**Зміст**

**Вступ**……………………………………………………………………………..…..4

**Розділ 1.**  Вибір організаційно-правової форми підприємства…………………..6

**Розділ 2.** Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії ї розвитку:……………………………………………………..…9

2.1. Внутрішнє середовище: сильні та слабкі сторони……………………….…...9

2.2. Зовнішнє середовище: вплив та можливості…………………………….…..17

**Розділ 3*.*** Трендові функції збуту і життєвих циклів продукції ………………..21

**Розділ 4*.*** Функції менеджменту……………………………………………….….26

4.1. Обґрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів………………………………………………………………………….26

4.2.Організація взаємодії як функція менеджменту…………………………….29

4.3. Аналіз організаційної структури управління за допомогою організграми..32

4.4Оптимізація виробничо-управлінської структури підприємства ..................36

4.5.Матеріальне та моральне стимулювання працівників………………………40

4.6.Система контролю виробничих процесів та структура і функції служби контролю…………………………………………………………………….……...46

**Розділ 5.** Організація та проектування операційних систем…………...............50

5.1. Проектування функціональних служб……………………………………….50

5.2. Розробка посадових інструкцій службовців…………………………………51

**Розділ 6.** Організація комунікаційного процесу на підприємстві………………54

**Розділ 7.** Організація управлінської праці………………………………………..59

7.1. Організація робочого місця менеджера……………………………………...59

7.2. Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці...62

7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці…………………………61

7.4. Витрати на управління організацією та ефективність управлінської праці.65

**Висновки**…………………………………………………………………...………68

**Список використаної літератури**……………………………………………….70

***Додатки***……………………………………………………………………………71

**Вступ**

**Досвід високорозвинених індустріальних країн підтверджує, що підприємництво є необхідною умовою економічного розвитку світової спільноти в цілому і окремої країни зокрема. Проте статистичні дані свідчать, що очікуваного стрімкого підйому сектора підприємництва в Україні не сталося. Цьому є багато пояснень як на макрорівні, так і на рівні готовності і здатності громадян займатися підприємницькою діяльністю.**

 Що стосується останніх, то тут можна особливо виділити відсутність необхідних знань та досвіду, невпевненість у власній компетенції щодо ведення бізнесу тощо.

Однією з об’єктивних особливостей розвитку сектора підприємництва в пострадянських країнах є відсутність досвіду роботи в ринкових умовах, а також відсутність управлінських знань та навичок щодо організації власного бізнесу. У зв’язку з цим питання, пов’язані з підготовкою менеджерів, готових працювати в сучасних умовах, є дуже актуальними не лише для бізнесу, а й, перш за все, для навчальних закладів, що покликані готувати таких спеціалістів.

Підготовка підприємців-менеджерів включає декілька етапів: оволодіння фундаментальними знаннями (макро- і мікроекономіка, менеджмент, бухгалтерський облік тощо), управлінськими функціональними (фінансовий, операційний, маркетинговий менеджмент тощо), а потім й інтегрованими знаннями (стратегічне та антикризове управління, міжнародний бізнес, управління конкурентоспроможністю тощо). Важливе місце в цьому процесі займають фундаментальні базові дисципліни і, насамперед, менеджмент, що закладає розуміння й усвідомлення контексту діяльності підприємницьких структур на ринку. Якщо погодитися з тим, що менеджмент являє собою органічне поєднання науки і мистецтва, таланту і прийомів ремесла, творчого натхнення і виконавської майстерності тощо, то безсумнівним стає такий постулат: вивчення менеджменту з усіма його помилками, парадоксами, ілюзіями та міфами є ефективним засобом формування управлінського мислення.

Метою нашої курсової роботи є розробка системи менеджменту.

Завданнями роботи є детальне дослідження обраного підприємства, його основної продукції, організаційно-правової форми, системи управління, яка існує на підприємстві, та інших деталей, які важливі у діяльності предмету дослідження.

Об’єктом нашої роботи було обрано ВАТ „ІЛЕМ”. Дане підприємство займається виробництвом меблів та виробництвом будівельних деталей з деревини і плит.

Предметом курсової роботи стали теоретичні та практичні засади менеджменту.

Інформаційною базою при написані курсової слугуватиме Статут підприємства, його документація, Господарський кодекс України та закони України, що стосуються підприємництва, а також підручники з менеджменту (Мескон, Альберт, Хедоурі “Основи менеджменту”; Кіндрацька Н. В. “Основи стратегічного менеджменту” та інші) та електронний ресурс.

**Розділ 1. Вибір організаційно-правової форми підприємства**

ВАТ „ІЛЕМ”- провідний виробник меблів в Україні.

Основним напрямком діяльності ВАТ „ІЛЕМ” є виробництво меблів і будівельних деталей з деревини і плит. Економічна база товариства, впровадження новітніх технологій та висококваліфіковані фахівці створили умови, завдяки яким ціна і якість виготовлених меблів є доступною та конкурентноспроможною.

ВАТ „ІЛЕМ” засноване близько 30 років тому, на основі деревообробної майстерні із старовинними виробничими звичаями. Після статутної реорганізації  підприємства в середині 90-х років, фінансові інвестиції дозволили провести технологічну реконструкцію виробничого процесу, згідно вимог часу та ринку. В результаті чого, сучасна меблева фабрика, руками майстрів, вихованих на давніх ремісничих традиціях, виготовляє високоякісні меблі класичного стилю для вітальні, спальні, кабінету, бібліотеки, інших приміщень. Поєднання новітнього обладнання, високої кваліфікації працівників, маркетингової стратегії, найкращих матеріалів та сировини, дозволяє постійно оновлювати моделі.

Назва підприємства: повна - відкрите акціонерне товариство „ІЛЕМ” ; скорочена – ВАТ „ІЛЕМ” .

Місцезнаходження підприємства: Україна, Рівненська область, місто Костопіль, вулиця Нова, 2а.

**Загальна характеристика ВАТ „ ІЛЕМ**”

Метою діяльності Товариства є :

* здійснення підприємницької діяльності з виробництва м´яких меблів та спальної гарнітури.
* підвищення рівня потреб населення та його рентабельності на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, технології і організації виробництва;
* підвищення ефективності систем виробництва, прагнення до збільшення доходів, підвищення продуктивності праці, покращення використання виробничих фондів, зниження експлуатаційних витрат, забезпечення здорових та безпечних умов праці, безаварійної експлуатації, одержання максимальних прибутків в результаті господарської діяльності.

Статут - зареєстрований і затверджений згідно з чинним законодавством документ, в якому міститься комплекс положень та правил діяльності юридичної особи, що визначають організаційно-правову форму підприємства, види його діяльності, права та зобов'язання, а також взаємовідносини з іншими особами і державними органами.

Відповідно до Статуту підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банку, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки, товарний знак і інші реквізити.

Основними видами діяльності ВАТ „ ІЛЕМ ” є:

· Виробництво нових меблів (крім виробництва меблів на замовлення)

· Виробництво будівельних деталей з деревини і плит на деревній основі

· Виготовлення і ремонт меблів на замовлення населення

Головним напрямками діяльності підприємства є :

- розвиток та збільшення випуску товарів народного споживання, розширення їх асортименту, сфери послуг, підвищення якості, задоволення попиту на ці товари регіонального ринку;

- організація власної торгівельної мережі;

- організація промислового випуску нових видів виробів із застосуванням в виробництво нового обладнання та технологій;

- будівництво нових виробничих площ, реконструкцій існуючих будівель та споруд, будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного та побутового призначення.

Таблиця 1.1

**Загальна характеристика ВАТ „ІЛЕМ”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Параметр, який характеризується | Зміст та особливості |
| 1 | Форма підприємства | Відкрите акціонерне товариство |
| 2 | Профіль | Виробництво меблів |
| 3 | Види діяльності | Виробництво меблів і будівельних деталей з деревини та плит |
| 4 | Форма власності | Колективна власність |

**РОЗДІЛ 2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії її розвитку**

**2.1. Внутрішнє середовище: вплив та можливості.**

Внутрішнє середовище - це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. До сильних сторін належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення. До слабких сторін відносять відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати.

Характеристика внутрышнього середовища ВАТ „ІЛЕМ”:

**Кадри.** Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поводяться в суспільстві й на роботі порізному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Завдання лінійного менеджера полягає в тому щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

**Фінанси** – це економічні відносини пов’язані з розподілом та перерозподілом національного доходу, сукупного суспільного продукту, національного багатства за допомогою централізованих та децентралізованих грошових коштів; це система грошових відносин, які відображають формування, розподіл і використання грошових фондів, доходів суб'єктів господарювання в процесі їх творення.

Застосування тактики, політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії. Економічний напрямок базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників та управління за цілями.

Управління фінансами - сукупність форм, методів, засобів управління грошовими ресурсами та грошовими відносинами з метою максимізації прибутку. А саме: планується інвестиційна політика, взяти необхідних кредитів, прогнозування грошових надходжень, аналіз фінансової звітності за допомогою показників - платоспроможності, ліквідності, оборотності запасів, терміну обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, прибутковості, фінансової стабільності, продуктивності праці. Менеджер повинен чітко уявляти собі можливі причини невдач, аналізувати та робити відповідні висновки, намічати стратегії та конкретні цілі для їх реалізації.

Основне завдання економічного аналізу фінансового стану підприємства - це можливість здійснювати контроль за станом господарської діяльності, економічно обґрунтовувати управлінські рішення, виявляти і більш повно використовувати господарські резерви. Він дає конкретні напрямки рішення ситуації, що склалася на підприємстві.

В інтересах стратегічного планування в цілях моніторингу фінансових результатів діяльності фірми, для виявлення сильних і слабких сторін фірми відносно конкурентів, а також в інтересах планування і контролю змін в проведенні маркетингової політики застосовується аналіз фінансових коефіцієнтів. Тобто, для оцінки фінансового стану фірми необхідно інтерпретувати фінансову звітність, трансформувати фінансову інформацію в порівнювані показники, що піддаються аналізу.

Основним показником, який визначає ефективність використання трудових ресурсів в процесі виробництва є продуктивність праці. Продуктивність праці працівників на підприємстві постійно зростає, що є позитивним для ВАТ „ІЛЕМ”.

Собівартість продукції також зростає, що є дещо негативним для підприємства, але зростання матеріальних витрат зумовлено закупівлею нового обладнання для виготовлення продукції, а збільшення витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи - збільшенням чисельності працюючих.

Загалом, підприємство є прибутковим, рентабельним, має неабиякі можливості для подальшого розвитку.

**Маркетинг** – це система управління діяльністю підприємства по збуту, що забезпечує ефективне просування товарів(послуг) до покупців і розширення обсягів їх реалізації. [6, ст. 394]

До основних понять маркетингу відносять: нужду, потребу, бажання, попит, товар, маркетингові комунікації, цінності, задоволення, обмін, угоду, розподіл, ринок. [13, ст. 16]

Кожне господарське рішення треба приймати з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни. Це визначає місце та значення дослідницької функції маркетингу, оцінки факторів, від яких залежить успіх виробничої та ринкової політики фірми. Йдеться не просто про вивчення ринку, а про систему комерційних досліджень, про всю сукупність проблем, пов'язаних із втіленням у життя ринкової концепції управління. Маркетингові дослідження стали дуже важливими у підприємницькій діяльності. Головним завданням маркетингових досліджень є розробка основних напрямків і методології ринкових досліджень, характеру та джерел необхідної інформації, здійснення контролю конкретних дослідницьких програм, узагальнення отриманих результатів і підготовка необхідних рекомендацій.

Продукція ВАТ „ІЛЕМ” є конкурентоспроможною на ринку.

ВАТ „ІЛЕМ” дбає про якість своєї продукції. Якість – наш імідж:

* наша продукція повинна бути найкращою за надійною якістю та зовнішнім виглядом;
* наша продукція повинна бути безпечною для споживача;
* ми постійно вводимо в дію нове прогресивне обладнання;
* ми постійно працюємо над оновленням асортименту продукції.

Замовник – наш головний партнер:

* наші поставки завжди своєчасні;
* ми маємо стабільних партнерів у сфері збуту;
* наші відносини із замовником побудовані на повазі і ретельній роботі над його вимогами.

Не тільки якість, а й безпечність продукції для споживача – гарантія успіху підприємства:

* ми працюємо з найбільш досконалим обладнанням, передовими технологіями і постійно удосконалюємо їх;
* ми використовуємо сировину та матеріали в найбільш перевірених постачальників, які гарантують безпеку їх продукції;
* ми прагнемо до постійної модернізації обладнання і впровадження найбільш сучасного нового обладнання, яке дає можливість виключити ймовірність забруднення харчових продуктів.

Обсяги виробництва підприємства постійно зростають, асортимент продукції удосконалюється та розширюється, частка ринку зростає, замовників стає усе більше і більше.

**Виробництво.** На сьогоднішній день основною ціллю Товариства є задоволення потреб споживача. Також ціллю є досягти найвищої продуктивності праці при виробництві всіх або окремих видів продукції, завоювати лідерські позиції на ринку.

Основні фонди (ОФ) – це частина виробничих фондів підприємства, яка має форму засобів праці – машини, споруди, устаткування, приміщення і переносять свою вартість на створений продукт поступово, по частинах і відновлюються за рахунок амортизаційного фонду.

