

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний навчальний заклад
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

Навчально-науковий інститут економіки і бізнесу

Кафедра менеджменту

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для виконання курсової роботи з менеджменту
«РОЗРОБКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
(ПІДПРИЄМСТВА)»
для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем «Бакалавр»
напряму 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Старобільськ – 2021

УДК 65.9

Методичні вказівки для виконання курсової роботи з менеджменту «Розробка системи менеджменту організації (підприємства)» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем «Бакалавр» напряму 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Колосов А. М., Параскеєва А.М., Матушкіна М.В. Луганськ: Державний Заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2021. 53 с. (з додатками)

Автори:

Колосов Андрій Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту;

Параскеєва Альона Магомедівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

Матушкіна Марія Василівна, асистент кафедри менеджменту.

Рецензенти:

1. Моргачов Ілля Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

2. Кучеренко Сергій Костянтинович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № __5__ від _20.12.2021

Завідувач кафедри _____ (Є.О. Снітко)

Секретар засідання кафедри: _____ (М.В. Матушкіна)

ЗМІСТ

	С.
1. Загальні положення.....	3
2. Завдання на курсову роботу.....	3
3. Зміст курсової роботи і рекомендації до її виконання.....	5
4. Оформлення курсової роботи.....	9
5. Додатки Б, В, Г, Д, Ж,	13
6. Додаток А.....	19

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Курсова робота виконується на основі знань, отриманих при вивченні дисциплін: «Теорія організації», «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Управління персоналом», «Управління інноваціями», «Стратегічне управління», «Адміністративний менеджмент», що входять до фахового циклу дисциплін «Менеджмент і адміністрування» підготовки бакалаврів за напрямом 0306 «Менеджмент» та за спеціальністю 03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування». Основними завданнями виконавця курсової роботи є: закріпити теоретичні знання в галузі менеджменту, оволодіти прикладними аспектами менеджерської підготовки, які дозволяють в майбутньому успішно здійснювати управлінську діяльність.

Основний напрямок курсового проектування – розробка фактичної системи менеджменту в організаціях конкретних видів діяльності, розмірів з урахуванням конкретних умов їх функціонування.

2. ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Курсова робота виконується за індивідуальним варіантом завдання. Номер варіанту вибирається відповідно до номеру, під яким прізвище студента розташовано у списку в академічній групі. Завдання на курсову роботу за

конкретним варіантом формується на засадах вихідних даних, приведених у додатках Б, В, Г, Д, Ж.

Загальна характеристика організації (підприємства) – об'єкту розробки у курсовій роботі вибирається відповідно до **Додатку Б**. Назва підприємства додається самим виконавцем роботи. Назва організації чи підприємства – об'єкту розгляду у роботі – позначається на другій сторінці курсової роботи «Завдання на виконання курсової роботи» у п. 1, а номер варіанту завдання проставляється на той же сторінці у п. 2 за прикладом оформлення сторінки «Завдання на виконання курсової роботи», приведеної на с. 2 зразку курсової роботи, поданої у **Додатку А**.

Загальні вихідні дані стосовно підприємства оформлюються у вигляді табл. 1, приведеної у зразковій курсовій роботі (**Додаток А**).

Перелік здійснюваних видів діяльності підприємства у стовпці 1 табл. 1 визначається за даними відповідно до **Додатку Б**. Основні товарні групи та їх частка у загальному обсягу продажів підприємства (у стовпцях 2,3 табл. 1) визначаються згідно з **Додатком В**.

Вихідні дані стосовно визначення стратегічного стану підприємства на ринку за співвідношенням характеристик «Зростання попиту на товари (послуги) групи: високе – **В**; низьке – **Н**» / «Частка товарної групи на ринку: висока – **В**; низька – **Н**» у стовпцях 4,5 табл. 1 вибираються згідно з даними **Додатку Г**.

Характеристика інноваційного потенціалу підприємства, що подається шляхом визначення чинників сили, слабкості, можливості та погроз у стовпцях 6,7 табл. 1 вибираються згідно з даними **Додатків Д і Ж** – по два чинника кожного виду.

Керівник курсової роботи може змінити, спростити або внести у завдання додаткові вихідні дані і конкретні умови.

3. ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ВИКОНАННЯ

3.1. Зміст курсової роботи

Курсова робота з менеджменту повинна мати наступну структуру:

Титульна сторінка.

Завдання.

АНОТАЦІЯ.

ЗМІСТ.

ВСТУП.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА)

2. ФУНКЦІОНАЛЬНА І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА)

2.1. Функціональна структура організації (підприємства)

2.2. Основні функції підрозділів і посадових осіб у системі менеджменту організації (підприємства)

2.3. Організаційна структура підприємства (організації)

3. РІШЕННЯ З ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПІДПРИЄМСТВІ)

3.1. Визначення основних процесів – об'єктів операційного менеджменту

3.2. Визначення тривалості циклів основних процесів

3.3. Управління запасами й забезпечення безперебійного виробничого (торгівельного або іншого) процесу

4. РІШЕННЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Склад персоналу організації (підприємства)

4.2. Система оплати і мотивації праці в організації (підприємстві)

5. РІШЕННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО Й ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА)

5.1. Аналіз і визначення завдань зі стратегічного розвитку організації (підприємства)

5.2. Аналіз і визначення завдань з інноваційного розвитку організації (підприємства)

6. РІШЕННЯ З АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПІДПРИЄМСТВІ)

(2 пункти на вибір)

6.1. Комунікаційні процеси в організації (на підприємстві)

6.2. Положення про підрозділ (відділ, цех, тощо)

6.3. Повноваження (обов'язки, права, відповідальність) посадової особи

6.4. Кваліфікаційні вимоги до працівника

6.5. Регламентація управлінських рішень в організації (на підприємстві)

ВИСНОВКИ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

3.2. Рекомендації до виконання курсової роботи

При написанні складових частин курсової роботи необхідно враховувати наступні рекомендації.

Анотація.

В анотації подається короткий зміст виконаної роботи. Анотація подається на одній сторінці двома мовами: одна – українською, а друга – однією з іноземних мов (англійською, німецькою, французькою, іспанською, японською, португальською та ін.)

Зміст.

Зміст повинен включати усі заголовки, які є в роботі, починаючи зі вступу і закінчуючи списком використаної літератури, а також номери початкових сторінок усіх розділів та підрозділів

Вступ.

Вступ містить обґрунтування актуальності менеджменту в сучасних організаціях та на підприємствах, характеристику обраного об'єкта дослідження, мета та завдання, які ставив перед собою студент при виконанні курсової роботи.

1. Характеристика організації (підприємства).

Характеристика організації (підприємства) подається на 1 сторінці у вигляді табл. 1 за індивідуальними вихідними даними, приведеними у **Додатках Б, В, Г, Д і Ж**. Зразок подання характеристики досліджуваної організації (підприємства) приведений у табл. 1 зразкової курсової роботи, поданої у **Додатку А**.

Розділи 2-6 курсової роботи.

Розділи 2-6 виконуються відповідно до структури наданого у **Додатку А** зразка курсової роботи за власним варіантом вихідних даних, поданих у розділі 1.

У підрозділі 2.1 студент самостійно розробляє функціональну і організаційну структуру організації (підприємства) за власним варіантом вихідних даних.

Функціональна структура організації (підприємства) відображає перелік функцій, які необхідні для здійснення діяльності, та перелік їх виконавців – підрозділів, окремих особових осіб із визначенням їх чисельності.

Основні функції, що відображають види діяльності організації (підприємства) представляються у вигляді табл. 2.1, а функції менеджменту – у табл. 2.2.

Перелік необхідних підрозділів, окремих посад, чисельність працівників встановлюється згідно зі загальною чисельністю працівників за варіантом завдання.

У підрозділі 2.2 подаються на вибір виконавця найважливіші, або характерні для даної організації (підприємства), функції підрозділів і посадових осіб у системі менеджменту.

Організаційна структура в підрозділі 2.3 подається у вигляді рис. 2.1.

У розділі 3 визначаються й стисло описуються основні процеси, здійснювані в організації (підприємстві) – об’єкти операційного менеджменту.

У підрозділі 3.1 визначається склад операцій та їх виконавців для одного обраного студентом процесу, а у підрозділі 3.2 – визначається їх тривалість. Необхідні для розрахунків вихідні дані беруться самостійно, за допомогою керівника курсової роботи, також можуть використатися дані, приведені у зразковій роботі (**Додаток А**).

Результати представляються аналогічно із розділом 3 зразкової роботи (**Додаток А**).

У підрозділі 3.3 представляється вирішення одного з питань управління запасами й забезпечення безперебійного торгівельного процесу. При розробці даного питання можуть використовуватися як зразок матеріали, подані в підрозділі 3.3 зразкової курсової роботи (**Додаток А**).

4. Рішення з управління персоналом організації (підприємства) у Розділі 4 розробляються виконавцем відповідно до вихідних даних власного варіанту завдання. При написання розділу можуть використовуватися як зразок матеріали, подані в Розділі 4 зразкової курсової роботи (**Додаток А**).

5. Рішення зі стратегічного й інноваційного розвитку організації (підприємства) у Розділі 5 розробляються виконавцем відповідно до вихідних даних власного варіанту завдання. При написання розділу можуть використовуватися як зразок матеріали, подані в Розділі 5 зразкової курсової роботи (**Додаток А**).

6. При розробці рішень з адміністративного менеджменту в організації (на підприємстві) у Розділі виконавець на свій розум вибирає два пункти з приведених у п. 3.2 даних методичних вказівок. При написання розділу можуть використовуватися як зразок матеріали, подані в Розділі 6 зразкової курсової роботи (**Додаток А**).

У висновках до виконаної курсової роботи стисло подається думка автора стосовно якості запропонованої ним системи менеджменту або її недоліків і можливих напрямків подальшого вдосконалення.

4. ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна мати обсяг в межах 30-35 сторінок тексту, друкованого за допомогою комп'ютера на одній стороні аркуша білого паперу формату А-4 (210x297 мм), розміром шрифту 14 за гарнітурою Times New Roman. На кожному аркуші повинні бути поля таких розмірів: ліворуч, зверху та знизу – 20 мм. праворуч – 10 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, чорного кольору. Щільність тексту має бути однаковою.

Заголовки структурних частин роботи «АНОТАЦІЯ», «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ» друкують великими літерами симетрично до тексту. Кожну структурну частину треба починати з нової сторінки.

Текст розділів складається з підрозділів згідно з рекомендаціями п. 3.2 даних Методичних вказівок. Заголовки підрозділів друкуються маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка у кінці заголовка не ставиться. Якщо підрозділи містять пункти, то заголовки цих пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу.

Нумерація сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків, таблиць, формул подається арабськими цифрами без знака №. Нумерація сторінок повинна бути наскрізною, причому першою сторінкою є титульний аркуш, але на ньому номер сторінки не ставиться. Рисунки і таблиці включаються у загальну нумерацію. Сторінки з додатками і списком літератури включаються у наскрізну нумерацію. Номер сторінки проставляється у правому верхньому кутку сторінки без будь-яких знаків (крапки у кінці, виділення рисками, дужками тощо).

