

Тернопільський національний економічний університет
Кафедра менеджменту біоресурсів і
природокористування

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Удосконалення системи операційного менеджменту підприємства

Виконав ст. гр. МПЕД - 41

Мандрик Л.В.

галузь знань 0306

Менеджмент і адміністрування

Спеціальність 6.030601

Менеджмент

природокористування та

економіка довкілля

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

ЗМІСТ

Вступ

1. Загальна характеристика товариства

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

3 Оцінка прийняття управлінських рішень

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

ВСТУП

Для ефективного управління сучасними господарюючими суб'єктами та прийняття відповідних управлінських рішень керівники різних рівнів потребують ґрунтовної теоретичної підготовки та навиків ефективного управління підприємством. Проблема підготовки висококваліфікованих фахівців з управління виробництвом в сучасних умовах набуває все більшої актуальності та значення. Операційний менеджмент відноситься до однієї з базових функцій будь-якого підприємства — виробництва, головний зміст якої полягає в діяльності зі створення продукції споживчого призначення.

Особливістю операційного менеджменту є спрямованість на вирішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого виробничого підприємства. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система

1. Загальна характеристика товариства

Майно товариства перебуває в колективній власності засновників. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, статутний фонд, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, фірмовим знаком та кодом, кутовий штамп, фірмові бланки.

Метою діяльності товариства є насичення споживчого ринку України високоякісними товарами, роботами та послугами з метою отримання прибутку та створення додаткових робочих місць.

Директором товариства є один із його засновників - Тхір Степан Степанович.

Метою діяльності підприємства є вирощування зернових та технічних культур, забезпечення населення хлібом та хлібобулочним виробами, іншими продовольчими товарами, надання послуг технічного сервісу членів споживчих товариств, інших громадян, підприємствам, організаціям, установ споживчої кооперації України та позасистемних споживачів на основі раціонального використання виробничих потужностей, наявних ресурсів та доходів. Зокрема на території товариства діє ремонтна майстерня, яка обслуговує не тільки власні транспортні засоби, а і надає послуги технічного сервісу, на комерційній основі, приватним особам, та комерційним підприємствам. До таких послуг відносяться ремонт легкових та вантажних автомобілів, заміна мастил, послуги шино монтажу, миття автомобілів та інші послуги технічного сервісу.

Завданнями Підприємства є:

Об'єднання частини фінансових, матеріальних і трудових ресурсів Засновників на принципах добровільності, взаємодопомоги для спільного господарювання з метою ефективного виконання завдань споживчих

товариств райспоживопілки, визначених Законом України “Про споживчу кооперацію”, і їх статутами, поліпшенню економічного і соціального становища Засновників.

Наповнення ринку товарами, роботами, послугами.

Предметом діяльності підприємства є: виробнича, заготівельна діяльність, розвиток торгівельної діяльності, громадського харчування, транспорту, може розвивати гурт, надання послуг населенню, випуск продуктів харчування та інших види діяльності, не заборонених чинним законодавством.

Майно підприємства складається з основних фондів і оборотних засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства. Джерелами формування майна Підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- пайові внески членів трудового колективу підприємства, підприємств, організацій, громадян;
- доходи, одержані від реалізації товарів, робіт, послуг, а також від інших видів господарсько-фінансової діяльності;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств, і громадян;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Вищим органом управління Підприємством є Загальні збори Засновників, які самостійно визначають регламент своєї роботи. Виконавчим органом підприємства є дирекція (директор). Розподіл голосів між засновниками на зборах здійснюється залежно від внеску до статутного фонду.

Прийняття рішень здійснюється голосуванням на зборах. Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосували присутні на зборах засновники, які мають в сукупності 2/3 голосів за винятком випадків спеціально обумовлених статутом.

Органом контролю підприємства є ревізійна комісія райспоживспілки.

Дирекція підвладна зборам та уповноваженому ним органу, виконує їх рішення і несе відповідальність перед зборами за діяльність підприємства згідно з вимогами чинного законодавства, нормативних актів.

