**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Луцький національний технічний університет**

Кафедра менеджменту та

маркетингу

**Курсова робота**

з курсу «Основи менеджменту» на тему «Проектування системи менеджменту на підприємстві»

Роботу виконано на матеріалах ПП «Інтертрейд»

студента Баранович А.С.

курсу 3-го група МО-31

денної форми навчання за спец. менеджмент організацій

Науковий керівник к.е.н. Стрижеус Л.В.

**Луцьк 2009**

Зміст

[ВСТУП 3](#_Toc249195333)

[РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ 4](#_Toc249195334)

[1.1. Форми організації підприємства, особливості існування і функціонування, законодавча база, відмінності від інших форм. 4](#_Toc249195335)

[1.2.Місія організації. Профіль та види діяльності підприємства. 6](#_Toc249195336)

[1.3. Межі території, яку охоплює діяльність підприємства: 7](#_Toc249195337)

[1.4. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища. 7](#_Toc249195338)

[1.5. Етап життєвого циклу організації. 10](#_Toc249195339)

[1.6. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. 10](#_Toc249195340)

[Розділ 2.Формування функцій менеджменту на підприємстві 12](#_Toc249195341)

[2.1. Планування. 12](#_Toc249195342)

[2.2. Організація і регулювання. 14](#_Toc249195343)

[2.2.1. Побудова організації. 14](#_Toc249195344)

[2.2.2.Організація взаємодії. 16](#_Toc249195345)

[2.2.3. Контроль. 23](#_Toc249195346)

[2.2.4. Мотивація і стимулювання. 27](#_Toc249195347)

[Розділ 3. Проектування комунікацій на підприємстві 29](#_Toc249195348)

[Висновок 32](#_Toc249195349)

[Література 34](#_Toc249195350)

ВСТУП

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах життєдіяльності почали використовувати термін «менеджмент». Використання менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією, як засвідчила уся світова практика, є однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн.

Впровадження науки менеджменту у виробничо-господарську діяльність вітчизняних підприємств може і повинно стати ефективним важелем та інструментом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції, економічного піднесення країни.

Соціальна практика висунула сьогодні на перший план необхідність створення в Україні стрункої системи менеджменту, оволодіння підприємцями основами менеджменту, підготовки спеціалістів, які були б здатні реалізувати сучасні надбання світового менеджменту.

Основна мета виконання даної роботи – на практиці вивчити та розглянути вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на побудову системи управління підприємства, врахувати їх вплив на систему управління та спроектувати діяльність підприємства.

Об’єктом вивчення даної роботи є система менеджменту ПП «Інтертрейд».

Виконання роботи передбачає досягнення наступних завдань:

* Закріплення теоретичних знань в області менеджменту;
* Навчитися формувати функції та використовувати методи менеджменту в організації;
* Розробити механізм прийняття управлінських рішень та пропозиції щодо вдосконалення керівництва;
* Спроектування комунікації в менеджменті підприємства;
* Організувати працю менеджерів підприємства.

**РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

## Форми організації підприємства, особливості існування і функціонування, законодавча база, відмінності від інших форм.

Суб'єктом досліджень є Приватне підприємство “Інтертрейд”. Заснування та здійснення самостійної господарської діяльності регулюється:

* чинним Законодавством України ( “Про підприємство України”, “Про власність”).
* Статутом, з урахуванням змін та доповнень.

Приватне підприємство „ Інтертрейд ” створене 3 грудня 2003 року на базі ліквідованого ВАТ „ Волиньзалізобетон”, яке в свій час було найбільшим виробником будівельної продукції у Волинській області. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації у виконкомі Луцької міської Ради, має самостійний баланс, круглу печатку, штамп, фірмові бланки із своїм найменуванням, емблему, товарний та фірмовий знак, іншу атрибутику. Адміністративний корпус і виробничі приміщення розташовані в м. Луцьку по вул.Індустріальна,6. Підприємство має власні будівлі, споруди та обладнання, необхідні для завершеного циклу виробництва, транспортні засоби. Також ПП „ Інтертрейд ” має виробничу лабораторію, яка є атестована. Лабораторія проводить відбір складу бетону, фізико-механічні випробування залізобетонних виробів, бетону, розчину, цементу, піску, щебеню та сталі арматурної.

Номенклатура ПП „Інтертрейд” складає більш ніж 500 найменувань виробів. Основними є : панелі перекриття, перемички, фундаментні блоки, піноблоки, сходинкові марші і площадки, товарний бетон, цементно-пісковий розчин, товарна арматура. Основними видами послуг, які надає підприємство є: доставка бетону автомобілями „міксер”, доставка залізобетонних виробів автотранспортом, здавання в оренду офісних та складських приміщень.

Згідно з розділом 11 Статуту орган управління підприємства представлений Генеральним директором підприємства. Генеральний директор вирішує всі питання діяльності підприємства за винятком тих, які внесені статутом до компетенції засновника. Генеральний директор здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства , зокрема:

* розпоряджається майном підприємства;
* затверджує штатний розклад, визначає форми і системи оплати праці персоналу підприємства, враховуючи принципи розподілу винагород за кінцевими результатами;
* затверджує поточні плани діяльності підприємства, та заходи, що є необхідними для вирішення його завдань;
* затверджує договірні ціни на продукцію та тарифи на послуги;
* приймає на роботу та звільняє з роботи співробітників, застосовує до них заходи заохочення та накладає стягнення;
* організовує ведення бухгалтерського обліку та звітності підприємства;

Генеральний директор має право :

* без довіреності діяти від імені підприємства, представляти його в усіх установах, підприємствах;

укладати будь-які угоди та інші юридичні акти у порядку, передбаченому законодавством.

ПП “Інтертрейд ” - штатна структура. Політика оплати праці членам трудового колективу формується й організовується в межах чинного законодавства України Генеральним директором підприємства. Посадові оклади зазначаються в Штатному розкладі підприємства. Статутом і колективним договором передбачені стимулювання праці робітників згідно Положень преміювання.