Підрозділи нумеруються у межах розділу. Номер підрозділу складається із номера розділу та свого порядкового номера, розділених крапкою. У кінці також ставиться крапка, наприклад: 2.1. (перший підрозділ (параграф) другого розділу). Пункти нумеруються арабськими цифрами у межах кожного підрозділу. Номер пункту має складатися із номера розділу, підрозділу і

пункту (свого порядкового номера), розділених крапками. У кінці номера пункту також ставиться крапка, наприклад: 2.1.3. (третій пункт першого підрозділу другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок пункту. Нумери підрозділів і пунктів ставляться на їх початку, номер пункту – на початку першого рядка абзацу, яким розпочинається відповідний пункт. Цифра номера пункту не повинна виступати за межі абзацу.

Ілюстрації (фотографії, схеми, креслення, графіки тощо) називаються рисунками, нумеруються по розділах арабськими цифрами. При посиланні на рисунок перший раз необхідно вписувати його повний номер, наприклад, «рис. 2.1». Подальші посилання на рисунки виконуються разом із скороченим словом «дивись», наприклад «див. Рис. 2.1». Рисунки мають розташовуватись одразу після посилання на них у тексті. Якщо на даній сторінці немає місця, то їх необхідно розташувати на наступній сторінці у зручній для ознайомлення формі тобто, щоб для вивчення цього рисунку можна було б повернути за годинниковою стрілкою. Номер рисунка, його назва і пояснювальні підписи розміщуються послідовно під рисунком.

Таблиці у роботі нумеруються по розділах. У правому верхньому куті пишеться слово «Таблиця» із зазначенням її номера. При посиланні на таблицю вказують її повний номер, а слово «Таблиця» пишуть у скороченому вигляді, наприклад, «табл. б». Під словом «Таблиця» розміщується заголовок таблиці симетрично до форми таблиці. Слово «Таблиця» і заголовок починаються з великої букви. Таблицю потрібно розташовувати після першої згадки її у тексті так, щоб її зручно було розглядати без повороту або з поворотом за годинниковою стрілкою. Якщо на даній сторінці немає місця, то таблицю необхідно розташувати на наступній сторінці у зручній для ознайомлення формі, тобто, щоб для вивчення таблиці сторінку можна було б повернути за годинниковою стрілкою.

При переносі рисунку або таблиці на наступну сторінку неможна залишати пусте місце на сторінці, яке необхідно зайняти текстом з подальшої частини роботи. При переносі таблиці на іншу сторінку нумерацію колонок не-

обхідно повторити, а над таблицею розмістити слова, наприклад, «Продовження табл. 6».

Заголовки граф таблиці пишуться з великої букви, підзаголовки граф – з малої, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великої, якщо вони мають самостійне значення. Якщо текст, який повторюється у графі таблиці і складається з одного слова, то його можна замінити лапками; якщо текст повторюється і складається з двох чи більше слів, то при першому повторенні його замінюють слова «Те ж», а далі – лапками. Замість цифр, марок, знаків, букв, математичних чи хімічних символів лапки не допускаються. Якщо цифрові дані у якомусь рядку таблиці не наводяться, то в ньому ставиться прочерк.

Формули в роботі (якщо їх більше однієї) нумерують за розділами. Номер формули пишеться біля правого берега аркуша на рівні відповідної формули (якщо формула велика, то на рівні нижнього рядка формули, до якої він відноситься) в круглих дужках, наприклад (1). Пояснення позначень символів чи числових коефіцієнтів наводиться безпосередньо під формулою у той послідовності, у якій вони подані у формулі. Це пояснення подається з нового рядка, починаючи зі слова «де», двокрапка після якого не ставиться. Значення кожного символу чи числового коефіцієнта подається з нового рядка. Розмірність одного і того ж параметра у межах роботи має бути однаковою. При посиланні у тексті на формулу необхідно подати її повний номер у дужках, наприклад, «за формулою (1)».

Формули виділяються з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишити один вільний рядок.

У роботі необхідно робити посилання на джерела, матеріали чи окремі результати, які використовуються при розробці проблеми, задачі, розгляді питання та ін. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо цього документа, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатись слід на останні за часом видання. На більш ранні видання

можна посилатись у тих випадках, коли в них наявний матеріал, який не включено до останнього видання. Якщо використовуються відомості із джерел документальної інформації чи з великою кількістю сторінок, то у посиланні необхідно точно вказати номер сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке дається посилання. Посилання у тексті роботи на джерела слід позначати порядковим номером за переліком їх у списку літератури, виділивши двома квадратними дужками, наприклад, «...у працях [2-5, 8]» чи [17, с. 20-25].

До списку використаної літератури включаються усі використані джерела, які розташовуються за алфавітом або у порядку посилань на них у тексті. Подання використаних джерел повинно відповідати діючим вимогам.

Додаток Б

Загальна характеристика організації (підприємства)

Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
ТОВ, торгівельне	ПП з надання послуг	ПП, торгівельне	ПрАТ: виробничо-торгівельна фірма	ПП: торгівельно-посередницька фірма
50 осіб	60 осіб	70 осіб	80 осіб	40 осіб
Види діяльності: 1. Роздрібна торгівля продуктами. 2. Зберігання товарів. 3. Утримання приміщення.	Види діяльності: 1. Виробництво запасних частин. 2. Надання послуг з заміни запасних частин.	Види діяльності: 1. Закупівля і оптова торгівля. 2. Зберігання товарів. 3. Постачання власним автотранспортом	Види діяльності: 1. Виробництво товарів. 2. Постачання товарів за замовленнями.	Види діяльності: 1. Закупівля і продаж товарів. 2. Посередництво у сфері матеріального забезпечення. 3. Постачання власним автотранспортом

Варіант 6	Варіант 7	Варіант 8	Варіант 9	Варіант 10
ПП: торгівельна база	ТОВ з надання виробничих послуг	ПП, торгівельне	ТОВ: виробничо-торгівельна фірма	ТОВ: торгівельно-посередницька фірма
46 осіб	72 особи	55 осіб	67 осіб	65 осіб
Види діяльності: 1. Оптова торгівля продуктами. 2. Зберігання товарів. 3. Утримання приміщення. 4. Транспортування товарів	Види діяльності: 1. Виробництво запасних частин. 2. Надання послуг з заміни запасних частин.	Види діяльності: 1. Закупівля і оптова торгівля. 2. Зберігання товарів. 3. Постачання власним автотранспортом	Види діяльності: 1. Виробництво товарів. 2. Постачання товарів за замовленнями.	Види діяльності: 1. Закупівля і продаж товарів. 2. Посередництво у сфері матеріального забезпечення по різних регіонах країни

Варіант 11	Варіант 12	Варіант 13	Варіант 14	Варіант 15
ТОВ: торгівельно-постачальницька фірма	ПрАТ: виробничо-торгівельне	ТОВ: оптово-торгівельне підприємство	ПП: виробничо-торговельна фірма	ПрАТ: торгівельно-посередницька фірма
53 особи	78 осіб	64 особи	53 особи	90 осіб
Види діяльності: 1. Роздрібна торгівля продуктами. 2. Зберігання товарів. 3. Транспортування власним транспортом	Види діяльності: 1. Виробництво продовольчих товарів. 2. Оптова торгівля та постачання товарів. 3. Утримання помешкання та технологічного обладнання	Види діяльності: 1. Закупівля і оптова торгівля. 2. Зберігання товарів. 3. Постачання власним автотранспортом	Види діяльності: 1. Виробництво запасних частин. 2. Постачання товарів за замовленнями.	Види діяльності: 1. Закупівля, зберігання і продаж товарів. 2. Посередництво у сфері матеріального забезпечення. 3. Постачання власним автотранспортом

Варіант 16	Варіант 17	Варіант 18	Варіант 19	Варіант 20
ПП: постачальницька компанія	ТОВ: автотранспортне підприємство	ПрАТ: заготівельне підприємство	ПП: Виробничо-постачальницька фірма	ТОВ: торгово-посередницька фірма
58 осіб	105 осіб	85 осіб	110 осіб	46 осіб
Види діяльності: 1. Роздрібна торгівля продуктами. 2. Зберігання товарів. 3. Утримання приміщення.	Види діяльності: 1. Транспортні операції по Україні і закордоном. 2. Технічне обслуговування автотранспорту за замовленнями. 2. Утримання помешкань, автотранспорту, обладнання	Види діяльності: 1. Виготовлення тари, піддонів та іншої допоміжної продукції для торгівлі. 2. Закупівля і зберігання вихідних матеріалів. 3. Транспортування власним транспортом	Види діяльності: 1. Виробництво обладнання для магазинів. 2. Утримання обладнання та помешкань. 3. Постачання продукції по Україні та за іноземними замовленнями.	Види діяльності: 1. Закупівля і продаж товарів оптом. 2. Посередництво у сфері матеріального забезпечення. 3. Постачання власним автотранспортом

Варіант 21	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
ТОВ: виробничо-рекламне агентство	ПрАТ: рекламно-виробничий комбінат	ПП: типографія	ПП: консалтингова фірма	ТОВ: юридичні консультації
35 осіб	115 осіб	42 особи	36 осіб	42 особи
<p>Види діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво реклами та рекламних засобів. 2. Надання послуг з установки реклами та проведення рекламних акцій. 3. Утримання помешкання та обладнання. 4. Основні технологічні процеси: виробництво з використанням технологічного обладнання, будівельно-монтажні роботи, організаційні заходи 	<p>Види діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво реклами та рекламних засобів. 2. Надання послуг з установки реклами та проведення рекламних акцій. 3. Утримання помешкання та обладнання. 4. Основні технологічні процеси: виробництво з використанням технологічного обладнання, будівельно-монтажні роботи, організаційні заходи 	<p>Види діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виготовлення друкованої продукції: книг, брошур, листівок, зошитів тощо. 2. Утримання складного друкарського обладнання. 3. Надання обладнання в оренду іншим користувачам. 	<p>Види діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка технічних та дизайнерських проектів за замовленнями. 2. Надання консультаційних послуг. 3. Утримання проєктного обладнання, у тому числі комп'ютеризованих комплексів. 	<p>Види діяльності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надання юридичних консультацій підприємств і фізичних осіб у сфері господарського, майнового та цивільного права. 2. Оцінка майна. 3. Утримання помешкання

Додаток В

**Дані стосовно структури асортименту продукції (послуг) підприємства
за їх часткою в загальному обсязі продажів**

Показники	Дані по варіантах				
	2	3	4	5	6
	Доля групи товарів у загальному обсягу продажів % / Частка даної групи на ринку (висока – В, низька – Н) / Можливості зростання ринку (високі – В, низькі – Н)				
Групи товарів	–	–	–	–	–
А	28/В/Н	15/В/В	23/Н/Н	20/Н/В	15/Н/В
Б	22/Н/В	25/Н/Н	18/Н/В	26/Н/Н	25/В/Н
В	20/В/В	25/Н/В	12/В/Н	15/Н/В	17/Н/Н
Г	15/Н/Н	10/В/В	11/В/В	19/В/В	13/Н/В
Д	10/Н/Н	12/Н/Н	19/Н/Н	5/В/В	12/Н/Н
Є	5/В/В	13/Н/В	17/В/Н	15/В/В	18/В/Н

