

Kruglov V.V., Mazura A.S.

Kharkiv Institute of Trade and Economy
of Kiev National University of Trade and Economy

APPROACHES TO IMPROVING THE CORPORATE CULTURE OF TRADE ENTERPRISES

Summary

The problems of improving the corporate culture. The approaches to the understanding of the concept of «corporate culture». The role of corporate culture in the company. The factors of corporate culture. It was determined that the corporate culture – a set of assumptions, with its own characteristics in the sphere of trade, adopted by the staff.

Keywords: management, corporate culture, improvement approach, commercial enterprise.

УДК 331.103.22

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО МЕТОДІВ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Круглов В.В., Шейн І.В.

Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Досліджено питання методів роботи керівника торговельного підприємств. Розглянуто економічні, адміністративні, організаційні, правові методи. Проаналізовано питання застосування в роботі керівника саомоменеджменту. Визначено необхідність застосування саомоменеджменту в управлінні торговельним підприємством. Запропоновано комплексне поєднання організаційних, адміністративних, економічних, правових методів та саомоменеджменту для ефективного управління торговельним підприємством.

Ключові слова: управління, керівник, методи, підходи, торговельне підприємство.

Постановка проблеми. Перед сучасним підприємством досить часто постають завдання, які вимагають складних, неординарних рішень. Дія зовнішнього середовища інколи буває мало передбачуваною, що призводить до важких економічних наслідків. Конкурентна боротьба в кризових умовах породжує і підвищені вимоги до керівництва підприємств, які вимушені приймати рішення від яких залежить подальше існування підприємства. Питання прийняття управлінських рішень у середовищі невизначеності та ризику завжди залишалися дискусійними, адже різні ситуації вимагають власного вирішення за допомогою окремих підходів чи комплексних заходів. Від методів роботи керівника підприємства залежить значною мірою можливість адаптації до змін, що виникають; ефективність роботи колективу; конкурентоспроможність підприємства та низка інших не менш важливих показників.

В торговельній галузі зосереджена значна кількість підприємств, причому більшість з них здійснює продаж товару, який також реалізується і найближчими конкурентами. В такій ситуації досить складно реалізувати місію підприємства. Досить часто окремі підприємства вимушені ліквідувати свою діяльність з причин неможливості продовжувати конкурентну боротьбу. Роль керівника в таких умовах значно зростає, адже від його дій залежить в цілому і ефективність персоналу і ефективність профільної діяльності. Діяльність керівника торговельного підприємства заснована на відповідних

методах управління суб'єктом господарської діяльності, а зазначені методи повинні формуватися на основі комплексного підходу.

Дослідження проблематики методів роботи керівника торговельного підприємства є актуальною задачею, що включає в себе виконання визначених підприємством цілей та завдань, мотивуванні персоналу, позиціонуванні в зовнішньому середовищі. Актуальним видається визначення сукупності питань щодо формування комплексного підходу до методів роботи керівника торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику дослідження формування комплексного підходу до методів роботи керівника розглядали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Кузьмін, Н. Лукашевич, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик, О. Романовський та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зазначити, що незважаючи на значне коло досліджень, питання формування комплексного підходу до методів роботи керівника торговельного підприємства залишається актуальним і потребує окремого дослідження.

Метою статті. Головною метою цієї роботи є визначення основних напрямів комплексного підходу до методів роботи керівника торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу. У процесі різноманітної господарської діяльності існує постійна необхідність вирішувати встановлені завдання. Для вирішення завдань можливо підходити, ви-

користовуючи наявні у виконавця методи. Це стосується також і управлінської діяльності. Сукупність методів дає можливість підійти до розв'язання проблематики чи встановлених завдань з тими або іншими можливостями, які мають в наявності. Методом є заходи або комплекс заходів, що стосуються будь-якої людської діяльності, способи досягнення цілей, шляхи вирішення якихось завдань. Методи виявляють себе важливою частиною в управлінському процесі. Застосовуючи прогресивні управлінські методи та використовуючи їх, можливо досягти ефективності в процесах управління та господарської діяльності.