Прибуток підприємства, як головна мета його діяльності, утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку підприємство сплачує податки, передбачені Законом України, платежі до бюджету та інші заборгованості. Чистий прибуток, одержаний після вищеописаних розрахунків , залишається в новому розпорядження ПП “Інтертрейд”. Прибуток розподіляється до резервного фонду , фонду економічного стимулювання та інших фондів.

## 1.2.Місія організації. Профіль та види діяльності підприємства.

ПП «Інтертрейд» займає в будівельній галузі Волинської області значне місце. Адже широкий вибір товарів та якісне надання послуг не залишається поза увагою споживачів. Сьогодення показує, що підприємство задовільняє на 45 відсотків потреби в збірних бетонних та залізобетонних виробах.

Головною метою діяльності підприємства є організація виробництва і реалізація збірних залізобетонних конструкцій , бетонних виробів, товарного бетону і розчину, виконання робіт, розширення сфери послуг та збільшення робочих місць у сфері зайнятості населення, торгівлі і обміну матеріальними та сировинними ресурсами, продукцією виробничо-технічного призначення.

Згідно 4 розділу Статуту предметом підприємницької діяльності підприємства є :

- організація та проведення загальнобудівельних, будівельномонтажних, ремонтних і спеціальних будівельних робіт, включаючи роботи по реконструкції, технічному переозброєнню, капітальному ремонту, реставрації, відновленню, громадських, промислових та житлових об’єктів;

- розробка, виробництво та реалізація будівельних матеріалів, виробів і конструкцій;

- постачання технологічного устаткування;

* комплексна забудова та експлуатація орендованих, наділених у встановленому законом порядку, земельних ділянок, в тому числі будинками, з повною інфраструктурою та ін.

Відповідно до Довідки з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) підприємство може займатись такими видами діяльності за КВЕД:

* 26.61.1 Виробництво збірних бетонних та залізобетонних виробів
* 51.53.2 Оптова торгівля будівельними матеріалами
* 45.21.1 Загальне будівництво будівель ( нові роботи, роботи з заміни, реконструкції та відновлення)
* 63.21.2 Функціонування автомобільного транспорту

Номенклатура ПП „Інтертрейд” складає більш ніж 500 найменувань виробів. Основними є : панелі перекриття, перемички, фундаментні блоки, піноблоки, сходинкові марші і площадки, товарний бетон, цементно-пісковий розчин, товарна арматура. Основними видами послуг, які надає підприємство є: доставка бетону автомобілями „міксер”, доставка залізобетонних виробів автотранспортом, здавання в оренду офісних та складських приміщень.

## 1.3. Межі території, яку охоплює діяльність підприємства:

Діяльність підприємства спрямовується на задоволення потреб споживачів у товарах та послугах в основному на місцевому рівні – західні області України, та в межах території України.

Не здійснює зовнішньоторговельну діяльність.

## 1.4. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища.

Важливим елементом загальної характеристики підприємства є характеристика зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

Усі формальні організації в процесі діяльності використовують певні ресурси, які необхідні для випуску продукції або надання послуг. До ресурсів організації належать: люди (людські ресурси), капітал (фінансові ресурси), матеріали, технологія, інформація.

Найважливіша характеристика організації – її взаємозв’язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може існувати сама по собі. Організації повністю залежать від навколишнього світу, від зовнішнього середовища як своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів тими результатами, яких вона намагається досягти.

Термін «зовнішнє середовище» включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкурентні організації, систему цінностей у суспільстві, громадську думку, техніку та технологію, інші фактори. Ці взаємопов’язані фактори чинять вплив на все, що відбувається всередині організації.

Зовнішнє середовище поділяється на фактори мікро і макросередовище.

Основними факторами мікросередовища є постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи тощо.

ПП «Інтертрейд» є досить потужним підприємством, тому і матеріалів для виготовлення продукції йому потрібно досить багато. Саме через цю необхідність підприємство налагодило зв’язки з такими організаціями-постачальниками сировини: ТзОВ “Вирівський кар’єр” (щебінь), ТзОВ «Селищанський кар’єр» (щебінь), ЗАТ «Волинь-цемент» (здолбунівський цемент), ПП «Метал» (арматура, металопродукція).

Споживачами товарів та послуг ПП «Інтертрейд» є індивідуальні споживачі, будівельні організації і фірми: ТзОВ «Стир-агробуд», ТзОВ «Житлобуд-1», ТзОВ «Житлобуд-2», ВАТ «Луцьксантехмонтаж № 536».

На сьогоднішній день конкурентами підприємства є такі організації: Луцький ДБК, Луцький завод залізо-бетонних конструкцій.

Державні органи владирозробляють, формулюють і затверджують засади функціонування організа­цій в державі, зокрема, Державна податкова адміністрація.

Внутрішнє середовище організації - це цілі, завдання, технологія, структура організації, працівники та ресурси.

Цілі підприємства :

1. модернізація і вдосконалення виробничих процесів;
2. підтримка якості продукції;
3. збільшення потужності підприємства;

На організації також складаються «Основні напрямки діяльності» ПП «Інтертрейд» щорічно, де зазначаються науково-технічні, виробничі, економічні цілі. Інші цілі ПП «Інтертрейд» визначаються відповідними службами, які відповідають за вирішення окремих завдань.

Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, визначені у структурі. Усі ці зв’язки ясно виражені в організаційній структурі підприємства, яка й складається з ланок управління підприємством, рівнів та певних зв’язків, що й утворюють єдину систему управління ПП «Інтертрейд».