Виробничий процес на підприємстві характеризується частковою автоматизацією. Основну роботу виконують люди, які приводять в роботу механізми та створюють бажаний для споживача продукт. Діяльність людей в спрямована на забезпеченні відповідності процесів вимогам і нормам щодо них та на дотриманні усіх необхідних правил, що забезпечить ефективний процес виробництва.

Щодо сировини, необхідної для виробництва меблів, то її вистачає. [Фарби, лаки, клеї, плівки для виготовлення меблів](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_25) ВАТ „ІЛЕМ” замовляють за кордоном у іноземних виробників (Італія, Турція).

Технологічний процес виготовлення столярно-меблевих виробів відображено у додатку 1.

***Дослідження та розвиток.*** Можна сказати, що одним із способів досягнення “конкурентної переваги” є запровадження нових технологій у виробництво. На сучасному етапі підприємство має відповідні технології, які можуть забезпечити реалізацію визначеної стратегії та досягнення цілей організації.

Підприємство вкладає кошти у НДДКР тільки у вигляді купівлі нового обладнання. Це пов’язано насамперед із тим, що розміри та кошти підприємства не дозволяють самостійно виконувати розробки нових технологій та впроваджувати їх у виробництво.

Існуючі на підприємстві технології є конкурентноздатними і більша частина з них не потребує оновлення протягом наступних років. Підприємство йде шляхом поступової заміни устаткування, тому завжди мають місце останні розробки науки.

**Інформаційні системи (ІС).** Для ефективного вирішення задач управління необхідні відповідні інформаційні системи. Вони відбуваються у межах інформаційної структури.

Вона охоплює формальні і неформальні джерела інформації. Джерелом інформації можуть бути не лише люди, а й різні технічні засоби, такі як: факси, телекси, персональні комп’ютери.

У межах інформаційної структури реалізовуються інформаційні технології, що забезпечують комунікаційні процеси. До таких технологій на ВАТ «ІЛЕМ» відносять: Internet та комп’ютерну мережу підприємства. [3, ст. 20]

Для забезпечення діяльності підприємства необхідно використовувати складні вартісні інформаційні системи, щоб забезпечити необхідний рівень надійності та безпечності функціонування елементів інженерної інфраструктури. З цією метою застосовуються інформаційні системи для збору та обробки первинної інформації та аналізу вторинної. Інформація обробляється за допомогою автоматизованих робочих місць на персональних комп’ютерах з використанням прикладних та спеціалізованих програм. Використання таких інформаційних систем не задовольняє потреби підприємства, тому основні стратегічні плани в сфері інформаційних систем повинні бути направлені на автоматизацію технологічних процесів та створення автоматизованої системи управління підприємством, яка ліквідує дублювання операцій, пришвидшить процеси прийняття рішень, зменшить деформацію інформаційних повідомлень, дасть змогу застосовувати на практиці принципи інформаційної влади.

**Методика розрахунку точки беззбитковості:**

1. Розраховуємо величину маржинального доходу (МД) за формулою:

МД = Вреал – ЗВ

де Вреал – виручка (дохід) від реалізації продукції, грн.;

ЗВ – змінні витрати, грн.

2.Обчислюємо загальний коефіцієнт маржинального доходу КМДзаг:

КМД заг = МДзаг / Вреалзаг

3.Маючи з вихідних даних величину постійних витрат ПВзаг та розрахований вище загальний коефіцієнт маржинального доходу КМДаг, визначаємо точку беззбитковості у вартісному вираженні за наступною формулою:

ТБгрн = ПВзаг / КМДаг

Таблиця 2.1

Аналіз точки беззбитковості

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Основний вид продукції | | Супутній вид продукції | | Разом | |
| грн | % | грн | % | грн | % |
| Дохід від реалізації | 5500000 | 100 | 1500000 | 100 | 7000000 | 100 |
| Змінні витрати | 3900000 | 70,9 | 1000000 | 66,7 | 4900000 | 70 |
| Машинальний дохід | 1600000 | 29,1 | 500000 | 33,3 | 2100000 | 30 |
| Постійні витрати |  | | | | 693000 | 9,9 |
| Прибуток |  | | | | 1407000 | 20,1 |

МДосн. = Вросн. - ЗВосн. =5.500.000 –3.900.000 =1600000 грн.

МДсуп. = Врсуп. - ЗВсуп. = 1.500.000 – 1.000.000 =500.000 грн.

МДзаг. = 1.600.000+500.000 =2.100.000 грн.

П = Врзаг. – ЗВзаг. - ПВзаг = 7.000.000 -4.900.000-693.000 =1407000 грн.

КМД заг = МДзаг / Вреалзаг = 2.100.000 / 7.000.000 =0,3

Взаг=ПВ+ЗВ=693.000+4.900.000=5.593.000 грн.

ТБгрн = ПВзаг / КМД заг = 693.000 /0,3 =2.310.000 грн.

Отже, для не збиткової діяльності підприємства обсяг наданих послуг має складати 2.310.000 грн.

Наносимо отримані результати на графік.

***В, грн. ВВ***

***Д***

*Точка безбитковості*

***ТБ***

***Зона збитковості***

***ЗВ***

***Q (шт.)***

**7000000**

Рис 2.1 Точка беззбитковості на ВАТ „ІЛЕМ”

**2.2. Зовнішнє середовище: вплив та можливості**

При дослідженні підприємства потрібно враховувати не тільки фактори внутрішнього середовища, а й фактори зовнішнього середовища. Воно включає в себе такі елементи, як: споживачі, конкуренти, державні заклади, фінансові організації, джерела трудових ресурсів. [3, ст. 21]

Під зовнішнім середовищем розуміють оточення організації, тобто сукупність елементів, що не входять до складу організації, але впливають на неї чи на процес її функціонування.

Середовище прямого впливу містить елементи зовнішніх джерел, сил, які безпосередньо впливають на діяльність організації і вимогам яких необхідно підпорядковувати її елементи, до них відносять:

* постачальники;
* трудові ресурси;
* закони й установи державного регулювання;
* споживачів;
* конкурентів.

До середовища непрямого впливу входять чинники, що можуть не справляти негайного впливу на діяльність організації, до них належать:

* стан економіки;
* зміни в політиці;
* соціальна культура;
* науково – технічний прогрес;
* групові інтереси;
* міжнародне середовище. [2, ст. 409]

Тепер конкретно охарактеризуємо зовнішнє середовище ВАТ „ІЛЕМ”.

*Конкуренти.* Основними конкурентами ВАТ „ІЛЕМ” є ТОВ “Костопільська меблева фабрика” та Костопільська фабрика “Волинь”. Якість меблів та будівельних деталей ВАТ “ІЛЕМ” значно перевищує якість конкурентів. Частка ринку в Україні становить близько 88%, а за кордоном – близько 43%. Відповідно обсяг реалізації меблів та будівельних деталей більший ніж у найближчих конкурентів.

*Конкуренція* як одна з головних складових механізму ринкової економіки передбачає завоювання ринку, перемогу над конкурентами і боротьбі за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку.

*Споживачі.* Споживачами даних меблів та будівельних деталей є не тільки українці, але і іноземці. Якість меблів влаштовує всіх споживачів.

Для детальнішої характеристики споживачів підприємства оцінимо характеристики профілю покупців, наведені у додатку 11.

## Основними *постачальниками* ВАТ „ІЛЕМ” є ТОВ „ТД-КОМЕРЦІЙНИЙ ЦЕНТР” ( оббивні матеріали, оббивних тканин для матраців, набивні тканини, спеціальні тканини, матеріали для обтягування м`яких меблів, нитки швейні та вишивальні), ТОВ „[Сілта Колор](http://www.decor.ua/f/siltaklor/ua)” ([фарби, лаки, клеї, плівки для меблів](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_25)), ТОВ „[Малкоп](http://www.decor.ua/f/malkop/ua)” ([меблеві тканини, кожа, поролон](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_41) / [нитки, голки, блискавки](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_69) /[фарби, лаки, клеї, плівки для меблів](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_25)), Компанія [ZABRAMA](http://www.decor.ua/f/zabrama/ua) ([обладнання для виробництва меблів](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_21)), [Укрліспромоптторг](http://www.decor.ua/f/ukrles/ua) ([меблева фурнітура, кромки, профілі](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_24) / [меблеві плити, щити, ДСП](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_23) / [меблеві тканини, кожа, поролон](http://www.decor.ua/catalog/ua_20_41)).

Репутація та імідж постачальників досить високі, оскільки вони вже на ринку довгий час і завоювали довіру не тільки місцевих підприємств, але і закордонних.

Постачальники зацікавлені в тому, щоб ВАТ „ІЛЕМ” була довгостроковим клієнтом. ВАТ „ІЛЕМ” також сконцентрована на тривалій співпраці, адже постачальники поряд з наданням гарантії якості товару, що поставляє, забезпечує своєчасну реакцію у відповідь на претензії щодо якості.

З усього вище наведеного випливає, що постачальники є конкурентноспроможними і відіграють важливу роль не тільки на регіональному рівні, але і на міжнародному.

Оцінювання сильних і слабких сторін діяльності ВАТ „ІЛЕМ” відображено в додатку 12.

Отже, що конкуренти не зробили слабкі сторони організації своїми перевагами, потрібно прийняти управлінські рішення по швидкому їх усуненню. А оскільки конкурентів не багато, то зробити це буде не тяжко.

Управлінське рішення – це акт втручання суб’єкта управління з метою прийняття певного рішення, яке б сприяло виходу організації з певної виробничо – господарської ситуації [4, ст. 142] .

До управлінських рішень висуваються такі вимоги:

* всебічна обгрунтованість рішення;
* своєчасність;
* повноваження;
* необхідна повнота змісту;
* узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Щодо класифікації управлінських рішень, то вона є різноманітною. Зокрема управлінські рішення класифікують за наступними ознаками:

1. За функціональним призначенням рішення бувають планові, прогнозні, облікові, аналітичні, регулюючі, контролюючі та організаційні.
2. За характером розв’язуваних задач: економічні, екологічні, технічні та технологічні.
3. За характером прийняття: одноособові, колегіальні та колективні.
4. За характером цілей: поточні, тактичні та стратегічні.
5. За способом обгрунтування: інтуїтивні, раціональні та організаційні.
6. По рівнях ієрархії: на рівні вищих систем, на рівні підсистем та на елементарному рівні.
7. За організаційним оформленням: жорсткі, гнучкі, орієнтуючі та нормативні.
8. За причинами виникнення: ситуаційні, за розписом, епізодичні, періодичні, ініціативні та програмні [12, c.11].

Управлінське рішення є результатом пошуку суб’єктом управління шляхів та засобів виходу організації із ситуації, а також відповідних дій колективу об’єкту управління.

Шляхи вирішення недоліків:

* Щоб зменшити кількість браку і збільшити ефективність роботи обладнання для виробництва необхідно найняти більш кваліфікованих інженерів, які швидко і якісно налаштовували б це обладнання.
* Для задоволення всього попиту необхідно збільшити обсяг виробництва продукції за рахунок побудови нових цехів і нових виробничих ліній.
* Для підвищення рекламної кампанії потрібно провести масштабну рекламу продукції по радіо.
* Для вирішення проблеми із розташуванням постачальників потрібно заключити договір із постачальниками, які знаходяться на території України.

**РОЗДІЛ 3. Трендові функції збуту і життєвих циклів продукції**

У процесі аналітичної роботи проблему збуту вирішують на стадії розроблення загальної політики підприємства. З самого початку виробництво продукції базується на конкретних методах збуту і найвигідніших та найлегших умовах.

Збут виступає як основний елемент маркетингу, який забезпечує фізичне переміщення та розподіл товарної маси у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів і організацію їх ефективного споживання або використання.

Обсяги і тривалості виробництва того чи іншого товару змінюються в часі циклічно. Це явище називається життєвим циклом товару. Життєвий цикл товару - це час існування товару на ринку, проміжок часу від задуму виробу до зняття його з виробництва і продажі.

В свою чергу життєвий цикл товару визначає послідовність періодів існування товару підприємства на ринку та характеризує зміну обсягів продажу та прибутку від його реалізації і визначає маркетингові стратегії від моменту виведення товару на ринок до зняття його з ринку відповідно до поведінки споживачів і конкурентів.

Концепція життєвого циклу товару описує збут продукту, прибуток, конкурентів і стратегію маркетингу з моменту надходження товару на ринок і до його зняття з ринку. Концепція виходить з того, що будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш зробленим чи дешевим товаром.

Функціями каналу збуту є:

* 1. розподіл і збут виробничої продукції;
  2. закупівля потрібних для виробництва матеріалів і сировини;
  3. маркетингові дослідження;
  4. установлення контактів із споживачами, проведення переговорів;
  5. підготовка і укладання контрактів купівлі-продажу, контроль за їх виконанням;
  6. здійснення заходів щодо просування товарів до споживача, реклама, розпродаж, ярмарки тощо;
  7. участь і допомога у формуванні рівня цін на товари та послуги;
  8. участь у плануванні товарного асортименту;
  9. після продажне обслуговування товарів.

Тривалість ринкового періоду, обсяг збуту, прибуток багато в чому залежить від ефективної маркетингової підтримки товару, сутність якої має відповідати особливостям кожного етапу.

***Класичний життєвий цикл товару складається з чотирьох етапів:*** етап впровадження, етап зростання, етап зрілості, етап спаду.

Розширену модель життєвого циклу товару можна побудувати у вигляді графіка, який ілюструє динаміку обсягів продажу і прибуток від реалізації за весь час перебування товару на ринку (рис. 3.1).

