**РОЗДІЛ 4. Формування функцій менеджменту в ЗАТ «Агроресурс»**

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

*Планування* – це початковий етап управління. Однак це не є єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються. Воно передбачає розробку комплексів заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування повинне забезпечити взаємозв’язок між окремими структурними підрозділами фірми, які включають усю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво і збут.

Процес стратегічного планування складається із таких *стадій:*

* Стратегічного аналізу та визначення цілей, ідей, місії і пріоритетів організації;
* Визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих бізнесі, функціональних стратегій;
* Вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
* Реалізація стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
* Стратегічного контролінгу і оцінки. Оцінка і контроль – це процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими.

*Модель стратегічного управління підприємством* наведена в **Додатку 4.**

Однією із складових стратегічного планування є місія з визначення якої завжди починається планування діяльності підприємства.

Місія – це основна загальна мета фірми (чітко визначена причина існування, основне її призначення, напрямок суспільно-підприємницької діяльності). Місію розробляють переважно в письмовому вигляді як офіційну програмну заяву, де викладено відповіді на такі питання:

* Яким є підприємство (фірма);
* Хто його клієнти;
* Що найголовніше для клієнтів;
* Яким має бути підприємство (фірма).

Місія має розкривати сферу діяльності підприємства. Межею цієї сфери є товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання кількох чинників.

Місія ЗАТ «Агроресурс» полягає у задоволенні потреб споживачів у якісній опалювальній техніці.

Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення.

Корпоративна стратегія в підприємстві набирає одного з наступних типів базових стратегій: стратегія зростання (розвитку); стратегія стабілізації (обмеженого зростання); стратегія виживання (скорочення); стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій.

В процесі формування корпоративної стратегії викристалізовуються різні варіанти стра­тегічного розвитку підприємства. Ці варіанти назива­ють стратегічними альтернативами, з яких і вибирається май­бутня стратегія.

Стратегічні альтернативи - це можливі варіанти розвитку підприємства в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабіліза­ції, скорочення.

Щодо нашого підприємства було обрано стратегію стабілізації (або обмеженого зростання, сталості), для якої характерним є прагнення підприємства, яке вже домі­нує на даному ринку, зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, а також з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

У межах даної обраної базової стратегії можна виділити кілька напрямків діяльності. Основними стратегічними напрямками ЗАТ «Агроресурс» є:

* Економія витрат, збирання «врожаю», забезпечення сталості;
* Постійна адаптація до зовнішнього середовища;
* Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.

Вищезазначені напрями обрані тому, що дане підприємство отримує необхідні кошти від реалізації продукції, які покривають всі види витрат та забезпечують прибуток для подальшого розвитку. Це видно також з графіку визначення точки беззбитковості, де можна побачити, що підприємству потрібно реалізувати продукцію більше, ніж на 45816,63 грн. для отримання прибутку. ЗАТ «Агроресурс» реалізовує більше.

Аналізуючи криві життєвого циклу товару основного і супутнього виду, можна зробити висновок щодо необхідності збереження обсягів виробництва на цьому ж рівні, щоб не перейти на стадію „спаду” життєвого циклу.

Функціональні стратегії - це забезпечуючі стра­тегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціо­нальних напрямків - підсистем управління підприєм­ством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологіч­ної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпо­ративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні остан­ніх.

Відповідо до основних стратегічних альтернатив можна виділити такі функціональні стратегії:

* Виробництва: обмеження витрат, встановлення стабільного оптимального обсягу продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості, забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її якості, удосконалення системи управління якістю виробництва та системи управління виробничими витратами, вдосконалення діючої технології, підтримка існуючих потужностей; удосконалення робочих місць, оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо;
* Управління персоналом: впровадження нематеріальних важелів мотивації, балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями;
* Маркетингу: розширення маркетингової політики, завоювання нових ринків збуту.

Основний найбільший і найголовніший ризик обраної стратегії – це отримання меншого прибутку в порвнянні з очікуваним (або можливим при збільшенні обсягів продукції), а також погіршення якості продукції внаслідок фінансової економії та зменшення витрат на виробництво.

Управління за цілями – концепція, яка широко використовується в сучасному менеджменті. ЇЇ суть полягає в наступному: менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов’язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу.

Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох *етапів*:

1. Визначається коло повноважень і обов’язків керівників усіх рівнів.
2. Здійснюється розробка й узгодження цілей і задач управління в межах встановлених обов’язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв’язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

**Таблиця 4.1**

**Цілі ЗАТ «Агроресурс»**

|  |  |
| --- | --- |
| *Види цілей* | *Цілі* |
| Довгострокові | 1. Дотримання стабільного обсягу випуску основного виду продукції |
| 2. Забезпечити високу якість основного і супутнього виду продукції |
| 3. Розширити дилерську мережу |
| Середньострокові | 1. Ввести в експлуатацію нове обладнання |
| 2. Провести реконструкцію складально-фарбувального цеху |
| 3. Створити структурний підрозділ – відділ контролінгу (якості) |
| Короткострокові | 1. Вдосконалити діючу технологію виготовлення супутнього виду продукції |
| 2. Купити новий листозгинальний прес Amada (Японія) |
| 3. Будівельно-монтажні роботи |

Бюджетування - це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів.