Завдання ПП «Інтертрейд»:

1. отримання прибутку і задоволення потреб споживачів за рахунок виробничо-господарської та комерційної діяльності;
2. поступове переоснащення виробничих цехів;
3. освоєння нових виробничих технологій;
4. впровадження безвідходного виробництва збірних бетонних та залізобетонних виробів;

Технологія - основний засіб для перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) на готову продукцію. Її основу на заводі складають прилади необхідні для виробництва продукції, механізми, транспорт та інше.

Щодо кадрів підприємства, то робочі місця працівників управління організовуються згідно кваліфікаційних, інформаційних, ергономічних, гігієнічних, естетичних та технічних вимог, що передбачені законодавством України, нормативними актами Кабінету міністрів, Державного комітету з охорони праці. Також на ПП «Інтертрейд» створили навчальний центр, який забезпечує підвищення кваліфікації працівників в основному за свій рахунок.

Отже, організація знаходиться під впливом зовнішнього середовища, основних зовнішніх сил, що мають можливість значно впливати на ймовірність успіху виробництва продуктів.

## 1.5. Етап життєвого циклу організації.

Визначаючи етап життєвого циклу організації, необхідно звернути увагу на дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) на певному проміжку часу.

Для цього будуємо графік, що покаже ріст чи спад надходження доходів (рис.1).

Рис.1. Графік життєвого циклу ПП «Інтертрейд»

Оскільки дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) з останніми роками значно зростає, а також взявши до уваги елементи зовнішнього середовища та їх вплив на ПП «Інтертрейд» можна сказати, що підприємство в своєму життєвому циклі знаходиться на етапі юності.

## 1.6. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Основні показники діяльності підприємства “Інтертрейд” приведено нижче у таблиці 1:

Таблиця 1

Основні техніко - економічні та показники фінансового стану діяльності

приватного підприємства “Інтертрейд”

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Показники | 2004р. | 2005р. | 2006р. | 2007р. | 2008р. | 2009р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Доход від реалізації товарів (робіт, послуг), тис грн | 3495,5 | 9028,3 | 7408,1 | 7346,2 | 9368,5 | 10735,8 |
| 2. | Середня чисельність, чол | 50 | 60 | 70 | 75 | 80 | 84 |
| 3. | Фонд зарплати, тис. грн | 98,6 | 289,1 | 375,8 | 434,6 | 529 | 620,7 |
| 4. | Середньорічна зарплата, тис.грн. | 2,0 | 4,8 | 5,4 | 5,8 | 5,9 | 6,0 |
| 5. | Вартість основних засобів, тис. грн.. | 660,9 | 1157,5 | 2115,7 | 2655,3 | 3839,5 | 4327,3 |
| 6. | Амортизація, тис. грн. | 21,1 | 117,8 | 319,1 | 511,6 | 592,3 | 697,5 |
| 7. | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 2931,8 | 7392,6 | 4541,3 | 4795,6 | 7863,5 | 9568,3 |
| 8. | Чистий прибуток підприємства, тис.грн | -87,3 | 58,2 | 436,0 | 346,9 | 497,2 | 593,5 |
| 9. | Власний капітал, тис.грн | 108,7 | 65,9 | 501,9 | 564,2 | 614,7 | 795,4 |
| 10. | Дебіторська заборгованість, тис.грн | 631,7 | 1443,1 | 937,3 | 827,4 | 895,2 | 782,7 |
| 11. | Кредиторська заборгованість, тис.грн | 612,2 | 776,6 | 1652,7 | 1843,2 | 1976,3 | 1748,2 |

Аналізуючи показники таблиці в цілому можна оцінити фінансово-майновий стан підприємства як добрий. Про це свідчить збільшення обсягів реалізації продукції. Хоча в 2006 році цей показник зменшився, порівняно з попереднім роком, рівень рентабельності діяльності і продукції збільшується. Це позитивний момент, так як підприємство знаходить шляхи для зменшення собівартості продукції.

Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про зменшення боргів перед підприємством за продукцію, надані послуги. Негативним є те, що збільшилась кредиторська заборгованість.

Для покращення свого фінансового стану керівництву ПП „ Інтертрейд” необхідно постійно вивчати попит на свою продукцію, вести правильну політику щодо формування цін з метою збільшення оборотності капіталу. Обсяг прибутку залежить від швидкості продаж, а не від завищення ціни. Також потрібно поліпшити управління активами підприємства, мобільніше використовувати кошти, не допускати бездіяльності капіталу.

# 

# Розділ 2.Формування функцій менеджменту на підприємстві

## 2.1. Планування.

## Процес планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпечені нововведень та змін у достатньому об’ємі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

## Залежно від рівня управління, на якому формуються плани дій виділяють стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Стратегічне планування на ПП «Інтертрейд» проходить такі етапи:

1. Визначення місії підприємства.

Для ПП «Інтертрейд» місію підприємства можна сформулювати таким чином: « Ми прагнемо поліпшення соціального життя та умов праці людей за рахунок виробництва якісної продукції для будівництва».

ПП «Інтертрейд» в процесі свого існування на даному етапі розвитку намагається досягнути наступних основних цілей:

1. Комерційні цілі:

* Збільшити прибуток підприємства у 2010 році на 6 відсотків;
* Підвищити рентабельність виробництва продукції в цілому по підприємству у 2010 році на 20 відсотків порівняно з 2007 роком;

1. Функціональні цілі:

* Збільшити обсяги виробництва основних видів продукції у 2010 році на 150 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком;
* Зменшити кількість браку при виготовленні продукції;
* Ввести в дію у 2010 році нову лінію для виготовлення декоративної цегли та відкрити новий цех;

Також ПП «Інтертрейд» у своїй діяльності ставить перед собою такі допоміжні цілі діяльності:

* Вдосконалити систему управління підприємством;
* Провести підготовку кадрів у 2010 році для роботи на новій лінії по виготовленню декоративної цегли та перепідготовку працівників для роботи у новому цеху;
* До кінця 2009 року розробити та впровадити нові методи соціальної та моральної мотивації;

1. Управлінське обстеження.