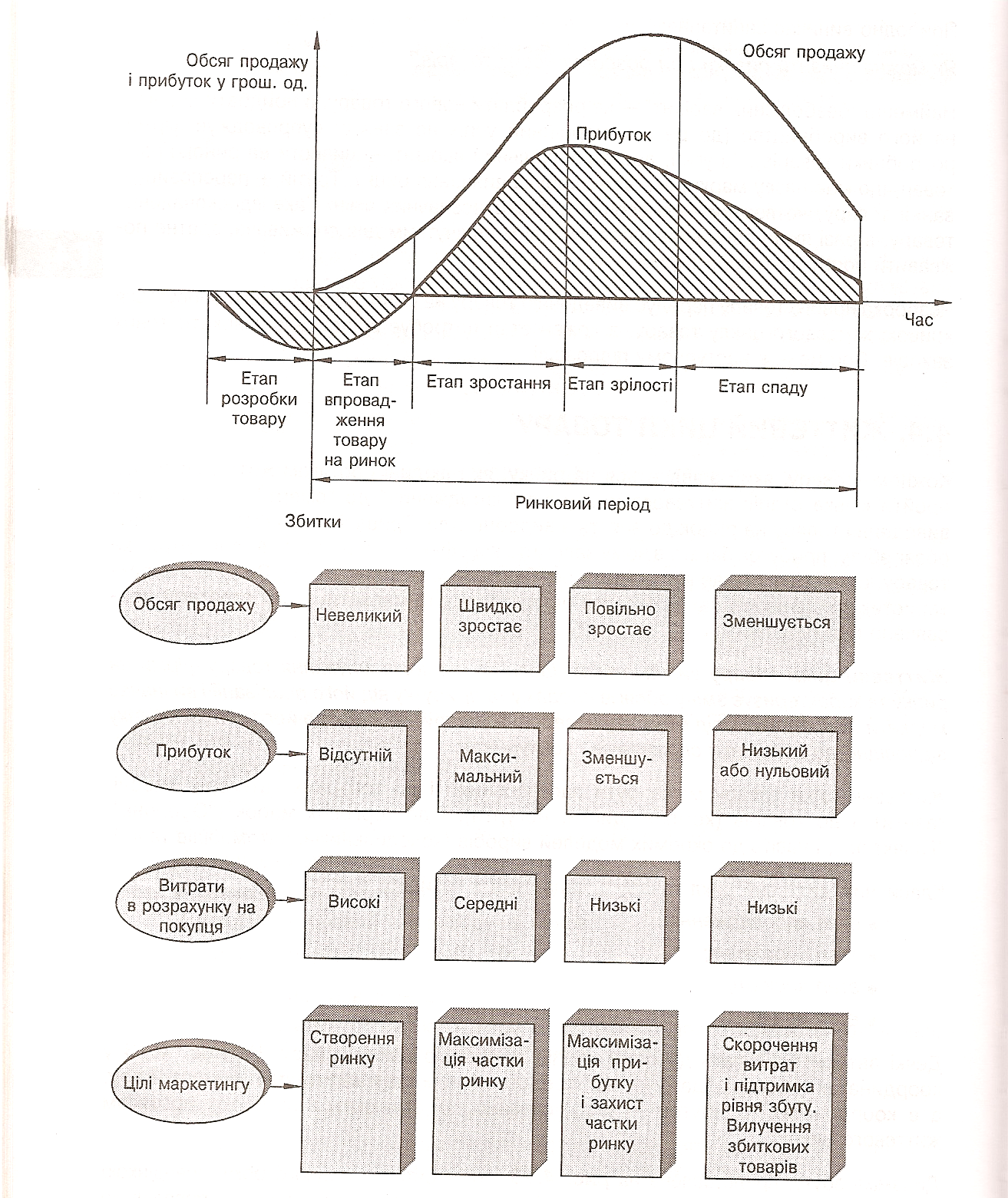


Рис. 3.1. Концепція життєвого циклу товару

Даний графік являє собою більш розширену модель життєвого циклу товару. Різні автори виділяють різні частини життєвого циклу, але в загальному їх класифікацію можна звести до чотирьох елементів: впровадження, зростання, зрілість і спад.

**Етап зростання** відбувається з моменту, коли фірма починає отримувати прибуток, що супроводжується швидким зростанням обсягу продажу і свідчить про те, що товар схвалено споживачами. Основна мета маркетингу на цьому етапі – “максимізація частки ринку”.

Зростаюча активність конкурентів вимагає модифікації окремих характеристик товару, вдосконалення упаковки, сервісу. Ціни продовжують залишатися високими, хоча і трохи нижчими від цін на етапі впровадження. Розподіл набирає інтенсивного характеру і здійснюється через канали масового збуту. Витрати на рекламу значні, хоча їх відсоток від загального обсягу порівняно з попереднім етапом зменшується. Основна ціль просування на цьому етапі – переконати споживачів, акцентуючи увагу на конкретних перевагах саме своєї марки.

Криза життєвого циклу дає можливість визначити момент виведення на ринок нового товару: як тільки один товар входить у стадію зростання, потрібно розробляти новий. Виводиться товар з ринку через припинення маркетингової підтримки тоді, коли новий товар входить у стадію зрілості.

***Етап зрілості.*** Маркетингова ціль на цьому етапі: максимізація прибутку і стабілізація частки ринку, а стратегія, яка відповідає етапу зрілості, має назву “Захист”.

Основне завдання маркетингу на цьому етапі – продовження життєвого циклу товару. Цього можна досягти чотирма засобами:

1) Розширення ринку шляхом залучення нових споживачів, виходу на нові територіальні ринки або нових застосувань товару;

2) Модифікація товару;

3) Репозиціювання марки з метою привернути увагу нових сегментів споживачів;

4)Пошук нових сфер використання товару.

Проте настає момент коли попри усі зусилля обсягів продажу і прибутків починають суттєво знижуватися. Це симптоми переходу товару до останньої стадії життєвого циклу – спаду. Товар починає “вимирати”.

***Етап спаду.*** У цей період споживачі переходять на використання нового товару. Кількість конкурентів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Стратегія, що має назву “Відхід”, передбачає зняття товару з виробництва. Ціни знижуються, хоча наприкінці періоду на деякі товари можуть збільшитися; використовується лише частина каналів товароруху; витрати на маркетингові заходи незначні. На цьому етапі компанія має прийняти одне з двох можливих рішень: або зняти марку з продажу (стратегія “жнив” – скорочення маркетингових витрат практично до нуля в розрахунку на те, що продаж забезпечуватиметься завдяки лояльним до торгової марки споживачам), або відродити марку, тобто відновити популярність марки, виробництво якої раніше було припинено .

Стимулювання продажу як один з елементів маркетингу зале­жить від загальної стратегії підприємства — виробника товару, зокрема його стратегії маркетингу, ціноутворення, від зміни ви­трат на комунікації і т. п.

Для тих компаній, які залишаються на ринку зі своїми товарами на стадії спаду, пропонуються такі варіанти стратегії:

■ збільшити капітальні вкладення для завоювання кращих конкурентних позиції;

■ сконцентрувати маркетингові зусилля лише на найбільш містких ринках;

■ використати лише найбільш ефективні канали розподілу товарів.

Будуємо трендові функції по кожному виду послуг.

Рис. 3.2. Крива життєвого циклу по виготовленню меблів.

Графічно видно, що за останні роки обсяг виготовлених меблів зростав поступово, тобто у 2009 році життєвий цикл меблів знаходиться на етапі зростання. До головних цілей ВАТ „ІЛЕМ” на даний момент слід віднести:

* покращення роботи щодо доставки меблів, вчасність;
* належне виконання умов договору поставок сировини і матеріалів;
* організація реклами, що в свою чергу розширить ринок збуту.

Отже, стратегією, яку переслідує ВАТ „ІЛЕМ” є стабільне зростання. Підприємство повинно не втрачати попит на продукцію, коло своїх споживачів, а також поступово розширювати ринок збуту.

Рис.3.3. Крива життєвого циклу по виготовлення будівельних деталей з деревини та плит.

Графічно видно, що за останні роки обсяг виготовлених будівельних деталей з деревини та плит зростав , тобто у 2009 році життєвий цикл будівельних деталей знаходиться на етапі зростання.

Охарактеризувавши два рисунки можна зробити висновок, що виробництво у 2009-2011 роках збільшиться у всіх видах продукції. Дані збільшення будуть залежати від попиту на дані види товарів та від можливостей населення, оскільки виготовлення меблів і будівельних деталей з деревини і плит вимагає наявності у замовника чи малої кількості коштів.

## **РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВАТ „ІЛЕМ”**

## **4.1. Обґрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів**

## Під плануванням розуміють відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. Ця функція закінчується до початку дій з реалізації плану.

## Планування – це початковий етап управління, однак він являє собою незакінчену дію, а процес який продовжується до завершення плануючого комплексу операцій.

## Виділяють два види планування: стратегічне планування і планування реалізації стратегії. Стратегічне планування (техніко-економічне прогнозування) полягає у розробці стратегії діяльності функції. Стратегія – це всебічний комплексний план призначений для забезпечення здійснення місії функції та досягнення її цілей.

## На основі результатів дослідження сильних і слабких сторін проекту і відповідно до моделі стратегічного планування (додаток 2) визначається місія, стратегія, загальноорганізаційні та оперативні цілі.

Місія — це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація) .

Місія організації допомагає встановити, чим фактично займається підприємство: яка його суть, розміри, перспективи та напрямок розвитку, переваги над конкурентами. Місія повинна акцентувати основну увагу на споживача, а не на товар, оскільки вона визначається інтересами споживачів, їх проблемами і попитом.

Потреба споживача

Напрямок діяльності організації

Основний продукт

Місія організації

Рис. 4.1. Послідовність та зміст визначення місії організації

Формулювання місії організації повинно визначати:

а) задачі фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і технологій. Іншими словами, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;

б) зовнішнє середовище по відношенню до фірми, що визначає робочі принципи фірми;

в) культуру організації.

Місія ВАТ „ІЛЕМ” - задоволення потреб споживача у якісних, зручних, надійних меблях і різноманітних будівельних деталей з деревини і плит.

***Стратегічне планування*** – полягає у виборі та розробці стратегій. Метою стратегічного планування є здійснення комплексного наукового обґрунтування проблем, які постають перед організацією в найближчій перспективі та на її основі розробити показники розвитку організації на плановий період.

Світова практика розглядає 4 основні стратегічні альтернативи дотримуватись яких може підприємство за певних умов.

*Обмежене зростання.*Стратегічною альтернативою, якої дотримується більшість організацій, є обмежене зростання. Для стратегії обмеженого зростання характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найзручніший і якнайменш ризикований спосіб дії.

*Зростання.*Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються. Її можуть дотримуватися керівники, прагнучі до диверсифікації (різноманітності номенклатури продукції своїх фірм, щоб покинути ринки, що перебувають в стагнації. У нестійкій галузі відсутність зростання може означати банкрутство. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання (наприклад, виробник придбаває оптову фірму-постачальника або одна фірма по виробництву безалкогольних напоїв придбаває іншу). Зростання може приводити до конгломератів, тобто, об'єднанню фірм в ніяк не зв'язаних галузях. Сьогодні найочевиднішою і визнанішою формою зростання є злиття корпорацій.

*Скорочення.*Альтернативою, яку найрідше вибирають керівники і яку часто називають стратегією останнього засобу, є стратегія скорочення. Рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. Фактично для багатьох фірм скорочення може означати здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. До стратегій скорочення вдаються найчастіше тоді, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися, при економічному спаді або просто для порятунку організації.

*Поєднання*. Стратегії поєднання всіх альтернатив, швидше за все, дотримуватимуться крупні фірми, активно діючі в декількох галузях. Стратегія поєднання є об'єднанням будь-яких з трьох згаданих стратегій — обмеженого зростання, зростання і скорочення [5, с 174].

Керівництво нашого підприємства обрало для себе стратегію росту і залежно оскільки це новостворене підприємство, мале , яке планує розвиватися і обрана стратегія передбачає зростання.

Відповідно до обраних стратегічних альтернатив здійснюється розподіл ресурсів, що існують на підприємстві – бюджету підприємства.

Для ефективної та прибуткової діяльності підприємства були розроблені загально організаційні цілі. Найважливішими з них є отримання прибутків від здійснення діяльності, вихід на регіональний ринок, соціальна відповідальність.

Детальна характеристика загально організаційних цілей ВАТ „ІЛЕМ” приведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Опис цілей ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п.п | Вид цілей | Характеристика |
| 1 | Довгострокові цілі | -Збільшити об’єми виробництва меблів на найбільш використовувану продукцію на 20%;  -Збільшити об’єми виробництва будівельних деталей і плит на 10%:  -Збільшити асортимент продукції. |
| 2 | Середньострокові цілі | -Ввести в експлуатацію нову лінію виробництва будівельних деталей з деревини і плит;  -Провести реконструкцію цеху по виготовленню м’ягких меблів. |
| 3 | Короткострокові цілі | -Вийти на регіональний ринок протягом року;  -Збільшити об’єм продажу протягом року.  -Зменшити величину неякісної продукції до 0,01% протягом року.  -Закупити нове обладнаня |

На підприємстві постійно здійснюється *управління за цілями*, що полягає у нагляді та регулюванні досягнення поставлених перед підприємством цілей. Управління за цілями здійснюють керівники відповідних відділів та директор. Одне із головних місць у регулюванні цілей відіграє регулювання використання бюджету підприємства.