Звичайне створення бюджетів здійснюється в рамках оперативного планування. Виходячи зі стратегічних цілей фірми, бюджети вирішують задачі розподілу економічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні організації. Розробка бюджетів додає кількісну визначеність обраним перспективам існування фірми.

***4.2. Визначення виробничої програми ЗАТ «Агроресурс» та необхідної кількості промислово-виробничого персоналу***

Чисельність промислово-виробничого персоналу розраховується за формулою:

Тn

Ч пвп =─── κі , де :

Фр.ч.

Тn – загальна трудомісткість n – го виду продукції, люд. год;

Фр.ч. – корисний фонд робочого часу працівника, год;

κі - середньозважений коефіцієнт використання обладнання машин і механізмів;

Трудомісткість n – го виду продукціїрозраховується за формулою:

Тn  = tn Qрр , де :

tn – трудомісткість одиниці продукції n – го виду;

Qрр – річний обсяг реалізованої продукції n – го виду;

**Таблиця 4.2**

**Плановий бюджет робочого часу працівника**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *з/п* | *Види витрат та втрат робочого часу* | *Фонд робочого часу в:* | | |
| *днях* | *годинах* | *% до р.ч.* |
| 1. | Календарна кількість днів у році. | 365 | - | - |
| 2. | Неробочі дні:   * святкові; * вихідні; | 114  10  104 | 79,8  829,9 | -  - |
| 3. | Робочий час (номінальний фонд робочого часу). | 251 | 2004 | 100 |
| 4. | Невиходи на роботу, змінні простої в т. ч.:   1. чергові відпустки; 2. відпустки у зв’язку з вагітністю та пологами; 3. виконання державних обов’язків; 4. у зв’язку з хворобою; | 32,88  20,08  4,769  1,004  7,03 | 262,52  160,32  38,076    8,016  56,11 | 8  1,9  0,4  2,8 |
| 5. | Явочний робочий час. | 218,12 | 1741,48 | - |
| 6. | Додаткові витрати робочого часу в т. ч.:   1. перерви на годування дітей; 2. скорочення робочого часу для працівників з шкідливими умовами праці; | 26,11  16,32  12,29 | 228,45  130,26  98,19 | 6,5  4,9 |
| 7. | Ефективний фонд робочого часу. | 190 | 1513 | - |

2004

Середня тривалість робочого дня : ─── = 7, 98.

251

Допоміжний персонал становить 29 % від загальної чисельності персоналу на підприємстві, а адміністративно-управлінський 25 %.

Трудомісткість одиниці основного та супутнього виду продукції відповідно становить:

tnосн = 0,00180119 (люд.год/грн)

tnсуп  = 0,00196542 (люд.год/грн)

Обчислюємо загальну трудомісткість усього обсягу продукції:

Тnосн = 0,00180119 \* 126000000 = 226950 ( люд.год)

Тnсуп = 0,00196542 \* 48000000 = 94340 (люд.год)

Розраховуємо чисельність промислово-виробничого персоналу основного і супутнього виду продукції відповідно:

226950 94340

ЧПВП осн = ──── ∙ 0,9 = 135 (чол.) ; ЧПВП суп = ──── ∙ 0,85 = 53 (чол.) .

1. 1513

ЧПВП = 135 + 53 = 188 (чол.).

Загальна чисельність персоналу становить: Чзаг = 409 (чол.). Звідси:

ЧАУП = 409 ∙ 0,25 = 102 (чол).

ЧДП = 409 ∙ 0,29 = 119 (чол.).

**Таблиця 4.3**

**Чисельність персоналу підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Значення (чол.)* |
| 1. Чисельність промислово-виробничого персоналу для виготовлення основного виду прдукції. | 135 |
| 2. Чисельність промислово-виробничого персоналу для виготовлення супутнього виду прдукції. | 53 |
| 3. Чисельність допоміжного персоналу. | 119 |
| 4. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу в т. ч.:   * ІТР; * цехового; | 102  78  24 |
| 6. Чисельність всього: | 409 |

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

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв’язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління.

Структура управління – це впорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових звязків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управліннських рішень.

Організаційна структура – логічні співвідношення рівнів керування і функціональних галузей, організовані так, щоб забезпечити ефективне досягнення мети.

Види організаційних структур:

1. Лінійна.
2. Лінійно-функціональна.
3. Лінійно-штабна.
4. Дивізійна.
5. Матрична.