Група виробів, товарів, послуг	Доля групи виробів, товарів або послуг у загальному обсягу продажів по варіантах													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	28	15	23	20	5	15	5	20	12	8	15	12	20	28
Б	22	25	18	26	25	18	15	18	18	22	18	25	12	18
В	20	25	12	15	17	25	25	14	28	14	20	15	21	15
Г	15	10	11	19	13	12	25	8	12	6	20	8	8	25
Д	10	12	19	5	12	25	15	34	15	30	18	20	12	8
Є	5	13	17	15	28	5	15	6	15	20	9	20	27	6
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
А	5	8	13	5	18	15	8	6	34	12	25			
Б	15	12	17	12	12	12	12	12	22	18	23			
В	25	27	22	34	28	19	18	18	18	24	13			
Г	24	22	17	23	12	21	25	24	12	12	7			
Д	12	10	21	6	24	23	30	32	6	12	22			
Є	19	21	10	20	16	10	7	8	8	22	10			

Додаток Г

Вихідні дані стосовно визначення стратегічного стану підприємства на ринку за співвідношенням характеристик «Зростання попиту на товари (послуги) групи: високе-**В**; низьке – **Н**» / «Частка товарної групи на ринку: висока – **В**; низька – **Н**»

Товарна група	Співвідношення характеристик: «Зростання попиту на товари (послуги) групи: високе- В ; низьке – Н » / «Частка товарної групи на ринку: висока – В ; низька – Н » по варіантах									
	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11, 12	13,14, 15	16,17, 18	19,20, 21	22,23, 24	25	
А	В/Н	В/В	Н/Н	Н/В	Н/Н	Н/В	В/В	Н/Н	В/Н	
Б	В/Н	Н/В	В/В	Н/Н	В/В	Н/Н	В/Н	Н/В	В/Н	
В	Н/Н	В/В	Н/В	В/Н	Н/В	Н/В	Н/Н	В/В	Н/Н	
Г	Н/В	Н/Н	В/Н	В/В	Н/Н	В/Н	Н/В	В/Н	Н/Н	
Д	В/В	В/Н	Н/Н	Н/В	Н/Н	В/В	Н/В	В/Н	Н/В	
Є	Н/В	Н/В	В/В	Н/В	Н/В	Н/Н	В/Н	Н/В	Н/В	

Додаток Д

**Характеристика інноваційного потенціалу підприємства:
сили (1,2) та слабкості (3,4) по варіантах**

Вибрати відповідно до опису загальної характеристики підприємства (за **Додатком Б**) з поданих нижче переліків 2 будь-які чинники сили (у стовпці 1) та 2 будь-які чинники слабкості (у стовпці 2) інноваційного потенціалу підприємства так, що б вони не суперечили одне одному

1	2
Чинники сили інноваційного потенціалу підприємства (1,2)	Чинники слабкості інноваційного потенціалу підприємства (3,4)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якісна власна продукція. 2. Наявність власного транспорту. 3. Наявність власного приміщення. 4. Висока кваліфікація персоналу. 5. Надійні постачальники матеріалів, сировини, товарів. 6. Надійні замовники продукції, послуг, товарів. 7. Впевнений стан на ринку пропозиції товарів, продукції, послуг. 8. Наявність високопродуктивного обладнання. 9. Наявність власних перспективних розробок нової продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неконкурентна продукція, послуги. 2. Відсутність транспорту. 3. Обмеженість площі приміщень. 4. Відсутність власних приміщень. 5. Непроодуктивне обладнання. 6. Недостатня кваліфікація персоналу. 7. Відсутність фахівців для оновлення продукції. 8. Обмеженість ринку закупівель. 9. Брак власних обігових коштів. 10. Невпевнений стан на ринку збуту продукції, надання послуг

Додаток Ж

Характеристика стану інноваційного потенціалу підприємства: можливості (1,2) та погрози (3,4) по варіантах

Вибрати відповідно до опису загальної характеристики підприємства (за Додатком Б) з поданих нижче переліків 2 будь-які чинники можливостей (у стовпці 1) та 2 будь-які чинники погроз (у стовпці 2) інноваційного потенціалу підприємства так, що б вони не суперечили одне одному

1	2
Чинники можливостей (1,2) інноваційного потенціалу	Чинники погроз (3,4) інноваційному потенціалу
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання частки товарів власного виробництва у споживанні населенням. 2. Збільшення імпорتنих ввізних тарифів. 3. Підвищення купівельної спроможності споживачів. 4. Спрощення системи оподаткування підприємств. 5. Очікуване зменшення податків. 6. Наявність вільної робочої сили на ринку. 7. Подорожчання транспортних тарифів (для підприємств, що володіють власним транспортом). 8. Заходи з захисту внутрішнього ринку, де функціонує підприємство 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеження рентабельності соціально значущих товарів. 2. Застосування нових технологій конкурентами. 3. Зниження купівельної спроможності споживачів. 4. Очікуване збільшення податків. 5. Посилення адміністративного тиску. 6. Подорожчання державних послуг у сфері реєстрації, оцінки майна тощо. 7. Підвищення експортних тарифів (для експортерів). 8. Подорожчання палива (для підприємств, що мають власний автотранспорт). 9. Відсутність фахівців на ринку праці.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Тараса Шевченка

Навчально-науковий інститут економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з менеджменту на тему:

«Розробка системи менеджменту організації (підприємства)»

Виконав(ла)

студент(ка) групи _____

підпис

_____ прізвище, ініціали

Перевірив _____

підпис

_____ посада прізвище, ініціали

Результат захисту _____

Старобільськ 2021

АНОТАЦІЯ

Подано матеріали розробленої системи менеджменту у виробничо-комерційній фірмі ВКФ «Ротонда». Розроблено функціональну і організаційну структуру підприємства, визначено тривалість циклів основних процесів та обсяг необхідних оборотних запасів для забезпечення безперебійної діяльності, склад персоналу підприємства і систему оплати їх праці, рішення зі стратегічного і інноваційного розвитку підприємства, описано комунікативні процеси на підприємстві на прикладі процесу обробки замовлення на придбання оптової партії товарів від фірми, та також розроблено кваліфікаційні вимоги до посади «супервайзер» у ВКФ «Ротонда»

ЗМІСТ

ВСТУП	22
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	23
2. ФУНКЦІОНАЛЬНА І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТРА ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Функціональна структура підприємства	24
2.2. Основні функції і посадових осіб у системі менеджменту ВКФ «Ротонда»	26
2.3. Організаційна структура підприємства	28
3. РІШЕННЯ З ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВКФ «РОТОНДА»	30
3.1. Визначення основних процесів – об'єктів операційного менеджменту	30
3.2. Визначення тривалості циклів основних процесів	32
3.3. Управління запасами й забезпечення безперебійного торгівельного процесу	35
4. РІШЕННЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВКФ «РОТОНДА»	39
4.1. Склад персоналу підприємства	39
4.2. Система оплати і мотивації праці у ВКФ «Ротонда»	42
5. РІШЕННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО Й ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВКФ «РОТОНДА»	46
5.1. Аналіз і визначення завдань зі стратегічного розвитку підприємства	46
5.2. Аналіз і визначення завдань з інноваційного розвитку підприємства	48
6. РІШЕННЯ З АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВКФ «РОТОНДА»	49
6.1. Комунікаційні процеси у ВКФ «Ротонда»	49
6.2. Кваліфікаційні вимоги до «супервайзер» у ВКФ «Ротонда»	50
ВИСНОВКИ	52
ЛІТЕРАТУРА	53

ВСТУП

Менеджмент є невід'ємною частиною господарської діяльності будь-якої організації чи підприємства, до завдань якої відноситься весь комплекс управлінських дій, направлених на виробництво продукції чи надання будь-яких послуг споживачам, отримання за цей рахунок доходів, направлених на матеріальну підтримку працівників, та прибутку на користь розвитку підприємства, його власників та матеріального заохочення працівників поза межами оплати їх праці. Тому, від якості діючої на підприємстві системи менеджменту залежать кінцеві результати його діяльності, що й зумовлює проблеми розробки нової або вдосконалення діючої системи менеджменту підприємства завжди актуальною.

Об'єктом розробки системи менеджменту у курсовій роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-комерційна фірма (ТОВ ВКФ) «Ротонда», яка поєднує виробничу діяльність із роздрібною і оптовою торгівлею. У роботі розглянуті питання стосовно розробки функціональної та організаційної структури підприємства, операційного менеджменту та управління персоналом, рішення зі стратегічного, інноваційного й адміністративного менеджменту.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю Виробничо-комерційна фірма «Ротонда». Скорочена назва підприємства: ТОВ ВКФ «Ротонда». Загальна чисельність працівників – 157 осіб. Вихідні дані для розробки системи менеджменту представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Вихідні дані для розробки системи менеджменту ТОВ ВКФ «Троянда»

Перелік Здійснюваних видів діяльності	Основні товарні групи - ТГ	Частка ТГ у загальній реалізації, %	Зростання попиту	Частка товарної групи на місцевому ринку	Характеристика інноваційного потенціалу	
					сили (1,2) та слабкості (3,4)	можливості (1,2) та погрози (3,4)
1	2	3	4	5	6	7
1. Роздрібна торгівля.	А	28	високе	низька	1. Якісна власна продукція. 2. Наявність власного транспорту. 3. Обмеженість приміщень. 4. Невисока кваліфікація персоналу	1. Зростання частки товарів власного виробництва у споживанні населенням. 2. Збільшення імпортних ввізних тарифів. 3. Обмеження рентабельності соціально значущих товарів. 4. Застосування нових технологій конкурентами
2. Оптова торгівля.	Б	22	низьке	висока		
3. Виробництво і продаж напівфабрикатів.	В	20	низьке	низька		
4. Зберігання товарів.	Г	15	високе	низька		
5. Постачання власним автотранспортом.	Д	10	високе	висока		
6. Утримання власних приміщень	Є	5	високе	низька		

Підприємство функціонує на регіональному ринку при наявності значної кількості конкурентів. Торговельна номенклатура фірми включає 6 основних груп товарів щоденного споживання, включаючи товари власної доробки до конкретних потреб споживачів, характеристика ринку збуту яких подано у стовпцях 2-5 табл. 1. У стовпцях 6,7 табл. 1 приведено характеристики інноваційного потенціалу підприємства.

