерського обліку, організування виплати зарплати, складання поточних, річних звітів та балансів, складання фінансово-кредитних планів.	Виконують вказівки керівництва, дотримуються обов'язків щодо виплати зарплат, витрат, складають річні, квартальні звіти та баланси.
Група технологів	35	42	Розробляють продукт згідно затверджених норм та інструкцій	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Група дизайнерів	48	50	Розробляють зовнішній вигляд продукції, стиль та модель для подальшої розробки	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Група ювелірів	34	35	Слідкують за якістю продукції, перевіряють сировину на відповідну якість	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Програмісти	59	63	Працюють із найновішим обладнанням, розробляють інструкції розробки продукції	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Група онлайн підтримки	32	34	Допомагають клієнтам з будь-яким якими, які у них виникають – дистанційно. Свого роду онлайн технічна підтримка по роботі з клієнтами	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Група продавців-консультантів	84	85	Продаж товарів, та допомога клієнту в магазині.	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Інтернет-сервіс	87	90	Онлайн-магазин – можливість клієнта оформити замовлення в дистанційно, перевірити стан замовлення в особистому кабінеті, написати відгук і тд.	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Відділ кадрів	16	17	Займаються підбором кадрів, перевіряють професійну приналежність працівників, ведуть облік особистих справ працівників	Виконують вказівки керівництва та обов'язки відповідно до відділу
Всього	500	527		

## 2.3 Мотивування на ювелірній фірмі ПАТ «Золотий камінь»

Коротку характеристику змістовних та процесійних теорій мотивування та обґрунтування можливості їх застосування у ПАТ «Золотий камінь» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика змістовних та процесійних теорій мотивування

Теорії мотивування	Короткий зміст та особливості застосування	Обґрунтування можливості застосування організації	Елементи системи матеріального стимулювання праці, в яких знаходиться відображення теорія
Змістовні теорії			
Теорія потреб М. Туган-Барановського	Було виділено такі групи потреб: фізіологічні, статеві, практичні, альтруїстичні та симптоматичні. Слід брати до уваги регілію, національність, расу тощо.	Щоб використати цю теорію на ювелірній фірмі, слід звернути увагу на незадоволені потреби працівників.	Матеріальні стимули мотивують працівників та сприяють задоволенню потреб всіх груп.
Теорія потреб А. Маслоу	У піраміді Маслоу описано дві групи потреб: первинні та вторинні. Первинні потреби є основними та найважливішими.	Ця теорія допоможе правильно розставити пріоритети працівників ювелірної фірми та ефективно їх мотивувати.	За допомогою матеріальних стимулів можна задовільнити як первинні, так і вторинні потреби працівників.
Теорія потреб Ф. Герцберга	У цій теорії виділяють два мотиваційні фактори: гігієнічні, які не дозволяють бути незадоволеним роботою та мотиваційні, які визначають поведінку людини.	Ця теорію може бути застосована в ювелірній фірмі, якщо забезпечити гідні умови праці та мотивувати працівників до роботи за допомогою вищих факторів.	Варто використовувати матеріальні стимули, які мотивуватимуть працівників досягати необхідних організації цілей.
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	У цій теорії виділено три людські потреби, які здатні мотивувати працівників: влада, успіх та причетність.	Дана теорія дозволяє мотивувати працівників, лише якщо задоволені першочергові потреби (первинні, згідно піраміди Маслоу).	Матеріальні стимули зможуть частково задовільнити працівників, їх мотивують також нові цікаві проекти, які стимулюють їх розвиватися, відпустки тощо.
Процесійні теорії			
Теорія сподівань В. Врума	Згідно цієї теорії працівників в першу чергу мотивує бажання отримати винагороду, сподівання її отримати та сама винагорода.	Слід будувати мотивацію працівників на їх бажанні отримати винагороду та очікуванням щодо неї.	Матеріальні стимули мотивуватимуть працівників працювати краще.

Теорії «Х» та «У»	Теорія передбачає, що існують фактори які змушують працівників негативно ставитися до роботи, тому їх слід контролювати та керувати ними, але люди не можуть існувати поза групою, тобто організацією, тому володіють внутрішньою мотивацією.	Ювелірна фабрика може використати цю теорію, щоб ефективно використовувати внутрішню мотивацію працівників.	Матеріальні стимули дозволять збільшити прагнення працівників до розвитку, підвищують їх відповідальність, змушують їх братися за більш складні завдання.
Модель Портера-Лоулера	Ця модель дозволяє оцінити витрачені працівником зусилля на виконання завдання, оцінити риси його характеру тощо.	Ця теорія дозволить ювелірній фабриці оцінити результати роботи, зрозуміти, наскільки працівники задоволені винагородою тощо.	Матеріальні стимули ефективно задовольняють потреби робітників та стимулюють покращення результатів їх праці.
Теорія справедливості С. Адамса	У цій теорії описано очікування працівників на справедливую винагороду, що повністю винагородить їх за затрачені зусилля.	Ця теорія дає змогу оцінити ступінь задоволення працівниками винагородою.	Матеріальні стимули мотивують працівників із врахуванням освіти, кваліфікації, стажу тощо.

Результати розрахунків заробітної плати для працівників ПАТ «Золотий камінь» за фактичної організаційної структури управління та з врахуванням очікуваних організаційних змін наведено у табл. 2.8 та табл. 2.9 відповідно.

Таблиця 2.8

Результати розрахунків фактичної заробітної плати працівників ювелірної фабрики

Посадові особи та категорії працівників	Чисельність, осіб	Посадовий оклад, грн	Надбавки (зарплати)		Премії		Величина місячної зарплати, грн
			Характер	Величина	Характер	Величина	
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	1	6972	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (1231 грн)	Стимулююча	30% (2462 грн)	$(6972 + 1231 + 2462) \cdot 1 = 10665$



Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Заступник директора з економічних питань	1	5704	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (1006 грн)	Стимулююча	30% (2012 грн)	$(5704 + 1006 + 2012) * 1 = 8723$
Адміністратор	1	5704	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (1006 грн)	Стимулююча	30% (2012 грн)	$(5704 + 1006 + 2012) * 1 = 8723$
Головний бухгалтер	1	6326	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (799 грн)	Стимулююча	30% (1498 грн)	$(6326 + 799 + 1498) * 1 = 8938$
Заступник з виробництва	1	5704	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (1006 грн)	Стимулююча	30% (2012 грн)	$(5704 + 1006 + 2012) * 1 = 8723$
Заступник з НТП	1	5704	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (1006 грн)	Стимулююча	30% (2012 грн)	$(5704 + 1006 + 2012) * 1 = 8723$
Бухгалтерія	51	4761	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (665 грн)	Стимулююча	30% (1330 грн)	$(4761 + 665 + 1330) = 6454 * 51 = 329154$
Планово-економічний відділ	58	4761	За розроблення планів по розширенню ринку збуту	15% (665 грн)	Стимулююча	30% (1330 грн)	$(4761 + 665 + 1330) = 6454 * 58 = 374332$

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Група онлайн підтримки	32	4000	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (600грн)	Стимулююча	30% (1200 грн)	$(4000+600+1200)=5800*32=185600$
Група продавців-консультантів	90	4000	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (600грн)	Стимулююча	30% (1200 грн)	$(4000+600+1200)=5800*90=522000$
Інтернет-сервіс	87	4000	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (600грн)	Стимулююча	30% (1200 грн)	$(4000+600+1200)=5800*87=504600$
Група технологів	35	4290	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (588 грн)	Стимулююча	30% (1760 грн)	$(4290+588+1760)=5952*35=208320$
Група ювелірів	34	4290	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (588 грн)	Стимулююча	30% (1760 грн)	$(4290+588+1760)=5952*34=202368$
Група дизайнерів	48	4290	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (588 грн)	Стимулююча	30% (1760 грн)	$(4290+588+1760)=5952*48=285696$
<b>Місячний ФОП</b>							<b>3035000</b>
<b>Середня заробітна плата, грн</b>							<b>6070</b>