На ЗАТ «Агроресурс» функціонує лінійно-функціональна структура управління. Така система управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (ди­ректор—начальник цеху—майстер), а функціональні відділи апа­рату управління підприємства лише допомагають лінійним керів­никам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних ке­рівників не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління. Функціональні зв’язки характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, але між ними не існує адміністративного підпорядкування (начальник цеху—на­чальник планово-економічного відділу).

Організаційна структура управління ЗАТ «Агроресурс» наведена в **Додатку 5**.

**Органіграма -** cхематичне відображення структури управління, зв'язків між органами управління.

Органіграма ЗАТ «Агроресурс» наведена в **Додатку 6.**

Керівництво – це процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати на досягненні єдиної мети та цілей організації.

Стиль керівництва – це типова для керівника система прийомів впливу на підлеглих. Під ним розуміється сукупність найбільш часто застосовуваних менеджером принципів і методів управління.

У практиці та теорії управлінської діяльності виділяють такі типи стилів керівництва:

* Авторитарне управління (директивне, імперативне): патріархальне, автократичне, бюрократичне, харизматичне.
* Демократичне управління.
* Ліберальне (пасивне) управління.
* Анархічне управління.

На ЗАТ «Агроресурс» переважає демократичне управліня яке передбачає те, що керівник особисто займається важливими питаннями, надаючи підлеглим право всі інші вирішувати самостійно. Характерне колегіальне та колективне прийняття управлінських рішень. Кожен працівник має керівника відповідно до відділу в якому він працює, і здійснює свою діяльність стосовно його вказівок.

Щодо влади керівництва підприємства, то вона базується на засадах примусу та на використанні винагород, тобто поєднання суворих мір покарання при невиконанні чи неналежному виконанні своїх обовязків підлеглих (відрахування з заробітньої плати, позбавлення премій, винесення доган тощо) з заохочувальними мірами ( надання премій, подяк, превселюдна похвала).

Якщо визначати стиль керування на нашому підприємстві за сіткою Блейка і Моутона, то увага, яка приділятиметься як до людей, працюючих на даному підприємстві, так до виробництва однакова. Тобто це стиль „серединного керування” (5,5). Який передбачає організаційне управління: нормальна робота організації забезпечується рівновагою між необхідністю виконання робочих завдань і підтримкою здорового морального духу колективу.

* 1. ***Оптимізація виробничо-управлінської структури підприємства***

Оптимізація структури управління ЗАТ «Агроресурс» полягає у створенні додаткових структурних підрозділів: конструкторське бюро перспективних розробок, відділ механізації та автоматизації, відділ контролінгу. Дані підрозділи є необхідними, оскільки роблять процес виробництва досконалішим, що в свою чергу забезпечить виготовлення якісної продукції.

Оптимізована структура ЗАТ «Агроресурс» наведена в **Додатку 7**.

Централізація – це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

**Переваги та недоліки централізації**

|  |  |
| --- | --- |
| Переваги | Недоліки |
| 1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації. | 1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами. |
| 2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід. | 2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями. |
| 3. Усуваються дублювання робіт, отже зменшуються витрати. | 3. Довгі лінії комунікації викликають втрати часу. |
| 4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів. | 4. Менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень. |

Децентралізація – організаційна структура у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчих організаційних структур.

**Переваги та недоліки децентралізації**

|  |  |
| --- | --- |
| Переваги | Недоліки |
| 1. Рішення приймаються швидко. | 1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації. |
| 2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки. | 2. Іноді ініціатива затьмарює розум менеджера. |
| 3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується. | 3. Звуження кола інтересів та масштабності мислення менеджерів середньої ланки. |
| 4. Відсутність необхідності в розробці детальних планів. | 4. Перешкода уніфікації правил та процедур. |

ЗАТ «Агроресурс» є великим підприємством, що вплинуло на розподіл повноважень між управлінським персоналом. В даному підприємстві присутня децентралізація, рівень якої значний. Децентралізація завдяки ефективному розподіленню управлінських обов’язків дає можливість досягти найефективніших результатів на підприємстві. Вона дає право приймати рішення тому управлінцю відповідної ланки, який ближче за всіх стоїть до проблеми яка виникла, краще її знає і в результаті чого може прийняти відповідне рішення.

***4.5. Матеріальне та моральне стимулювання працівників***

Мотивування – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Стимулювання – створення не тільки позитивних, але і негативних стимулів.

Мотивація базується на двох категоріях:

1. Потреба – відчутті психологічної чи фізичної нестачі чого-небудь;
2. Винагорода – це те, що людина вважає цінним для себе.

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

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

Види змістовних та процесійних теорій мотивування наведені в **Додатку 8**.

Згідно теорії Врума виділяють три фактори: зусилля-результати, результати-винагорода, задоволення винагородою. Суть теорії полягає в тому, що людина сподівається на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного. Якщо значення кожного з трьох факторів матиме малу ймовірність настання, то людина буде мотивуватися слабко, а результати її праці будуть низькими.