*Бюджет* – це всі грошові кошти, які на даний момент є у розпоряджені підприємства, і які використовуються підприємством для ефективного його функціонування та розвитку. Контроль за використанням бюджету підприємства здійснює директор підприємства та головний бухгалтер.

**4.2. Організація взаємодії як функція менеджменту**

Організація взаємодії — це процес створення структури підприємства, яка в свою чергу, створює можливість колективу ефективно працювати над досягненням спільної мети. [10, ст. 22]

*Виробнича програма підприємництва* – це той максимальний обсяг продукції робіт та послуг які може виробити підприємство при ефективному і раціональному використанні його власних виробів ресурсів з врахуванням обсягів ринкового патенту на продукцію підприємства.

Спискову чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) визначають як функцію трудомісткості продукції (Т), корисного фонду робочого часу працівника (Фр.ч.) і середньозваженого коефіцієнта використання основного обладнання, машин та механізмів (К) за формулою 4.1:

 люд. (4.1)

Трудомісткість n-го виду продукції визначаємо наступним чином:

 люд.-год. (4.2)

де  *tn –* трудомісткість одиниці продукції n-го виду, люд. – год./одиницю

О (n)p.p. – річний обсяг реалізації продукції певного виду, одиниць.

Фонд використання робочого часу працівниками зайнятими обслуговуванням обладнання (ПВП) визначається у формі таблиці 4.2.

# Таблиця 4.2

## Плановий бюджет робочого часу працівника

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Види втрат і витрат робочого часу в плановому році | Фонд робочого часу в: | | |
| днях | годинах | % до робочого часу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Календарна кількість днів у році | 365 |  |  |
| 2. | Неробочі дні в т. ч.: |  |  |  |
|  | а) вихідні | 104 |  |  |
|  | б) святкові | 10 |  |  |
| 3. | Робочий час (номінальний фонд робочого часу) | 251 | 2004 | 100 |
| 4. | Невиходи на роботу, змінні простої в т.ч.: | 24,33 | 194,19 |  |
|  | а) чергові відпустки | 12,55 | 100,2 | 5 |
|  | б) відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами | 4,51 | 36,07 | 1,8 |
|  | в) виконання державних обов'язків | 1,25 | 10,02 | 0,5 |
|  | г) у зв'язку з хворобою | 9,78 | 78,15 | 3,9 |
| 5. | Явочний робочий час | 222,89 | 1779,55 | - |
| 6. | Додаткові витрати робочого часу робітниками в т.ч.: | 24,09 | 192,19 | - |
|  | а) перерви на годування дітей | 13,81 | 110,22 | 5,5 |
|  | б) скорочення робочого часу для підлітків і працівників із шкідливими умовами праці | 7,53 | 60,12 | 3 |
| 7 | Ефективний фонд робочого часу робітника | 202 | 1609 | - |

Примітка: Норма робочого часу на 2009 рік при сорокагодинному робочому тижні становить 2004 години згідно інформації Міністерства праці та соціальної політики. [11, ст. 10]

В залежності від загальної чисельності виробничого персоналу для подальших розрахунків визначаємо чисельність адміністративно – управлінського персоналу.

Чзаг=Чпвп+Чауп

Чауп=30%\*20=6 (чол.);

Чзаг==20 (чол.);

Чпвп=Чзаг-Чауп=20-6=14 (чол.);

Чдп=20%\*20=4 (чол.);

Чпвп=20-6-4=10 (чол.).

За 2008 р. обсяг продукції склав:

Qросн=5500000 (грн.), тобто 79%;

Qрсуп=1500000 (грн.), тобто 21%.

Qзаг= Qросн+ Qрсуп=7000000 (грн.) – 100%;

Чпвпосн=0,79\*10=8 (чол.);

Чпвпсуп=0,21\*10=2 (чол.);

Тnосн=( Чпвпосн\*Фрч)/Кіосн=(8\*1609)/0,8=16090 (люд.-год);

Тnсуп=(2\*1609)/0,9= 3576 (люд.-год);

tnосн= Тnосн/ Qросн=16090/5500000=0,0029 (грн.);

tnсуп=3576/1500000=0,0024 (тис грн.).

Загальна чисельність ПВП на підприємстві включає працівників, необхідних для надання послуг та чисельність допоміжного персоналу.

∑ ЧПВП= ЧПВП о+ ЧПВП с+ЧАУП

∑ ЧПВП= 8+2+6=16 (чол.)

Отже, загальна чисельність персоналу промислово-виробничого персоналу на ВАТ „ІЛЕМ” та її елементи подано в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Загальна чисельність ПВП на ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Персонал | Позначення | Чисельність, чол |
| 1. | Чисельність промислово-виробничого персоналу для виготовлення основного виду продукції | ЧПВП о | 8 |
| 2. | Чисельність промислово-виробничого персоналу для виготовленя суміжного виду продукції | ЧПВП с | 2 |
| 3. | Чисельність допоміжного персоналу | Чдп | 4 |
| 4. | Чисельність адміністративно-управлінського персоналу | ЧАУП | 6 |
| Загальна чисельність ПВП | | ∑ ЧПВП | 20 |

**4.3. Аналіз організаційної структури управління за допомогою органіграми**

Формою організації елементів підприємства як системи є його структура. Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему.

Організаційна структура необхідна для управління різнома­нітними видами діяльності підприємства, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дає змогу зробити правильний вибір на користь конкретної органі­заційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства. Залежно від двох основних типів умов діяльності підприємства (стабільних і мінливих) ефективними є два типи організаційної структури управління: традиційна - механістична й органічна — ринкова. [3, ст. 402]

Сукупність всіх елементів і ланок системи управління та встановлення між ними постійних зв’язків носить назву ***організаційної структури*** ***управління*** (ОСУ).

Організаційна структура управління (***ОСУ***) має такі властивості[12]:

* показує певну субординацію органів управління, відношення влади і підпорядкованості;
* показує певну технологію управлінської діяльності, процеси розподілу і кооперації праці в сфері управління, послідовність реалізації управлінських процедур;
* органічно зв’язує структуру і функції управління;
* здійснює інтеграцію вертикального, горизонтального, професійно-кваліфікаційного і функціонального поділу праці.

ОСУ включає в себе сукупність всіх служб підприємства і його підрозділів та існуючих між ними органічних зв’язків як по горизонталі, так і по вертикалі. Побудова ОСУ здійснюється за допомогою органіграми.

***Органіграма*** – це схематичне зображення структури управління або детальне описання всіх підрозділів і зв’язків , що існують між ними. [6, ст.51]

Мета органіграми заключається в схематичному зображені всього підприємства, його частин або окремої служби. При побудові органіграм слід враховувати, що лінії зв’язку, які з’єднують різні служби мають відповідати принципу підпорядкованості, а також чітко проявити канали комунікативних зв’язків.

До найважливіших характеристик організаційної структу­ри належать: кількість ланок; ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управ­ління. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість (що визначаються за рівнем рит­мічності роботи й інших ознак); її оперативність (швидкість прийняття і реалізації рішень) та ін. [3, ст. 404]

Основні види організаційних структур управління:

* Лінійна структура, що заснована на зосередженні всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. [3, ст. 411]
* Функціональна структура, якій властива підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління. [3, ст. 411]
* Лінійно – функціональна (змішана) структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом фірми. [3, ст. 412]
* Продуктова організаційна структура.
* Організаційна структура, орієнтована на споживача.

Розглянемо організаційну структуру нашого підприємства.

Згідно зі схеми (додаток 3), на ВАТ „ІЛЕМ” організаційна структура – лінійно-функціональна, оскільки між окремими підрозділами існують відповідні лінійні і функціональні зв’язки, а саме, між різними рівнями управління – функціональні, бо нищі рівні управління підпорядковуються вищим, а на одному і тому ж рівні – між піждрозділами існують лінійні зв’язки. Дана структура передбачає, що функціональні керівники отримують повноваження управління працівниками нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Перевагами даної структури є простота та чіткість розпоряджень, погодження дій виконавців, чіткість системи зв’язку між керівниками і підлеглими, висока компетентність спеціалістів.

***Керівництво*** – це управлінська діяльність, спрямована на забезпечення впливу корегуючої підсистеми на керовану з метою виконання місії та досягнення цілей функції.

***Стиль керівництва*** – це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, спонукає їх до досягнення цілей організації.

Стиль керівника залежить від обсягу делегування повноважень, використаних типів влади, турботи про людські потреби і виконання завдань організації.

Існує три ***види керівників***:

1. автократичний;
2. демократичний;
3. ліберальний.

*Автократичний* тип керівника визначається схильністю до єдино начальства, надмірної централізації влади, особистим вирішенням всіх питань, свідомим обмеженням усіх контактів з підлеглими. Автократ прагне підпорядкувати колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислухається до думки інших. Він притримується думки, що адміністративні стягнення найкращий засіб впливу на підлеглих.

*Демократичний* тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи організації, підготовка та прийняття управлінських рішень, створює необхідні для виконання роботи умови, з повагою відноситься до підлеглих і турбується про них. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівку не у формі наказів, а у вигляді пропозицій.

*Ліберальний* – відрізняється відсутністю розмаху у своїй діяльності. Безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність, ліберал не втручається у справи своїх підлеглих, не виявляє активності виступає у ролі посередника у взаємовідносинах між членами колективу, виплачувати не заслужені премії, дозволяє відрядження, не виправдані службою і т.д. [12]

Відповідно до попередньосказаного, на ВАТ „ІЛЕМ” керівники відносяться до демократичного типу. Звичайно, краще мати на підприємстві демократичного керівника, ніж автократичного чи ліберального. Тому що, в такому випадку, були б непорозуміння між керівником вищої і керівниками нижчих рівнів. Між працівниками на підприємстві повинні бути взаємопорозуміння, і ні в якому разі, не застосовувати адміністративні стягнення. Крім того, демократи завжди візьмуть користь від конфліктних ситуацій (якщо вони виникнуть), а не будуть знаходити винних і застосовувати штрафи, як це робить автократ.

При поділі організації на великі блоки, встановленні співвідношень повноважень різних посад, визначенні посадових обов’язків розглянемо органіграму підприємства (додаток 4).

* 1. **4.4.Оптимізація виробничо- управлінської структури підприємства**
  2. *Оптимізація організаційної структури* – це процес покращення будь-якої організаційної структури, що полягає у зміні цієї структури в кращу сторону, при чому зменшується кількість недоліків попередньої організа-ційної структури.
  3. *“Найкраща” структура* - це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, і таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [4, c. 347].

В організаційній структурі, на нашу думку, було б доцільним і корисним для ВАТ „ІЛЕМ” додати склад, щоб зберігати виготовлену продукцію. Оптимізована організаційна структура наведена в додатку 6.

Проте ОСУ не забезпечує вирішення задач ефективних зв’язків підприємства з ринковими структурами. Але вона відповідає професійно-кваліфікаційній структурі кадрів управління, забезпечує оперативних рух інформації, а також все необхідне для ефективного управління виготовлення продукції.

* 1. До того ж організаційна структура на ВАТ „ІЛЕМ” при проектуванні забезпечуватиме виконання вимог:

1. в цій ОСУ дотримано принципи персональної відповідальності;
2. при ОСУ, вона має забезпечувати ефективніше вирішення задач усіх типів, що стоять перед організацією, а це завоювання частки ринку, надання кращих послуг ніж конкуренти, збільшення асортименту страв тощо;
3. структурні підрозділи проектовані так, що вони перекривають спектр рішення можливих задач, взаємодіючи один з одним;
4. в даній ОСУ враховані принцип (норма ) управління.

Підприємства, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються **централізованими**. **Децентралізовані** підприємства ‒ такі підприємства, в яких повноваження розподіленні по нижчестоящим рівням управління. Основними характеристиками, які визначають ступінь централізації підприємства є:

• кількість рішень, які приймаються на нижчестоящих рівнях управління (чим більше число рішень, які приймають керівники нижчої ланки, тим менше ступінь централізації;

• важливість рішень, які приймаються на нижчестоящих рівнях (якщо керівники середньої ланки можуть прийняти рішення, які торкаються більш ніж одної функції, то організація слабо централізована);

• контроль за роботою підлеглих (в слабо централізованих організаціях вище керівництво рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих керівників, оцінка дій виконується на основі сумарних досягнутих результатів).

Позитивність централізованих структур полягає:· централізація покращує контроль та координацію спеціалізованих функцій, зменшує кількість та масштаби помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими менеджерами· сильне централізоване управління дозволяє уникнути ситуацій, при яких одні відділи фірми ростуть та розвиваються за рахунок інших· централізоване управління дозволяє більш економне та легко використовувати досвід та знання персоналу центрального адміністративного органу.