Таблиця 2.9

### Результати розрахунків раціональної заробітної плати працівників ювелірної фірми

Посадові особи та категорії працівників	Чисельність, осіб	Посадовий оклад, грн	Надбавки (зарплати)		Премії		Величина місячної зарплати, грн
			Характер	Величина	Характер	Величина	
Директор	1	7002	За вислугу років	15% (1050 грн)	За понаднормову працю	30% (2100 грн)	$(7002+1050+2100)*1=10150$
Заступник директора з економічних питань	1	6004	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (965 грн)	Стимулююча	30% (1864 грн)	$(6004+965+1864)*1=8573$
Адміністратор	1	6004	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (965 грн)	За розробку гнучкого календаря	30% (1864 грн)	$(6004+965+1864)*1=8573$
Заступник директора з маркетингу	1	6004	За отримання кваліфікації М2	15% (965 грн)	Стимулююча	30% (1864 грн)	$(6004+965+1864)*1=8573$
Головний бухгалтер	1	5672	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (853 грн)	Стимулююча	30% (1632 грн)	$(5672+853+1632)*1=7209$
Бухгалтерія	55	6183	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (808 грн)	За понаднормову працю	30% (1601 грн)	$(6183+808+1601)*5=406725$

Таблиця 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Планово-економічний відділ	61	4861	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (595 грн)	Стимулююча	30% (1028 грн)	$(4861+595+1028)*61=395524$
Група онлайн підтримки	32	4300	За проходження атестації	15% (490грн)	Стимулююча	30% (980 грн)	$(4300+490+980)*32=192032$
Група продавців-консультантів	91	4300	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (490грн)	Стимулююча	30% (980 грн)	$(4300+490+980)*91=546091$
Інтернет-сервіс	90	4300	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (490грн)	Стимулююча	30% (980 грн)	$(4300+490+980)*90=526300$
Група технологів	42	4590	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (499грн)	За якісно зроблений проект5г	30% (917 грн)	$(4590+499+917)*42=265482$
Група ювелірів	35	4590	3 вислугу років	15% (499грн)	Стимулююча	30% (917 грн)	$(4590+499+917)*35=221235$
Група дизайнерів	50	4590	За ефективне виконання посадових обов'язків	15% (499грн)	За інноваційніст ь рішень	30% (917 грн)	$(4590+499+917)*50=316050$
Програмісти	63	5000	За кваліфікацію рівня J-S ENGR	15% (750грн)	За інноваційніст ь рішень	30% (1500 грн)	$(5000+750+1500)*63=450450$
<b>Місячний ФОП</b>							<b>3425500</b>
<b>Середня заробітня плата, грн</b>							<b>6500</b>

## 2.4 Контролювання на ювелірній фірмі ПАТ «Золотий камінь»

Використання відповідних видів контролю за ознакою етапів здійснення виробничо-господарської діяльності, характеристику процесу їх реалізації, характеристику впливу контролю на працівників подано у табл. 2.10

Таблиця 2.10

### Контролювання у ПАТ «Золотий камінь»

Види контролю та ресурсів	Характеристика процесу контролю	Характеристика впливу контролю на посадових осіб і підрозділи організації	Служби і посадові особи, які відповідають за результати контролю
1	2	3	4
Попередній контроль			
Трудові	Під час попереднього контролю встановлюються посадові інструкції, описуються вимоги до кваліфікації, досвіду, вмінь, потенційних та теперішніх працівників.	З'являється можливість найму висококваліфікованих працівників, які будуть корисними для організації.	Директор
Інформаційні	Відбувається перевірка усієї інформації, яка надходить в організацію на достовірність та об'єктивність.	Відбувається створення інформаційного забезпечення ювелірної фабрики, яке дозволить швидко реагувати на зміни та приймати ефективні рішення.	Директор, адміністратор, заступник з економічних питань, заступник з НТП, заступник з виробництва, заступник маркетингу
Фінансові	Всі фінансові надходження та видатки ювелірної фабрики перевіряються згідно документації.	Фінансові ресурси ювелірної фабрики будуть використані раціонально.	Директор, бухгалтерія, заступник з економічних питань
Матеріальні	Всі матеріальні ресурси ювелірної фабрики перевіряються згідно документації.	Матеріальні ресурси ювелірної фабрики будуть використані ефективно та раціонально.	Директор, заступник з економічних питань, планово-економічний відділ, адміністратор
Поточний контроль			
Трудові	Здійснюються регулярні опитування, перевірки та переатестації, курси підвищення кваліфікації.	Робота буде виконана якісно, на ювелірній фірмі буде дисциплінований персонал, помилок стає менше.	Директор, адміністратор, заступник з економічних питань, заступник маркетингу
Інформаційні	Відбувається перевірка обробки та передачі й розподілу інформації.	Інформація, яку використовують працівники є якісною та своєчасною.	Усі працівники підприємства

Продовження табл.2.10

1	2	3	4
Фінансові	Використання фінансів організації перевіряється.	Наявні фінансові ресурси між відділами ефективно розподілені, облік проведений правильно.	Директор, бухгалтерія, планово-економічний відділ
Матеріальні	Рациональність використання матеріальних ресурсів ювелірної фірми перевіряється.	Матеріальні ресурси ювелірної фірми використовуються та обліковуються ефективно та рационально.	Директор, заступник з економічних питань, планово-економічний відділ, адміністратор
Завершальний контроль			
Трудові	Відбувається перевірка всіх працівників ювелірної фірми на відповідність займаній посаді.	Працівники ефективно мотивовані, порушники покарані.	Директор, адміністратор, заступник з економічних питань, <i>заступник з маркетингу</i>
Інформаційні	Перевіряється вся інформація, її достовірність та об'єктивність.	Інформація стає повною, достовірною та доступною для всіх.	Усі працівники підприємства.
Фінансові	Перевіряються фактичні фінансові результати ювелірної фірми, а потім відбувається порівняння з запланованими.	Ефективні управлінські рішення можуть бути сформовані завдяки цьому.	Директор, бухгалтерія, заступник з економічних питань, планово-економічний відділ
Матеріальні	Перевіряються всі матеріальні ресурси ювелірної фірми, які наявні, та порівнюються із планом.	Дозволяє оцінити забезпеченість ювелірної фірми матеріальними ресурсами.	Директор, заступник з економічних питань, заступник з НТП адміністратор, заступник з виробництва

\*У таблиці курсивом виділено посадових осіб, які утворились у результаті рациональної організаційної структури управління ПАТ «Золотий камінь».

## 2.5 Регулювання на ювелірній фірмі ПАТ «Золотий камінь»

Характеристика процедур регулювання на підприємстві, тобто усунення недоліків, відхилень, збоїв, що виявлені у процесі контролювання на засадах прийняття у керуючій системі ПАТ «Золотий камінь» відповідних управлінських рішень наведено у табл. 2.11. При цьому відображено регулювання різноманітних проблем на підприємстві, у тому числі тих, які вимагають розробки управлінських рішень відповідно до завдання.

Таблиця 2.11

### Регулювання у ПАТ «Золотий камінь»

Види контролю та ресурсів	Виявлені у процесі контролю недоліки, відхилення та збої	Прийняття відповідних управлінських рішень в керуючій системі із метою усунення недоліків, відхилень та збоїв	Характеристика впливу контролю на посадових осіб і підрозділи організації
1	2	3	4
Попередній контроль			
Трудові	Виявлено запізнення одного із працівників( членів груп ) на роботу	Адміністратор або заступник з виробництва оголошує попередження.	Дозволяє ювелірній фірмі підвищити трудову дисципліну.
Інформаційні	Виявлена неточна інформація про запис на консультацію з майстром щодо індивідуального виробу.	Адміністратор вносить нові дані в розклад.	Дозволяє зберегти клієнта та попередити неякісне виконання роботи надалі.
Фінансові	Виявлено затримку платежу за матеріали банком.	Заступник з економічних питань телефонує в банку та просить пришвидшити платіж.	Дозволяє уникнути боргів на підприємстві.
Матеріальні	Виявлено, що частина ювелірних виробів бракована.	Заступник з виробництва оголошує про запуск реставрації пошкоджених виробів лінії виробництва	Дозволяє уникнути дискомфорту у клієнтів.
Поточний контроль			
Трудові	Виявлено систематичні скарги клієнтів на одного з продавців.	Адміністратор прийняв рішення його звільнити.	Дозволяє покращити дисципліну на ювелірній фірмі, покращити якість послуг.
Інформаційні	Виявлено, що адміністратор онлайн-консультанта про профілактичні роботи на сервері.	Директор виніс адміністратору догану.	Дозволяє покращити трудову дисципліну в ювелірної фірми.