2. ФУНКЦІОНАЛЬНА І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Функціональна структура діяльності підприємства

Під функціональною структурою підприємства розуміють склад виконуваних їм функцій, необхідних для здійснення своєї діяльності за поданою у табл. 1 характеристикою. Відповідно до переліку видів діяльності підприємства визначимо склад необхідних для їх здійснення основних функцій діяльності і структурних підрозділів для їх виконання. Функціональну структуру підприємства, що відображає перелік основних функцій та підрозділів і посад, що їх виконують, із вказівкою кількості виконавців, показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Функціональна структура підприємства щодо виконання функцій діяльності

Основні функції діяльності	Підрозділи, що здійснюють функцію	Посади, що здійснюють функцію	Кількість працівників у підрозділі
1. Роздрібна торгівля	Відділ організації торгівлі (ВОТ)	Начальник відділу Менеджери Мерчендайзери	1 2 2
	Торговий зал	Завідувач Касири Підсобні робітники	1 8 6
	Торгівельні відділи	Продавці Підсобні робітники	20 8
2. Оптова торгівля	Відділ договорів	Начальник відділу Менеджери з продажу	1 2
		Супервайзери	6
3. Вироблення продукції	Виробничий цех	Начальник цеху Робітники	1 8
4. Зберігання товарів	Склад товарів, матеріалів і продукції	Начальник складу Комірники Підсобні робітники	1 5 3
5. Постачання	Відділ постачання	Начальник відділу Менеджери з закупівель	1 8
6. Транспортування товарів	Транспортний відділ (гараж)	Завідувач Водії, механіки	1 9
7. Утримування приміщень	Господарчий відділ	Начальник відділу Робітники	1 4
8. Енергетичне забезпечення	—	Енергетик	1
		Електрики	2

9. Підготовка кадрів	Відділ кадрів	Начальник відділу Інспектор	1 1
10. Охорона праці	–	Інженер з охорони праці	1
9. Охорона	Позавідомча охорона	–	–
Загалом			105

Функціональну структуру менеджменту підприємства, що відображає перелік необхідних управлінських функцій, підрозділів і посад, що їх виконують, із вказівкою кількості виконавців, приведемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Функціональна структура менеджменту підприємства

Функції менеджменту	Підрозділи, що здійснюють функцію	Посади що здійснюють функцію	Кількість працівників у підрозділі	Кількість підрозділів, посад	Загалом
Загальні функції менеджменту					
1. Комплекс функцій загального керівництва	Збори учасників ТОВ	–	–	–	–
	– –	Директор Комерційний директор (КД)	1 1	1 1	1 1
2. Планування	Фінансово-економічний відділ (ФЕВ)	Начальник відділу Економісти	1 4	1 1	1 4
3. Організування	Відділ організації торгівлі	–	–	–	–
		Керівники підрозділів і посадові особи	–	–	–
3. Мотивування	Відділ з оплати праці	Начальник відділу Економісти	1 3	1 1	1 3
4. Облік	Бухгалтерія	Головний бухгалтер Бухгалтери	1 5	1 5	1 5
5. Контролювання	–	Помічник директора	1	1	1
		Керівники підрозділів	–	–	–
6. Аналіз результатів діяльності	ФЕВ	–	–	–	–
7. Регулювання	–	Диспетчер	1	1	1
Цільові функції менеджменту					
8. Стратегічний і інноваційний ро-	Відділ перспективного розвитку	Начальник відділу	1	1	1
		Менеджер з аналізу	1	1	1

звітот	ку	Маркетолог	1	1	1
		Інженери з обладнання	2	2	2
		Зовнішні консультанти	–	–	–
Кількість загалом					24

2.2. Основні функції підрозділів і посадових осіб у системі менеджменту в ВКФ «Ротонда»

Найважливіші рішення з керівництва діяльністю підприємства приймають: збори учасників ТОВ; директор, комерційний директор (КД), диспетчер.

До питань, що вирішуються виключно зборами учасників ТОВ згідно зі Статутом ТОВ ВКФ «Ротонда» належать:

- зміна організаційно-правової форми підприємства;
- вихід одного чи декількох учасників з Товариства;
- перетворення виробничої структури підприємства;
- розподіл річних прибутків;
- залучення довгострокових кредитів та зовнішніх інвестицій;
- придбання приміщень, обладнання;
- рішення щодо інноваційного та стратегічного розвитку підприємства;
- здійснення угод вартістю понад 500 тис. грн.

До функцій директора входить:

- загальне керівництво поточною діяльністю підприємства та діяльністю особисто підпорядкованих підрозділів і посад;
- виключне право розпорядження поточними коштами підприємства;
- прийняття рішень згідно з результатами аналізу результатів поточної діяльності підприємства;
- прийняття рішень стосовно кадрового складу підприємства, пересування по посадовій драбинці, прийняття нових та звільнення працівників.

Директор несе особисту відповідальність перед зборами учасників ТОВ за відповідність результатів діяльності підприємства згідно з встановленими цілями і планами, має право делегувати частково свої повноваження будь-якому працівникові для виконання конкретних поставлених перед ним завдань.

Комерційний директор (КД) є першим замісником директора. До його функції входить організування і управління всією поточною комерційною діяльністю підприємства, за результати якої він несе персональну відповідальність перед директором. Як замісник директора виконує його обов'язки в повному обсязі в разі відсутності директора, йому безпосередньо підпорядковані: відділи організації торгівлі (ВОТ), постачання (ВП), договорів (ВД), торговий зал (ТЗ), супервайзери.

Диспетчер забезпечує безперебійність торговельних процесів, здійснюваних підприємствам, в його підпорядкуванні функціонують: транспортний відділ (ТВ), товарний склад, господарчий відділ (ГВ). В разі загрози призупинення процесів, аварійних ситуацій йому функціонально підпорядковуються всі служби підприємства, які необхідні для вирішення проблеми. В період другої половини робочого дня при відсутності директора і комерційного директора він виконує оперативні функції, що зазвичай покладені на них.

Відділ організації торгівлі (ВОТ) здійснює організацію оптової і роздрібною торгівлі, удосконалює структуру торговельних підрозділів, процеси постачання, зберігання і продажу товарів, розробляє пропозиції щодо проведення акцій зі знижки продажних цін тощо. Мерчендайзери у складі ВОТ реалізують передові технології пропозиції товарів.

Фінансово-економічний відділ (ФЕВ) розробляє річні з розбивкою по кварталах, квартальні з розробкою по місяцях і поточні фінансові і економічні плани, направляє їх до всіх підрозділів, здійснює контроль виконання запланованих показників, зокрема, стосовно товарообороту, прибутку, витрат, здійснює бюджетування діяльності підприємства із визначенням потреби у

короткострокових або довгострокових запозиченнях, планує і контролює розрахунки з постачальниками товарів.

Відділ договорів (ВД) веде роботу з укладення та виконання договорів щодо оптового постачання товарів та продукції власного виробництва. Супервайзери – забезпечують оптові ринки збуту, організують оптове постачання певних товарних груп, несуть відповідальність за виконання укладених договорів безпосередньо перед комерційним директором.

Відділ постачання (ВП) здійснює постачання товарів, допоміжних матеріалів, інвентарю і всього, що потрібно для функціонування підприємства.

Відділ з оплати праці (ВОП) організує оплату праці та мотивування персоналу у напрямку підвищення ефективності діяльності фірми.

Рада з перспективного розвитку (РПР) здійснює завдання зі стратегічного та інноваційного розвитку підприємства в межах цільової програми діяльності фірми в даному напрямку. Очолюється директором та залучає для своєї роботи необхідних керівників та фахівців з різних підрозділів підприємства.

2.3. Організаційна структура підприємства

Під організаційною структурою підприємства розуміють склад його підрозділів певної спеціалізації чи функціонального призначення та основні зв'язки між ними по лініях лінійного (прямого) або функціонального (непрямого) підпорядкування. Склад підрозділів підприємства, що входять до об'єкту управління формують виробничу структуру (ВС) підприємства, а склад підрозділів, що відносяться до суб'єкту управління підприємством – формують організаційну структуру управління (ОСУ).

До складу підрозділів виробничої структури (ВС) ВКФ «Ротонда» входять: торговий зал, виробничий цех, транспортний відділ (гараж), господарчий відділ, товарний склад, електрики. До складу організаційної структури управління (ОСУ) підприємства входять: вищі керівні посади та відділи ор-

ганізації торгівлі (ВОТ), фінансово-економічний (ФЕВ), договорів (ВД), постачання (ВП), бухгалтерія та відділ кадрів (ВК). Для невеликого підприємства, яким є досліджувана фірма ВКФ «Троянда», доцільно розробити єдину організаційну структуру підприємства. Враховуючи наявність у складі функціональної структури підприємства підрозділів лінійного (прямого) та функціонального (непрямого) підпорядкування, а також здійснення функцій стратегічного та інноваційного розвитку підприємства, доцільним є застосувати лінійно-функціональну структуру підприємства із створенням цільового підрозділу керування стратегічним і інноваційним розвитком підприємства. Схему організаційної структури підприємства приведемо на рис. 2.1.

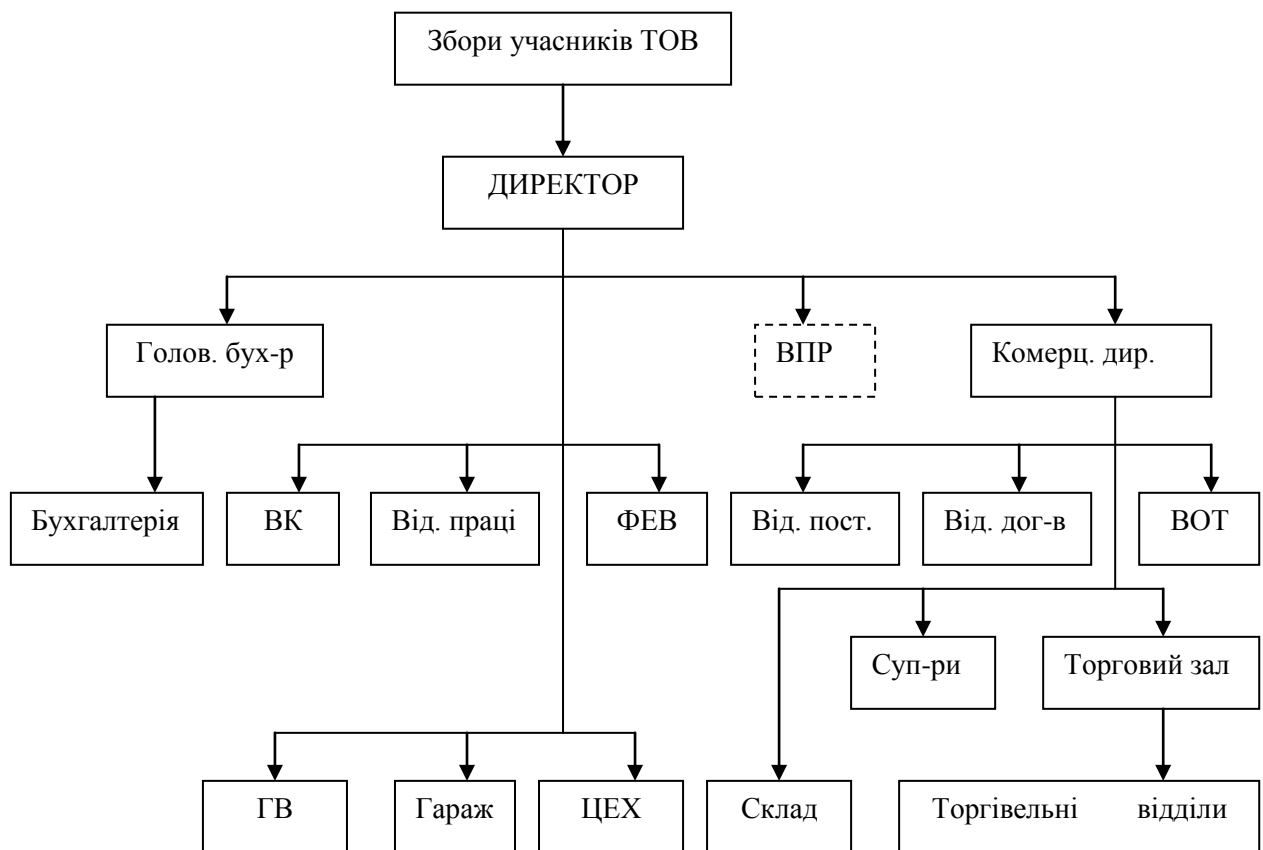


Рис. 2.1. Організаційна структура ВКФ «Ротонда»:

ВІП – цільовий орган, рада з перспективного розвитку; ВК – відділ кадрів;

ФЕВ – фінансово-економічний відділ; ВОТ – відділ з організації торгівлі;

ГВ – господарчий відділ; Суп-ри – супервайзери.