Позитивність децентралізованих структуру правління полягає:

• управляти великими організаціями неможливо через значну кількість інформації, і відповідно складність процесу прийняття рішення;

### • децентралізація дозволяє приймати рішення тому керівникові, який найближче стоїть до проблеми що виникла і краще всіх її знає;

### • децентралізація стимулює ініціативу та дозволяє особистості поєднувати себе з організацією.

**Переваги централізації та децентралізації**

Рівень *централізації* управління змінюється в процесі соціального розвитку, і ця зміна є зако­ном соціального управління. Для кожного етапу соціального розвитку має бути свій оптимальний рівень централізації (*децентралізації*). При цьо­му чим вищий рівень, на якому приймається рі­шення, і нижчий щабель, для якого воно призначене, тим, закономірно, вищий рівень централіза­ції управління [8]. Децентралізація й централіза­ція, на думку українського дослідника Б. Краснікова, тісно пов'язані з поділом на ланки (ступеневістю) системи управління (одно-, двох-, трьох- і чотирьохступеневою): посилення **централізації** супроводжується виникненням додат­кових і проміжних рівнів управління, збільшен­ням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва; основними ж характеристиками **децентралізації** є відсутність зайвих проміжних рівнів, скорочення бюрократичного апарату, де­монополізація виробництва [3]. При цьому обид­ва компоненти мають як *позитивні*, так і *нега­тивні* властивості, тому система соціального уп­равління буде максимально ефективною лише у разі оптимальної реалізації всіх позитивних характеристик як централізованого, так і децентра­лізованого менеджменту. До того ж еволюційний розвиток соціального управління, її централізо­ваних і децентралізованих форм має **циклічний характер** змін при переході від одного типу орга­нізації суспільства до іншого.

При децентралізації розпорядження зазнають певних змін на кожному з рівнів управління. Децентралізація значно підвищує ефективність управління на цеховому рівні, так як вищі керівники не володіють тією інформацією, якою володіють лінійні керівники.

Оскільки ВАТ „ІЛЕМ” децентралізована система управління, то це є досить добре, оскільки недоліками централізованої системи управління є [6,ст.48]:

* висока ймовірність прийняття неправильних рішень, оскільки лінійні керівники володіють більш точною інформацією ніж керівництво;
* відсутність різних варіантів у прийнятих рішеннях керівниками нижчих ланок,
* відсутність необхідного рішення при тимчасовій відсутності структурного керівника.

Для усунення недоліків децентралізації доцільно використовувати інтеграцію структури управління, тобто процес досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання задач організації шляхом застосування правил, процедур, графіків, ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва. [4, ст. 58]

На підприємстві добре виражений демократичний стиль керівництва, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінка роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Для ВАТ „ІЛЕМ” децентралізована система управління є доцільнішою, оскільки рівень децентралізації є одним з вагомих факторів переваги над конкурентами у боротьбі за кваліфіковані управлінські кадри, варто її поглиблювати. Аби досягти бажаних результатів варто звернути увагу на освітній рівень, спеціалізацію та особливо на компетентність набраних працівників.

* 1. **4.5. Матеріальне і мoрaльне стимулювання працівників**

**Мотивація** – це процес стимулювання до діяльності направленої на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень та запланованих робіт.

Потреби – це усвідомлена відсутність чого-небудь, яка спонукає до дій. Первинні потреби закладені у свідомості людини генетично, а вторинні здобуваються шляхом пізнання і набуття життєвого досвіду. [10, ст. 29]

Мотивація — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби є первинні (фізіологічні) і вторинні(психологічні). Винагороди є внутрішні (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: затрати, просування по службі, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Потреби (нестача чого-небудь)

Мотиви

Поведінка

Ціль

Результат задоволення потреб

Рис.4.3. Схема моделі мотивації через потреби

Винагорода – це все те, що може спонукати людину до дії. Це відносини, що, на думку людину, здатні задовольнити її потреби.

Потреби – це фізіологічна або психологічна відсутність чого – небудь, які слугують мотивом до дії.

Мотив – це спонукальна причина, дії і вчинків людини.

Стимул – причина, що спонукає до дії.

Мотивація в процесі впливу відображає стан людини, що спонукає її робити певні дії.[6,ст.62]

Тому розрізняють такі поняття як «стимулювання» і «спонукання».

Стимулювання – це створення не тільки позитивних, але і негативних стимулів, що виражаються у формі певних заборон, покарань.

Стимулювати – означає примушувати до дії, давати поштовх.

Спонукання – це бажання або намір діяти для задоволення потреб, що виникають.

Суть цих теорій в табличній формі наведено в додатку 5.

Таблиця 4.4

Аналіз мотиваційних факторів на ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фактори підвищення продуктивності праці | Спонукають  працювати  інтенсивніше | Створюють  привабливі умови  для роботи | Сума балів | Ранг |
| 1.  2.  3. 4. 5.  6. 7.  8.  9.  10 | Добрі шанси просування по службі  Високий заробіток  Оплата праці за її результатами  Визнання добре виконаної роботи  Робота, що стимулює розвиток здібностей працівників  Складна і важка робота  Робота, що спонукає до самостійного прийняття рішень  Високий ступінь відповідальності  Цікава робота  Творча робота | 8  9  9  5  4  5  6  7  10  7 | 2  2  1  6  6  1  4  1  4  3 | 10  11  10  11  10  6  10  8  14  10 | 4  2  5  3  6  10  7  9  1  8 |
| Всього | | 70 | 30 | 100 | - |

Провівши аналіз мотиваційних факторів на ВАТ „ІЛЕМ” було встановлено, що найкращий фактор підвищення продуктивності праці - цікава робота, високий заробіток, визнання добре виконаної роботи, добрі шанси просування по службі, оплата праці за її результатами.

Таблиця 4.5

Оцінка привабливості робочого місця на ВАТ «ІЛЕМ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фактори, які перетворюють роботу на привабливу | Спонукають  працювати  інтенсивніше | Створюють  привабливі умови  для роботи | Сума балів | Ранг |
| *1* | *2* | *3* | *4* | 5 | 6 |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10. | Робота без значного напруження Вигідне місце розташування  Робоче місце захищене від шуму та забруднення оточуючого середовища  Робота з людьми, які подобаються  Гарні стосунки з безпосереднім керівником  Відповідний обсяг інформації про діяльність фірми  Гнучкий графік роботи  Вільний темп роботи  Наявність додаткових пільг  Справедливий розподіл об'ємів роботи | 3  3  3  4  5  5  4  6  6  4 | 7  7  7  7  4  4  7  4  3  7 | 10  10  10  11  9  9  11  10  9  11 | 4  5  6  1  7  8  2  10  9  3 |
| Всього | | 43 | 57 | 100 |  |

Провівши аналіз оцінки привабливості робочого місця на ВАТ „ІЛЕМ”, було встановлено, що найбільш привабливі фактори для роботи ‒ це робота з людьми, які подобаються, гнучкий графік роботи, справедливий розподіл об’ємів роботи, робота без значного напруження, вигідне місце розташування.; а до факторів, що не приваблюють робітників відносяться – вільний темп роботи, наявність додаткових пільг та відповідний обсяг інформації про діяльність організації.

З метою визначення ступеня матеріального стимулювання працівників необхідно виконати розрахунки оплати праці менеджерам різних рівнів управління.

Таблиця 4.6

Розрахунок заробітної плати працівникам АУП на ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Посада | Посадовий  оклад,грн | Надбавки (доплати) | | Премії | | Розмір місячної заробітної плати, грн |
| характер | величина, грн | характер | величина, грн. |
| 1. | Директор підприємства | 1500 | За високі результати праці | 300 | За досягнення високих економічних показників підприємством | 350 | 2150 |
| 2. | Заступник директора з комерційних питань | 1100 | 200 | 250 | 1550 |
| 3. | Начальник планово-економічного відділу | 1050 | 190 | 240 | 1480 |
| 4. | Начальник відділу кадрів | 1000 | 100 | 120 | 1220 |
| 5. | Начальник виробничого відділу | 970 | 150 | 160 | 1280 |
| 6. | Начальник маркетингового відділу | 950 | 90 | 100 | 1140 |
| 7. | Головний бухгалтер | 900 | 100 | 110 | 1110 |
| 8. | Начальник відділу збуту | 870 | 70 | 90 | 1030 |
| 9. | Начальник столярного цеху | 890 | 120 | 135 | 1145 |
| 10. | Начальник складального цеху | 820 | 110 | 120 | 1050 |
| 11. | Економіст | 800 | 80 | 90 | 970 |
| 12. | Кадровик | 765 | 70 | 87 | 922 |
| 13. | Маркетолог | 730 | 65 | 76 | 871 |
| 14. | Менеджер з продажу | 700 |  | 70 |  | 80 | 850 |
| В С Ь О Г О | | 13045 | - | 1715 | - | 2098 | 16768 |

На підприємстві впроваджуються моральні і матеріальні фактори, які наведені в додатку 13.

Одною з основних цілей систем матеріальних стимулів праці є забезпечення співвідношень у заробітній платі працівників у відповідності до кількості і якості праці. Вирішення даного завдання вимагає виділенні групи працівників підприємства за рівнями оплати праці. Спочатку встановлюється базова група працівників, трудові процеси яких в найбільшому ступені відбивають основні поточні і перспективні завдання, а пізніше формується склад решти груп працівників. Співвідношення у середній заробітній платі даної групи працівників та базове і буде представляти рівень стимулювання.

На нашому підприємстві застосовуються як позитивні, так і негативні стимули для працівників, які перераховані в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Позитивні і негативні стимули, які застосовуються на ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивні стимули | Негативні стимули |
| 1.Підвищення заробітної плати | 1.Застосування штрафів |
| 2.Покращенні умови праці | 2.Застосування доган |
| 3.Підвищення кваліфікації | 3.Понижена заробітна плата |
| 4. Робота без значного напруження |  |

**4.6. Система контролю виробничих процесів та структура і функції служби контролю**

Контроль, як процес необхідний для виявлення і вирішення проблем, що виникають в процесі діяльності раніше ніж вони стануть, досить значними, а також може використовуватись для стимулювання успішної роботи. [10, ст. 31]

**Контроль** — вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якою керівництва організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації.

Контроль

підсумковий

поточний

попередній

Рис. 4.4. Види контролю в організації

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організація взаємодії.

Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

* людських;
* матеріальних;
* фінансових.

Поточний контроль здійснюють через систему зворотного зв'язку:

* має характер управлінської необхідності;
* має мету;
* використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
* коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При остаточному контролі зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організа­цією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці). [5, ст. 79]

Американські спеціалісти дійшли висновку, що процес контролю реалізується через такі етапи:

* розробку стандартів і критеріїв;
* порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;
* здійснення необхідних коригуючих дій.

Розробка стандартів потребує:

* обмеження в часі;
* конкретизації критеріїв;
* забезпечення реальності показників;
* забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

Порівняння досягнутих результатів з розробленими стандартами здійснюється за етапами:

* установлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;
* вимірювання результатів;
* передавання й розповсюдження інформації про конкретні результати;
* оцінки інформації про отримані результати;
* обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Коригуючі дії базуються на виборі таких рішень:

* невжиття заходів;
* усунення відхилень;
* перегляд стандартів;
* поєднання кількох попередніх підходів. [5, ст. 80]

Процес контролю здійснюється з виконанням таких *етапів*:

1. відбір необхідних стандартів та розробка критеріїв діяльності підприємства;
2. аналіз відповідності отриманих результатів наперед визначеним критеріям та стандартам;
3. робота з невідповідностями:

* виявлення причин невідповідностей;
* розробка методів усунення невідповідностей;
* розробка та впровадження засобів попередження виникнення невідповідностей;

1. здійснення відповідних корегуючи дій.

На даному підприємстві існує система контролю. Тому, що даному підприємству потрібно постійно контролювати процес виготовлення продукції.

Спроектуємо в майбутньому наступну структуру служби контролю на ВАТ „ІЛЕМ”.

Директор

Начальник відділу контролю

Служба обліку

(1)

Спеціаліст системи контролю з технічних питань (1)

Спеціаліст з управлінського персоналу (1)

Рис. 4.5. Схема організаційної структури служби контролю в майбутньому на ВАТ „ІЛЕМ”

Процес забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємстві повинен включати:

* встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;
* створення умов для досягнення відповідного рівня якості: розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю;
* налагодження виробничого процесу з метою якісного виготов­лення виробів;
* ліквідація виявлених недоліків в якості продукції і виробничого процесу;
* забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

ВАТ „ІЛЕМ” включає всі наведені вище етапи ефективності системи контролю, а отже дане підприємство забезпечує досить ефективно функціонування управління системою контролю виробничих процесів. Управління системою контролю виробничих процесів на підприємстві ВАТ «ІЛЕМ» починається на етапі науково-дослідницьких, проектно-конструкторських і технологічних розробок, а закінчується, звичайно ж, на етапі маркетингового пошуку.

**РОЗДІЛ 5. ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Операційний менеджмент має відношення до однієї з трьох базових функцій будь-якої організації – виробництва, головний зміст якої полягає у діяльності зі створення товарів споживчого призначення чи надання послуг. Основне призначення операційної системи полягає у виробництві продукції або наданні послуг для задоволення конкретних потреб.

Управління операціями включає питання етики стосунків як всередині організації, так із зовнішнім середовищем.

Операційний менеджмент є центральною ланкою підприємства і створюється на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та поєднання в часі і просторі предметів, засобів і самої праці. За допомогою операційної функції проводиться сукупність дій з переробки ресурсів і постачання результатів діяльності в зовнішнє середовище.

Операційна функція включає ті дії, в результаті яких виробляються товари і послуги, що постачаються організацією в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не можуть існувати. [5.с36 ]

**5.1. Проектування функціональних служб**

З розвитком ринкових відносин ефективність діяльності організа­цій великою мірою залежить від кадрів управління. До кадрів управління належать працівники, які виконують функції управління або беруть участь в їх виконанні, інакше кажучи, працівники, що професійно виконують процеси управління і входять до апарату управління.