Продовження табл.2.11

1	2	3	4
Фінансові	Виявлено, що один з клієнтів має заборгованість в особистому кабінеті користувача.	Заступник з економічних питань телефонує клієнту та просить провести оплату.	Дозволяє уникнути фінансових втрат.
Матеріальні	Виявлено нестачу виробничих матеріалів на ювелірній фабриці.	Адміністратор здійснює закупівлю виробничих матеріалів.	Дозволяє уникнути нестачі і виконання робіт у визначений термін.
Завершальний контроль			
Трудові	Виявлено, що консультат магазину не доглядав клієнта і той зламав виріб.	Адміністратор виніс працівнику догану.	Дозволяє покращити дисципліну в ювелірній фірмі, покращити якість послуг.
Інформаційні	Виявлено, що програміст переплутав дані двох клієнтів.	Заступник НТП вносить нові дані в базу даних.	Дозволяє попередити неякісне виконання роботи надалі.
Фінансові	Виявлено, що видатки допоміжну техніку завеликі.	Заступник з економічних питань приймає рішення про зменшення обсягу закупівель техніки.	Дозволяє зменшити видатки фірми.
Матеріальні	Виявлено, що у бухгалтерії неліцензоване програмне забезпечення.	Заступник з економічних питань виділяє гроші на покупку ліцензованого ПЗ.	Дозволяє забезпечити працівників якісним та дозволеним законодавством ПЗ.

### Розділ 3. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Характеристику методів менеджменту, які виокремлюються за характером впливу, використовуються для забезпечення впливу на керовану систему організації та мають найбільш прикладне значення, процес їх формування та особливості взаємодії розглянуто у табл. 3.

*Таблиця 3*

Застосування методів менеджменту в ПАТ «Золотий камінь»

Групи методів менеджменту	Види методів менеджменту	Приклади застосування конкретних методів в організації	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту в організації	Характеристика механізмів взаємодії різних методів менеджменту в організації
1	2	3	4	5
Економічні	Економічні плани	Бухгалтерія займається створенням бюджету, в якому буде розподілено фінансові ресурси на ювелірній фабриці.	Зв'язок із функцією планування.	Затверджує заступник з економічних питань при згоді директора.
	Матеріальні стимули	Бухгалтерією розраховуються та встановлюються система тарифних ставок, премії, виплати за відпустки тощо.	Зв'язок із функцією мотивування.	Оплата праці фіксується в бюджеті згідно законів про оплату праці.
Технологічні	Технологічні документи	Інструкція з експлуатації 3Д принтерів, правила поведінки в цеху, режим роботи тощо.	Зв'язок із функцією мотивування та контролювання.	Дозволяє забезпечити ефективну трудову діяльність. Затверджується виробниками техніки.
	Конструкторські документи	Конструкторські схеми влаштування техніки.	Зв'язок із функцією мотивування та контролювання.	Забезпечує безпеку працівників під час трудової діяльності. Затверджується виробниками техніки.
Соціально-психологічні	Соціальні плани	Сформований план покращення умов праці продавців передбачається установлення системи кондиціонування.	Зв'язок із функцією мотивування, планування, контролювання.	Кошти на покращення умов праці закладені у бюджеті. Затверджується наказом директора.
	Моральні стимули	Висловлення похвали за створення власної методики тренування.	Зв'язок із функцією мотивування, контролювання.	Реалізується після видання указу директора про нагородження та вибір кращих працівників.
	Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі	Формуються нові відділи, які складаються з кваліфікованих та досвідчених працівників.	Зв'язок із функцією мотивування, організування.	Адміністратор створює посадові інструкції наказом директора.



*Продовження табл.3*

1	2	3	4	5
Адміністративні	Організаційні методи	Колекції, документи на створення нового відділу, розпорядок робочого дня тощо.	Тісно пов'язані зі всіма функціями менеджменту.	Створюється документація на новий відділ планово-економічним відділом за наказом директора.
	Розпорядчі методи	Наказ директора про звільнення одного із тренерів.	Зв'язок із функцією контролювання.	Розробляється наказ про звільнення розпорядженням директора.
	Дисциплінарні методи	Догани працівникам за порушення трудової дисципліни.	Зв'язок із функцією регулювання та контролювання.	Догани можуть супроводжуватися штрафами та звільненням працівників.

## Розділ 4. РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Характеристика управлінських рішень, умови прийняття, оцінювання факторів, які впливають на прийняття рішень наведені у табл. 4.

*Таблиця 4*

### Управлінські рішення у ПАТ «Золотий камінь»

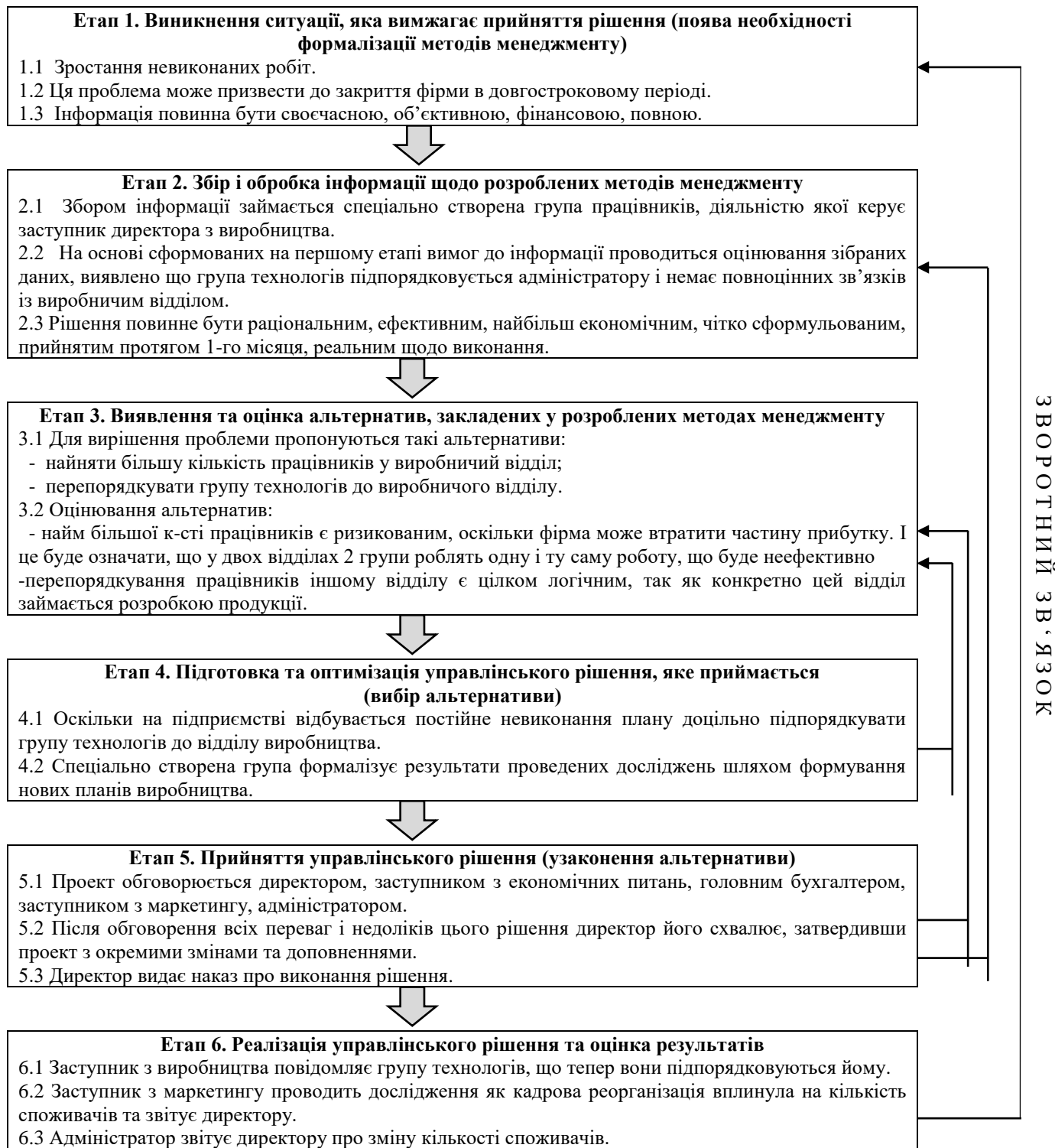
Характеристика управлінських рішень	Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень в організації
1	2
Види управлінських рішень:	
<i>1. За сферою охоплення:</i>	
- загальні рішення;	Видання наказу директором про набір персоналу у зв'язку з розширенням спектру послуг.
- часткові рішення	Заступник з економічних питань затверджує план оновлення техніки, а саме 3Д принтера та маталообробної машини, у зв'язку із старінням старого обладнання.
<i>2. За тривалістю дії:</i>	
- перспективні рішення;	Директор підприємства затверджує план пошуку нового приміщення у зв'язку з необхідності відкриття нового магазину.
- поточні рішення;	Заступник директора видає наказ про пошук нових постачальників у зв'язку з створенням нових відділів та розширення спектру послуг.
<i>3. За рівнем прийняття:</i>	
- рішення на вищому рівні управління;	Директор видає наказ про створення нового магазину та нові послуги майстра-консультанта, шляхом підписання відповідного наказу. У зв'язку з розширення спектру послуг та залучення нових споживачів.
- рішення на середньому рівні управління;	Заступник з економічних питань видає розпорядження працівникам ПЕВ про розрахунок бюджету на рік з доповненням у зв'язку з витрати на ремонт та тех. обладнання.
- рішення на нижчому рівні управління;	Адміністратор видає наказ консультанту покращити техніку оформлення замовлень у зв'язку з покращенням навичок консультанта та збільшення прибутку.
<i>4. За характером вирішуваних організацією завдань:</i>	
- організаційні запрограмовані рішення;	Заступник з економічних питань видає наказ бухгалтерам щодо узагальнення усієї облікової інформації для формування квартальної бухгалтерської звітності.
- організаційні незапрограмовані рішення;	Директор приймає рішення про реорганізацію ПАТ ювелірної фабрики шляхом зміни профіля діяльності, видає відповідний наказ.
- компромісні рішення;	Директор видає рішення про часткове підвищення заробітної плати працівникам, у відповідь на їхню вимогу покращити умови праці.
<i>5. За способом обґрунтування:</i>	
- інтуїтивні рішення;	Директор приймає рішення шляхом видання відповідного наказу про відкриття нового магазину та майстрами у зв'язку з підприємницьким хистом та інтуїцією директора.
- рішення, які базуються на судженнях;	Заступник директора з економічних питань видає наказ про зміну постачальника у зв'язку з подорожчанням товару у нинішнього.
- раціональні рішення	Директор приймає рішення, видаючи відповідне розпорядження, про залучення додаткового обсягу зовнішніх інвестицій, базуючись на розроблених поточних фінансових планах та бюджеті у зв'язку з збільшення капіталу.
<i>6. За способом прийняття:</i>	
- одноособові рішення;	Наказ директора про звільнення одного з працівників, на якого надходили систематичні скарги клієнтів.
- колегіальні рішення;	Програмісти роздумують над проектом застосування нових технологій у наданні послуг у зв'язку з модернізацією фірми.
- колективні рішення;	Колектив підприємства на зборах приймає рішення про затвердження колективного договору у зв'язку з проблемами з мотивацією персоналу.