Сильні сторони:

1. Гнучкість до зміни ринкового середовища.
2. Не властиве старіння продукції та незалежність від впливу сезонності.
3. Нормально налагоджений процес доставки сировини та товарів і процесу продажу.
4. Функціонує в галузі, цикл розвитку якої можна охарактеризувати, як підйомний.

Слабкі сторони:

1. Відсутність аналітичної служби.
2. Мінімальна рентабельність.
3. Довготривалість розрахунків між юридичними особами групи.
4. Не розвинена мережа і регіональна структура.
5. Дуже висока залежність підприємства від одного постачальника.
6. Найбільш негативний вплив здійснює на діяльність ціни на паливо.

## 2.2. Організація і регулювання.

### 2.2.1. Побудова організації.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність органів управління та взаємозв’язки між ними.

Основними елементами організаційної структури є функції управління, ланки управління, рівні управління, взаємозв’язки і взаємовідносини між органами управління і всередині органів управління.

Організаційна структура управління — це форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами апарата управління. У широкому розумінні задача менеджерів полягає в тому, щоб обрати ту організаційну структуру, яка найкраще відповідає цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. Найкраща структура — це та, яка найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей із високою ефективністю.

В даний час накопичений значний досвід теоретичного обґрунтування еволюції організаційних структур управління. Розроблені й успішно застосовуються на практиці різноманітні методологічні підходи до вивчення закономірностей їхнього формування і розвитку. Основні розходження між цими підходами полягають у неоднозначному тлумаченні організаційних структур управління, що в одному випадку розглядаються як механізм, побудований для розв’язання конкретних задач, в іншому — як соціальний організм, що чуйно реагує на потреби членів трудового колективу, у третьому — як складна соціально-економічна система і т.п.

Організаційна структура підприємства показана на рис.1.

Генеральний директор

Головний інженер

Фінансова служба

Комерційна служба

Виробнича служба

Технічна служба

Відділ постачання(маркетингу)

Енергетичний відділ

Економічний

відділ

Лабораторія

Відділ збуту

Автотранспорт

Склад сировини і матеріалів

Бухгалтерія

Рекламний

відділ

Каса

Бригади

Ремонтна

бригада

Рис.1. організаційна структура ПП «Інтертрейд»

На підприємстві керівництво центром здійснюється на принципах єдиноначальства здійснює генеральний інженер, якого призначає на посаду генеральний директор підприємства і звільняє з неї та видає нотаріально посвідчену довіреність на право здійснення юридичних дій. У даній довіреності визначаються межі управління майном, закріпленим за центром, обсяг повноваження начальника центру при здійсненні юридичних дій і укладанні договорів, а також права з відкриття від імені підприємства банківських рахунків і розпорядження коштами на них в межах кошторису. Начальник центру може передовіряти здійснення наданих йому повноважень іншій особі у разі, якщо він уповноважений на це виданою довіреністю. Довіреність, яка видана начальником центру іншій особі, повинна бути нотаріально посвідчена. Начальник зобов’язаний надавати довіреність для ознайомлення третім особам під час вступу з ними у договірні відносини.

Заступники начальника центру згідно з розподілом обов’язків допомагають йому у виконанні його повноважень. Вони віддають накази працівникам в межах своїх повноважень, згідно поставлених завдань вищого керівництва, для ефективнішого досягнення цілей підприємства.

### 2.2.2.Організація взаємодії.

Керівники підприємства можуть делегувати виконання певних завдань управлінцям нижчих рівнів, якщо вони вміють виконувати цей процес і можуть проконтролювати його виконання.

На підприємстві «Інтертрейд» повноваження і відповідальність працівників передбачені у посадових інструкціях (табл. 2).

Таблиця 2

Відповідальність і повноваження ПП «Інтертрейд»

| Посади керівників | Чисель­ність, чол. | Функції (види діяльності) працівників | Відповідальність і повноваження |
| --- | --- | --- | --- |
| Генеральний директор | 1 | Здійснює загальне керівництво підприємством, організовує його виробничо-господарську, соціальну та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань підприємство, передбачених його статутом, а також показники ефективності використання майна підприємства. | Відповідає за результати діяльності підприємства |
| Головний інженер | 1 | Здійснює поточне керівництво основним виробництвом | Уповноважений використовувати ресурси основного виробництва і відповідає за ефективність його роботи |
| Начальник виробничого служби | 1 | Організовує роботу лабораторії | Уповноважений організовувати роботу лабораторію, що контролює якість сировини та матеріалів |
| Начальний фінансового відділу | 1 | Організовує роботу бухгалтерії і відділу головного економіста на підприємстві | Уповноважений організовувати ведення роботу бухгалтерії і відділу головного економіста на підприємстві і відповідає за її успішне здійснення |
| Головний бухгалтер | 1 | Організовує ведення бухгалтерського обліку на підприємстві | Уповноважений організовувати ведення бухгалтерського обліку на підприємстві і відповідає за його успішне здійснення |
| Головний економіст | 1 | Організовує роботу відділу головного економіста (планово-економічного відділу) | Має повноваження на здійснення організації роботи планово-економічного відділу та відповідає за її результати |
| Комерційний директор | 1 | Організовує роботу маркетингового і збутового підрозділів підприємства | Має повноваження на здійснення маркетингової та збутової роботи і відповідає за її результати |

На підприємстві “Інтертрейд” працює значна чисельність менеджерів різних підрозділів. Для прикладу хочу продемонструвати посадову інструкцію менеджера зі збуту:

Завдання та обов’язки:

* організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі;
* організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв’язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб, вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів;
* бере участь у розробленні маркетингової політики;
* готує пропозиції і розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг;
* бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;
* вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;
* бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається;
* організовує зв’язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов’язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв’язків;
* виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;
* складає заявки, зведені відомості замовлень і асортиментні (номенклатурні) плани постачання;
* аналізує дані з обліку готової продукції на складах підприємства і проводить розподіл по покупцях відповідно до укладених договорів;
* контролює відповідність рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;
* спільно з технічними службами підприємства бере участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання і транспортування;
* контролює дотримання правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;
* визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями;
* організовує і контролює своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів;
* бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує і візує приймально-здавальні акти, супровідні документи;
* вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;
* одержує і аналізує претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання;
* готує інформацію, необхідну для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати;
* вживає заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення;
* забезпечує складання встановленої звітності, формує базу даних щодо внутрішньої і зовнішньої інформації зі збуту ( натуральні і вартісні обсяги; засоби просування товару на ринки, територіальне поширення та терміни його збуту; відхилення і зміни кон’юнктури ринку);
* контролює внесення змін у довідкову та рекламну інформацію.