3. РІШЕННЯ З ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВКФ «РОТОНДА»

3.1. Визначення основних процесів – об'єктів операційного менеджменту

Операційний менеджмент – діяльність з управління основними процесами з придбання вихідних матеріалів або товарів, їх перетворення в готовий продукт та постачання або продаж споживачу чи покупцеві – центральна складова менеджменту підприємства, від якості якого залежить досягнення його цілей і запланованих показників. Склад основного процесу – об'єкту операційного менеджменту визначається призначенням підприємства, його профілем, спеціалізацією, місцем підприємства у життєвому циклі продукції чи послуги, що виробляються та надаються підприємством.

Відповідно до призначення ВКФ «Ротонда» основними процесами – об'єктами операційного менеджменту слід вважати такі три процеси:

1) процес роздрібної торгівлі: закупівля товарів – транспортування на склад фірми – зберігання на складі – пропозиція товарів до продажу – відпуск товару покупцеві – розрахунки за товар;

2) процес доробки товарів: закупівля вихідних товарів (матеріалів) – транспортування до складу – зберігання – доробка до готової продукції – пропозиція до продажу – відпуск продукції покупцеві – розрахунки за продукцію;

3) процес оптового постачання товарів: закупівля товарів – транспортування до складу фірми – зберігання – укладення договору з оптового постачання – транспортування до покупця – оформлення продажу товарів.

У здійсненні наведених процесів протягом певних періодів часу приймають участь такі підрозділи підприємства:

відділ постачання – ВП;

транспортний відділ (гараж) – Г;

склад – С;

торговий зал – ТЗ;
 торгівельний відділ – ТВ;
 каса – К;
 виробничий цех – Ц;
 відділ договорів – ВД;
 супервайзер – СУП.

Участь підрозділів у виконанні основних процесів на підприємстві приведена у табл. 3.1-3.3.

Таблиця 3.1

Участь підрозділів фірми у процесі роздрібної торгівлі (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь					
	ВП	Г	С	ТЗ	ТВ	К
1. Закупівля товарів	X					
2. Транспортування на склад фірми		X				
3. Зберігання на складі			X			
4. Пропозиція товарів для продажу				X		
5. Відпуск товару покупцеві					X	
6. Розрахунки за товар						X

Таблиця 3.2

Участь підрозділів фірми у здійсненні процесу виготовлення і продажу напівфабрикатів (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь						
	ВП	Г	С	Ц	ТЗ	ТВ	І
1. Закупівля матеріалів	X						
2. Транспортування на склад фірми		X					
3. Зберігання на складі			X				
4. Доробка тварів				X			
5. Пропозиція продукції для продажу					X		
6. Відпуск продукції покупцеві						X	
7. Розрахунки за продукцію							X

Таблиця 3.1

Участь підрозділів фірми у здійсненні процесу оптової торгівлі (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь				
	М	Г	С	ВД	СУП
1. Закупівля товарів	X				
2. Транспортування на склад фірми		X			
3. Зберігання на складі			X		
4. Укладення договорів з постачання товарів				X	
5. Транспортування до покупця		X			
6. Оформлення продажу товару					X

3.2. Визначення тривалості циклів основних процесів

Тривалість основних процесів має велике значення для організації діяльності всіх підрозділів підприємства. Значна тривалість процесів призводить до затоварення підприємства, потребує значних витрат на оплату товарів, що знаходяться в продажу, знижує прибутки і взагалі ефективність роботи фірми. При визначенні тривалості циклів основних процесів у ВКФ «Ротонда» розрахуємо тривалість окремих етапів, які складаються з певних операцій, що приведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунки тривалості етапів основних процесів у ВКФ «Ротонда»

Етап	Операція	Тривалість у календарних днях	
		операції	етапу
1. Закупівля товарів і матеріалів	1. Укладання договорів з закупівлі або з отримання чергової партії товарів	1	6
	2. Вирішення питань з оплати	5	
2. Транспортування на склад фірми, або покупцеві (у середньому)	3. Вантажно-розвантажувальні роботи	1	4
	2. Транспортування (у дві сторони)	3	
3. Зберігання на складі	1. Оформлення прийому товарів	0,5	7
	2. Зберігання, у середньому	4	
	3. Оформлення відпустки товарів до торгового залу	1	
	4. Доставка товарів до торгового залу	0,5	
4. Пропозиція товарів до продажу	1. Викладання товарів для продажу	1	10
	2. Тривалість пропозиції товару в середньому	9	
5. Відпуск товарів покупцеві	Відбір, виваження, упаковка	0,05	0,05
6. Розрахунки за товар	Включаючи черговість до кас	0,05	0,05
7. Виготовлення напівфабрикатів	У середньому	1	1
8. Укладення договорів з оптового продажу	1. Пошук оптового покупця, у середньому	5	10
	2. Укладання договору, у середньому	5	
9. Оформлення продажу	Комплекс операцій передачі-отримання товару, оформлення документів, здійснення оплати, у середньому	1	1

Представимо графіками на рис. 3.1-3.3 послідовність виконання етапів кожного з розглянутих процесів із визначенням загальної тривалості їх циклів у календарних днях.



Рис. 3.1. Графік і тривалість циклу процесу роздрібного продажу у ВКФ «Ротонда»



Рис. 3.2. Графік і тривалість циклу виготовлення і продажу власної продукції у ВКФ «Ротонда»



Рис. 3.3. Графік і тривалість процесу оптового продажу у ВКФ «Ротонда»

Тривалість циклу основних процесів визначає якість діяльності підприємства, зокрема, за такими ознаками:

1) якщо тривалість циклів більше відповідних показників для підприємств-конкурентів, то фірма пізніше виходить зі своїми пропозиціями на ринки роздрібної торгівлі та оптового збуту, втрачаючи темп у підтримці стійкого обсягу продажів;

2) чим більше тривалість циклів, тим більше потреба підприємства в обігових коштах, які визначаються за формулою:

$$\text{Об} = \text{Тдн} * \text{Тц}, \quad (3.1)$$

де Тдн – денний товарооборот у грошовому вимірі;

Тц – тривалість циклу процесу в днях.

Якщо денна виручка з роздрібної торгівлі товарами середньому складає біля 250 тис. грн., у тому числі продукцією власного виробництва – 30 тис. грн, а середній на день оптовий продаж товарів – 25 тис. грн., то загальна потреба в обігових коштах для ВКФ «Троянда» дорівнює:

$$\text{Об} = (220 * 28) + (30 * 29) + (25 * 32) = 7830 \text{ тис. грн.}$$

3.3. Управління запасами й забезпечення безперебійного торговельного процесу

За результатами проведених у попередньому підрозділі розрахунків тривалість торговельних циклів у ВКФ «Ротонда» приблизно складає 30 днів, що означає постійну наявність 30-тиденного запасу товарів сумарно на всіх етапах торговельного циклу. Але цей показник стосується лише всієї номенклатури товарів. У дійсності запас кожного виду товару є змінюваним: він збільшується під час отримання чергової транспортної партії товарів, а потім поступово зменшується кожного дня по мірі їх продажу. Таким чином, забезпечення безперебійного торговельного процесу потребує управляти обсягом запасу з кожної позиції номенклатури товарів таким чином, що б ні в жодному моменті часу не допустити відсутності запасу даного товару.

Завданнями управління запасами для забезпечення безперебійного ходу торговельного процесу є наступні:

визначення характеру змінюваності товарних запасів для кожного виду товару;

визначення календарних дат доставки чергової партії товарів даного виду раніше, ніж наявний запас буде вичерпаний.

Вирішення даних завдань потребує відобразити величин транспортної партії кожного товару через показники запасів у календарних днях, що приводить величини товарних запасів для всієї номенклатури товарів до єдиного нормованого вигляду. Така операція проводиться з урахуванням величини партій постачання товарів, які для кожного виду товарів залежать від габаритних розмірів товару, місткості кузову автомобіля, наповненості кузова автомобіля іншими товарами, виробничих можливостей виробника товару тощо.

Нормована величина партії постачання даного товару у календарних днях $N_{дн}$ розраховується за формулою:

$$N_{дн} = N_{тр} / n, \quad (3.2)$$

де $N_{тр}$ – величина транспортної партії товару даного виду у штуках, одиницях ваги чи інших одиницях вимірювання;

n – середня добова кількість продажу товару даного виду у тих же одиницях вимірювання.

Величина транспортної партії, виражена у календарних днях, може бути більше, рівною, або менше 30 днів, що означає наступне:

при $Z_{дн} > 30$ днів транспортна партія забезпечує запас товару більше, ніж на один цикл торгівельного процесу, відповідно періодичність завою даного товару більше, ніж один раз на 30 днів;

при $Z_{дн} = 30$ дням транспортна партія забезпечує рівно один торгівельний цикл, що потребує однієї партії завою впродовж 30-ти денного періоду;

при $Z_{дн} < 30$ днів транспортна партія забезпечує лише частину торгівельного циклу і відповідно це потребує більш частого завезення товарів даного виду.

Приведемо в табл. 3.1 розрахунки визначених показників для чотирьох видів товарів.

Таблиця 3.1.

Розрахунок показників для управління запасами товарів

Товар	Одиниця вимірювання	Середня добова кількість продажу, n	Транспортна партія у натуральному вимірі, $N_{тр}$	Нормована величина транспортної партії, N дн	Періодичність завою товару
1	Кг	40	600	15	Два рази впродовж 30 днів
2	кв. м	100	3000	30	Один раз впродовж 30 днів
3	штук	2	120	60	Один раз у 60 днів
4	штук	20	1800	90	Один раз у 90 днів

Графіком на рис. 3.4 відобразимо змінюваність запасів приведених у табл. 3.1 товарів.