На ЗАТ «Агроресурс» використовується теорія матеріального стимулювання, яка передбачає формування і використання матеріальних стимулів у вигляді розподілу заробітньої плати відповідно до законодавства та кількості і якості продукції, а також виплати премій, надбавок, доплат. Поряд з матеріальними винагородами на підприємстві використовується моральне стимулювання (грамоти, подяки, похвала). Нематеріальні стимули застосовують до працівників, які виконали якісно роботу, перевиконали план, за нові розробки продукції, за збут понад норму і т.д.

**Таблиця 4.4**

**Аналіз мотиваційних факторів**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Фактори підвищення продуктивності праці* | *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. | 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 | 7  9  7  7  4  1  1  2  7  4 | 8  10  6  7  5  1  3  3  5  4 | 15  19  13  14  9  2  4  5  12  8 | 2  1  4  3  6  10  9  8  5  7 |
|  | Всього |  |  | 100 |  |

Отже, основними факторами підвищення продуктивності праці, що спонукають працювати інтенсивніше є: високий заробіток, добрі шанси просування по службі, цікава робота, оплата праці за її результатами і визнання добре виконаної роботи. Факторами, що створюють привабливі умови є: високий заробіток, добрі шанси просування по службі, Визнання добре виконаної роботи. Факторами, які найменш спонукають працювати інтенсивніше і створюють привабливі умови для роботи є: складна і важка робота, Високий ступінь відповідальності.

**Таблиця 4.5**

**Оцінка привабливості робочого місця**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Фактори, які перетворюють роботу напривабливу* | *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 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 | 7  4  6  8  7  1  5  2  2  4 | 6  5  6  8  8  3  6  5  3  1 | 13  9  12  16  15  4  11  7  5  8 | 3  6  4  1  2  10  5  8  9  7 |
|  | Всього |  |  | 100 |  |

Отже, основними факторами привабливості робочого місця, що спонукають працювати інтенсивніше та створюють привабливі умови для роботи є: робота з людьми, які подобаються, гарні стосунки з безпосереднім керівником, робота без значного напруження, робоче місце захищене від шуму та забруднення оточуючого середовища, Гнучкий графік роботи.

**Таблиця 4.6**

**Розрахунок заробітної плати працівникам адміністративно-управлінського персоналу**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Посада** | **Посадовий оклад, грн.** | **надбавки (доплати)** | | **премії** | | **Розмір місячної заробітної плати, грн.** |
| **характер** | **величина, грн.** | **характер** | **величина, грн.** |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* |
| **1** | Генеральний директор | 2170 | збут понад норму | 200 | - | - | 2370 |
| **2** | Директор з економіки | 1570 | збут понад норму | 210 | - | - | 1780 |
| **3** | Директор з МТП | 1570 | збут понад норму | 210 | - | - | 1780 |
| **4** | Директор з виробництва | 1680 | - | - | перевиконання плану | 500 | 2180 |
| **5** | Комерційний директор | 1680 | - | - | збут понад норму | 490 | 2170 |
| **6** | Головний бухгалтер | 1690 | збут понад норму | 190 | - | - | 1880 |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* |
| **7** | Головний конструктор | 1360 | - | - | нові розробки продукції | 480 | 1840 |
| **8** | Головний технолог | 1300 | - | - | нові розробки продукції | 480 | 1780 |
| **9** | Начальник відділу кадрів | 940 | збут понад норму | 180 | - | - | 1120 |
| **10** | Начальник відділу маркетингу | 1000 | - | - | збут понад норму | 410 | 1410 |
| **11** | Начальник відділу збуту | 1210 | - | - | збут понад норму | 410 | 1620 |
| **12** | Начальник відділу МТП | 1100 | збут понад норму | 200 | - | - | 1300 |
| **13** | Інженер-конструктор | 720 | - | - | нові розробки продукції | 450 | 1170 |
| **14** | Інженер-технолог | 660 | - | - | нові розробки продукції | 450 | 1110 |
| **15** | Начальник цеху №1 | 1100 | - | - | перевиконання плану | 430 | 1530 |
| **16** | Майстер | 840 | - | - | перевиконання плану | 380 | 1220 |
| **17** | Начальник ЕМД | 1100 | збут понад норму | 200 | - | 410 | 1710 |

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

Контроль – одна з функцій управління, без якої не може бути повною мірою реалізовані всі інші функції. За допомогою контролю забезпечуються правильна оцінка реальної ситуації і створюються передумови для нормальної діяльності підприємства. Контроль виступає одним із головних інструментів опрацювання політики і прийняття рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства і досягнення ним намічених цілей як у довгостроковій перспективі так і в питаннях оперативного керівництва.

Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше очікуваним, а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією. Розрізняють: попередній, поточний, заключний.