Використання методів управління дає можливість створення умов для дієвої побудови управлінського процесу з використанням сучасної техніки та прогресивних технологій організації праці і процесу реалізації товару, забезпечивши їх максимальну ефективність, досягаючи при цьому поставленої мети. Отже, зміст поняття «методи управління» є однією з головних управлінських категорій, що міститься в суті та змісті управління [1, с. 193-194].

Шляхом застосування дієвих методів управління можна отримати організуючий вплив керуючої системи чи окремого керівника на об'єкт управління. Управлінські методи можна підрозділити за відповідними критеріями впливу:

- за змістом (відповідність вимогам економічних, соціально-психологічних, організаційно-психологічних, організаційно-технічних та інших законів);
- за направленістю (матеріальний, соціальний, моральний і організаційно-адміністративний вплив);
- за організаційними формами (одноособовий, колегіальний і колективний вплив).

Найчастіше вітчизняні наукові джерела класифікують методи управління за наступними групами: економічні; адміністративні (організаційно-розпорядницькі); соціально-психологічні [2, с. 64].

Методи управління можна розглядати як засоби дії суб'єкта на об'єкт управління, шляхом чого досягається встановлена мета в процесі управління господарською діяльністю підприємства. Стратегічне планування, досягнення стратегії, маркетингові функції, фінансування, забезпечення діяльності факторами виробництва, функції контролю та обліку реалізуються шляхом управлінських методів, які діють, використовуючи економічну зацікавленість персоналу, створюючи економічну мотивацію на об'єкті управління [3, с. 75-76].

Методи відіграють ключову роль у процесі стратегічного управління, адже це процес, який здійснює керівник підприємства щодо розробки, реалізації та корегуванню стратегії. При здійсненні вищезазначеного процесу необхідно проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; визначати місію підприємства, стратегічні цілі та задачі по їх виконанню; вибирати стратегію для досягнення поставлених цілей та результатів діяльності; виконувати визначений стратегічний план; оцінювати та контролювати реалізацію стратегії, корегувати господарську діяльність та методи її здійснення [4, с. 201-203].

Як зазначалося вище, методи, які може використовувати керівник на торговельному підприємстві, за змістом розділяють на організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові та ін. Організаційні методи є первинними відносно інших, адже слугують для створення необхідних умов функціонування підприємства. Адміністративні методи дозволяють активно втручатися в діяльність людей прямим примусом до необхідної керівникові поведінки, або створенням можливості такого примусу. Економічні методи управління в своїй основі містять матеріальну зацікавленість персоналу у пошуках оптимальних способів діяльності та прийнятті на себе відповідальності за результати. Соціально-психологічні методи управління впливають на поведінку персоналу та підвищують їх трудову активність шляхом створення позитивного морально-психологічного стану в колективі, розвиваючи доброзичливі взаємини між керівником і підлеглими, надаючи підтримку, розкриваючи особисті здібності кожного працівника, допомагаючи їхньому вдосконаленню, максимізуючи самореалізацію людини в трудовому процесі. Правові методи регулюють діяльність персоналу шляхом юридичних і нормативних актів, які визначають межі та правила самостійних дій [5, с. 31-32].

Господарський процес на підприємстві демонструє, що завдання керівника – постійна адаптація до змін, переорієнтування підприємства у відповідності до дії зовнішнього середовища. Управління виступає поєднанням заходів щодо переконання, мотивації, примусу та прикладу, що змушує персонал до виконання певних вимог та встановлених поточних та довгострокових цілей. Керівник, таким чином, спрямовує персонал та керує ним у спільній діяльності, досягаючи загальних встановлених цілей [6, с. 241].