1	2
<b>7. За характером:</b>	
- економічні рішення;	Заступник з економічних питань видає розпорядження про нову систему тарифних ставок, нарахування премії та надбавки, розрахунок відпусток у зв'язку з підвищенням заробітної плати персоналу.
- технологічні рішення;	Заступник з економічних питань приймає рішення щодо оновлення техніки на підприємстві шляхом підписання відповідного наказу у зв'язку з ремонтом ювелірної фірми.
- соціально – психологічні рішення;	Адміністратор приймає рішення щодо покращання умов праці в ювелірному магазині у зв'язку з покращенням психологічного клімату.
- адміністративні рішення;	Директор підписує наказ про прийняття на роботу персоналу та введення нових відділів у зв'язку з збільшення асортименту пропонованих послуг, чисельності працівників та груп споживачів.
<b>Умови прийняття управлінських рішень:</b>	
1. Право прийняття.	Директор має право прийняття будь-яких рішень, а працівники можуть приймати лише часткові рішення, що стосуються тільки своїх робочих місць.
2. Повноваження.	Працівник не може приймати рішення, які приймає адміністратор, заступники, директор
3.Обов'язковість.	Рішення про оновлення техніки викликане її застарілістю, небезпекою в експлуатації.
4.Компетентність.	Заступник з економічних питань повинен бути надзвичайно компетентний у питаннях організації і здійснення обліку та аналізу на підприємстві відповідно до вимог чинного законодавства, введення економічного планування.
5.Відповідальність.	При прийнятті помилкових чи невдалих рішень менеджерами, які приймали дані рішення в межах наданих їм повноважень, відносно них можуть застосовуватись різноманітні санкції (адміністративні та матеріальні).
<b>Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень</b>	
1. Особисті якості менеджера.	Менеджер з меншим стажем, але більш високою кваліфікацією здатний приймати компетентніші рішення, ніж менеджер з більшим стажем та невисокою кваліфікацією.
2. Поведінка менеджера.	Активність директора у обговоренні проблеми може підвищити бажання робітників швидше розв'язати дану проблему.
3. Середовище прийняття рішень	Прийняття директором рішення про створення дочірніх підприємств на території інших країн є певною мірою ризикованим, оскільки неможливо точно прогнозувати обсяги попиту на послуги підприємства, рівень розвитку галузі та конкуренції тощо.
4. Інформаційні обмеження.	Заступник з маркетингу вирішує чи окупляться витрати на проведення моніторингу на ринку ювелірних виробів відносно укладених договорів з партнерами.
5. Взаємозалежність рішень.	Рішення про оновлення техніки вимагає прийняття рішень щодо фінансування цього процесу, пошуку найбільш оптимальних варіантів тощо.
6. Очікування можливих негативних наслідків.	Керівник при прийнятті рішення повинен враховувати не лише позитивну, але й негативну частину, щоб бути готовим до її виявлення.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.	При використанні нових технологій рішення стають більш раціональні і ефективніші.
8. Наявність ефективних комунікацій.	При покращенні комунікацій рішення також стають ефективнішими, повнішими.
9. Відповідність організаційної структури управління цілям і місії організації.	Якщо організаційна структура не буде відповідати місії і цілям, тоді процес прийняття рішення буде не узгодженим, громістким.
<b>Підходи до оптимізації управлінських рішень:</b>	
1. Науковий метод.	У процесі прийняття рішення щодо оновлення техніки підприємства на першому етапі відповідно до наукового методу буде збиратись інформація про обладнання, її характеристики та постачальників, на другому - здійснюватись її аналіз, на третьому - висуватись гіпотеза щодо співпраці з партнерами. На четвертому етапі здійснюватиметься перевірка гіпотези шляхом проведення переговорів з потенційним партнером, урахування правових аспектів даної угоди тощо. Якщо умови співпраці виявляться сприятливими, то на п'ятому етапі приймається рішення щодо укладення угоди з партнером. У протилежному випадку, якщо гіпотеза виявиться неправильною відбувається повернення на один із попередніх етапів.

1	2
2. Системна орієнтація.	Рішення про ремонт ювелірної фірми (цеху), приймається на основі інформації щодо витрат на реалізацію даного рішення та переваг і прибутків, отриманих внаслідок їхньої реалізації.