**Таблиця 4.7**

**Приклади здійснення контролю на ЗАТ «Агроресурс»**

|  |  |
| --- | --- |
| *Види контролю* | *Приклад здійснення виду контролю* |
| 1. Попередній | * Складання кваліфікаційних характеристик, яких слід дотримуватись при доборі кадрів на конкретну посаду * Розробка стандартів якості сировини і товарів та перевірка відповідності їх на потрібному рівні * Розробка бюджету (кошторису), де визначають граничні значення витрат |
| 1. Поточний контроль | * Перевірка основних робітників в процесі виконання роботи * Перевірка правил техніки безпеки під час роботи |
| 1. Заключний контроль | * Перевірка на відповідність виготовленої продукції основного і супутнього виду * Оцінювання фактичних результатів після виконання робіт * Визначення ефективності та результативності проведених робіт – виготовлення продукції основного і супутнього виду |

Процес контролю включає три етапи:

* Розробку стандартів і критеріїв;
* Зіставлення їх з реальними результатами діяльності підприємства;
* Здійснення необхідних коригувальних дій.

Розробка стандартів і критеріїв

І

Порівняння фактично досягнутих результатів зі встановленими стандартами

ІІ

Вибір відповідної лінії поведінки (здійснення коригувальних дій)

ІІІ

*Рис.4.1. Етапи процесу контролю на ЗАТ «Агроресурс»*

На підприємстві ЗАТ «Агроресурс» можна запроектувати таку службу контролю, див. рис. 4.2.

Начальник відділу контролінгу

Контролер фінансів

Контролер продажу

Контролер інформаційних систем

Контролер виробництва

Контролер постачання

Контролер-технолог

*Рис.4.2. Структура служби контролінгу ЗАТ «Агроресурс»*

Служба контролінгу повинна забезпечувати виконання підприємством таких інформацій:

* формування аналітичних звітів по витратах;
* аналіз документообігу;
* збір оперативної інформації;
* обробка інформації про фінансово-господарську діяльність.

Зворотний зв’язок має значний вплив на підприємство та функціонування систем. Будь-яке управлінське рішення є мало ефективним, якщо його втілення у життя не супроводжується підприємством зворотного зв'язку, використання якого дає можливість відстежити якість виконання, обґрунтованість та доцільність його прийняття, забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованого та усунення несприятливих наслідків функціонування підприємства тощо.

Процес контролю на ЗАТ «Агроресурс» здійснюється ефективно на 70%. Недоліки контролювання виникають на першому етапі (розробка стандартів і критеріїв) та на другому етапі контролю (вимірювання досягнутих результатів і зістав­лення їх зі стандартами) при вимірюванні і передавання інформації.

**РОЗДІЛ 5. Організація та проектування операційних систем**

*Операційний менеджмент* – це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готову продукцію і постачання цієї продукції покупцеві.

*Операційна система* – це повна система виробничої діяльності підприємства. Поняття „операційна система” запозичене із зарубіжних джерел. Проте терміни „операції” і „виробництво” взаємозамінні, хоча під виробництвом розуміють випуск товарів і перероблення сировини, а термін „операція” ширший, він включає не лише виробництво товарів, а й надання послуг, видів діяльності, що входять до операційної функції.

В основі кожної операційної системи представлені взаємозвязки типу „вхід – перетворення – вихід”, в яких задіяні найважливіші ресурси. Крім цього у операційній системі функціонують перероблювана підсистема та підсистема планування та контролю. Остання отримує від переробної підсистеми інформацію про її стан, системи в цілому, стан незавершеного виробництва. Інформація надходить із внутрішнього середовища організації про результати аналізу, результатів за звітній період, мету, політику фірми, хід виробництва тощо.

Інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, нормативні акти, конкурентів та інші фактори надходить із зовнішнього середовища. Підсистема планування і контролю повинна обробити весь обсяг цієї великої і досить складної інформації і видати рішення з організації і коригування роботи переробної підсистеми.

Конкретні питання, що підлягають вирішенню, як правило, включають планування виробничої потужності, планування виробничого процесу, управління матеріально-виробничими запасами, контроль виробництва і якості продукції, що випускається.

* 1. ***Проектування функціональної служби.***

Цех №1

Заготівельно-зварювальний

Зварювальна дільниця

Токарна дільниця

Дільниця холодного штампування

Комори металу, напівфабрикатів

Бюро інструментального господарства

Виробничо-диспечерське бюро

*Схема 5.1. Організаційна структура функціональної служби (Цех №1)*

Начальник цеху №1

майстер

Начальник виробничо-диспечерського бюро

бригадири

економісти

диспечери

ланкові

робітники

- *лінійний зв’язок*

*---------------- - функціональний зв’язок*

*Схема 5.2. Органіграма функціональної служби (Цех №1)*

Для підвищення ефективності роботи даного підрозділу можна запропонувати такі заходи:

* посилення відповідальності начальника цеху за всі дії,

які відбуваються в даному підрозділі;

* проведення додаткових будівельних робіт у підрозділі;
* зниження простоїв обладнання;
* чітке розподілення завданнь між ланками підрозділу;
* своєчасне подавання сировини і матеріалів;
* поліпшення умов праці на робочих місцях;
* синхронізація роботи потоку;
* уникнення порушення трудової дисципліни.