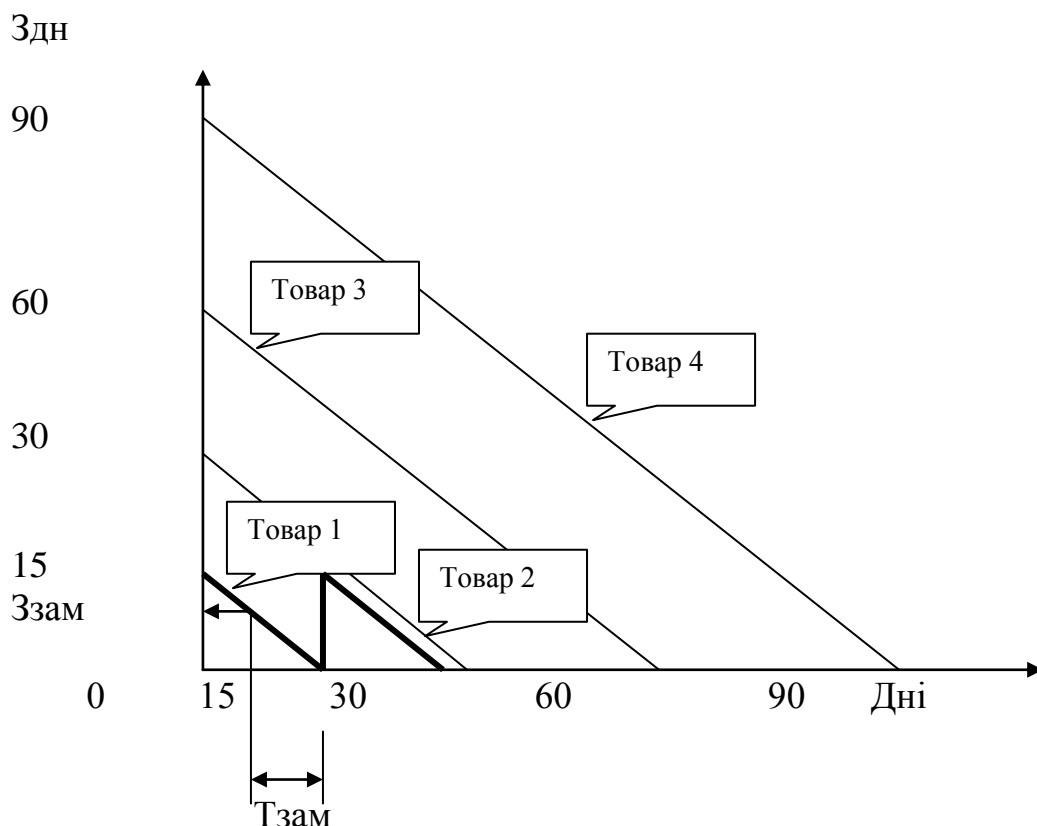


Рис. 3.4. Графік змінюваності оборотних запасів товарів у ВКФ «Троянда» по окремих видах товарів в залежності від величини партії доставки (Здн – запас даного товару у днях забезпечення продажу)

В ті моменти часу, коли змінюваний так званий оборотний запас $Z_{дн}$, виражений у днях, зникає, повинні бути доставлені чергові партії товарів.

Для Того, що б отримати в певний час необхідну чергову партію товарів чи вихідних матеріалів, потрібно заздалегідь замовити постачання чергової партії. Період постачання, що включає два етапи: закупівлю і транспортування, за даними табл. 3.4 триває 10 днів. Це так званий період постачання $T_{пост}$. Вимірюючи цей період від дати надходження товарів до підприємство уліво за календарною шкалою отримаємо дату замовлення – $Дз$. Відповідно цій даті встановлюється й величина запасу товару у днях, яка нагадує про не-

обхідність замовлення чергової партії товару, яка називається точкою замовлення – Ззам, яка відмічена на рис. 3.4.

Враховуючи вірогідність зриву постачання товарів у необхідний строк через різного роду форс-мажорні обставини, створюється страховий запас по проблемних позиціях товарної номенклатури. Страховий запас також визначається в нормованому вигляді у календарних днях з розрахунку, що б величина страхового запасу була достатньою, що б забезпечити торгівельний процес на період, необхідний для подолання виниклих проблем з постачання, або укладення договорів, замовлення, закупівлі та доставки необхідної кількості товарів, наприклад, від іншого постачальника.

Наприклад, якщо у фірмі прийнятий строк оперативного рішення питань з відновлення постачання або термінового закріплення до нового постачальника прийнятий рівним 10 календарних днів, то загальний вигляд діаграми змінюваності запасів товару кожного виду має вигляд, показаний на рис. 3.5.

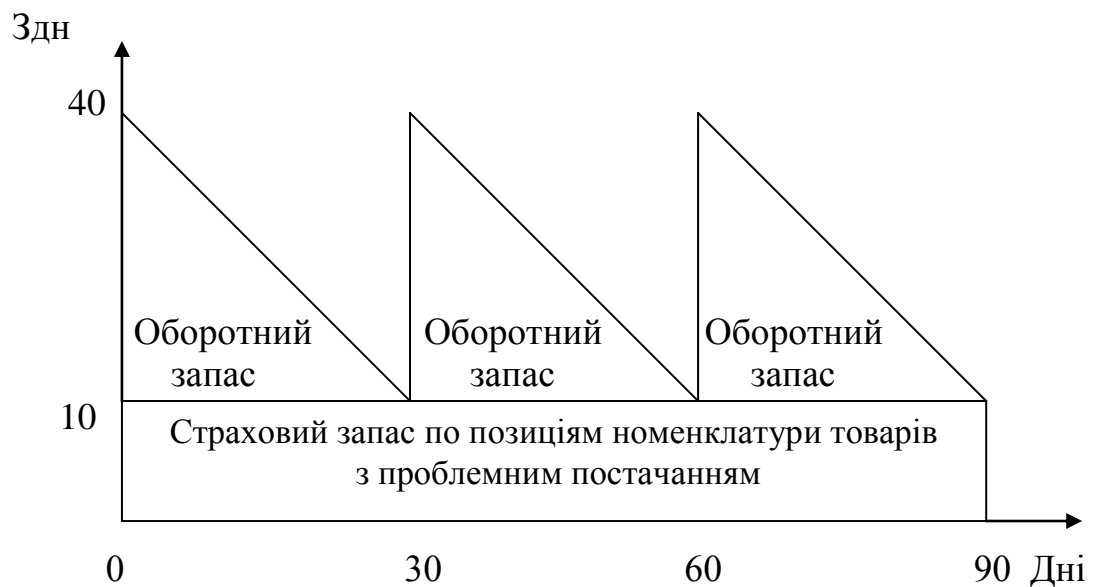


Рис. 3.5. Графік змінюваності загального запасу товарів у ВКФ «Ротонда» в середньому по всій номенклатурі товарів

4. РІШЕННЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВКФ «РОТОНДА»

4.1. Формування складу персоналу підприємства

Персонал підприємства відграє провідну роль у досягненні встановлених цілей та планових показників діяльності підприємства. Персонал підприємства формується на засадах:

відповідності його професійно-кваліфікаційного складу функціональній структурі підприємства;

відповідності категорій та посад працівників існуючій їх класифікації, що визначається Єдиним або галузевими тарифно-кваліфікаційними довідниками (ТКД), що діють в Україні;

відповідності до застосування ефективних форм оплати та мотивації праці, які б поєднували особисті цілі і прагнення окремих працівників із загальними цілями діяльності підприємства в цілому.

Враховуючи, що професійний склад працівників фірми встановлений при розробці її функціональної структури, а застосування певних категорій та посад працівників передбачено строго у відповідності із діючими ТКД, визначимо структуру персоналу, яка б у найбільшій мірі створювала умови його мотивації.

При формуванні складу персоналу саме з такою метою приймемо до уваги діючу класифікацію працівників підприємств в Україні, якою встановлено наступні категорії персоналу підприємства:

1) за розподілом функцій, що відносяться безпосередньо до діяльності підприємства, визначають дві категорії персоналу:

промислово-виробничий персонал, зайнятий виконанням функцій діяльності підприємства та його обслуговуванням;

невиробничий персонал, зайнятий у соціальній сфері діяльності підприємства;

2) за розподілом виконуваних функцій:

керівники, які здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів (директори, начальники цехів, головні спеціалісти; начальники або завідувачі управлінь, відділів тощо), а також їх заступники;

спеціалісти, які зайняті спеціальними інженерно-технічними роботами: здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів (інженери, конструктори, економісти, бухгалтери, нормувальники, юрисконсульти, технологи);

службовці, які здійснюють підготовку і оформлення документації, канцелярські, деякі адміністративно-господарські роботи (діловоди, секретарі-друкарки, касири, архіваріуси, стенографісти тощо);

робітники, які безпосередньо зайняті створенням продукту, послуги чи продажем товару, або забезпечують умови для нормального ходу виробничого процесу;

3) за розподілом робітників відповідно до характеру виконуваних функцій на:

основні, що беруть безпосередню участь у створенні продукції, здійсненні послуг або продажі товарів;

допоміжні, що виконують функції обслуговування виробництва, іншої основної діяльності підприємства, займаються транспортуванням, зберіганням предметів праці і готової продукції, ремонтом основних фондів тощо.

Визначимо склад персоналу ВКФ «Троянда» у відповідності з приведеною класифікацією. Врахуємо, що весь персонал підприємства відноситься до промислово-виробничого, тому виконання завдань соціального розвитку підприємства та соціального забезпечення працівників передбачено із залученням сторонніх організацій та відповідних органів.

Стосовно класифікації працівників за видами виконуваних функцій передбачимо у ВКФ «Ротонда» наявність усіх чотирьох категорій працівників: керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Розподіл робітників на основні та допоміжні проведемо у відповідності до їх ставлення до основних процесів, що здійснюються на підприємстві: торговельних та виробничих, та

допоміжних, якими є процеси транспортування, навантаження-перевантаження, зберігання товарів тощо. Склад персоналу ВКФ «Ротонда», відповідний до даних табл. 2.1 і 2.2, приведений у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Склад персоналу ВКФ «Троянда»

Підрозділ, посада і кількість працівників		Кількість працівників підприємства					
		керівників	спеціалістів	службовців	робітників, у тому числі		
назва	осіб				основних	допоміжних	загалом
Директор	1	1	–	–	–	–	–
Помічник директора	1	–	–	1	–	–	–
Диспетчер	1	1	–	–	–	–	–
Комерційний директор (КД)	1	1	–	–	–	–	–
Супервайзери	6	–	6	–	–	–	–
Відділ кадрів (ВК)	2	1	1	–	–	–	–
Інженер з охорони праці	1	–	1	–	–	–	–
Відділ договорів	3	1	2	–	–	–	–
Фінансово-економічний відділ (ФЕВ)	5	1	4	–	–	–	–
Відділ організації торгівлі (ВОТ)	5	1	4	–	–	–	–
Відділ з оплати праці	4	1	3	–	–	–	–
Бухгалтерія	6	1	3	2	–	–	–
Торговий зал	15	1	–	8	–	6	6
Торговельні відділи - 8 відділів	56	8	8	8 (з обліку)	16 продавці	16	32
Відділ постачання	9	1	4	4 (експедитори)	–	–	–
Виробничий цех	9	1	1	1	5	1	6
Транспортний відділ	10	1	1	1 (диспетчер)	5	2 (механіки)	7
Склад	9	1	–	5	–	3	3
Господарчий відділ	5	–	1	–	–	4	4
Енергетик	1	–	1	–	–	–	–
Електрик	2	–	–	–	–	2	2
Відділ розвитку	5	1	4	–	–	–	–
Загалом	157	23	44	30	26	34	60

4.2. Система оплати і мотивації праці у ВКФ «Ротонда»

Система оплати й мотивації праці персоналу ВКФ «Ротонда» повинна створювати найбільш підходящі умови для поєднання особистих потреб працівників і підприємства в цілому, для чого передбачено застосування економічних і соціальних стимулів. У якості основного економічного стимулу підвищення ефективності праці на підприємстві передбачена система матеріального стимулювання у вигляді розгалуженої системи оплати та преміювання праці, яка найбільше відповідає специфіці роботи фірми. Вимоги до системи матеріального стимулювання персоналу необхідно зіставляти із еталонною системою, яка втілює найбільш вагомі компоненти матеріальних стимулів, і яка схематично показана на рис. 4.1.