Менеджер повинен знати:

* чинне законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність;
* комерційне право, методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, основні напрямки маркетингової діяльності;
* перспективи та світові тенденції розвитку галузі;
* порядок підготовки та встановлення господарських зв’язків, методику актово-претензійної роботи, маркетинг та менеджмент, теорію управлінських рішень та комунікацій;
* економіку підприємства, ціноутворення, логістику, основи рекламної діяльності, етику ділового спілкування;
* стандарти і технічні умови на продукцію, що виготовляється, умови постачання, зберігання та транспортування продукції;
* конфліктологію;
* інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи;
* статистичну звітність, бухгалтерський облік основних бухгалтерських операцій;
* діловодство;
* організацію праці та управління, правила і норми охорони праці.

Кваліфікаційні вимоги до менеджера:

* повна вища освіта напрямку підготовки “Менеджмент” ( магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи;
* або повна вища освіта ( спеціаліст, магістр);
* стаж роботи за фахом – не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом “Менедждмент”.

Щодо функціональних підрозділів, то для прикладу візьмемо положення про відділ збуту.

     Загальні положення відділу збуту

* Відділ збуту є самостійним структурним підрозділом підприємства.
* Відділ створюється і ліквідується наказом директора підприємства.
* Відділ підпорядковується безпосередньо директору підприємства (комерційному директору).
* Керівництво відділу:
* Відділ очолює начальник відділу збуту, призначуваний на посаду наказом директора підприємства.
* Начальник відділу збуту має заступника (ів).
* Обов'язку заступника (ів) визначаються (розподіляються) начальником відділу збуту.
* Заступник(и) і керівники структурних підрозділів у складі відділу збуту, інші працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за наданням начальника відділу збуту.

Структура відділу збуту:

Структуру і штатну кількість відділу збуту затверджує директор

підприємства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства

за наданням начальника відділу збуту і за узгодженням з (відділом кадрів; відділом організації й оплати праці).

До складу відділу входять (структурні підрозділи, групи фахівців і ін.).

Начальник відділу збуту розподіляє обов'язки між співробітниками відділу і затверджує їхні посадові інструкції.

 Регламентуючі документи:

1. Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти.

2. Внутрішні документи:

Стандарти ЦО, Устав підприємства, Положення про підрозділ, Посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Права відділу збуту

* Відділ збуту має право:
* Давати виробничим підрозділам підприємства вказівки з питань збуту продукції.
* Не приймати брак , некомплектну продукцію.
* Вимагати й одержувати від усіх структурних підрозділів підприємства відомості, необхідні для виконання покладених на відділ задач.
* Самостійно вести листування з питань реалізації продукції, а також з інших питань, що входять у компетенцію відділу і не потребують рішення керівника підприємства.
* Виступати у встановленому порядку від імені підприємства з питань, що відносяться до компетенції відділу, у взаєминах з державними і муніципальними органами, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.
* Давати роз'яснення, рекомендації і вказівки з питань, що входять у компетенцію відділу.
* Вносити пропозиції керівництву підприємства про залучення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб підприємства за результатами перевірок.
* Проводити наради і брати участь у нарадах з питань реалізації продукції, що проводяться на підприємстві.
* Начальник відділу збуту підписує збутові, товарно-супровідні документи.
* Начальник відділу збуту також має право:
* Вносити пропозиції у відділ кадрів і керівництву підприємства про переміщення працівників відділу, їх заохочення за успішну роботу, а також пропозиції про накладання стягнень на працівників, що порушують трудову дисципліну.

Відповідальність відділу збуту

* Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій відділу несе начальник відділу збуту.
* На начальника відділу збуту покладається персональна відповідальність у випадку:
* Невідповідності законодавству виданих відділом інструкцій, наказів, що виписуються, рахунків, порушень правил обліку і звітності.
* Складання, затвердження і надання недостовірної зведеної звітності і порушення термінів її представлення у відповідні підрозділи підприємства.
* Незабезпечення збереженості товарно-матеріальних цінностей.
* Незабезпечення чи неналежного забезпечення керівництва підприємства інформацією з питань роботи відділу збуту.
* Невірогідності і несвоєчасності надання керівникам підрозділів інформації про обсяги запасів продукції на складах і обсяги виробничого заділу, терміни й обсяги виконання угод, ін.
* Несвоєчасного, а також неякісного виконання документів і доручень керівництва підприємства.
* Допущення використання інформації співробітниками відділу не в службових цілях.
* Недотримання трудового розпорядку співробітниками відділу.
* Перевитрати коштів на утримання відділу.
* Відповідальність співробітників відділу збуту встановлюється їхніми посадовими інструкціями.

Заключні положення:

При виявленні невідповідності якого-небудь пункту положення реальному стану справ у відділі збуту керівником відділу, співробітником або іншою особою необхідно звернутися в (службу персоналу, відділ кадрів, експертну комісію з положень і посадових інструкцій тощо) із заявкою на внесення змін і доповнень у положення.

Внесена пропозиція розглядається підрозділом протягом одного місяця від дня подачі заявки.