Більшість рішень за діючими методів мотивації, використовуваної в Агро-фірмі можна віднести безпосередньо до категорії ефективних рішень. Проте, незважаючи на використання методів з розвитку та зміцненню плінності кадрів досить велика - плінність кадрів становить 40% або 0,4. Це дуже важливий фактор для будь-якої комерційної діяльності і компанія повинна докладати всіх зусиль, щоб мінімізувати його. Слід зазначити, що цей коефіцієнт застосовується до Агро-фірма відноситься в основному до молоді (віком 20-26 років), а також фахівців, які мають більш для себе не бачу ніяких перспектив для зростання.

Основними причинами рішення відкритті власної справи співробітників, які отримали достатньо знань і досвіду і отримали певну клієнтську базу; залучення фахівців компаніями конкурентів; Негативний вплив соціально-психологічного клімату в компанії - постійні доноси і жорстка конкуренція з боку однолітків, практична відсутність сприяло єдності команди і команди односторонній атмосфері; поетапне система стимулювання, що вимагає деякого часу, і для молодих людей це часто є чинником, що перешкоджає, а молоді фахівці хочуть все відразу.

У компанії прийняття рішень носить формальний характер. На підставі вивчення, в першу чергу слід відзначити, що деякі управлінські рішення, а скоріше вони залежать від прийняття стиль управління компанії. У цій організації, це стиль - авторитарний.

Зазвичай в прийнятті будь-якого рішення присутні в тій чи іншій мірі трьох пунктів: інтуїція, судження та раціональність. При прийнятті рішень чисто інтуїтивно керівництво компанії на підставі його власної сенсі є те,

що вибір правил. Тут є "шосте відчуття", свого роду прозріння. Іноді менеджери все більше покладаються на інформації. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється з досвідом покупки, менеджер, які керуючись тільки нею, стають заручником випадковості і статистичних термінів шанси його на правильний вибір не дуже високі.

Враховуючи стереотипні ситуації і методи, використовувані виявляються і непрограмовані програмовані рішення. За програмованих зазвичай називають стандартні і повторювані рішення (рутинних). Близько 50% рішень в агро-фірмі приймаються типові ситуації. Для їх прийняття відомо зразкову поведінку ставиться з необхідних коригувань у стандартній ситуації.

Рутинні рішення приймаються відповідно до відпрацьованого та існуючого механізму програми дій. У прояві творчості в підприємстві практично непотрібною. Рутинні рішення практично без використання творчості лідера, використання спеціальних методів обґрунтування рішень. Як приклад таких рішень може привести рішення про наймання та звільнення в обґрунтуванні яких лежить чітких правил, компанії, посадові обов'язки, критерії, що характеризують кандидатів, які відповідають певним вимогам (з посиланням на об'єктивний підхід до прийняття цих рішень). Не вважається альтернативи процесі розробки рішень, які можуть бути творчими в природі. Багато з цих рішень є регулярними в природі. Також прикладом застосування стандартних рішень може бути замовлення клієнта. У цьому випадку клієнт буде затвердити рішення.

Всі підходи до прийняття рішень на основі дослідження можуть бути представлені у вигляді таблиці 1.

У таблиці показано відображає типи рішень, який тип управлінських рішень найчастіше використовується на практиці, Агро-фірма. Як виявилось це рутинні або стандартні рішення, які складають 50% від загального числа рішень.

Методи прийняття управлінських рішень
в агро-фірмі.

Типи рішень що приймаються	Співвідношення прийняття рішень, %
Стандартні	50
Експертні	5
Раціональні	25
Інтуїтивні	20

Методи розробки управлінських рішень в Агро-фірма включають в себе способи і прийоми виконання операцій, необхідних у розробці управлінських рішень. До них відносяться способи аналізу, обробки інформації, вибору варіантів дій і пр. А організація розробки управлінського рішення, в свою чергу представляє упорядкування діяльності відділів та окремих працівників у процесі розробки рішення. Організація здійснюється за допомогою регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій, відповідальності.

Через авторитарного стилю керівництва, на даному підприємстві спостерігається централізація у прийнятті рішень. Делегування рішень існує тільки в рядових робітників питаннях. До 90% всіх рішень намагається контролювати генеральний керівник. Це негативно позначається на діяльності підприємства, так як бувають прості до моменту узгодження якої дії з керівником.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Кооперативне підприємство здійснюють вплив різноманітні фактори зовнішнього середовища. Серед них: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, соціально-культурні. Вплив кожного з факторів приводимо в таблиці 2.