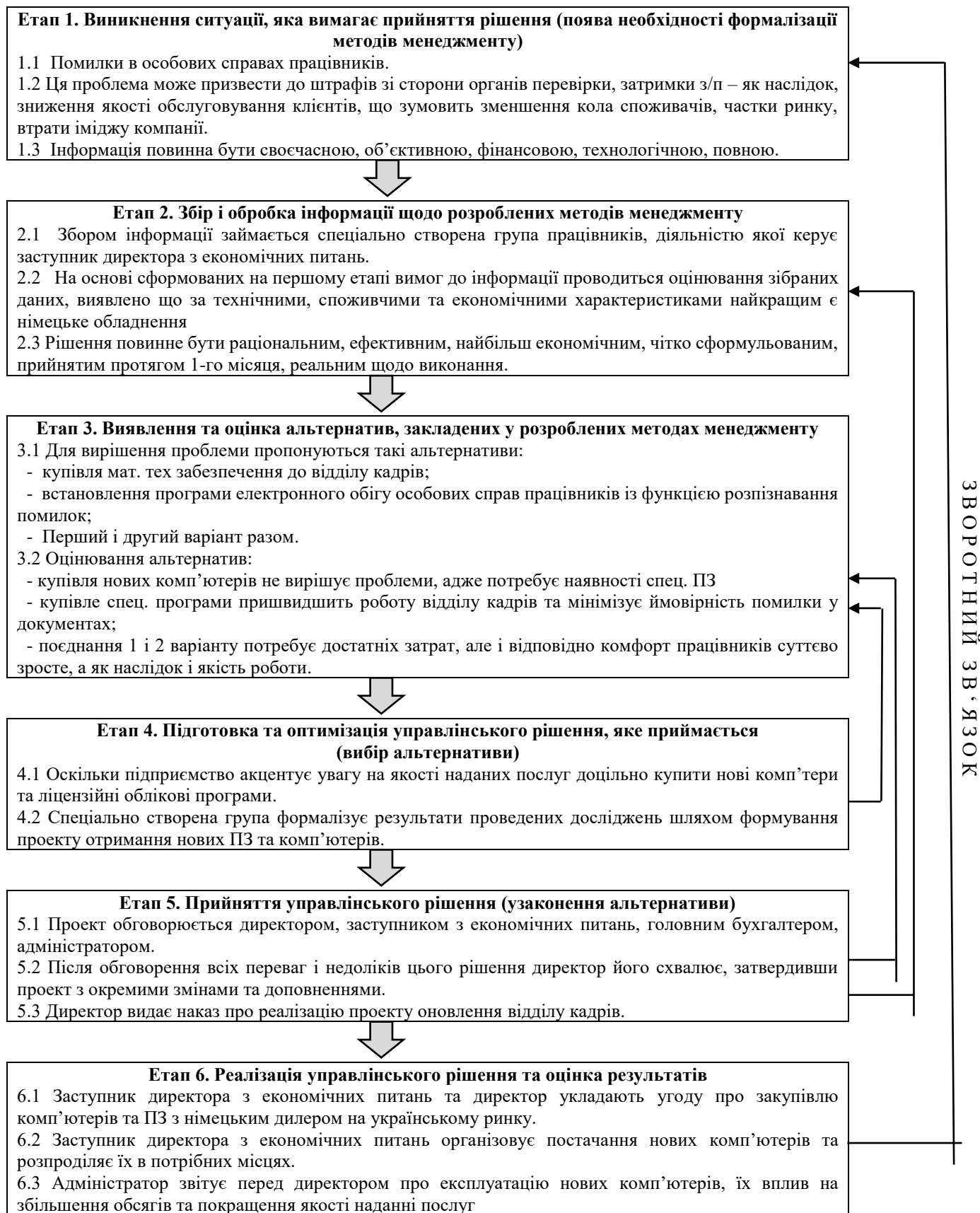
У графічному вигляді проводимо вирішення трьох проблем: невиконання плану в цеху, помилки в особових справах працівників, неефективна збутова політика. Дані рекомендації слід втілити у життя якомога швидше задля уникнення повторення тих же або подібних ситуацій, а отже уникнути погіршення роботи організації.

Схема процесу вироблення раціонального управлінського рішення щодо невиконання плану в цеху у ПАТ «Золотий камінь» наведена на Рис.5.



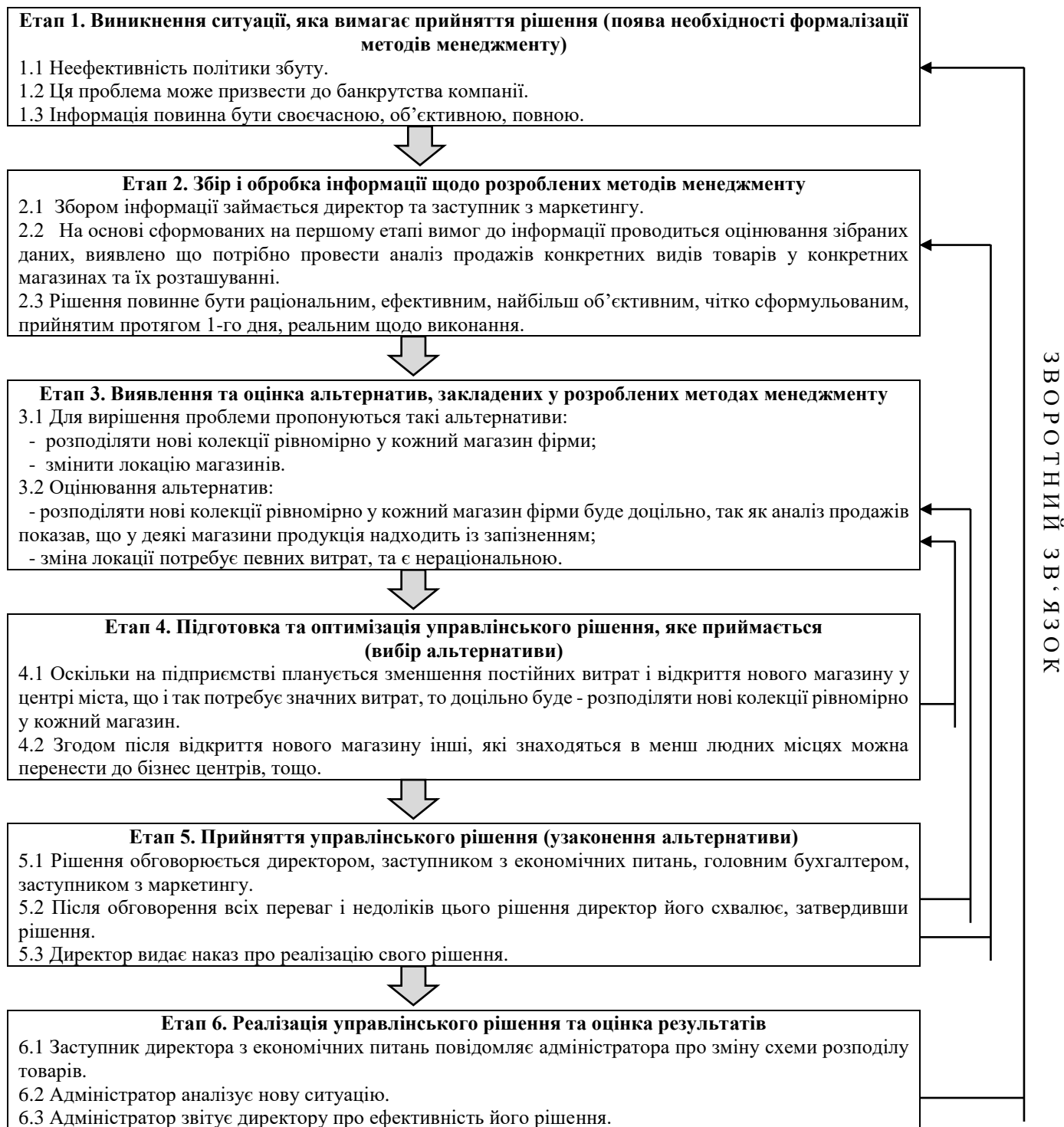
*Рис.5. Процес вироблення раціонального управлінського рішення щодо невиконання плану в цеху в ювелірній фірмі «Золотий камінь»*

Схема процесу вироблення раціонального управлінського рішення щодо помилки в особових справах працівників «Золотий камінь» наведена на Рис.6.



*Рис.6. Процес вироблення раціонального управлінського рішення щодо помилки в особових справах працівників «Золотий камінь»*

Схема процесу вироблення раціонального управлінського рішення щодо неефективної політики збуту товарів в ПАТ «Золотий камінь» наведена на Рис.7.



*Рис.7. Процес вироблення раціонального управлінського рішення щодо неефективності політики збуту в ПАТ «Золотий камінь»*

## Розділ 5. ПРОЕКТУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Характеристику усіх видів комунікацій в організації, а також приклади застосування інформації та документації при відповідних комунікаціях наведено у табл. 5.