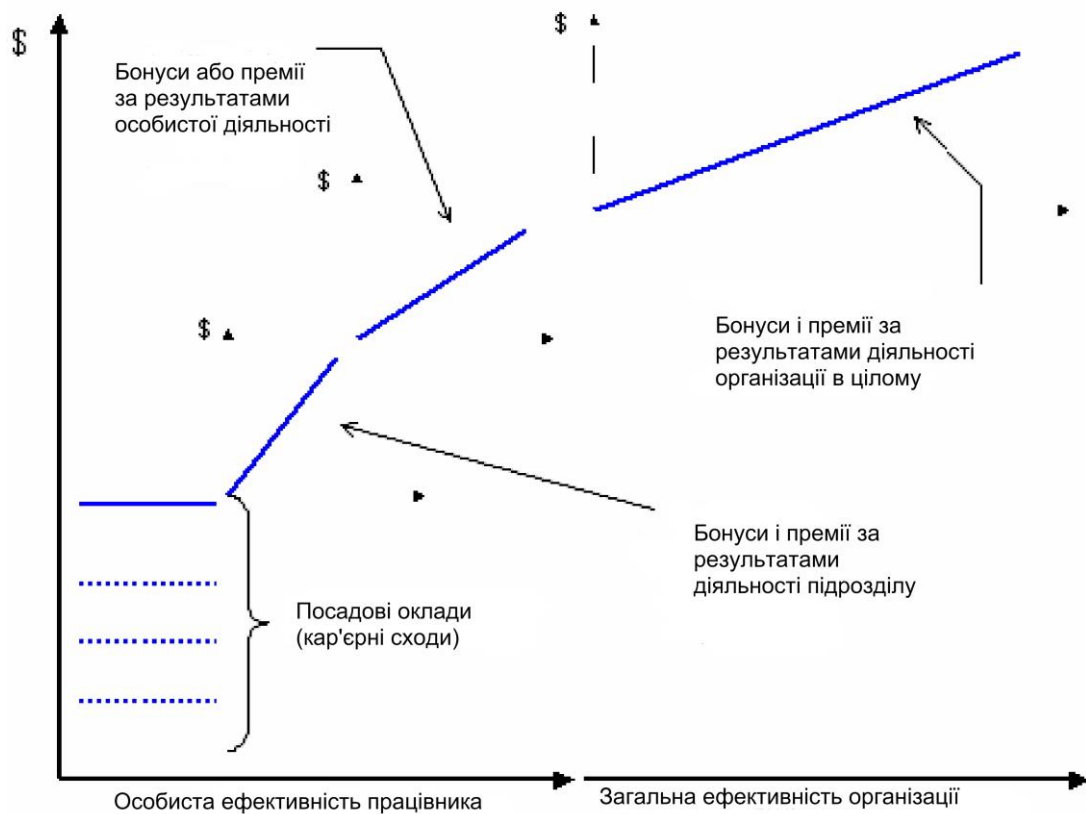


Рис. 4.1. Еталонна системи матеріального заохочення працівників торгівельної фірми

Вибір з приведених на рис. 4.1 елементів системи матеріального заохочення працівників здійснюється з урахуванням того, наскільки той чи інший

елемент впливає на можливість реально стимулювати покращення роботи даної категорії персоналу.

Для умов роботи підприємства – ВКФ «Ротонда» при визначенні системи оплати і мотивації праці доцільним є врахувати наступні рішення.

1. Оскільки більша частина працівників (окрім основних робітників виробничого цеху та водіїв) практично не можуть впливати на кількість виконуваних ними робіт, то їх основна заробітна плата не може формуватися на засадах відрядної форми оплати праці і для них застосовується оплата за посадовими окладами або за тарифними окладами на основі погодинної оплати. Таким чином, приймаються такі форми основної заробітної плати працівників підприємства:

а) для керівників всіх рівнів, спеціалістів і службовців – на основі посадових окладів;

б) для робітників – основних та допоміжних (окрім приведених у наступному пункті) – на основі тарифних окладів у відповідності до рівня їх кваліфікації з урахуванням вимог діючого Кодексу законів про працю (КЗПП);

в) для основних робітників виробничого цеху (складальників продукції) і водіїв транспортного відділу – відрядна форма оплати їх праці, яка формується на основі норм виконання окремих видів робіт, погодинних нормативів оплати праці за кожну годину у відповідності до рівня їх кваліфікації з урахуванням вимог діючого Кодексу законів про працю (КЗПП).

2. У якості додаткової заробітної плати працівників підприємства передбачено систему їх преміювання:

а) за результатами діяльності підрозділів, в яких вони працюють;

б) за результатами особистої діяльності – в разі можливості встановлення її показників.

3. Передбачено заходи стосовно виплати бонусів з прибутку в разі досягнення позитивних результатів роботи підприємства в цілому.

Передбачено також виплата бонусів за виконання особливо важливих завдань, що забезпечують значне зростання товарообороту, прибутку, освоєння нової продукції та нових ринків тощо. В результаті представимо систему преміювання та виплати бонусів всім категоріям персоналу ВКФ «Ротонда» в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Система преміювання та виплати бонусів категоріям персоналу ВКФ

Категорія персоналу	Премії з фонду оплати праці у % до основної заробітної плати за місяць		Бонуси з прибутку підприємства у % до місячного окладу, тарифної ставки	
	За результатами роботи підрозділу	За результатами особистої праці	За звітний місяць	За річними результатами
1. Робітники за відрядною системою оплати праці	–	До 20% за перевиконання особистих завдань	До 10% при отриманні планового прибутку	До 100% у межах перевиконання річного прибутку
2. Робітники за погодинною системою праці та службовці	До 15% при перевиконанні завдань підрозділам	–	До 10% при отриманні планового прибутку	До 100% у межах перевиконання річного прибутку
3. Керівники підрозділів та фахівці	До 25% при перевиконанні завдань підрозділам	До 40% за виконання особливо важливих завдань	–	До 150% у межах перевиконання річного прибутку
4. Вищі керівники (директор, КД, диспетчер, начальник фінансово-економічного відділу, головний бухгалтер)	–	До 100% за виконання особливо важливих завдань	До 20% при отриманні планового прибутку	До 300% у межах перевиконання річного прибутку

Приклад формування заробітної плати для деяких працівників підприємства приведемо у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Приклад формування місячної заробітної плати окремих категорій
працівників

Працівник	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн.	Премії з фонду оплати пра-		Бонус з прибутку підприємства за місяць, грн. - 10%	Загалом дохід працівника за місяць, грн.
		За результатами роботи підрозділу	За особисті результати		
1. Директор	2600	390 (15%)	1300 (50%)	260	4550
2. Комерційний директор	2200	330 (15%)	1100 (50%)	220	3850
3. Завідувач торговим відділом	1800	450 (25%)	–	180	2430
4. Продавець (молодший спец.)	1200	300 (25%)	–	120	1620
5. Менеджер	1500	300 (20%)	300 (20%)	150	2250
6. Економіст	1500	225 (15%)	–	150	1875
7. Бухгалтер (молодший спец.)	1200	180 (15%)	–	120	1500
6. Начальник цеху	1800	360 (20%)	180 (10%)	180	2520
7. Водій (відрядник)	2000	–	400 (20%)	200	2800
8. Комірник (погодинник)	1200	180 (15%)	180 (15%)	120	1680

Враховуючи обмеженість коштів передбачений мінімальний соціальний пакет для працівників підприємства, який, поза виконанням обов'язкового соціального обслуговування у відповідності із законодавством України, включає можливість для працівників придбання товарів за зниженими цінами, а також представлення бажаючим літній відпочинок у оздоровчому комплексі за рахунок прибутку ТОВ.

5. РІШЕННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО Й ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВКФ «РОТОНДА»

5.1. Аналіз і визначення завдань зі стратегічного розвитку підприємства

Для визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства у частині змінювання структури товарів скористаємося пропозиціями матриці БКГ (Бостонської консультативної групи), приведеної на рис. 5.1.

		Ринок	
		Частка на ринку	
Попит		Висока	Низька
Зростання попиту	Високе	«Зірки»	???
	Низьке	«Дійні корови»	«Собаки»

The diagram shows a 2x2 matrix with 'Market' (Share) on the horizontal axis and 'Demand' (Growth) on the vertical axis. The quadrants are: Top-Left (High Share, High Growth) is 'Stars'; Top-Right (Low Share, High Growth) is '???' (Question Marks); Bottom-Left (High Share, Low Growth) is 'Cash Cows'; Bottom-Right (Low Share, Low Growth) is 'Dogs'. A dashed arrow points from 'Stars' to 'Question Marks', a solid arrow points from 'Cash Cows' to 'Question Marks', and a solid arrow points from 'Question Marks' to 'Dogs'.

Рис. 5.1. Матриця БКГ і пропозиції щодо змінюваності присутності товарних груп підприємства на ринку

Пропозиції БКГ основані на тому, що будь-яке підприємство функціонує:

по-перше – в умовах конкурентного середовища;

а по-друге – в умовах постійної зміни структури товарних груп на ринку через науково-технічний прогрес, зміну потреб споживачів, появу нових товарів, підвищення їх якості тощо.

Тому найкращі економічні результати підприємству можуть забезпечити так звані «товари-зірки», тобто товари, попит на які зростає. Оскільки зро-

стання попиту колись призупиняється, то важливо, хоча б, зберегти провідну роль на ринку продажу цих товарів у якості «дійних корів». З іншого боку, слід засобами реклами намагатися перевести так звані «дійні корови» до категорії зірок. «Товари-собаки» у складі асортименту підприємства можуть складати обов'язковий мінімум, без якого торговий заклад не може працювати. У той же час, найбільш вигідні товари категорії «дійні корови» потрібно просувати на нові ринки, де попит на них спочатку може бути малим, але й може далі зрости, що характеризується непередбачуваністю кінцевих результатів стосовно цих товарів, які позначено як ???

Приведемо на рис. 5.2 матрицю БКГ стосовно товарних груп ВКФ «Ротонда» за вихідними даними.

		Ринок	
		Частка на ринку	
Попит		Висока	Низька
		Зростання попиту	Високе
Низьке	Б (22%)		В (20%)

Рис. 5.2. Матриця БКГ стосовно становищу товарних груп ВКФ «Ротонда» на ринку

Дані на рис. 5.2 показують, що у підприємства дуже велика частка товарів (48%) продається на ризикованому ринку, при тому лише 10% товарів належать до категорії «зірок». Таким чином, стратегічний вибір підприємства полягає в тому, що б частину товарів з груп А,Г і Є перевести на ті ринки, де підприємство має перевагу, тобто, до категорії «зірок».