Таблиця 2.

Аналіз впливу факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	➤ Рівень платоспроможного попиту	Скорочення купівельної спроможності	«-»	2
	➤ Інфляційні процеси	Знецінення грошових ресурсів	«-»	1
	➤ Податкова система	оплата різних податків Великий, немає необхідності покращувати умови праці	«-» «+»	1 2
Політичні	Політична стабільність	Політична нестабільність	«+»	1
Правові	Законодавча база для ре-	Недоліки законодавства в цілому негативно	«-»	1

	гулювання підприємницької діяльн.	впливають на функціонування галузі		
Демографічні	Наявна та потенційна кількість робочої сили	Можливість вибору та Поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою	«+»	2
Науково-технічні	➤ Темпи НТП	В галузі не відбувається	«+»	1
	➤ Рівень асигнувань на НДПКР	технічної революції. Немає потреби в інвестиціях		
	➤ Скорочення технологій	Відсутність перспективи появи якісно нового обладнання	«+»	1
	Питома вага наукомістких виробництв та продукції	Немає необхідності створення швидкого реагування на зміни в технології продукту	«+»	1
Природні	➤ Структура національних ресурсів	Весь асортимент сировини постачається від національних виробників	«+»	3
	➤ Доступність сировини	Вітчизняна сировина наявна в достатку	«+»	3
	Забруднення довкілля	Погіршення сировини	«->»	2

Відповідно до проведеного аналізу, більшість факторів впливають на підприємство позитивно. Щодо фактора політичної нестабільності, то

попит на продукти харчування, а саме хлібобулочні вироби, завжди зростає при загрозі внутрішніх конфліктів.

Використовуючи дані аналізу макросередовища формуємо таблицю з перерахунком можливостей та загроз підприємства (табл. 3).

Таблиця 3.

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{mi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Нові ринки збуту	8	0,6	4,8	Скорочення ринків	8	0,4	3,2
Поява нових технологій	4	0,1	0,4	Відсутність нових технологій	4	0,9	3,6
Зниження торговельних бар'єрів	3	0,2	0,6	Збільшення торговельних бар'єрів	3	0,8	2,4
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження податкового тиску	8	0,1	0,8	Зростання податкового тиску	8	0,9	7,2
Розвиток сировинного ринку	7	0,8	5,6	Занепад сировинного ринку	7	0,2	1,4
Разом:	46	-	18,2	Разом:	46	-	28,8

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності P_{mi} та P_{zi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{mi} + P_{zi} = 1$.

Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (Z) розраховується за формулами

$$M = \sum M_i \cdot P_i \quad \text{та} \quad Z = \sum Z_i \cdot P_i, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

Як видно з таблиці 2.3, зовнішні можливості (18,2 балів) КП Агро-фірма оцінюються набагато нижче, ніж загрози (26 балів). Це означає, що компанія буде позиціонуватися у нижній половині матриці SWOT – аналізу.

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде ще провести аналіз сильних і слабких сторін компанії.

Проводимо аналіз основних потенційних вигод і загроз (таблиця 4).

Отже, основними можливостями є: зростання покупної спроможності, зменшення податкового тиску, розвиток сировинного ринку.

Основними загрозами є: збільшення торговельних бар'єрів, зростання податкового тиску, посилення позицій конкурентів

Оцінку характеристик профілю покупців здійснюємо за допомогою таблиці 5.

Таблиця 4.

Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Зростання покупної спроможності	7	Виробництво нових видів продукції, що містять дорожчі інгредієнти і містять

		більшу частку прибутку в ціні
2. Зменшення податкового тиску	9	Можливість зменшення ціни, або отримання додаткового прибутку
3. Розвиток сировинного ринку	7	Можливість отримання дешевшої сировини, заміни постачальників
4. Ослаблення позицій фірм конкурентів	8	Можливість завоювати додаткову частку ринку
Загрози		
1. Збільшення торговельних бар'єрів	5	Отримання ліцензій, дозволів
2. Зростання податкового тиску	9	Покривання прибутку
3. Посилення позицій конкурентів	8	Пошук можливостей технічного переоснащення, розробка нових видів прод.