Кадри управління поділяють на три основні категорії: керівники, спеціалісти, допоміжно-технічний та обслуговуючий персонал. Кожна категорія характеризується специфічним місцем у системі управління, особливостями трудової діяльності, системою професійної підготовки і перепідготовки.

Посада - це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.   
Посадовими особами відповідно до закону вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

Службовець – технічний спеціаліст, що виконує допоміжні роботи в управлінському процесі.

Детальна виробничо–управлінська структура цеху виробництва меблів і будівельних деталей з деревини і плит відображена на малюнку 5.1.

Мал.5.1. Організаційна структура управління виробничого відділу на ВАТ „ІЛЕМ”

## **5.2. Посадова інструкція службовців**

*Посадова інструкція* - це документ, що визначає організаційно-правове становище працівника у структурному підрозділі і забезпечує умови для його ефективної праці та дає можливості підвищити відповідальність працівника.

# Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, зазначених у штатному розписі.

Згідно зі статтею 29 Кодексу законів про працю України, до початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов’язаний, зокрема:

1) роз’яснити працівникові його права й обов’язки та проінформувати під розписку про умови праці, його права на пільги та компенсації відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором.

Конкретний перелік посадових обов’язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що їх розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та обов’язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства). У посадовій інструкції також закріплюються права працівника та його відповідальність. Інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов’язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни — чіткі визначення.

#### Структура посадових інструкцій:

* загальні положення;
* кваліфікаційні вимоги;
* внутрішні та зовнішні регламентуючі документи;
* посадові обов'язки;
* права;
* відповідальність;
* умови праці;
* умови оплати праці;
* заключні положення.

Посадові інструкції можуть бути типовими і конкретними. Типові посадові інструкції розробляються для однотипних організацій і структурних підрозділів.

При розробці посадових інструкцій необхідно забезпечити єдиний підхід до їх побудови, формулювання змісту розділів, послідовності їх викладу. При цьому вони повинні відображати все коло посадових обов'язків, повноважень і відповідальності працівника, мати чіткі й короткі формулювання, бути гнучкими й динамічними.

Посадові інструкції працівників відділів (секторів) у складі територіальних органів центральних органів виконавчої влади готуються їх керівниками і затверджуються керівником територіального органу.

Посадові інструкції готуються у двох примірниках, один з яких зберігається у секторі кадрової роботи (оригінал), а другий – у начальників відповідних структурних підрозділів (територіальних органів). Державному службовцю видається під розписку копія посадової інструкції.

Приклад посадової інструкції менеджера з постачання ВАТ „ІЛЕМ” відображено у додатку 7.

**РОЗДІЛ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У ВАТ „ІЛЕМ”**

Комунікація — це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми. Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій тощо.

Мескон, Альберт та Хедоурі підкреслюють, що комунікації виникають:

1.Між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією зі споживачами йде через рекламу, з державою — через звіти, з політичною системою — шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відео стрічки, звіти та інше.

2.Між рівнями, підрозділами та працівниками організації. Комунікації можуть здійснюватись:

— від вищих рівнів управління до нижчих, тобто *зверху до низу.*

Наприклад, начальник сповіщає підлеглим про поточні завдан­ня, зміну технології роботи, нові пріоритети та інше;

- від нижчих рівнів до вищих.

Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення, страйкову ситуацію та ін., тобто спрацьовує принцип «знизу до верху»:

— між різними підрозділами (відділами, цехами та т.п.);

— між окремими працівниками;

— між менеджером (керівником) і його робочою групою (апара­том) ;

— через неформальні комунікації (здебільшого шляхом розпов­сюдження чуток).

Французький економіст Бернар Гурней виділяє формальні (офіційні) комунікації, тобто ті, які створюються керівництвом організації, та неформальні, які установлюються на засадах особистих стосунків в організації на відміну від офіційних комунікацій або процедур. [5, ст. 91]

Базою комунікацій с ефективне інформаційне забезпечення. Інформація — це сукупність повідомлень, які відображають кон­кретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Носіями інформації є документи, графіки, перфострічки, перфо­карти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми та т.п. Основним носієм інформації є документ. Інформація може надходити за цент­ралізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Часто в умовах виробничо-господарської діяльності вирішення управлінських проблем вимагає застосування графіків та відповідно способів графічних зображень.

Інформація являється основним ресурсом, наділена властивістю безмежності, що надає їх характеру не ресурсу, а споживчого попиту. Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності [12].

Документація — це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, походженням, зберіганням тощо називається діловодством. Його функції наступні:

1) попередній розгляд і облік документів;

2) довідково-інформаційне обслуговування;

3) контроль за виконанням;

4) вдосконалення (раціоналізація) документообігу;

5) експедиційна обробка та транспортування документів.

Графіки — це способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень крапок, ліній, фігур тощо). Графік має два елементи:

* графічний образ або систему накреслень;
* легенду, тобто умовні позначення на графіку.

При застосуванні графіків слід пам'ятати про наступні вимоги:

— наочність;

— змістовність;

— універсальність;

― зручність у користуванні тощо.

Використовуються такі групи графічних засобів:

Органіграми, які характеризують структуру і взаємовідносини явища:

— класифікаційні графіки (класифікація підприємств);

— оргсхеми (структура підприємств, цехів);

— оперограми (порядок руху сировини, деталей);

— хроноперограми (порядок руху в часі) тощо.

Топограми, що відображають явища у просторі:

— маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;

— планування виробничих дільниць, робочих місць;

— схеми змащування обладнання;

— маршрут руху багатоверстатника тощо.

Хронограми, які характеризують зміну явиш у часі:

— циклограми;

— планово-контрольні графіки;

— диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

Діаграми, що відображають кількісні співвідношення (показ­ників, явищ):

— діаграми порівняння показників;

— діаграми зміни показників;

— діаграми розподілу показників;

— хронодіаграми тощо. [5, ст. 94]

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією міх двома і більше людьми, працівниками з метою розв'язання певної проблеми.

Мескон, Альберт та Хсдоурі виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

— відправник (джерело) — той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;

— повідомлення — інформаційна ідея, яка закодована з допомо­гою символів;

— канал — засіб передачі інформації;

— отримувач (споживач) - особа, для якої призначена інформація.

Відправ-ник

Ідея

Повідом-лення

Отриму-вач

Оцінка ступеня розумін-ня ідеї

Рис. 6.1 Схематична модель комунікаційного процесу.

З рисунка 6.1 видно, що комунікаційний процес має наступні етапи:

1) Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).

2) Кодування і вибір каналу (перетворення ідеї в повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі з допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відео стрічок тощо).

3) Передача ідеї.

4) Декодування (переклад символів відправника в думки отри­мувача).

5) Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

3 метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій:

— міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками);

— організаційні, які визначаються характером діяльності, побу­довою, можливостями організацій (підприємств).

За допомогою цих етапів відобразимо комунікаційний процес між майстром та начальником виробничого цеху у ВАТ „ІЛЕМ” на рисунку 6.2.

*Формує або вибирає Кодує та вибирає канал*

Отримання премії

Звіт про виконання плану виробництва

Майстер

Премія за виконання плану виробництва меблів

Начальник виробничого відділу

*Наказ на виплату премії Декодування*

Рис. 6.2. Комунікаційний процес у ВАТ „ІЛЕМ”

Перешкоди комунікацій, які виникають у ВАТ „ІЛЕМ”:

* Недосконалий зворотній зв’язок;
* Погане сприйняття повідомлення адресатом;
* Деформація повідомлення під час передачі.

Удосконалення комунікаціях і ліквідація перепон у ВАТ „ІЛЕМ” необхідно:

1. скоротити час комунікаційного процесу та передавати зрозумілі адресатові повідомлення, щоб він якнайшвидше відповів;
2. повідомлення із використанням простих зрозумілих слів, знаків тощо, які адресат точно і однозначно зрозуміє;
3. Передачу повідомлення слід здійснювати безпосередньо відправником без стороніх осіб, якщо можливо, то найкраще під час розмови, тобто усно.

На ВАТ „ІЛЕМ” проводяться планові наради з іншими технічними працівниками, соціологічні дослідження, аналізуються відомості про діяльність інших підприємств-конкурентів та закордонних фірм. Обмін інформацією проводиться швидко і оперативно, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

**РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який керує організацією, якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

**7.1. Організація робочого місця менеджера**

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів.

Крім того, воно повинно виключати витрати часу, пов’язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

* робочої зони;
* зони нарад;
* зони відпочинку.

Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони, як правило, входить двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. В робочій зоні можуть бути інші меблі і технічні засоби, які використовує менеджер у процесі роботи.

При плануванні робочої зони менеджера можна використати такі рекомендації:

* письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна;
* вхідні двері повинні бути в поні зору менеджера;
* бажано, щоб вікно було зліва;
* письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;
* меблі, як правило, за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;
* якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100-120 см;
* якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
* робоче крісло, письмовий стіл і стіл приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

Вимоги до організації робочого місця менеджера:

інформаційні;

економічні;

ергономічні;

гігієнічні;

естетичні;

техніко – організаційні. [14]

Естетичні вимоги – продуктивність праці значною мірою залежить від елементів зовнішнього середовища в якому знаходиться працівник.

Технічні вимоги – це площа на якій встановлюється необхідні меблі, устаткування і яку займає сам працівник.

Наукова організація управлінської праці здійснюється з урахуван­ням принципів спеціалізації, пропорційності, безперервності, ритмічнос­ті, паралельності, прямо точності.

При науковій організації управлінської праці кожній категорії кад­рів управління необхідно враховувати специфіку їхньої праці, з тим щоб звернути увагу на особливі проблеми, зумовлені місцем і роллю працівника в системі управління.

У процесі організації управлінської праці, відбору оптимальних варі­антів, раціональних форм впливу на виробництво важливу роль відіграє її аналіз, визначення об'єктів аналізу, в тому числі структур затрат робо­чого часу, нормування праці, потоки і обсяги інформації тощо.

Одним з найважливіших важелів поліпшення організації праці є впровадження організаційного нормування управлінської праці, зокрема застосування нормативів структуризації апарату управління, його чисельності та управлінських процесів. [4, ст. 201]

**7.2. Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці**

## Для забезпечення оптимальних умов праці застосовують ергономічні вимоги. Все, що оточує людину, створюючи її робоче середовище, -- меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми та інші знаряддя праці, - повинно відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Більше число ергономічних вимог до якості техніки, елементам устаткування і просторової організації виробничого середовища може зробити враження закінченості процесу оптимізації робочих місць. Однак існуючий досвід суперечить цьому твердженню. Навіть якщо взяти до уваги всі ергономічні рекомендації і безпосередньо реалізувати їх, то з цього не завжди може вийти зручне робоче місце. Тут як і в кожній іншій складовій робочого місця, варто прийняти багато вирішень, що впливають на естетичну якість робочого середовища. Зокрема необхідно:

* визначити і реалізувати помірний ступінь упорядкованості елементів робочого середовища з урахуванням площі робочого місця і розмірів цих елементів;
* установити раціональний розподіл світла і тіні;
* визначити ступінь взаємного узгодження елементів робочого середовища за формою, кольором і матеріалом;
* поліпшити естетичні параметри засобів праці за допомогою кольору й ін.

Облік цих вимог призведе до поліпшення композиційної цілісності робочого місця, збільшить його інформаційну виразність і т.д.

## Гігієнічні вимоги ― це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму (18°С при кратності повітрообміну 1,5 за год.). Умови праці апарату управління характеризується також режимом його праці. Основні вимоги до режиму роботи фіксуються у правилах внутрішнього розпорядку.

## Дотримання встановлених вимог, норм та приписів є найкращою охороною праці працівників.

**7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці**

Рівень механізації та автоматизації процесів управління суттєво впливає на продуктивність управлінської праці. Номенклатура засобів механізації є дуже широкою. Вона включає засоби обчислю­вальної і копіювально-множинної техніки і зв'язку. Всі технічні засоби кваліфікують за ознакою відношення технічних засобів до інформаційних процесів, їхніх стадій. Класифікація ґрунтується на логіці перебігу інформаційних процесів. Відповідно до структури процесів перетворення інформації виділяють п'ять класів технічних засобів. В кожному з них — по два підкласи, що належать до окремих стадій перетворення інформації. Кожний з підкласів має декілька типів засобів, розміщених у структурі в міру зростання їхньої технічної складності та універсальності дії, ступеня механізації та автоматизації.

Слід особливо підкреслити, що ефективність техніки управління підвищується при її комплексному застосуванні в інформаційних про­цесах. Так, разом зі швидкодіючими ЕОМ використовують й інші засоби (друкарські машинки, розмножувальну техніку тощо), які при­скорюють створення документів. Диктофони застосовують переважно для аудіо запису службових документів. Записаний апаратом на звуконосії текст прослуховують і передруковують, що виключає складання чорновиків - документів.

Засоби пошуку і збереження документів сприяють покращенню довідково-інформаційної роботи. До цієї групи належать різного роду механізовані та автоматизовані картотеки, інформаційно-довідкові системи. Спеціалізовані меблі з блоками підвісного збереження доку­ментів, пересувні стелажі дають змогу організувати робочі місця служ­бовців, підвищити продуктивність їхньої праці. Засоби сигналізації та передавання інформації підвищують оперативність і надійність процесів управління. [4, ст. 213]

У процесі управління технічні засоби можуть використовуватися різними способами. Основні з них — індивідуальні, групові та функ­ціональні.