Таблиця 5

### Комунікації ПАТ «Золотий камінь»

Види комунікацій	Характеристика конкретних видів комунікацій	Приклади використання інформації при різних видах комунікацій	Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій
1	2	3	4
<b>1) За сферою оформлення:</b>			
1. Між організацією та зовнішнім середовищем	Здійснюється обмін інформацією із споживачами, державними та місцевими органами.	У соц. опитувані є інформація про вподобання споживачів. У звітах, які надаються державним органам міститься інформація про головні аспекти діяльності підприємства.	Звіти, контракти, угоди, анкети для соц. опитування.
2. Організаційні – від вищих рівнів управління до нижчих	Передається інформація про зміни на підприємстві, нововведення.	Директор дає розпорядження про зміну планових показників, нововведення у розпорядку робочого дня.	Може передаватися у вигляді розпорядження, наказів.
- від нижчих рівнів управління до вищих	Передається інформація про недоліки, рекомендації, пропозиції.	Адміністратор повідомляє заступника з економічних питань про заміну вітрин у магазинах.	Передається у вигляді службової записки.
- між менеджером і робочою групою.	Передається інформація від керівника до його робочої групи про завдання, які стоять перед ними.	Заступник з економічних питань дає розпорядження своїм підлеглим про повторну перевірку витратів.	Передається у вигляді розпорядження, інструкції, усного повідомлення.
- між різними підрозділами.	Передається інформація про спільні сфери діяльності, виробничий процес, показники надання послуг	Майстри обговорюють нововведення.	Можуть використовуватися розпорядження.
- між особистісними.	Передається різноманітна інформація між окремими працівниками.	Заступник з економічних питань передає інформацію директору про незаплановані витрати.	Поширюється в усній формі при спілкуванні працівників.
<b>2) За способом виникнення:</b>			
- формальні	Передається офіційна інформація в межах підприємства.	Директор дає розпорядження новому заступнику про ознайомлення з розпорядком дня, діяльністю підприємства.	Новий заступник використовує документи про правила внутрішнього розпорядку, діяльність підприємства.



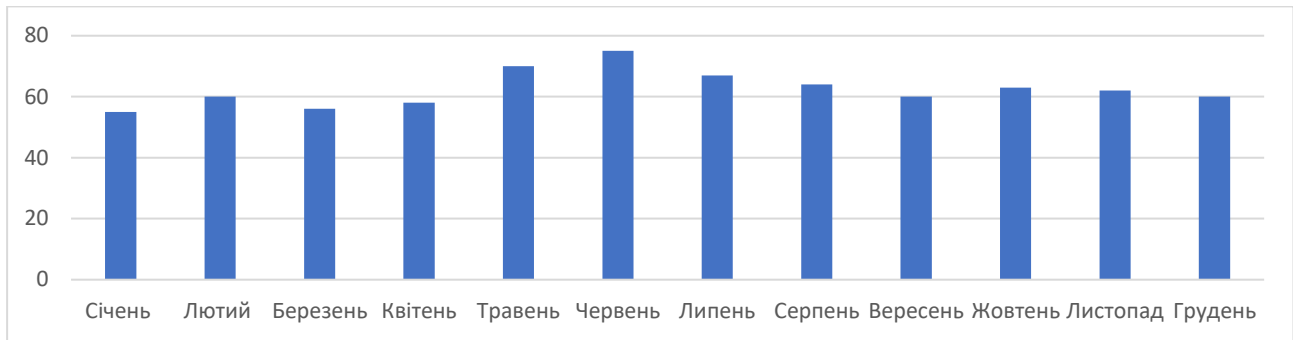
1	2	3	4
- неформальні	Передається неофіційна інформація на будь-яку тему	Два заступника обговорюють наказ виданий директором.	Приватна розмова.
<b>3) За способом здійснення:</b>			
- вербальні	Словесні комунікації, які здійснюються через усні повідомлення.	Заступник з економічних питань повідомив директора про можливі зміни у законодавстві.	-
- невербальні	Несловесні комунікації, яка здійснюються мовою жестів.	Керівник виразом обличчя погодився з пропозицією робітників.	-

Приклад графічної моделі комунікаційного процесу у ПАТ «Золотий камінь» наведено на рис.8.

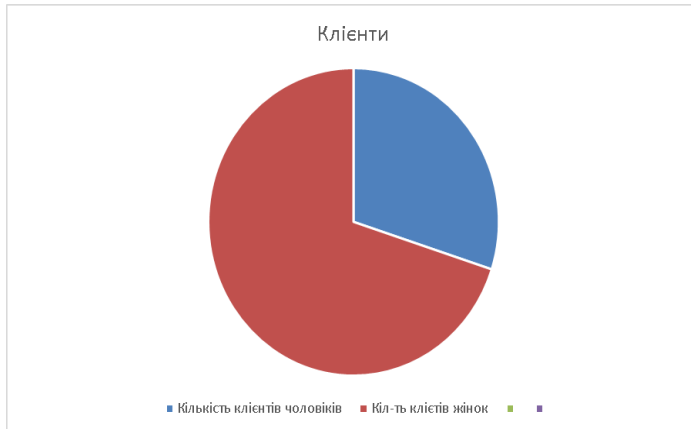


Рис. 8. Графічна модель комунікаційного процесу у ПАТ «Золотий камінь»

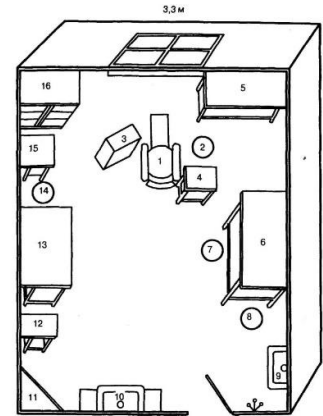
У інформаційному забезпеченні підприємства значну роль відіграють графічні засоби, за допомогою яких необхідна інформація подається у наочній та зручній для обробки і аналізу даних формі. Приклади застосування діаграм, хронограм, топограм в організації наведено на рис. 9-11 відповідно. А приклади використання органіграм в організації наведено на рис. 3, 4.



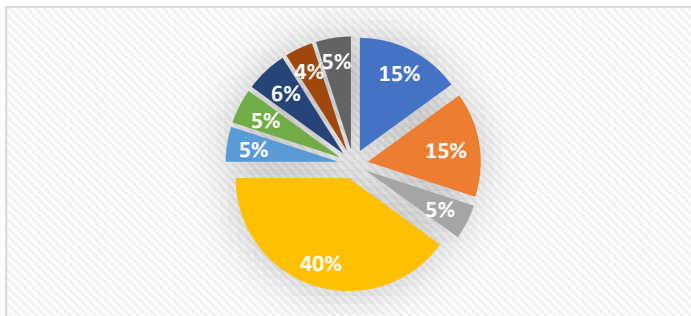
*Рис. 9. Хронограма кількості клієнтів ювелірної фірми*



*Рис. 10. Діаграма співвідношення чоловіків і жінок у ювелірній фірмі*



*Рис. 11. Топограма кабінету директора*



*Рис. 10\_1. Діаграма співвідношення к-ті проданих товарів та послуг*

## Розділ 6. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Характеристику формальних та неформальних груп, які формують організацію та створюються в результаті проведених організаційних змін наведено у табл. 6.

*Таблиця 6*

### Особливості функціонування груп працівників ПАТ «Золотий камінь»

Характеристика груп працівників	Види формальних груп									
	Виробнича група	Група керівників	Виробнича група	Виробнича група	Виробнича група	Кадровий комітет	Виробнича група	Виробнича група	Нова формальна група-Ревізій-на комісія	Нова формальна група – Кредитний комітет
Склад	Бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ по роботі з клієнтами.	Директор, його заступники.	Майстри-художники, майстри з обробки каміння	Заступник з виробництва і група дизайнерів	Адміністратор і група онлайн підтримки клієнтів	Заступник директора з ЕП та працівники відділу кадрів	ЗД аплікатори, майстри-художники і текстурники	Заступник з маркетингу і відділ по роботі з клієнтами	Заступник з виробництва і група контролю якостів	Директор, його заступники, головний бухгалтер.
Чисельність	34	6	23	16	21	13	42	14	12	7
Характеристика	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні	Горизонтальні і вертикальні	Вертикальні	Горизонтальні і вертикальні
Мотиви виникнення	Здійснення виробничої діяльності ювелірної фабрики, спільне вирішення питань та поточних проблем, які виникають в процесі.	Спільне вирішення питань, що стосуються стратегічної спрямованості підприємства.	Координація дій стосовно роботи з виробничими матеріалами	Обговорення нових випусків та планування колекцій виробів	Вирішення питань, які виникають у клієнтів	Вирішення питань, що стосуються кадрів на підприємстві	Координація дій щодо дизайнерських рішень і можливість їх реалізації з технічної точки зору	Дослідження потреб клієнтів і обговорення можливих способів до залучення нових клієнтів	Здійснення контролю якості готової продукції згідно з вимогами та світовими стандартами	Перевірка цільового використання кредиту, нагляд за раціональним розподілом доходів задля вчасної виплати кредиту.
Заходи з підвищення ефективності	Наявність кімнати відпочинку, кухні.	Використання сучасних технологій, наявність кімнати для нарад.	Наявність "опенспейсів", створення сприятливих умов праці	Наявність сучасних технологій, використання планерів	Матеріальне винагородження за якісну роботу	Надання матеріально-технічної бази, створення сприятливих умов праці	Рациональний режим роботи, створення сприятливих умов праці	Застосування різних стимулів, заохочення до праці на високому рівні	Матеріальне винагородження за якісну роботу	Використання кімнати для нарад та сучасних технологій.