Таблиця 5.

Оцінка характеристик профілю покупців

№ з/п	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.	Зміна переваг,	1.1. Ступінь зміни потреб покупців	Відносно постійні		

	потреб, смаків покупців	1.2. Ступінь зміни смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства		Не дуже змінюються	
2	Прихильність покупців до товарів підприємства	2.1. Частота придбання товарів даного підприємства			Регулярно
		2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільше (встановлюється експертним шляхом на основі розрахунків)	1-30%		
		2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом)		Не дуже залежні	
3	Торгова сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства			Широке оповіщення
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Дуже чутливі		
		3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (30-60%	
		3.4. Фінансовий стан покупця		Середній рівень	
		3.5. Чутливість покупців до змін	Дуже чутливі		

Профіль покупців підприємства може бути складений за такими характеристиками:

- географічне місце розташування покупців;
- демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т.п.);
- торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку);
- періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця та ступенем залежності покупця від продавця і т.д.).

За результатами оцінювання характеристик профілю покупців будуємо таблицю 2.6, що показує висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців.

Таблиця 6

Шкала оцінок характеристик профілю покупців

№	Параметри	Бали	Значення
1	Ступінь зміни потреб, смаків покупців	2	Низька

2	Прихильність покупців до товарів підприємства	7-9	Сильна
3	Торгова сила покупців	6- 10	Середня

У завершенні аналізу фактора «споживачі» доцільно оцінити спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців та його можливості розширити коло потенційних споживачів. Проводимо оцінку адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку і отримані дані зводимо в таблицю 7.

Таблиця 7.

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

№ з/п	Параметри	Індикатори	В балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту товарів		Частково відповідає	
		1.2. Прийнятність ціни		Частково прийнятна	
		Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів			Цілком відповідає

2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	Інформація відсутня		
		2.2. Наявність привабливих сегментів	Не виявлені привабливі сегменти		

Оцінка стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби.

Оцінка сили конкурентного тиску здійснюється на основі аналізу динаміки числа потенційних і діючих конкурентів підприємства, а також ступеня агресивності їх політики в конкурентній боротьбі.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари номенклатури підприємства.

Існує 5 конкурентів, що здійснюють аналогічну діяльність в тому ж регіоні, що і досліджуване підприємство. Троє з них працюють нелегально. Вони не зареєстровані як платники податку.

Оцінювання діяльності основного конкурента здійснюємо за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників у таблиці 8. Результати оцінки діяльності конкурентів представляємо у тій же таблиці.

Таблиця 8.

Оцінка діяльності конкурента

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3

1	2	3	4	5
1	Доля ринку			3
2	Рентабельність обігу		2	
3	Рентабельність капіталу		2	
4	Частка власних оборотних коштів			3
5	Рівень ціни домінуючого товару		2	
6	Широта асортименту			3
7	Якість товару			3
8	Система збуту			3
9	Рівень сервісу			3
10	Система управління		2	
	Середній бал			2,8

Критерієм відбору найбільш активних конкурентів є розрахована середня оцінка, що повинна складатися не менше, ніж з 2 балів. Таким чином даний конкурент є дуже сильним.

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінювання необхідно скласти таблицю 9.

Таблиця 9.

Оцінювання факторів мікросередовища

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер* впливу фактора на	Оцінка фактора за ступенем

			підприємство (+/-)	впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Умовно незмінний	+	5
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Умовно незмінний	+	5
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Потреби стабільні	+	9
	4. Торгова сила покупців	середня	+	5
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	сильна	+	7
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	висока	-	4
	2. Ступінь привабливості постачальників	середня	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Ринок олігополістичний	+	6
	2. Сила конкурентного тиску	середня	-	4
	3. Число активних конкурентів	1	+	3

У таблиці 10 приводимо перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства.

Таблиця 10.