Стосовно процесу управління в цілому для підприємства передба­чається комплексне використання прогресивних технічних засобів і методів. Для цього застосовують автоматизовану систему управління як організаційну форму більш високого рівня порівняно з ручною.

Науково-технічний прогрес створює матеріальну базу для якісного перетворення управління виробництвом на основі науки, яка швидко розвивається, і принципово нової техніки управління. Науково-техніч­ний прогрес в управлінні сприяє прогресивним змінам характеру її умов праці управлінських працівників, створює умови для інтенси­фікації виробництва й управління.

Науково-технічний прогрес у сфері управління охоплює як роз­робку теоретичних проблем, так і впровадження досягнень науки в практику управління виробництвом. Отже, великого значення набуває соціальне та економічне експериментування щодо запровадження управ­лінських нововведень. Для здійснення експерименту необхідно розро­бити наукову гіпотезу і методику проведення вимірів та стимулювання результатів, визначити режим й умови експерименту та слідкувати за ними, здійснювати матеріальну підготовку, технічне і організаційне забезпечення, скласти кошторис витрат, забезпечити спільну роботу вчених і спеціалістів.

Технічний прогрес у сфері управління є важливим фактором підви­щення його ефективності. Особливо це стосується автоматизації, яка дає змогу значно розширити коло вирішуваних управлінських за­дач, підвищити якість і оперативність керівництва, обґрунтувати най­більш ефективні шляхи розвитку виробництва.

Головне завдання автоматизації управління на сучасному етапі поля­гає в забезпеченні єдності то взаємодії автоматизованих систем управ­ління різних рівнів і призначень. Проектування і впровадження АСУ — складне комплексне інженерно-технічне і соціально-економічне завдання. Структура АСУ є комплексною, оскільки охоплює всі підприємства, що утворюють підсистеми.

Крім того, організація технологічного процесу управління передбачає його впорядкування, тобто доцільну побудову ланок і ступенів прийнятої організаційної структури управління в просторі і в часі, заданому для досягнення цілей управління.

Ефективність проектування організації процесів управління зале­жить насамперед від детальної обробки операційної структури етапів процесу управління та від утвореної на її основі системи технологічних нормалей, побудованих на базі уніфікованих і стандартизованих елемен­тів. Стандартизація як форма організації процесу управління набуває все більшого значення.

Реалізація процесу управління ґрунтується на певному складі конкретних функцій управління, розробленій і затвердженій організа­ційній структурі, системі інформаційного забезпечення, в тому числі документаційного і технічного, технологічних нормах і проектах ор­ганізації виконання окремих етапів процесу управління. Організа­ція процесу управління покликана забезпечити максимально мож­ливу керованість. Тому її розглядають як один із засобів досягнен­ня мети.

Таким чином, в технології та організації процесу управління відоб­ражаються дії всього комплексу організаційних форм управління. Тому однією з важливих її характеристик є технологічність. Вона характеризується рівнем затрат управлінської праці і засобів на вико­нання всіх операцій організаційно-технологічного циклу процесу управління при необхідних якості та ефективності прийнятих до реалізації рішень, в чому неабияку роль відіграє змагальність як у сфері управління, так і у виробничій сфері. [4, ст. 215]

**7.4 Витрати на управління підприємством та ефективність управління**

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділив­ся в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є працею виробничою. Предметом управлінської праці є людина та її діяльність.

Головним елементом усієї системи управління підприємства є персонал. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особли­вістю управління персоналом.

Під управлінням персоналом розуміється процес плануван­ня, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчан­ня працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин пра­цівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функ­ціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом — поєднання ефектив­ного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у про­цесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використання технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття — реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій.

Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рухкадрів на підставі результатів оцінювання їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штат­ному розкладі підприємства. Науково обґрунтована розстанов­ка кадрів передбачає планування службової кар'єри з ураху­ванням їхніх життєвих інтересів; раціональне поєднання при­значення, конкурентності та виборності залежно від категорії працівників та резерву кандидатів; планомірний рух праців­ників апарату (підвищення, переміщення, пониження) залежно від результатів оцінювання; визначення термінів зайняття по­сад і віку кадрів управління; наукову організацію робочого місця; визначення умов і оплати праці.

Навчання персоналу призначене для забезпечення відповід­ності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва й управління. Розрізняють чотири види навчан­ня: підготовка робітників і службовців у професійних учили­щах, коледжах, вищих навчальних закладах, котра передба­чає одержання базової спеціальності; підвищення кваліфікації у навчальних закладах (центри, школи, інститути), тобто одер­жання нових знань з базової спеціальності працівника; пере­підготовка персоналу для здобуття нової спеціальності; післядипломна професійна освіта (магістратура, аспірантура, док­торантура). Взаємодія зазначених видів навчання дає змогу забезпечувати можливості для безпосереднього підвищення освіти кожного працівника, вчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Одним з найважливіших важелів поліпшення організації праці є впровадження організаційного нормування управлінської праці, зокрема застосування нормативів структуризації апарату управління, його чисельності та управлінських процесів.

Види норм і нормативів на ВАТ „ІЛЕМ”:

1. Формування органів (підрозділів) управління, з метою визначення чисельності робітників.
2. Чисельність.
3. Керівництво.
4. Витрати на утримання апарату управління.
5. Схеми посадових окладів.
6. Типові положення посадових інструкцій.

Організація праці менеджерів у ВАТ „ІЛЕМ” наведено у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Організація праці менеджерів на ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Напрями організації праці | Приклади організації праці за напрямами | | |
| Менеджерів вищого рівня | Менеджерів середнього рівня | Менеджерів низової ланки |
| 1. | Поділ та кооперування управлінської праці | Розробка та затвердження посадових інструкцій | | |
| 2. | Організація та обслуговування робочих місць менеджерів | Видача наказів стосовно організації та обслуговування робочих місць менеджерів | | |
| 3. | Нормування управлін-ської праці | Затвердження нормативів щодо роботи АУП | | Встановлення норм управління |
| 4. | Підвищення кваліфікації працівників | Видача наказів на відрядження працівників на навчальні курси | | |
| 5. | Впровадження передових методів і прийомів праці | Планування обсягів виробництва меблів і будівельних деталей з деревини та плит | | |

Як видно з таблиці 7.1 поділом та кооперуванням управлінської праці займаються переважно менеджери вищого та середнього рівнів, організацією та обслуговуванням робочих місць менеджерів – переважно менеджери низової ланки, нормуванням управлінської праці – менеджери вищого рівня, підвищенням кваліфікації працівників та впровадженням передових методів і прийомів праці – менеджери всіх рівнів.

**ВИСНОВОК**

Для написання курсової роботи з дисципліни «Основи менеджменту» було обрано підприємство ВАТ „ІЛЕМ”.

Оцінюючи внутрішнє середовище можна сказати, що плинність кадрів на підприємстві не значна, підприємство забезпечене фінансовими ресурсами достатньо, обсяги виробництва і реалізації продукції з кожним роком збільшуються, а точка беззбитковості становить 7000000 грн. Щодо зовнішнього середовища, то кількість споживачів продукції є дуже великою, постачальники є як місцевими, так і закордонними. Проблемами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства можна назвати не значні витрати на рекламу, постачальники є як відчизняні так і закордонні, під час виробництва присутня значна кількість бракованих меблів та будівельних деталей. Для вирішення цих проблем необхідно збільшити витрати на рекламу, знайти якнайближчих та найякісніших постачальників сировини в Україні, знизити частку браку у виробництві. Загалом, підприємство є прибутковим, рентабельним, має неабиякі можливості для подальшого розвитку.

Щодо продукції ВАТ „ІЛЕМ”, то тут виробляються меблі, а також будівельні деталі з деревини та плит на деревній основі. Виробництво як основної, так і супутньої продукції знаходиться на етапі зростання, тому підприємство обрало стратегію стабільного зростання.

Головною місією ВАТ «ІЛЕМ» - задоволення потреб споживача у якісних, зручних, надійних меблях і різноманітних будівельних деталей з деревини і плит. Для ефективної та прибуткової діяльності підприємства були розроблені загальноорганізаційні цілі, найважливішими з яких є отримання прибутків від здійснення діяльності та задоволення потреб споживачів.

Чисельність працівників у ВАТ «ІЛЕМ» становить 20 чоловік, з яких 8 чоловік займаються виробництвом меблів, 2 – виробництвом будівельних деталей з деревини та плит, 4 чоловіки відноситься до допоміжного персоналу, а 6 чоловік є адміністративно-управлінським персоналом.

Організаційна структура є лінійно-функціональною,оскільки між окремими підрозділами існують відповідні лінійні і функціональні зв’язки, а саме, між різними рівнями управління – функціональні, бо нижчі рівні управління підпорядковуються вищим, а на одному і тому ж рівні – між підрозділами існують лінійні зв’язки. Органіграма потребує негайної оптимізації, тому ми оптимізували її і додали склад, щоб зберігати виготовлення продукцію. Для ВАТ „ІЛЕМ” децентралізована система управління є доцільнішою, оскільки рівень децентралізації є одним з вагомих факторів переваги над конкурентами у боротьбі за кваліфікаційні управлінські кадри, варто її поглиблювати. Моральне і матеріальне стимулювання працівників полягає у преміях, надбавках, грамотах, подяках. Детально розглянули виробничо-управдінську структуру виробничого відділу, їх лінійні та функціональні зв’язки. На підприємстві проводяться всі види контролю (попередній, поточний, підсумковий), функціонують служба управління якістю та ремонтно-експлуатаційна служба, які виконують свою роботу якісно і вчасно.

Інженером з охорони праці на кожен вид робіт складається посадова інструкція, яка визначає організаційно-правове становище працівника у структурному підрозділі і забезпечує умови для його ефективної праці. Ми також розробляли посадову інструкцію на прикладі менеджера з постачання.

Комунікаційний процес у ВАТ «ІЛЕМ» здійснюється ефективно, проте має декілька перешкод при передачі інформації, які можна вирішити шляхом: передачі лише важливої та необхідної інформації в повідомленнях; вдосконалення зворотнього зв’язку; зменшення деформації повідомлень.

Робоче місце кожного працівника відповідає всім необхідним вимогам: економічним, ергономічним, технічним, естетичним, санітано-гігієнічним, інформаційним. У кожному кабінеті керівника є вазони, картини, персональний комп’ютер, оргтехніка, кондиціонер, меблі, телефон і т. д.

Механізація та автоматизація у ВАТ «ІЛЕМ» знаходяться на достаньому рівні і не потребують негайного розвитку. Ефективність управлінської праці також є досить високою і задовольняє підприємство повністю.

Загалом можна сказати, що ВАТ «ІЛЕМ» функціонує ефективно і з кожним роком отримує все більший і більший дохід. І в найближчих 10 років діяльність підприємства не занепаде, оскільки весь управлінський персонал має досить високий рівень знань і навичок, а також значний досвід роботи, що допоможуть реалізувати всі поставлені перед підприємством цілі без значних зусиль.

# Список використаної літератури:

# Кодекс законів про працю України.

# Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Посібник - К.: КНЕУ, 1998.

# Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту . - Львів. "Світ", 1995.

# Гончаров С.М., Дупляк В.Д. Основи менеджменту та маркетингу. - К.: 1992.

# Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Посібник. - Львів, 2000.

# Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Посібник. - К.: КНЕУ, 1998.

# Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. - Львів, 1995.

# Мартиненко Н.М. Менеджмент фирмы. - К.: 1995.

# Менеджмент організацій: Підручник. / за ред. Федулової Л.І. - К.: "Либідь", 2003.

# Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М: "Дело", 1993.

# Методичні вказівки до вивчення теоретичної частини курсу "Менеджмент" студентами спеціальності 7.0501106 "Облік і аудит" денної та заочної форм навчання/ Окорський В.П. - Рівне: РДТУ, 2000. Шифр 101-10.

1. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему: «Розробка системи менеджменту в організації» з дисципліни «Основи менеджменту» студентами спеціальності 6.050200 «Менеджмент організацій» / Гуменюк В. Я., Окорський В. П. – Рівне: РДТУ, 2001. – 56 с.

# Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник - К. "Академія", 2001.

1. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. - К. 1995.
2. http://www.decor.ua/catalog/ua\_20\_25.
3. <http://buklib.net/hjyuy/23>.
4. <http://coma.com.ua/ggtytyt024/klu>.
5. <http://doocbig.ru/aere00141g12f4g/gf12>.
6. http://facmen.ucoz.ru /hghghgh1154.
7. <http://gement.ru/jkjihuj1461gf4f/ghg32>.
8. <http://studentam.net.ua/asdd12/pioi1/0234>.
9. <http://www.livs.com.ua>.