Цілком зрозуміло, що в процесі управління змінами на торговельному підприємстві, під час подолання опору змінам, керівник змушений застосовувати різні управлінські методи, що в значній мірі залежить від його власних здібностей та характеристик. Враховуючи індивідуальний ситуаційний підхід, можна зазначити, що при застосуванні окремих методів чи комплексу методів в управлінні, є певні складові якостей, які повинні бути притаманні керівникові, незалежно від його стилю роботи.

Опитування менеджерів провідних компаній світу дозволило виділити найбільш важливі якості керівників і найважливіші з них розташувати у такий спосіб:

- здатність формувати ефективну команду (назвали 96% опитаних);
- уміння почути думку колег і підлеглих (93%);
- уміння приймати самостійні рішення (87%);
- уміння залучати інших до здійснення рішень (86%).

Крім того, динамізм ринкового середовища пред'являє до сучасного керівника різноманітні вимоги: уміння стратегічного мислення; уміння швидкого виправлення власних помилок; відповідність світовій системі цінностей, чесність, ділова етика; прийняття ризикованих рішень; уміння здійснювати своєчасні організаційні зміни; вивчення та використання світового досвіду; високий загальний інтелектуальний рівень [7, с. 134].

Стиль управління, який застосовується на підприємстві обумовлює ефективність управлінської поведінки та впливає на ефективність роботи персоналу [8, с. 67].

Метод управління слугить мотивацією і здійснює значний вплив на відносини та поведінку персоналу, та, в підсумку, на управлінську ефективність. Virізнюють потенційний і реальний стиль управління. Потенційний стиль управління є сукупністю методів і прийомів, які, на думку керівника повинні використовуватися для найбільш ефективної ролі останнього. Фактичний стиль управління є сукупністю методів і прийомів для впливу на підлеглих, які фактично використовуються при досягненні поставлених цілей, а також умови, при яких бажання та цілі реалізуються. Зазначене є компромісом між стилем і потенційним втручаннями, коли керівником встановлюються методи впливу на персонал фактично [9, с. 89; 10, с. 60].

Сучасні виклики економічного життя вимагають від керівника торговельного підприємства шукати нових підходів щодо вирішення управлінських завдань. Невизначеність підприємницького середовища, постійні зміни, зростання ризиків, вичерпність традиційних методів управління ставлять завдання вироблення сучасних управлінських засобів. Таким сучасним методом роботи керівника торговельного підприємства можна назвати самоменеджмент.

Самоменеджмент розглядають як управління основними ресурсами керівника – часом, активністю, освітою. Л. Зайверт розглядає самоменеджмент як послідовне та цілеспрямоване застосування перевірених методів роботи в повсякденному процесі для оптимального використання свого часу. Самоменеджмент повинен оптимізувати виконання відповідних функцій: встановлення цілей, планування, прийняття рішень, реалізація та організація, контроль, комунікаційні процеси [11, с. 4-5].

До переваг самоменеджменту Л. Зайверт відносить:

- виконання роботи з меншими витратами;
- кращу організацію праці;
- кращі результати праці;
- менше поспіху й стресів, навантаження роботою та помилок при виконанні своїх функцій;
- більше задоволення від роботи;
- більшу мотивацію праці;
- підвищення кваліфікації;
- досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Концепція М. Вудкока та Д. Френсіса орієнтована у саморозвитку визначає критерії ефективного управління, що вимагають наявності в керівника: здатності управління, самоуправління та формування й розвиток ефективних робочих груп; розумних особистих цінностей; чітких особистих цілей; бажання постійного особистого зростання; навичок вирішення проблем; винахідливості та здатності до інновацій; підвищеної

здатності впливу на підлеглих; знання сучасних управлінських підходів; уміння навчати та розвивати підлеглих.