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення
підприємства

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора на п-во в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Можливість вертикальної інтеграції	6	Розробка і реалізація по власній збутовій мережі нових продуктів
2. Статичність конкурентного середовища	4	Посилення залежності споживачів від підприємства
3. Послаблення позицій постачальників	4	Можливість закупок в інших зацікавлених постачальників
4. Можливості розширення виробництва, збуту	6	Розширення номенклатури
Загрози		
1. Посилення конкурентного тиску	6	Пониження цін, покращення сервісу
2. Скорочення доходів споживачів	3	Скорочення збуту другорядних товарів
Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства	6	Посилення уваги на зайнятий сегмент

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Оцінювання діючих стратегій слід здійснювати на основі показників, що відображають результати діяльності підприємства. При оцінці стратегії необхідно дотримуватись таких правил:

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей.

При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (таблиця 11).

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 11.

Оцінювання ступеня досягнення перспективних цілей*

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Отримання прибутків від виробництва і реалізації		+		
Організаційна	Налагодити безперервне виробництво				+
Маркетингова	Організувати рекламну кампанію підприємства			+	
Соціальна	Повністю легалізувати зарплату			+	
Фінансова	Утримувати низький рівень дебіторської заборгованості		+		
Підсумкова оцінка					6

3 Оцінка прийняття управлінських рішень в Агро-фірма

Почнемо з оцінки рішень, застосовуваних до методів мотивації. Розглянемо ефективність цих рішень про методи мотивації. Давайте почнемо з системи оплати праці за принципом додавання до ставки відсотків. Цей метод має ряд переваг: ставка заробітної плати допомагає залучати та утримувати співробітників, а відсоток - закликає їх працювати якомога ефективніше, так що картина для більшості з цього інструменту проста, вона не вимагає ніяких витрат на її здійснення є економічно обґрунтованим.

Але все ж у нього є свої недоліки - відсутність покарання, тобто якщо працівник не знаходить і не призводить клієнтів у компанію впродовж певного періоду часу, найбільшим покаранням для нього є відсутність відсотків, але ставку він продовжує отримувати. Таким чином, в кращому випадку, працівник заробляє більше, в гіршому випадку, тільки отримує свою ставку. Багато працівників такий стан перестане мотивувати мотивації і в кінцевому підсумку знайти клієнти можуть бути значно важче. Іншим недоліком цього методу є досить обмеженим коло осіб, щодо яких вона може застосовуватися, а саме, тільки для співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами.

Таким чином, цей метод починає поступово відходити на другий план і поступитися місцем іншим, новий і ефективний метод - інструмент CoFu. Цей інструмент має такі сильні сторони: він являє собою фінансовий інструмент, який допомагає правильно організувати грошові потоки, без чого експедиторського бізнесу має мало сенсу, оскільки його рентабельність дуже низька, і тим самим підвищує рентабельність; в результаті впровадження CoFu, прострочена дебіторська заборгованість протягом тільки одного місяця скоротилася з 30% до 15%, тобто гроші, які були заморожені, пустилися в оборот і вони почали працювати; такий підхід краще мотивує людей і змушує їх швидше приймати рішення і

координувати свої дії тому, що у випадку, якщо працівник не буде приймати швидких рішень і швидко діяти - він буде нести збитки і отримає менше звичайної ставки. Тобто, тут присутній принцип «батога і пряника», є як заохочення, так і стягнення.

Існує також ще одна перевага - фактор часу, який грає найважливішу роль в отриманні працівником або премії або збитку. Працівник зацікавлений в якомога швидше залучити гроші в компанію, щоб інший постачальник послуг не перехопив клієнта і грошей компанії не були замороженим, і завжди були в обігу. Крім того, в сучасному динамічному і конкурентному середовищі, фактор часу часто відіграє ключову роль.

Тим не менш, цей інструмент має свої слабкості: у розробці та первинної реалізації Sofu дуже сильно відчувається опір багатьох керівників це нововведення - людський фактор; і в обмеженому діапазоні застосування цього способу, як і в попередньому способі. В цілому, цей метод створює умови для ефективною мотивації, яка залежить від економічних результатів компанії. Призводить до значного збільшення потоку коштів. При цьому величину зростання керівництво не називає, посиляючись на комерційну таємницю. Дана пропозиція є ефективним рішенням.