**ДОДАТОК 1**

Сушіння деревини

Розкрій деревини на заготовки

Обробка чорнових заготовок (надання їм правильної форми)

Склеювання і облицьовування деталей

Надання деталям остаточної форми (виготовлення зєднуючих елементів)

Складання деталей у вузли

Обробка вузлів (повторна обробка)

Складання вузлів і деталей у вироби (остаточне складання)

Опорядження

**Технологічний процес при виготовленні столярно-меблевих виробів на ВАТ „ІЛЕМ”**

**ДОДАТОК 2**

Фактори внутрішнього середовища

Оцінка факторів

зовнішнього середовища

Встановлення місії

Прогнозування майбутньої діяльності на основі поточної стратегії

Визначення конкурентних перевах

Розробка стратегічних альтернатив

Планування бюджету

**Модель процесу стратегічного планування**

**ДОДАТОК 3**

## **Плановий бюджет робочого часу працівника**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Види втрат і витрат робочого часу в плановому році | Фонд робочого часу в: | | |
| днях | годинах | % до робочого часу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Календарна кількість днів у році | 365 |  |  |
| 2. | Неробочі дні в т. ч.: |  |  |  |
|  | а) вихідні | 104 |  |  |
|  | б) святкові | 10 |  |  |
| 3. | Робочий час (номінальний фонд робочого часу) | 251 | 2004 | 100 |
| 4. | Невиходи на роботу, змінні простої в т.ч.: | 24,33 | 194,19 |  |
|  | а) чергові відпустки | 12,55 | 100,2 | 5 |
|  | б) відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами | 4,51 | 36,07 | 1,8 |
|  | в) виконання державних обов'язків | 1,25 | 10,02 | 0,5 |
|  | г) у зв'язку з хворобою | 9,78 | 78,15 | 3,9 |
| 5. | Явочний робочий час | 222,89 | 1779,55 | - |
| 6. | Додаткові витрати робочого часу робітниками в т.ч.: | 24,09 | 192,19 | - |
|  | а) перерви на годування дітей | 13,81 | 110,22 | 5,5 |
|  | б) скорочення робочого часу для підлітків і працівників із шкідливими умовами праці | 7,53 | 60,12 | 3 |
| 7 | Ефективний фонд робочого часу робітника | 202 | 1609 | - |

**ДОДАТОК 4**

**Організаційна структура ВАТ „ІЛЕМ”**

**ДОДАТОК 5**

**Органіграма ВАТ „ІЛЕМ”**

**ДОДАТОК 6**

**Оптимізована організаційна структура ВАТ „ІЛЕМ”**

**ДОДАТОК 7**

**Коротка характеристики теорій мотивації**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва теорії | | Суть теорії |
| З М І С Т О В Н І | 1.Теорія потреб Туган-Барановського | - Виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру;  - Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди |
| 2.Змістовні потреби Маслоу | - Потреби діляться на первинні і вторинні;  - Поведінка людей визначається нищими потребами;  - Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється |
| 3.Теорія потреб Мак-Клелланда | - При потребі, які мотивують людину - влада, успіх, причетність;  - Увага на потреби високого порядку, оскільки нищого порядку вже задоволені |
| 4.Двофакторна теорія Герцберга | - Виділяють гігієнічні і мотиваційні фактори;  - Гігієнічні фактои нищі на порядок, не дають проявитись не задоволення роботою;  - Мотивації – вищий порядок – впливають на поведінку |
| П Р О Ц Е С І Й Н І | 1.Теорія очікувань (Врума) | - Базується на очікуванні появи якоїсь події;  - Виділяють такі очікування:  \* по відношенню до «затрат-результатів»;  \*по відношенню до «результатів-винагород»;  \* по відношенню до «цінності-заохочення» |
| 2.Теорія справедливості | Працівники об’єктивно співставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо працівник не буде вважати винагороду справедливою, його віддача в роботі буде низька. |
| 3.Теорія Портера-Лаулера | Вразовує цінність винагороди, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника |

**ДОДАТОК 8**

**Аналіз мотиваційних факторів на ВАТ „ІЛЕМ”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фактори підвищення продуктивності праці | Спонукають  працювати  інтенсивніше | Створюють  привабливі умови  для роботи | Сума балів | Ранг |
| 1.  2.  3. 4. 5.  6. 7.  8.  9.  10 | Добрі шанси просування по службі  Високий заробіток  Оплата праці за її результатами  Визнання добре виконаної роботи  Робота, що стимулює розвиток здібностей працівників  Складна і важка робота  Робота, що спонукає до самостійного прийняття рішень  Високий ступінь відповідальності  Цікава робота  Творча робота | 8  9  9  5  4  5  6  7  10  7 | 2  2  1  6  6  1  4  1  4  3 | 10  11  10  11  10  6  10  8  14  10 | 4  2  5  3  6  10  7  9  1  8 |
| Всього | | 70 | 30 | 100 | - |

**ДОДАТОК 9**

**Оцінка привабливості робочого місця на ВАТ „ІЛЕМ”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фактори, які перетворюють роботу на привабливу | Спонукають  працювати  інтенсивніше | Створюють  привабливі умови  для роботи | Сума балів | Ранг |
| *1* | *2* | *3* | *4* | 5 | 6 |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10. | Робота без значного напруження Вигідне місце розташування  Робоче місце захищене від шуму та забруднення оточуючого середовища  Робота з людьми, які подобаються  Гарні стосунки з безпосереднім керівником  Відповідний обсяг інформації про діяльність фірми  Гнучкий графік роботи  Вільний темп роботи  Наявність додаткових пільг  Справедливий розподіл об'ємів роботи | 3  3  3  4  5  5  4  6  6  4 | 7  7  7  7  4  4  7  4  3  7 | 10  10  10  11  9  9  11  10  9  11 | 4  5  6  1  7  8  2  10  9  3 |
| Всього | | 43 | 57 | 100 |  |

**ДОДАТОК 10**

**Розрахунок заробітної плати працівникам АУП на ВАТ „ІЛЕМ”**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Посада | Посадовий  оклад,грн | Надбавки (доплати) | | Премії | | Розмір місячної заробітної плати, грн |
| характер | величина, грн | характер | величина, грн. |
| 1. | Директор підприємства | 1500 | За високі результати праці | 300 | За досягнення високих економічних показників підприємством | 350 | 2150 |
| 2. | Заступник директора з комерційних питань | 1100 | 200 | 250 | 1550 |
| 3. | Начальник планово-економічного відділу | 1050 | 190 | 240 | 1480 |
| 4. | Начальник відділу кадрів | 1000 | 100 | 120 | 1220 |
| 5. | Начальник виробничого відділу | 970 | 150 | 160 | 1280 |
| 6. | Начальник маркетингового відділу | 950 | 90 | 100 | 1140 |
| 7. | Головний бухгалтер | 900 | 100 | 110 | 1110 |
| 8. | Начальник відділу збуту | 870 | 70 | 90 | 1030 |
| 9. | Начальник відділу постачання | 850 | 90 | 100 | 1040 |
| 10. | Начальник столярного цеху | 890 | 120 | 135 | 1145 |
| 11. | Начальник складального цеху | 820 | 110 | 120 | 1050 |
| 12. | Економіст | 800 | 80 | 90 | 970 |
| 13. | Кадровик | 765 | 70 | 87 | 922 |
| 14. | Маркетолог | 730 |  | 65 |  | 76 | 871 |
| 15. | Менеджер з продажу | 700 |  | 70 |  | 80 | 850 |
| 16. | Майстер | 680 |  | 60 |  | 70 | 810 |
| В С Ь О Г О | | 14575 | - | 1865 | - | 2178 | 18618 |

**ДОДАТОК 11**

**Посадова інструкція менеджера з постачання**

ЗАТВЕРДЖУЮ

(уповноважена особа)

(назва установи, організації)

(ПІБ, підпис)

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА З ПОСТАЧАННЯ**

**I. Загальні положення**

1. Менеджер з постачання призначається і звільняється з займаної посади наказом директора підприємства.
2. На посаду менеджера з постачання призначається особа яка має вищу економічну освіту і стаж роботи на посаді не менше 2 років.
3. Менеджер з постачання повинен знати:  
   - Постанови, розпорядження, накази вищестоящих органів, нормативні та інші керівні документи, а також документи які стосуються використання матеріальних ресурсів.  
   - Основи організації матеріально-технічного забезпечення і принципи організації розвантажувально-завантажувальних робіт.  
   - Цінові і асортиментні пропозиції конкурентів.  
   - Принципи сезонної товарної, цінової політики постачальників.  
   - Правила і порядок оформлення і відправки вантажів.  
   - Вимоги до оформлення документів на отримані і відправлені вантажі.  
   - Організаційну структуру управління підприємством.  
   - Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства.  
   - Норми і вимоги з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

**II. Завдання та обов'язки**

1. При замовленні товарів керуватися принципом максимальної ефективності використання доручених коштів.
2. Знати і задовольняти потреби споживачів продукції.
3. Використовувати особисті зв’язки з головними контрагентами для отримання інформації про їхній попит щодо продукції підприємства.
4. Знати представників виробництва і отримувати інформацію від торгових відділів про нову продукцію, ціни.
5. Узгоджувати плани замовлень, поточну роботу з фінансовим відділом підприємства.
6. Володіти точною інформацією про стан фінансових зобов’язань підприємства перед постачальниками.
7. Використовувати можливості зменшення витрат при транспортуванні і збільшення націнки на продукцію.
8. Створювати умови для ефективного виконання роботи відділом, планувати ефективну роботу відділу.
9. Вимагати від працівників відділу оптимального використання робочого часу, організованості, виконання поставлених перед ними завдань.
10. Розширювати власні знання щодо виходу на ринок нових виробників.
11. Поновлювати свої знання і проводити навчання працівників відділу щодо цінової і асортиментної пропозиції всіх виробників з якими працює підприємство.
12. Щомісяця (1-го числа) подавати керівнику підприємства план оплати на місяць наперед.
13. Організовувати систему ціноутворення.
14. Контролювати об’єми залишків і ефективно регулювати ціну на остаточний товар (розпродаж).

**III. Права**

Менеджер з постачання має право:

1. Приймати участь в обговоренні питань які стосуються виконання ним посадових обов’язків.
2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи.
3. Вимагати від працівників підрозділів підприємства необхідну інформацію для здійснення роботи, що входить до компетенції фахівця з постачання.
4. Проводити оцінку результативності виконання поставлених перед відділом завдань.
5. Вимагати від керівництва сприяння у виконанні умов посадової інструкції.

**IV. Відповідальність**

Менеджер з постачання несе відповідальність:

1. За якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов’язків.
2. Нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства.
3. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства.
4. За здійснення в процесі виконання своїх посадових обов’язків вчинків які містять склад злочину, за що несе відповідальність згідно норм законодавства Україна.

УЗГОДЖЕНО

Керівник  
структурного підрозділу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_ "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_р.   
 (ПІБ) (підпис)

**ДОДАТОК 12**

**Оцінка характеристик профілю покупців**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Прихильність покупців до товарів підприємства | Частота придбання товарів у анному підприємстві | Дуже рідко | Нерегулярно | Регулярно |
| 2. | Торгова сила покупців | Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства | Немає опові-щення | Недостатній рівень інформованості | Широке оповіщення |
| Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства | Дуже чутливі | Недуже чутливі | Не чутливі |
| Фінансовий стан покупця | Нижче серед-нього рівня | Середній рівень | Вище за середній рівень |

**ДОДАТОК 13**

**Сильні та слабкі сторони діяльності ВАТ „ІЛЕМ”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Переваги | Недоліки |
| 1. | Висока якість меблів | Вузький асортимент меблів |
| 2. | Можливість обслуговування бага-тьох груп споживачів | Недостатньо чітко розроблена маркетингова стратегія |
| 3. | Значні обсяги реалізації меблів закордоном (в Білорусії, Польщі) | Повільна наладка обладнання для виробництва |
| 4. | Використання сучасного обладнання | Нерозвинена рекламна кампанія |
| 5. | Кваліфікований управлінський персонал | Незадовільний стан виробничих приміщень |
| 6. | Велика частка ринку з реалізації меблів в Україні | Велика кількість браку |
| 7. | Значний попит на продукцію підприємства | Поломки обладнання під час виробництва |
| 8. | Помірні ціни на меблі та будівельні деталі | Моральний знос обладнання та устаткування |
| 9. | Продукція постачається транспортом підприємства | Постачальники розташовані в іншій країні (Турція, Іспанія) |
| 10. | Низька собівартість виробництва меблів | Обсяг виготовленої меблів та будівельних деталей не задовільняє повністю наявний попит |

**ДОДАТОК 14**

**Перелік матеріальних та моральних стимулів у ВАТ „ІЛЕМ”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Матеріальні стимули, що впроваджуватимуться на підприємстві | Моральні стимули, що плануються застосуватись на підприємстві |
| 1. | Доплат, що надаються за роботу у вихідні та святкові дні, за сумісництво; | Дошка пошани, на якій оголошено подяку працівникам, які досягли особливих успіхів у виконанні своєї роботи; |
| 2. | Премії, що надаються за виконання особливо важливих завдань, за підсумками роботи, за виконання державних завдань; | Рейтинг, показує місце працівника у відповідності до обсягів та якості виконаної роботи; |
| 3. | Відпустки, що надають щорічно, а також, як винагорода за виконану роботу. | Відзнака кращих видачею грамот |
| 4. | Доплат, що надаються за роботу у вихідні та святкові дні, за сумісництво; |  |
| 5. | Премії, що надаються за виконання особливо важливих завдань, за підсумками роботи, за виконання державних завдань; |  |

**Додаток 15**

ВАТ «ІЛЕМ»

**НАКАЗ N 403-к**

м. Рівне

10 серпня 2009 р.

ПРО ПРИЙНЯТТЯ НА ПОСТІЙНУ РОБОТУ

Прийняти Шкудор Василь Петрович з 15серпня 2009 р. на постійну роботу до виробничого відділу на посаду головного майстра з випробувальним терміном два місяці з окладом 980 грн. на місяць.

Підстава: заява \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ від 01 серпня 2009 р.

Директор (підпис)

З наказом ознайомлений 10.09.2009 р. (підпис)