В концепції самоменеджменту В. Андрєєва пропонується виділити характеристики різних творчих типів особистості керівника, деякі з них нижченаведені:

- цілеспрямований, але не фанатичний;
- рішучий, але не авантюрист;
- гнучкий, але не демагог;
- вимогливий, але не жорсткий;
- незалежний, але не самовпевнений;
- енергійний, але не метушливий;
- авторитетний, але не авторитарний;
- практик, але не прагматик;
- принципний, але не прискіпливий;
- комунікабельний, але не балакучий;
- лідер, але не кар'єрист;
- новатор, але не технократ;
- конкурентоспроможний, але не користлюбчець;
- революціонер, але не популіст [11, с. 9-17].

Як бачимо з вищевикладеного, самоменеджмент дає можливість керівникові торговельного підприємства визначитися з процесом управління з точки зору оптимізації власних управлінських завдань, побудувати власні процеси стратегічного та тактичного управління, отримуючи значно кращі результати праці. Це вимагає інноваційного підходу у безпосередній роботі керівника торговельного підприємства та підвищеному впливі на колектив, що зобов'язує мотивувати, розвивати та навчати підлеглих.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Аналіз різноманітних методів роботи показав, що керівник торговельного підприємства в своїй управлінській діяльності може використовувати організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові та інші методи, які виявляють себе поєднанням заходів щодо переконання, мотивації, примусу та власного прикладу, що змушує персонал виконувати певні вимоги та встановлені поточні та довгострокові цілі. В той же час, слід зазначити, що сучасні ринкові умови змушують шукати керівників нових підходів щодо вирішення управлінських задач. Одним із сучасних підходів у роботі керівника є самоменеджмент. Самоменеджмент оптимізує виконання управлінських функцій зі встановлення цілей, планування, прийняття рішень, реалізації та організації, контролю, комунікаційних процесів.

Застосовуючи на торговельному підприємстві поєднання організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, правових методів та управління основними ресурсами шляхом самоменеджменту, керівник зможе комплексно вирішувати завдання ефективного управління суб'єктом торговельної діяльності та досягати встановлених цілей найкоротшим шляхом. В наступних дослідженнях вищевказаного питання доцільним вбачається розробка системи оцінювання роботи керівника підприємства.

Список літератури:

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
2. Скрипко Т. О. Менеджмент: навч. посіб. / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
3. Переверзев М. П. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., доп. и перераб. / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; Под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 330 с.
4. Управление персоналом организации: учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. / Веснин В. Р. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
6. Романовський О. Г. Типологія лідерства / О. Г. Романовський. – Х.: ХДПУ, 2000. – 532 с.
7. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. / В. Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
8. Новіков Г. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 560 с.
9. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. С. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 50 с.
10. Koźmiński A. Zarządzanie. Teoria i praktyka / A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). – PWN, Warszawa, 2002. – 665 s.
11. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособ. – 2-е изд., испр. / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.

Круглов В.В., Шейн И.В.

Харьковский торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К МЕТОДАМ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Исследованы вопросы методов работы руководителя торгового предприятия. Рассмотрены экономические; административные, организационные, правовые методы. Проанализированы вопросы использования в работе руководителя самоменеджмента. Определена необходимость использования самоменеджмента в управлении торговым предприятием. Предложено комплексное объединение организационных, административных, экономических, правовых методов и самоменеджмента для эффективного управления торговым предприятием.

Ключевые слова: управление, руководитель, методы, подходы, торговое предприятие.

Kruglov V.V., Shein I.V.

Kharkiv Institute of Trade and Economy
of Kiev National University of Trade and Economy

AN INTEGRATED APPROACH TO THE METHODS OF WORK OF THE HEAD OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Summary

The problems of the working methods of the head of the trading company. Consider the economic; administrative, organizational, legal methods. Analyzed issues of using the head of self-management. The necessity of the use of self-management in the management of a commercial enterprise. It offers complete unification of organizational, administrative, economic, legal and self-management techniques for efficient management of a commercial enterprise.

Keywords: management, manager, methods, approaches, commercial enterprise.