Тепер давайте розглянемо такий метод мотивації, як рейтинги. Переваги реалізації цього рішення про мотивацію полягає в наступному: У відповідності зі способом дає хороший стимул для співробітників, як участь в рейтингу і виграти його дає їм можливість отримати визнання і повагу, а також можливість отримання додатковий дохід; допомагає керівництву визначити ключових співробітників, які приносять найбільший прибуток компанії, а також простежити динаміку змін у рейтингу, можна визначити не тільки сьогоднішні лідери рейтингу, але завтра, які мають хороший потенціал; можна відразу виявити слабкі місця в філіальної мережі, і в разі необхідності - позбутися від них, щоб компанія не зазнала втрат.

До недоліків застосування даних рішень включають суб'єктивну оцінку визначення рейтингів. Наприклад, існує ризик того, що рішення про закриття філії буде прийнято швидко, і компанія може втратити свою упущену вигоду. Реалізація цього методу вимагає досить багато грошей, особливо коли виплати бонусів або платити поїздки за кордон. Загалом, рішення про його реалізацію є ефективним.

Наступне рішення для мотивації, використовуваної в Агро-фірма є накопичення бонусів і премій. Використовуючи цей метод можна досягти певних переваг, а саме:

- скорочення постійних витрат компанії;
- залежність змінної частини заробітної плати внаслідок мотивування співробітників, що дозволяє правильно розподіляти час і сили, щоб іти цілеспрямовано до досягнення певної мети.

При цьому спостерігаються такі обмеження використання цього методу: не завжди можна точно визначити критерії оцінки результату роботи, буває, що для того, щоб їх отримати, необхідні регулярні маркетингові дослідження, а компанія вважає за краще економити на цьому гроші; навіть там, де можна виділити чіткі показники ефективності роботи співробітника або підрозділу, є небезпека неадекватної оцінки.

Особисті відносини, суб'єктивність - все це здатне сильно спотворити реальну картину стану справ, бонуси премії необхідно виплачувати на основі об'єктивної оцінки індивідуальних або командних досягнень, оскільки практика поголовної роздачі премій або фіксування їх розміру з місяця в місяць нерезультативна.

Сума додаткової виплати повинна бути досить великою, щоб вона стала для співробітника привабливим орієнтиром і «підігрівала» його прагнення досягти високого результату - зазвичай «поріг чутливості» знаходиться на рівні 15% від доходу співробітника за встановлений період. Ризик неправильно поставлених цілей - цілі повинні бути, перш за все,

реальними і досяжними, в іншому випадку можна спровокувати демотивацію колективу.

Видача безпроцентних позик працівникам Агро-фірма має свої переваги:

- організація, тим самим забезпечує і зберігає своїх цінних співробітників і тим самим знижує ймовірність того, що вони зможуть покинути компанію;

- додаткова мотивація для співробітників, як що вони економлять гроші (не платити відсотки) отже, відчувають більше відповідальності в компанії, яка є хорошим стимулом;

- багато працівників, бачачи, що деякі з їхніх колег користуються такими перевагами, як правило, ростуть в очах керівництва до більш високого прибутку на роботі, так що вони також отримали можливість скористатись цими перевагами.

Слабкі сторони цього рішення є: цей інструмент не може бути вирішальним фактором у збереженні цінних співробітників, рано чи пізно вони повернуться гроші компанії, і якщо вони вирішили піти - це не зупинить їх, але просто трохи затримає. Оскільки ці кредити є безпроцентними, компанія, таким чином, втрачає гроші на цьому кошти, так як практично Агро-фірма дає їм подарунок, і, крім того, гроші компанії, які вона дає в безвідсотковий кредит могли працювали в обігу і створювати прибуток, компанія в цілому буде тільки втрачати.