Характеристика груп працівників	Види неформальних груп				
	Група любителів поезії	Група туристів	Нова неформальна група - група дачників	Група музикантів	Група скелелазів
Склад	Працівник и планово-економічного відділу, заступник з маркетингу.	Заступник з економічних питань, майстри-художники	Група технологів, програмісти	Текстурщики і TR працівники	Працівники інтернет-сервісу і група технологів
Чисельність	14	21	34	19	12
Характеристика зв'язків	Неформальні				
Підвищення ефективності	Надання знижок на покупку нових книг у магазинах, з якими укладено домовленості.	Надання відгулів членам групи в один період часу.			

## Розділ 7. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА

Рекомендації щодо використання форм влади та стилів керівництва керівниками у конкретних ситуаціях, а саме при вирішенні наявних організаційних проблем наведено у табл. 7.1.

*Таблиця 7.1*

### Характеристика і обґрунтування застосування підходів до ефективного керівництва у ПАТ «Золотий камінь»

Підходи до ефективного керівництва	Загальна характеристика	Обґрунтування параметрів керівництва конкретними посадовими особами апарату управління				
		Директор	Заступник з економічних питань	Адміністратор	Заступник з виробництва	Заступник з НТП
1	2	3	4	5	6	7
1.Форми влади:						
- примусу	Базується на забезпеченні впливу на працівників через примус, їхній страх втратити роботу, повагу, захищеність. Використовується різноманітні санкції (адміністративні, дисциплінарні тощо).	(+) забезпечення належного виконання працівниками їх завдань	-	(+) забезпечення належного виконання працівниками їх завдань	(+) забезпечення належного виконання працівниками їх завдань	-
- винагороди	Базується на формуванні керівником необхідної поведінки підлеглих на засадах застосування матеріального та морального стимулювання	(+) стимул для перевиконання плану, або виконання більших обсягів завдань	-	-	(+) стимул для перевиконання плану, або виконання більших обсягів завдань	(+) стимул для перевиконання плану, або виконання більших обсягів завдань
- законна	Базується на традиціях, що склалися в організації у сфері взаємопідпорядкування між керівником і підлеглими.	(+) наявність субординації між працівниками	(+) наявність субординації між працівниками	(+) наявність субординації між працівниками	(+) наявність субординації між працівниками	(+) наявність субординації між працівниками
- еталонна	Базується на харизмі керівника, тобто силі його особистих якостей, рис, здібностей, що здатні викликати ініціативу у підлеглих.	-	(+) добре розвинений емоційний інтелект	(+) легко знаходить спільну мову із працівниками	-	(+) викликає довіру, впевнений у своїх рішеннях
- експертна	Базується на володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити потреби виконавців.	(+) організовує «воркшопи» для навчання працівників	(+) організовує «воркшопи» для навчання працівників	-	-	(+) організовує «воркшопи» для навчання працівників

Продовження табл.7.1

1	2	3	4	5	6	7
- дисциплінарна	Базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання установлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та ін.	(+) дотримання певних правил та інструкцій на підприємстві	-	(+) дотримання певних правил та інструкцій на підприємстві	-	(+) дотримання певних правил та інструкцій на підприємстві
- інформаційна	Базується на використанні широкого спектру інформації, якою володіє тільки менеджер. Ефективність виконання цієї влади залежить від якості, повноти, достовірності інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та обробки інформації.	-	(+) Кваліфікація у роботі із великим обсягом даних	-	+	(+) використання DS технологій для візуалізації даних
2. Стилі керівництва:						
- на засадах системи Р.Лайкерта	Запропоновано 4 системи керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника: експлуататорсько-авторитарна, доброзичливо-авторитарна, консультативно-демократична, на засадах участі працівників.	-	-	-	-	-
- через структуру та увагу до підлеглих	Передбачає звернення уваги не лише на роботу, але й на поведінку, та формування такої поведінки керівника, яка враховує особливості внутрішньої організації та взаємодії груп підприємства.	-	-	(+) надання певними працівникам можливості виконувати відповідальні завдання	(+) надання певними працівникам можливості виконувати відповідальні завдання	(+) надання певними працівникам можливості виконувати відповідальні завдання
- узгоджене керівництво	Базується на узгоджені керівником та підлеглими власних потреб: завдань, затрачених зусиль та мотивування.	-	(+) пошук вирішення задачі разом із підлеглим	-	(+) пошук вирішення задачі разом із підлеглим	-

Продовження табл.7.1

1	2	3	4	5	6	7
- на засадах управлінської гратки Р. Блейка і Дж. Моутон	Виділено 5 стилів керівництва у залежності від різноманітного поєднання керівником врахування інтересів виробництва та людей: збіднене управління, влада-підпорядкування, організаційне управління,	-	-	-	-	-
- на засадах ситуаційної моделі Ф. Фідлера	Виділено сім стилів керівництва, які керівнику доцільно застосовувати у конкретних ситуаціях, що формуються під впливом таких чинників: взаємовідносин між керівником і підлеглим, структурованість завдання та посадові повноваження керівника.	-	-	-	-	-
- “шлях-ціль” Т.Мітчела і Р. Хауса	Базується на спрямуванні керівником підлеглих на досягнення цілей через вплив на шляхи їх досягнення: роз’яснення підлеглому завдань, підтримка дій підлеглих, наставництво тощо. При цьому виділено 4 стилі керівництва: стиль підтримки, інструментальний, партисипативний, орієнтований на досягнення успіху.	(+) Існування «sprint» системи на підприємстві тобто кожні 2 тижні досягнення визначеного результату	(+) Існування «sprint» системи на підприємстві тобто кожні 2 тижні досягнення визначеного результату	(+) Існування «sprint» системи на підприємстві тобто кожні 2 тижні досягнення визначеного результату	(+) Існування «sprint» системи на підприємстві тобто кожні 2 тижні досягнення визначеного результату	(+) Існування «sprint» системи на підприємстві тобто кожні 2 тижні досягнення визначеного результату
- на засадах врахування життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара	Виділено чотири стилі керівництва (вказівка, передавання, участь підлеглих у прийнятті рішень, делегування), вибір якого керівником залежить від “зрілості” виконавця.	-	-	(+) надання певними працівникам можливості виконувати відповідальні завдання	(+) надання певними працівникам можливості виконувати відповідальні завдання	(+) надання певними працівникам можливості виконувати відповідальні завдання

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5	6	7
- на засадах прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона	Концентрує увагу на виборі керівником конкретного стилю керівництва (автократичних стилів, консультативних, повної участі) залежно від конкретної ситуації, яка характеризується параметрами якості рішень та факторів, що обмежують згоду підлеглих.	(+) Ставлення із розумінням до працівників. Не застосовує свою перевагу над працівниками	(+) Ставлення із розумінням до працівників. Не застосовує свою перевагу над працівниками	-	-	(+) Ставлення із розумінням до працівників. Не застосовує свою перевагу над працівниками
- трансформаційне керівництво	Базується на створенні умов для творчого та самостійного виконання завдань підлеглими, фактично відмовляючись від здійснення прямого керівництва.	(+) Схвально ставиться до інновацій запропонованих працівниками	-	(+) Схвально ставиться до інновацій запропонованих працівниками	(+) Схвально ставиться до інновацій запропонованих працівниками	(+) Схвально ставиться до інновацій запропонованих працівниками
- керівництво на засадах попарних вертикальних зв'язків Гріна	Базується на припущенні, що сприйняття керівником підлеглого впливає на поведінку керівника, відповідно зумовлюючи поведінку підлеглого. Відповідно до цього керівник може змінювати власний стиль керівництва відповідно до очікувань та потреб підлеглих.	-	-	-	-	-

Знак «+» показує, які форми та стилі керівництва використовуються конкретним керівником.