За результатами розгляду виноситься рішення:

- прийняти зміни чи доповнення,

- відправити на доопрацювання (із зазначенням терміну доопрацювання і виконавця),

- відмовити у прийнятті внесеної пропозиції (у цьому випадку заявнику надсилається  обґрунтована відмова в письмовому вигляді).

Внесення змін і доповнень у положення затверджується (комерційним директором, заступником генерального директора, генеральним директором тощо) За наданням (менеджера з персоналу, начальника відділу кадрів, керівника експертної комісії з Положень і посадових інструкцій тощо)

* + 1. **Контроль.**

Контроль на ПП «Інтетрейд» забезпечує досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Контроль є підсумковим етапом управлінської діяльності підприємства, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими.

Серед загальних видів контролю на ПП «Інтертрейд» можна виділити попередній, направляючий, фільтруючий та заключний контроль.

Всі чотири види контролю необхідні для того, щоб контролювати роботу підприємства ПП «Інтертрейд» в цілому чи якусь одну важливу операцію. Найбільші можливості для ефективного управління виробництвом маємо при використанні направляючого контролю, оскільки є можливість наперед скоригувати ті чи інші дії і тим самим успішнішо реалізувати визначену мету.

Невід’ємним елементом виробничого процесу є контроль за якістю продукції (виконуваних робіт). Контроль якості продукції здійснюється після того, як визначені і зафіксовані у відповідних нормативних документах.

Реалізацію функцій контролю якості на ПП «Інтертрейд» здійснює виробнича служба, зокрема лабораторія, начальник якої наділений відповідними правами і підпорядковується головному інженеру.

На ПП «Інтертрейд» існує багатоступінчаста система контролю. Починається він з вхідного контролю матеріалів і комплектуючих виробів. Неякісні бракуються, до постачальників пред’являються відповідні санкції. Далі іде міжопераційний і подетальний контроль, контроль придатності окремих вузлів, складальних одиниць і виробу в цілому (табл. 3).

Застосовуються різні методи контролю: візуальний, інструментальні заміри, лабораторні дослідження. Основна увага надається попередженню браку, виявленого на початкових стадіях технологічного процесу.

Таблиця 3

Контроль на ПП «Інтертрейд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид ви­ро­б­ни­чо-го­с­по­дар­сь­кої ді­я­ль­но­с­ті | Вид ко­н­т­ро­лю | Ха­ра­к­те­ри­с­ти­ка про­це­су ко­н­т­ро­лю для ко­ж­но­го ви­ду | Слу­ж­би і по­са­до­ві осо­би, які від­по­ві­да­ють за ре­зуль­та­ти ко­н­т­ро­лю |
| Виробництво основної продукції | попередній | Щодо людських ресурсів: встановлення мінімально допустимого рівня освіти чи стажу роботи в певному виді діяльності чи сфері управління та перевіркою необхідних документів і рекомендацій. | Директор, головний інженер, відділ кадрів |
| Вид ви­ро­б­ни­чо-го­с­по­дар­сь­кої ді­я­ль­но­с­ті | Вид ко­н­т­ро­лю | Ха­ра­к­те­ри­с­ти­ка про­це­су ко­н­т­ро­лю для ко­ж­но­го ви­ду | Слу­ж­би і по­са­до­ві осо­би, які від­по­ві­да­ють за ре­зуль­та­ти ко­н­т­ро­лю |
|  | Поточний | У сфері матеріальних ресурсів виконується шляхом розробки стандартів мінімально дозволених рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності одержаної сировини цим вимогам.  Щодо фінансових ресурсів – кошторис або бюджет (фінансовий план), який дозволяє також здійснити функцію планування.  Регулярна перевірка праці підлеглих, обговорення пропроблем, що виникають, та пропозиції щодо вдосконалення роботи. | Головний інженер |
|  | Заключний | Перевірка якості виконаної роботи працівниками, виявлення проблем у виробництві продукції, сприяння мотивації працвіників основного виробництва. | Головний інженер |
| Збут продукції підприємства | попередній | Щодо людських ресурсів: встановлення мінімально допустимого рівня освіти чи стажу роботи в певному виді діяльності чи сфері управління та перевіркою необхідних документів і рекомендацій |  |
| Вид ви­ро­б­ни­чо-го­с­по­дар­сь­кої ді­я­ль­но­с­ті | Вид ко­н­т­ро­лю | Ха­ра­к­те­ри­с­ти­ка про­це­су ко­н­т­ро­лю для ко­ж­но­го ви­ду | Слу­ж­би і по­са­до­ві осо­би, які від­по­ві­да­ють за ре­зуль­та­ти ко­н­т­ро­лю |
|  | поточний | Перевірка результатів праці відділу збуту, обговорення проблем, що виникають, та пропозиції щодо покращення збуту продукції |  |
|  | заключний | Перевірка результатів діяльності відділу збуту в межах виконання (перевиконання) запланованих показників реалізації продукції |  |

Як бачимо, процес контролю дозволяє не лише виявити проблеми та реагувати на них так, аби досягти бажаної мети, а й допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

### 

### 2.2.4. Мотивація і стимулювання.

Керівники завжди розуміли, що необхідно спонукати працівників до праці, однак вважали, що для цього досить простої матеріальної винагороди. Засоби зацікавленості людини в праці існували багато століть. Але прийшли нові часи, і таких засобів стало замало.З врахуванням місії і цілей ПП ”Інтертрейд” описуємо механізми мотивування працівників до праці в організації і заносимо їх в таблицю 4:

таблиця 4

Застосування теорії мотивації на ПП “Інтертрейд”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва теорії мотивації | Короткий зміст та  особливості  застосування | Обгрунтування можливості застосування в організації | Елементи системи матер. стимулювання, де ві –добржена теорія |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Герц-берга | ГІГІЄНІЧНІ ФАКТОРИ  1.Політика ПП і адміністрації – скерована на спільну зацікавленість в створенні іміджу підприємства.  2.Умови праці – близькі до взірцевих західних.  3.Заробіток – пов’язаний з результатом ро-боти кожного і відчуттям перспективи росту.  4.Міжособисті відносини – ієрархічна, виконавча. Залежність при колегіальних ступенях.  5. Контроль за роботою – самоконтроль в системі “батога і пряника” – від “нагороди” за результат втрати роботи.  МОТИВАЦІЇ  1.Успіх ПП – гордість працівників, що там працюють.  2.Просування на службі – розвивається фірма – є шанс зайняти вищий ранг.  3.Визнання – подвійне від керівництва від клієнтів.  4.Висока ступінь відповідальності – матеріальна, зв’язана з працею і професійна. | Економічна ситуація на Україні 1999 р змушує засто-сування моти-вації, що дає фізіологічний мінімум сьо-годні і стиму-лює всі фак-тори психоло гічного плану на підготовку особистості до роботи в ре-альному рин-ку завтра.  Тісне пов’я-зання теорії очікувань росту з тео-рією справед-ливої винаго-роди. | Для менеджменту комбінована комісійна або прогресивно-комісійна форма оплати з фіксованим мінімумом.  Для робітників комбінована погодинно-відрядна. |
|  | 5. Можливість творчого і  ділового росту - прийняття інноваційних ідей працівників для просування ПП на ринку. |  |  |

Мотиваційна політика ПП «Інтертрейд» акцентується на вдосконаленні принципів формування механізмів оплати і стимулювання праці. Адже, забезпечення стійкого розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання об'єктивно вимагає ринкових підходів до формування системи оцінки й оплати праці всіх без виключень працівників.

Основним недоліком системи мотивації трудової діяльності ПП «Інтертрейд» є недостатня увага моральному стимулюванню праці. Приватному підприємству необхідно покращити корпоративну культуру з метою піднесення високоякісної праці і самовдосконалення працівників, що є шляхом до успіху й добробуту. До основних принципів корпоративної культури, виконання яких може позитивно вплинути на психологічний клімат в колективі, задоволеність персоналу роботою належать:

* дисципліна і старанність;
* впевненість в кращому майбутньому;
* сміливість й усвідомлений ризик;
* відповідальність й обов'язок;
* творчість та ініціатива;
* компетентність й високий професіоналізм;
* порядність, взаємоповага, взаємодопомога;
* працьовитість і самовдосконалення.

Таким чином, система мотивації ПП «Інтертрейд», яка направлена на підвищення ефективності виробництва, формування таких форм і методів оплати і стимулювання трудової діяльності, які б цілеспрямовано сприяли розвитку і підприємливості робітників, підвищенню їх матеріальної зацікавленості в продуктивній праці, створенню нових конкурентоспроможних машин і устаткування, збільшенню об'ємів виробництва і продаж, а врешті-решт − забезпеченню стійкого існування підприємства в сучасних умовах .

# Розділ 3. Проектування комунікацій на підприємстві

У більшості людей процеси комунікації займають до 70 відсотків часу. Здібність до комунікацій (вміння говорити, слухати, читати, писати) – одна з найважливіших. Саме комунікації дали можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечити узгоджену суспільну діяльність.

Саме тому, що керівник повинен примусити інших працювати, він має довершено володіти мистецтвом комунікацій. Згідно з оцінками фахівців керівники всіх рівнів 80 відсотків свого часу витрачають на різні види комунікацій.

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

таблиця 5

Комунікації ПП «Інтертрейд»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види комунікацій | Характеристика конкретних видів комунікацій | | Приклади використання інформації при різних видах комунікацій | | Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій |
| 1) За сферою охоплення: | | | | | |
| І.Між організацією і зовнішнім середовищем | Здійснюється обмін інформацією між організацією та споживачами, постачальниками, державою, політичною системою. | | Шляхом реалізації рекламної кампанії ПП «інтертрейд» інформує споживачів про нові види продукції та послуг, акції, знижки. | | Рекламна кампанія реалізується на засадах укладеного договору між ПП «Інтертрейд» та рекламною агенцією, затвердженого кошторису та графіку проведення рекламної кампанії. |
| 2. Організаційні |  | | | | |
| - від вищих рівнів управління до нижчих (зверху вниз) | Передається інформація про планові завдання, зміни у діяльності страхової компанії, нововведення тощо. | | Директор інформує підлеглих про проведення атестації усіх працівників організації. | | Рішення про проведення атестації підлягає оформленню у вигляді наказу на здійсненні атестації, формування положення про проведення атестації. |
| *-* від нижчих рівнів управління до вищих (знизу вгору) | Передається інформація про недоліки у роботі, прохання, пропозиції, рекомендації тощо. | | Менеджер інформує директора та заступника, що більший дохід від загального будівництва будівель, ніж від оптової торгівлі будівельними конструкціями та матеріалами . | | Ця інформація подається у вигляді службової записки. |
| *-* між різними офісами | Передається інформація стосовно конкретних взаємозалежних сфер, параметрів, завдань виробничо-господарського процесу. | | Відкриті філії у деяких містах повідомляють головний офіс про необхідність закупки канцелярських товарів, оргтехніки тощо. | | Оформляється у вигляді замовлення і службової записки. |
| - між керівником і підлеглих (робочою групою) | Передається інформація про конкретні завдання, що стоять перед робочою групою керівника. | | Головний бухгалтер повідомляє підлеглих бухгалтерів про очікування на податкову перевірку діяльності організації. | | Головний бухгалтер видає розпорядження та інструкції щодо перевірки усіх бухгалтерських документів. |
| З.МІж-особистісні | Передається службова, спеціалізована, фінансова та ін. інформація між окремими працівниками в межах організації. | | Юрисконсульт передає інформацію головному бухгалтеру щодо змін в оподаткуванні прибутку підприємств. | | Юрисконсульт надає головному бухгалтеру Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 01.01.2003 р. |
| 2) За способом виникнення: | | | | | |
| - формальні | Передається офіційна інформація організаційними комунікаційними каналами в межах організаційної структури управління. | Директор видав розпорядження юрисконсульту ретельно ознайомитись із договором на надання будівельних послуг щодо будівництва банку . | | | Юрисконсульт, виконуючи розпорядження директора, користується договором та допоміжними нормативно-правовими актами. |
| *-* неформальні | Передається між працівниками організації неофіційно і може стосуватись будь-яких сфер (особистої, культурної, соціальної тощо). | Директор радиться із юрисконсультом та заступником директора з експлуатації відносно питання, якої площини повинен бути банк, його висота та ін. | | Приватна розмова, базою для якої служать архітектурна розробка та інші дані. | |
| 3) За способом здійснення: | | | | | |
| - вербальні | Словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення | Секретар- референт повідомив директора, що за час його відсутності йому телефонували партнери Середюк І. І., Петківський І. В. | |  | |
| - невербальні | Несловесні комунікації, які здійснюються з використанням мови жестів (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо). | Директор власним виразом обличчя виявив незадоволення від пропозиції заступника директора із роздрібних продаж щодо підняття заробітної плати спеціалістам, які працюють в офісах, де вже відкрилися філії.. | |  | |