***5.2. Розробка посадових інструкцій служб.***

*Посадова інструкція* – це документ, що видається з метою регламентації організаційно-правового статусу працівника, його конкретних завдань, обов’зків, прав, відповідальності, забезпечує умови для його ефективної роботи.

Підготовка та періодичне уточнення посадових інструкцій мають забезпечувати раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці при виконанні завдань та функцій відповідного підрозділу.

Як інструмент для оцінки результатів діяльності посадові інструкції використовуються при атестації фахівців, посадових переміщеннях, формування резервів, висунення на керівні посади, заохоченні.

Посадова інструкція призначена для того, щоб чітко окреслити коло посадових обов’язків конкретного працівника; вона є додатком до наказу про прийняття на роботу та його логічним продовженням і разом з останнім складає трудовий договір між адміністрацією та працівником.

Відсутність посадової інструкції ускладнює можливість прийняття рішень про притягнення працівників до дисциплінарної, матеріальної, а іноді і до адміністративної та кримінальної відповідальності за невиконання або неналежне виконання посадових обов’зків.

Посадові інструкції складаються для всіх працівників усіх посад, що зазначаються в штатному розписі.

У заголовку посадової інструкції наводиться повна назва посади в давальному відмінку та повна назва структурного підрозділу. Обов’язковими є такі розділи посадової інструкції: „Загальні положення”, „Завдання та обов’зки”, „Права”, „ Відповідальність”, „ Повинен знати”. Також можуть бути і такі розділи: „ Кваліфікаційні вимоги”, „ Взаємовідносини (зв’язки) за посадою”. Вимоги до змісту міститься у 6 і 7 пункту Довідника кваліфікаційних характеристик.

Посадова інструкція головного конструктора наведена в **Додатку 9**.

**РОЗДІЛ 6. Організація комунікаційного процесу на підприємстві ЗАТ «Агроресурс»**

*Комунікація* – це всепрникаючий складний процес, який включає людей, що спілкуються, як особисто так і в групах, а також розмови по телефону та складання різноманітних документів.

*Комунікаційний процес* – це обмін інформацією між двома і більше особами.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі основні елементи процесу обміну інформацією:

1. Відправник (особа, яка генерує або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).

2. Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).

3. Канал (засіб передачі інформації).

4. Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).

5. Зворотній зв’язок (реакція).

*Види комунікацій:*

1. Між організацією та зовнішнім середовищем.
2. Міжрівневі – інформація переміщується в середині організації з рівня на рівень. Дані комунікації можуть здійснюватися:

* зверху до низу – від вищих до нижчих рівнів управління;
* знизу до верху – у вигляді зворотнього зв’язку від нижчих до вищих рівнів.

1. Між різними підрозділами або горизонтальні комунікації.
2. Між окремими працівниками.
3. Між менеджером та робочою групою.

*Інформація* – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі.

*Органіграма* – це схематичне відображення структури управління, зв’язків між підрозділами, службами та органами управління.

*Топограма* – графік, який відображає явища у просторі.

*Діаграма* – це графік, який відображає кількісні співвідношення, структуру явищ, показників.

*Хронограма* – графік, який характеризує зміну явищ у часі.

Приклад здійснення комунікаційного процесу на ЗАТ «Агроресурс» зображений на рис. 6.1.

***Ідея –*** план на виконання роботи

***Повідомлення*** –письмове завдання на виконання роботи

***Одержувач –*** начальник цеху №1

***Зворотній зв’язок –*** інформація про виконаний обсяг робіт

***Відправник*** – директор з виробництва

*Рис. 6.1. Модель процесу обміну інформацією*

До заходів, що покращать пересування різних документів на підприємстві належить:

* підвищення ефективності застосування графічних засобів;
* застосування сучасної техніки та інформаційних технологій;
* налагодити зворотній зв’язок;
* вчасне складання та підготовка документів;
* передача документу безпосередньо до його одержувача;
* чітке надання вказівок щодо каналу передачі та кому адресується

документ.

Приклад документу в **Додатку 10**.

Перешкоди, які можуть трапитися при здійсненні міжособових комунікацій такі:

1. неповне сприйняття працівником інформації;
2. несприйняття інформації;
3. семантичні бар’єри, тобто перепони, спричинені нерозумінням способів використання слів і знаків;
4. невербальні бар’єри, тобто перепони, які виникли під час використання невербальних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.
5. поганий зворотній зв’язок.

Усунути ці бар’єри можна через удосконалення спілкування. Для цього потрібно:

* бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
* бути уважним до почуттів інших працівників;
* враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
* налагоджувати якісний зворотній зв’язок;
* допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

Перешкоди, які можуть трапитися при здійсненні організаційних комунікацій такі:

1. деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
2. громіздка структура комунікаційних процесів;
3. інформаційні перенавантаження в системі комунікацій.