5.2. Аналіз і визначення завдань з інноваційного розвитку підприємства

Завдання з інноваційного розвитку ВКФ «Ротонда» визначимо шляхом заповнення матриці SWOT-аналізу інноваційного середовища підприємства (приведено у табл. 5.1) відповідно до вихідних даних з табл. 1.1.

Таблиця 5.1

Матриця проведення SWOT-аналізу інноваційного середовища
у ВКФ «Ротонда»

Зовнішнє середовище		Можливості (О)		Загрози (Т)	
		1. Зростання частки товарів власного виробництва у споживанні населенням	2. Збільшення імпорتنих ввізних тарифів	3. Обмеження рентабельності соціально значущих товарів	4. Застосування нових технологій конкурентами
Внутрішнє середовище					
		Сила (S)	1. Якісна власна продукція	Збільшення обсягів вироблення власної продукції	Використання цінової переваги власної продукції на нових ринках
2. Наявність власного транспорту	Розвиток системи постачання до клієнта		Розширення постачання власним транспортом у сектори ринка, де превалює імпортна продукція	Оптимізація логістики перевезень за критерієм мінімальних втрат на транспортування	Оновлення автопарку за рахунок придбання спеціалізованого транспорту
Слабкість (W)	3. Обмеженість приміщень	1. Залучення співвиконавців на умовах аутсорсингу. 2. Оренда додаткових приміщень для нарощування обсягів продукції		Розширення асортименту продукції за рахунок високорентабельних товарів	Запровадження більш продуктивних технологій виготовлення продукції
	4. Невисока кваліфікація персоналу	Підвищення кваліфікації виробників власної продукції		Зосередження персоналу з невисокою кваліфікацією на виробленні соціальних товарів	Створення бригад високої кваліфікації для освоєння нових технологій

6. РІШЕННЯ З АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВКФ «РОТОНДА»

6.1. Комунікаційні процеси у ВКФ «Ротонда»

Приведемо на рис. 6.1 структуру бізнес-процесу обробки замовлення на придбання оптової партії товарів від фірми ВКФ «Ротонда» стороннім клієнтом. У першому стовпці таблиці приведені всі необхідні операції, а у інших стовпцях – учасники їх здійснення. Фігурка у вигляді паралелепіпеду символізує, спочатку, комплект документів, що створюється при розміщенні замовлення і в подальшому обробляється за участю працівників підприємства, а в кінцевому вигляді – відображає партію товарів, отриману покупцем.

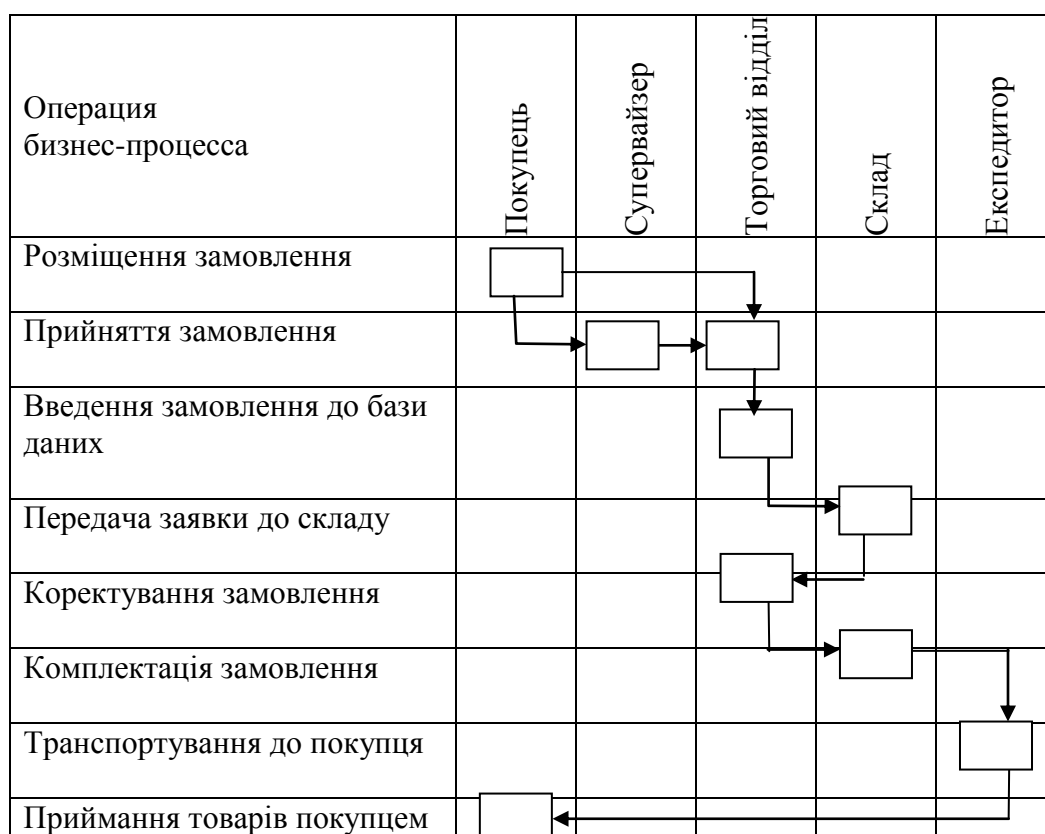


Рис. 6.1. Структура бізнес-процесу обробки замовлення на придбання товарів від фірми ВКФ «Ротонда»

6.2. Кваліфікаційні вимоги до «супервайзера» у ТОВ ВКФ «Ротонда»

Розробимо і приведемо у табл. 6.1 кваліфікаційні вимоги до посади торговельного агента (супервайзера) у ВКФ «Ротонда».

Таблиця 6.1

Кваліфікаційні вимоги до посади «торговельний агент (супервайзер)» у ТОВ ВКФ «Ротонда»

Категорія ВИМОГ	ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ
Завдання та обов'язки	<p>Здійснює ведення переговорів про укладання угод купівлі-продажу, укладає угоди купівлі-продажу від свого імені або іншої особи, яку представляє на основі договору, що регулює відносини між ними. Укладає угоди купівлі-продажу як торговельний агент із простими правами або торговельний агент з виключними правами. Виконує функції гаранта з виконання зобов'язань, що впливають із укладених ними угод, відшкодовуючи можливі збитки у разі невиконання своїх обов'язків у зв'язку з неплатоспроможністю або іншими залежними від нього обставинами.</p> <p>Здійснює купівлю-продаж товарів (послуг) від свого імені та за свій рахунок, постаючи власником товару, що продається на момент укладання угоди. На основі вивчення кон'юнктури ринку товарів (послуг) виконує роботу з виявлення та обліку потенційних покупців (замовників) на продукцію, що виготовляється, та послуги, які надаються, організовує їх рекламу. Аналізує стан і тенденції зміни попиту населення, вивчає потреби покупців (замовників), консультує з питань технічних та споживчих характеристик товарів (послуг), які сприяють задоволенню потреб покупців (замовників).</p> <p>Виконує роботу з упровадження прогресивних методів торгівлі. Установлює ціни на товари (послуги) і визначає умови їх збуту (продажу) та надання послуг. Оформлює договори купівлі-продажу, контролює їх виконання. Організовує доставляння купленої продукції і надання послуг. Контролює оплату покупцями (замовниками) рахунків виготовлювачів продукції або надавачів послуг. Веде облік претензій покупців (замовників) з виконання договорів купівлі-продажу. Виявляє причини порушення умов договорів, вживає заходів щодо їх усунення і запобігання. Забезпечує збереженість оформленої документації за договорами купівлі-продажу</p>

Повинен знати	<p>Нормативно-правові акти, положення, інструкції, інші керівні матеріали і нормативні документи, що регулюють організацію збуту та продажу товарів, надання послуг; основи фінансового, господарського, податкового і трудового законодавства; прогресивні форми і методи торгівлі та збуту; перспективи розвитку і потребу галузі, підприємства, установи, організації, які є потенційними покупцями (замовниками) виготовленої продукції та послуг, що надають; порядок укладання договорів купівлі-продажу та оформлення необхідних документів; умови укладання комерційних угод і методи доведення товарів (послуг) до споживачів; чинні цітники та прейскуранти; кон'юнктуру внутрішнього та зовнішнього ринку; асортимент, номенклатуру та типорозмір товарів, правила розшифрування кодів, артикулів і маркування; вимоги стандартів і технічних умов до якості товарів (послуг), основні їх властивості, якісні та споживчі характеристики; адреси потенційних покупців (замовників); передовий вітчизняний і зарубіжний досвід організації збуту товарів та обслуговування населення; основи психології, економіки й організації праці; основи законодавства про працю</p>
Кваліфікаційні	<p>Базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Без вимог до стажу роботи</p>

ВИСНОВКИ

Об'єктом розробки системи менеджменту у курсовій роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-комерційна фірма (ТОВ ВКФ) «Ротонда», яка поєднує виробничу діяльність із роздрібною і оптовою торгівлею з загальною чисельністю працівників 157 осіб. Спроектowana організаційна структура підприємства має 19 елементів, що додає складнощів для управління. Можливо, у практиці управління цим підприємством проявиться тенденція до зменшення кількості підрозділів шляхом їх об'єднання, що може бути об'єктом подальшого моніторингу відповідності системи менеджменту підприємства умовам його функціонування. Запропонована система матеріального стимулювання є доволі прогресивною, але її дієвість буде проявлятися лише за умов прибуткової роботи підприємства. В разі збитковості підприємства працівники отримають заробітну плату лише на рівні посадового окладу чи тарифного розряду.

Досліджені в роботі цикли основних процесів показують, що їх тривалість становить від 28 до 32 днів, що створює серйозну проблему забезпечення ритмічної діяльності підприємства у зв'язку з можливою нестачею обігових коштів. Потрібно всіляко намагатися скоротити цикли здійснення процесів на підприємстві.

Аналіз стану підприємства на ринку з точки розташування товарів фірми в матриці БКГ показує, що підприємство має немалі складнощі з переведенням частини асортименту своїх товарів на більш стабільні ринки. Також виявляється непростою запропонована програма інноваційного розвитку підприємства, що представлена в таблиці результатів проведеного SWOT-аналізу. Розроблені пропозиції стосовно запровадження адміністративного менеджменту на підприємстві у вигляді схем здійснення різних бізнес-процесів та формулювання вимог до працівників різних професій, є, на нашу думку, доволі корисними для менеджменту даного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Професіонал, 2006. — 512 с.
3. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. В. О. Василенко, Т.І. Ткаченко; 2-е вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2005. 532 с.
4. Василенко О. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] О. В. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенко. К.: ЦУЛ, 2003. 440 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; 2-е вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
6. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент. К.: ЦНЛ, 2019. 336 с.
7. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент. К.: ЦНЛ, 2017. 352 с.
8. Колосов А. М. Теорія організації: навч. посіб. / А. М. Колосов, Н. В. Прус; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2014. 213 с.
9. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр. та допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
10. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
11. Менеджмент : Навчальний посібник. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
12. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 560 с.
13. Основи менеджменту. Базовий підручник для студентів ВНЗ. Під ред. Мазараки Ан. К.: Фоліо, 2014. 848 с.