Важливим елементом здійснення комунікацій на підприємстві є робота з документами. Основним підрозділом, який здійснює документоведення на підприємстві є відділ кадрів. Основними функціями діловодства, які виконує відділ є:

* попередній розгляд і облік документів;
* довідково-інформаційне обслуговування;
* контроль за виконанням;
* експедиційне оброблення та транспортування документації.

Виконання функцій діловодства не зовсім властиво відділу кадрів, тому для підприємства найбільш прийнятним є перепідпорядкування діловодства секретареві директора та створення секретаріату. Таке нововведення дасть змогу «розвантажити» відділ кадрів та звільнити його працівників від виконання додаткових обов’язків, що не передбачені їх посадовими інструкціями.

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Все виконує комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв’язання конкретної проблеми.Схематично комунікаційний процес на ПП «Інтертрейд» зображено на рисунку 2:

Відправник:начальник лабораторії

Ідея:

Неідповідність отриманої сировини

Повідомлення: службова записка

Отримувач:

Начальник виробничої служби

Оцінка:

розгляд на надійності постачальників

Рис. 2. Графічна модель комунікаційного процесу ТзОВ «Буддеталь»

# Висновок

У даній роботі розглядалась система менеджменту на ПП «Інтертрейд». Досліджувались такі елементи як впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, структура організації, механізми та етапи здійснення стратегічного планування, організація та реалізація контролю, заходи щодо мотивації праці, проектування комунікацій на підприємстві.

Аналізуючи всі ці елементи відносно ПП «Інтертрейд», можна зробити висновок, що менеджмент як управління на даному підприємстві передбачає:

* орієнтацію підприємства на попит і потреби ринку, конкретних споживачів, виробництво тих видів продукції, які мають попит і можуть принести очікуваний прибуток;
* постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва, отримання оптимальних результатів із меншими витратами;
* постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
* встановлення остаточного результату діяльності підприємства та його підрозділів;
* необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обгрунтованих і оптимальних рішень.

Також в результаті виконаної роботи було з’ясовано, що підприємство ПП «Інтертрейд» незважаючи на недоліки в системі управління підприємством, все ж таки має перспективи розвитку.

Аналіз підприємства також показав, що споживання його продукції характеризується нестабільністю. Тобто підприємству слід вжити заходів щодо зменшення коливань споживання продукції і орієнтуватися на стабільний розвиток. Для цього треба підвищувати якість виробленої продукції, зменшувати витратність виробництва. Слід також звернути увагу на розвиток маркетингу для стимулювання збуту.

Роблячи висновки, необхідно сказати, що ефективна система управління та менеджменту – це запорука успішного розвитку та процвітання підприємства. В наш час, час становлення ринкової економіки, в умовах розвитку жорсткої конкуренції виробничим підприємствам просто необхідно мати ефективну систему менеджменту, здатну оперативно реагувати на ринкові процеси, здатну реально направляти підприємство правильними шляхами розвитку, знаходячись у "темних" і "жорстких" умовах ринкової економіки.

Необхідно помітити, що для нормальної роботи підприємства конче необхідне ефективне управління виробництвом, яке у свою чергу неможливе без ефективної організації функцій управління, таких як організація, планування, організація, контроль, мотивація та інші. Правильна організація системи виробництва та менеджменту створить необхідні засади для подальшого розвитку та процвітання підприємства, дасть змогу досягнути поставлених перед підприємством задач та цілей.

# Література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. - Львів. ”Світ”, 1995.
2. Кіндрацька Н. Основи стратегічного менеджменту: Посібник, - Львів, 2000.
3. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент, - Львів, 1995.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджмента, - М: ”Дело”, 1993.
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник, - К. 1995.
6. Шегда А.В. Основи менеджмента: Учебник. – к.: ”Знання”, 1998.
7. Стадник В. Р., Йохно М. А. Менеджмент: Посібник – К.: Академвидав, 2003. – 463с.
8. Сухарський В. С. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – 342с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник – К.: Вища школа, 1995. – 351с.
10. Білоус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність – К.: Знання, 1992. – 40с.
11. Гірник О. М., Лазановський Г. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум – К.: Магнолія-плюс, 2003.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник для студентів економічних вузів. – К.: Кондор, 2002. – 208с.
13. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – 3-тє видання., випр. і доп. – К.: Знання, 2006. - 645с.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. – К.: Академкнига, 2003. – 414с.
15. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент. – Тернопіль: “Карт-бланш”, 2003р. – 234с.