Комунікаційний процес на ЗАТ «Агроресурс»є недостатньо ефективним, тому удосконалити комунікації та ліквідувати перепони на підприємстві можна за допомогою:

* застосування сучасних інформаційних технологій (персональних комп’ютерів, електронної пошти, відео конференцій, електронної дошки оголошень);
* вдосконалення системи збору пропозицій від працівників (АУП, ІТП, основних робітників, допоміжного персоналу);
* поліпшення зворотного зв’язку;
* поліпшення виконання функцій менеджменту;
* ефективного застосування графічних засобів для ефективного і зрозумілого подання інформації на підприємстві;
* удосконалення документообігу, удосконалення змісту та структури документальної інформації;
* регулювання інформаційних процесів і маршрутів на ЗАТ «Агроресурс».

**РОЗДІЛ 7. Організація управлінської праці**

***7.1. Організація робочого місця менеджера***

Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці менеджерів, незалежно від посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується та раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Організація робочого місця менеджера – це сукупність заходів щодо устаткування робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у визначеному порядку.

Існують такі вимоги до організації робочого місця: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, організаційні, естетичні, технічні.

Організація робочого місця менеджера передбачає:

* упорядкування і планування приміщень, в якому воно знаходиться;
* вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
* розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Робоче місце менеджера повинно відповідати таким вимогам: для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми з співвідношенням сторін 1:1,3 або 1:1,5 і гранично 1:2. Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат – 3,25, ширина – 3 м. Площа кабінету повинна коливатися від 12 до 40 м2. Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення – слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий і т.д. Робоче місце менеджера розташовують окремо від робочих місць підлеглих.

Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами відповідно до видів робіт, які виконує менеджер.

На робочому місці менеджера ЗАТ «Агроресурс» наявні : засоби для складання і копіювання текстових документів, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв’язку і сигналізації, засоби обчислювальної техніки.

Під *організацією управлінської праці* розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

При організації управлінської праці застосовують три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

Наукова організація управлінської праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Напрямки наукової організації управлінської праці

Оплата і стимулювання праці

Розподіл і кооперація праці

Сприятливий режим і умови праці

Технічне забезпечення і механізація праці

Нормування праці

*Рис 7.1. Основні напрямки наукової організації управлінської праці.*

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

*Робоче місце керівника* – кабінет або частина загального приміщення,в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Робоче місце менеджера на ЗАТ «Агроресурс» відповідає таким вимогам:

* площа робочого місця відповідає санітарним нормам;
* меблі в кабінеті розміщені з урахуванням взаємозв’язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт,що виконуються;
* меблі,обладнання робочого місця,кількість і номенклатура знарядь праці відповідають змісту і особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

***7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці.***

*Автоматизація* – один з напрямів науково-технічного прогресу, який застосовує саморегулюючі технічні засоби, економіко-математичні методи та системи управління, які звільняють людину від участі в процесах отримання, трансформації, передачі та використання енергії, матеріалів та інформації, що суттєво зменшує трудомісткість.

Значно ширшим є поняття механізації.

Механізація і автоматизація управлінської праці здійснюється у двох напрямках. *Перший,* - впровадження сучасної обчислювальної техніки, *другий* – впровадження засобів оргтехніки та оперативної поліграфії. Найбільший ефект досягається при спільному застосуванні засобів обчислювальної техніки та оргтехніки.

На нашому підприємстві застосовуються всі види оргтехніки: складання документів; копіювання та оперативного розмноження документів; обробки документів; зберігання, пошуку та транспортування документів; технічні засоби зв’язку.

***7.4. Витрати на управління організацією та ефективність управління праці.***

Управління організацією – складний багатогранний процес, який потребує значних зусиль, високої кваліфікації і, звичайно, фінансування. Жодне підприємство не може існувати без управлінського персоналу, і саме від управління залежить успіх та прибуток організації. Основні напрямки витрат на управління підприємством такі:

1. Витрати на заробітну плату управлінському персоналу.
2. Забезпечення організації робочого місця для кожного члену управлінського персоналу.
3. Витрати на придбання необхідної техніки, меблів, канцелярського та обчислювального приладдя.
4. Витрати на запровадження нововведень.

Під поділом праці розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

Кооперація — це організована виробнича взаємодія між окремими працівниками, колективами бригад, дільниць, цехів, служб у процесі праці для досягнення певного виробничого ефекту.

Поділ і кооперація праці - взаємозалежні процеси, що взаємно доповнюють один одного.