Знак «-» які форми влади та стилі керівництва не є притаманні керівникам.



Оцінювання професійних якостей керівника за переліком професійних рис наведено у табл. 7.2. При цьому воно здійснюється за бальною шкалою [0;5]: 0 балів - риса відсутня, 1 бал риса нерозвинена, 2 бали - риса слабо виражена, 3 бали - риса виявляється у певних ситуаціях, 4 бали - риса розвинута, 5 балів - риса яскраво виражена.

Таблиця 7.2

### Результати оцінювання професійних якостей керівників

Фактори, які відображають професійні якості керівників	Посади керівників і оцінювання їх професійних якостей в балах				
	Директор	Заступник з економічних питань	Адміністратор	Заступник з НТП	Заступник з виробництва
1. Твердість	5	3	5	4	5
2. Гнучкість	5	4	4	5	4
3. Рішучість	5	4	4	5	4
4. Принциповість	3	4	4	3	4
5. Професійна підготовка	5	5	5	5	5
6. Досвід роботи	5	4	4	4	4
7. Комунікабельність	5	5	5	5	5
8. Авторитет	5	4	4	4	4
9. Віковий ценз	4	4	4	5	4
10. Компетентність	5	5	5	5	5
11. Організаторські здібності	5	4	4	5	5
Всього	52	46	47	50	49

Результати оцінювання професійних якостей менеджерів за п'ятибальною шкалою показують, що в загальному керівники мають однаковий рівень професіоналізму, але все ж таки перевагу має директор над своїми заступниками.

## **Розділ 8. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В результаті виконання на підприємстві нової раціональної системи менеджменту – було одержано високі показники економічної, організаційної та соціальної ефективності системи менеджменту.

Економічна ефективність проведення змін в системі менеджменту організації полягає в тому, що внаслідок цих змін значно покращились економічні показники діяльності організації. Використання нового і набагато якіснішого обладнання у виробництві зумовило збільшення якості надання послуг і призвело до зростання прибутків. Також покращились умови виробництва. На засадах розрахунків економічну ефективність раціоналізованої системи менеджменту товариства у порівнянні з фактичною можна оцінити за показниками (темпами зростання):

- ✓ Розширення асортименту послуг на 30% (з 10 до 13);
- ✓ Зростання загального фонду оплати праці на 12,87% (з 3035000 до 3425500);
- ✓ Збільшення середньої заробітної плати на 7,08% (з 6070 до 6500);

В результаті проведення організаційних змін було удосконалено також якість побудови організації (організаційна ефективність), що полягає у значному покращенні системи управління товариством, підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень, зниженні рівня централізації функцій управління, що безумовно призвело до покращення мікроклімату в організації та підвищення якості роботи працівників. Організаційну ефективність кількісно можна відобразити за такими показниками (темпами зростання):

- ✓ Збільшення чисельності працівників організації на 5,4% (з 500 до 527);
- ✓ Збільшення управлінців в організації на 20% (з 5 до 6);

Оцінюючи соціальну ефективність менеджменту потрібно зазначити, що її зміни на краще є найбільш бажаними для організації, оскільки турбота про працівників, їх здоров'я, умови праці повинна бути на першому місці. Тому вся проведена реорганізація мала на меті покращення умов праці, підвищення комфорту та налагодження сприятливого мікроклімату в організації. При цьому

внаслідок розширення видів діяльності, проведення рекламної кампанії відбулось збільшення груп споживачів на 28,5% (з 7 до 9), що зумовлює зростання валового доходу.

Отже на засадах оцінювання ефективності раціоналізованої системи менеджменту у порівнянні з фактичною, можна стверджувати, що в організаційні зміни принесли позитивні результати та виправдали себе.

## ВИСНОВОК

У курсовій роботі відповідно до мети розроблено фактичну систему менеджменту у ПАТ «Золотий камінь» (ювелірна фабрика) та раціоналізованої відповідно до змін у навколишньому середовищі функціонування з метою реалізації обраної підприємством стратегії, досягнення установлених цілей, місії та завдань. Проект формувався у контексті процесу менеджменту, тобто спочатку на підприємстві розроблялася база для реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

У процесі планування проаналізовано середовище функціонування організації, що дало змогу прогнозувати стратегію діяльності розвитку, встановлено місію та цілі, визначено планові показники, яких необхідно досягти. У процесі організування було здійснено реорганізацію організаційної структури управління. Був розділений один відділ ПЕВ і бухгалтерія на два окремих, взято на посаду заступника з маркетингу та програмістів, виробничий відділ і відділ роботи з клієнтами також були розділені на декілька підструктур, цим була викликана необхідність набору 27 працівників на сформовані робочі місця. У процесі мотивування розраховано ФОП працівників ПАТ «Золотий камінь» за фактичної та раціональної організаційної структури управління, який зріс на 12,87%, це пов'язано зі збільшенням середньої заробітної плати на 7,08%. У процесі контролювання та регулювання було відображено процедури, які необхідно здійснити для виправлення допущених помилок, збоїв, недоліків, відхилень, недоопрацювань.

У результаті реалізації функцій менеджменту на підприємстві розроблено дієві методи менеджменту (економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні), тобто прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних ланках управління. У проекті проілюстровано процес прийняття управлінських рішень, та процес прийняття раціональних рішень для трьох існуючих проблем зокрема щодо: невиконання плану в цеху (прийнято рішення перепорядкувати групу технологів до виробничого відділу), помилки в особових справах

працівників ( прийнято рішення про купівлю мат. тех забезпечення до відділу кадрів та встановлення програми електронного обігу особових справ працівників із функцією розпізнавання помилок), неефективна збутова політика (вирішено розподіляти нові колекції рівномірно у кожний магазин фірми).

У проекті розроблено комунікаційну систему, наведено приклади використання графічних засобів для передачі інформації (органіграма, топограма кабінету директора, хронограма кількості клієнтів ювелірної фабрики, діаграма співвідношення чоловіків та жінок на ювелірній фабриці), розглянуто особливості управління формальними та неформальними групами у ПАТ «Золотий камінь» з урахуванням раціональних змін.

Наведено характеристику ефективних методів керівництва, а також була проведена оцінка професійних якостей керівників інституційного рівня, а саме: директора, заступника з економічних питань, адміністратора, заступника з виробництва, заступника з НТП.

У результаті аналізу ефективності фактичної та раціональної систем менеджменту можна стверджувати, організаційні зміни принесли позитивні результати у економічній, організаційній та соціальній сферах, тобто виправдали себе.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України № 436- IV, 16.01.2003 р. із змінами № 2672-VIII від 17.01.2019
2. Закон України «Про ювелірні вироби» № 3809-XII від 24.12.93 зі змінами № 2307-VIII від 28.02.2017
3. Закон України «Про власність» № 885- XII від 26.03.91 з змінами від 2006 р.
4. Лист щодо класифікації форм власності № 62-212/428-4330 від 26.04.2007
5. Наказ № 121 від 14.02.2012 про внесення змін до довідника кваліфікаційних характеристик працівників. Випуск 28 «Охорона здоров'я».
6. Закон України «Про щорічні відпустки» № 117-XIV від 18.09.98р із змінами від 2017 р.
7. Закон України «Про оплату праці» 357/96-ВР від 10.09.93 із змінами від 2017р.
8. Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.91 зі змінами № 1791-VIII від 20.12.2016
9. Правила роздрібної торгівлі непродовольчими товарами від 19.04.2007
10. Кузьмін О.Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.С. Процик, С.Б. Романишин, Р.З. Дарміць.– Львів: видавництво Львівської політехніки, 2017.
11. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття. Навчальний посібник. Укл.: О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2017.
12. Менеджмент це управління організацією [Електронний ресурс] pro-biznes..ua. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/menedzhment-ce-upravlinnja-organizacieju.html>
13. Як відкрити ювелірну справу - досвід засновника [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.jewelryconnect.com.ua/bloh/1806-yak-vidkryty>