Поділ і кооперація вважаються раціональними, якщо вони забезпечують:

* повне використання робочого часу
* використання працівника у відповідність з його кваліфікацією
* відсутність дублювання і паралельності в роботі
* виключення знеосібки в роботі
* можливості кваліфікаційного росту
* звільнення працівника від виконання робіт не зв'язаних з його посадою

Розрізняють наступні види поділу:

1. Функціональний
2. Технологічний
3. Кваліфікаційний

Нормування праці є складовою частиною (функцією) управління виробництвом і включає визначення необхідних витрат праці (часу) на виконання робіт (виготовлення одиниці продукції) окремими робітниками (бригадами) та встановлення на цій основі норм праці.

Організація нормування праці в народному господарстві регулюється Кодексом законів про працю України, постановами кабінету Міністрів, положенням та роз’ясненням Міністерства праці, а також нормативними актами міністерств і відомств України та Рекомендаціями щодо нормування праці в галузях народного господарства.

Нормування праці здійснюються з метою визначення: а) мінімально допустимого обсягу роботи (норми праці), що його має виконати працівник за певний відрізок часу (годину, зміну) в умовах господарської діяльності підприємства; б) максимально допустимого часу, необхідного для виконання конкретної роботи або операції.

На підвищення ефективності управлінської праці впливають наступні фактори:

* просування за службою;
* забезпечення прийнятного рівня освіти;
* набуття практичного досвіду;
* підвищення кваліфікації працівників управління;
* провадження періодичної атестації;
* удосконалення виробничої структури організації;
* раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
* оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
* удосконалення комунікаційних процесів тощо.

**Таблиця 7.1**

**Організація праці менеджерів**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Напрями організації праці | Організація праці за напрямами | | |
| Менеджери нижчого рівня | Менеджери середнього рівня | Менеджери низової ланки |
| 1. | Поділ та кооперування управлінської праці | Ѵ | Ѵ |  |
| 2. | Організація і обслуговування робочих місць менеджерів |  |  | Ѵ |
| 3. | Нормування управлінської праці |  | Ѵ |  |
| 4. | Підвищення кваліфікації працівників | Ѵ | Ѵ |  |
| 5. | Впровадження передових метолів і прийомів праці |  | Ѵ | Ѵ |

***Додаток 8***

**Основні процесійні теорії мотивування**

|  |  |
| --- | --- |
| **Процесійні теорії** | **Основна характеристика** |
| 1.Теорія очікувань Врума. | На поведінку працівника впливають такі очікування „ затрачені зусилля – очікування певного результату”, „ отримання результату – очікування винагороди”, „ очікування цінної винагороди, здатної задовольнити потреби”.  ( З→ Р)∙(Р→В)∙(В→ В\*) = М  В\* - валентність-передбачає рівень відносного задоволення або незадоволення, яке виникає внаслідок одиниці певної винагороди. |
| 2. Теорія справедливості Адамса. | Орієнтує на принципи справедливості та обєктивності при встановлені і розподілу винагороди. Враховується можлива реакція працівників на несправедливе мотивування. |
| 3. Комплексна процесійна теорія Портера та Лоулера . | Включає елементи теорії очікувань і справедливості у працівників, можливі задоволення або незадоволення від отриманої винагороди за досягнуті результати при використанні конкретних завдань, що залежать від затрачених зусиль, здібностей, характеру та його ролі в діяльності. |
| 4. Теорія результативної валентності Дж. Аткінсона. | Будь-яка людина прагне досягти успіху, самоствердитися, реалізувати власний потенціал.  Мотивування діяльності залежить від прагнення досягти успіху чи уникнути негативної оцінки. |
| 5. Теорія управління. | Передбачає залучення працівників до управління організацією з метою підвищення задоволення роботою, що позитивно позначиться на ефективності їх діяльності, орієнтація на процес задоволення потреб вищого порядку. |
| 6. Теорія морального стимулювання. | Орієнтована на задоволення потреб вищого порядку, використання моральних стимулів (грамоти, моделі). |
| 7. Теорія матеріального стимулювання. | Передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітньої плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці.  Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати , подарунки). |

**Основні змістовні теорії мотивування**

|  |  |
| --- | --- |
| **Змістовні теорії** | **Основна характеристика** |
| 1. Туган-Барановського | Виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби практичного характеру.  Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди. |
| 1. Маслоу | Потреби діляться на первинні і вторинні.  Поведінка людей визначається нижчими потребами.  Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється. |
| 1. Мак-Клелланда | Три потреби,які мотивують людину, - влада, успіх, причетність.  Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені. |
| 1. Герцберга | Виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори.  Гігієнічні фактори (нижчий порядок) не дають появитись не задоволенню роботою.  Мотивації (вищий порядок) впливають на поведінку. |

Безпеки і захищеності

Фізіологічні

Соціальні

Поваги

Самовираження

5)

2)

3)

4)

вторинні

первинні

1)

**Мал. Класифікація потреб згідно теорії Маслоу**

1. Потреби в їжі, воді, одязі тощо.
2. Потреби у захисті від фізичної і психологічної небезпеки.
3. Потреби відчувати причетність до подій.
4. Потреби поваги збоку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповаги.
5. Потреби у реалізації своїх можливостей.