Тепер розглянемо рішення дотримання стандартів якості. Вигоди від використання цього методу тією що компанія робить так гарну репутацію і довіру отримує від своїх клієнтів, що призводить до поліпшення загального іміджу Агро-фірма на ринку; співробітники компанії, що мають певні стандарти якості роблять свою роботу, намагаючись відповідати цим стандартам і навіть перевищують їх; існування такого іміджу дозволяє брати участь у тендерах, де клієнт є державним органом або іноземна

компанія. Цей метод підвищує ефективність мотивації бізнес-процесів в рамках організації та взаємодії з клієнтами.

Проте використання цього рішення має деякі проблеми: необхідність періодичних перевірок для перевірки дотримання стандартів якості, а також для продовження терміну дії свідоцтва; процедура отримання такого сертифікату є досить дорогим для компанії.

Враховуючи введення методу страхування вантажів, ми можемо вказати на її переваги, таких як: підвищення надійності компанії в очах клієнтів; скорочення втрат товариства у разі форс-мажорних обставин; подолання бар'єрів, пов'язаних з набуттям західні ринки і контракти з новими партнерами, як і більшість західних країн, наявність страхування вантажів є необхідною умовою для співпраці.

До недоліків використання цього методу відносяться: наявність страхування певною мірою знижує співробітникам почуття відповідальності за свої рішення і дії, або бездіяльності, тому що вони знають, що якщо щось - будуть платити всі види страхування; потреба в регулярних страхових внесків на страхову компанію, і це не може дозволити собі кожна компанія.

Проте, це рішення також включає в себе такі слабкі, як ризик витоку цінної інформації до конкурента компанії, яка також є членом цієї асоціації; загострення конкуренції між сторонами, так як вони надаються однакові умови; ризик потрапити в залежність від асоціації.

Впровадження нормування робочого дня має наступні плюси: сприяє кращій організації свого часу і загальної самоорганізації працівників, оскільки співробітники намагаються приділити якомога більше уваги роботі, а на куріння і відвідування різних розважальних сайтів часу вже не залишається або залишається, але дуже мало; цей метод дозволяє скоротити споживання електроенергії і світла, що призводить до загального скорочення витрат Агро-фірма.

Мінуси цього рішення є: можливість спровокувати негативне ставлення з боку працівників по відношенню до управління (наприклад, якщо працівники з стягнути штраф); є ймовірність, що співробітники будуть намагатися робити свою роботу якомога швидше, так що є ще час для відпочинку і через такий поспіх, якість виконаної роботи може бути не задовільною.

Рішення відновити штрафи за запізнення має позитивну сторону: він сприяє поліпшенню самодисципліни та ефективності працівників; розвивається почуття відповідальності, як якщо людина запізнилась – їй доведеться відповісти за це, як оплатити штраф, і ніхто інший, щоб перекласти відповідальність за затримки не буде працювати; цей метод дозволяє співробітникам відчувати, що вони працюють в серйозній компанії, яка цінує дисципліну і здорову робочу атмосферу.

Негативні побічні рішення: якщо співробітники живуть далеко від офісу, то вони можуть почати протестувати проти важких штрафів за затримки, стверджуючи, що, якщо компанія не хоче, щоб вони спізнилися - то нехай оплачує транспорт або надати корпоративний транспорт; високі штрафи за пізній виїзд може привести цінні співробітники Агро-фірма, якщо, наприклад, люди, що живуть далеко і часто запізнюватись, він просто втомився весь час платити штрафи і компанія може втратити цінного співробітника.

Реалізація планує професійного зростання має позитивні аспекти, такі як: цілеспрямоване використання мотивації кар'єрного інструменту збільшує бажання працювати не тільки кандидатом на нову позицію, а й інші працівники; усвідомлення того, що компанія «Агро-фірма-Постолівка» воліють вирощувати свій власний персонал, зміцнює лояльність людей; змозі рухатися вгору по кар'єрних сходах зберігає цінних співробітників в компанії.

До негативних аспектів цього рішення можна віднести: завжди зберігається ризик відходу людини до конкурентам після того, як він за

рахунок фірми підвищить кваліфікацію і виросте по кар'єрних сходах; застосовувати цей метод мотивації необхідно раціонально, враховуючи особливості людей, так як не кожна людина зважиться взяти на себе велику відповідальність і не всякий високопрофесійний співробітник має особливі навички та лідерський потенціал, щоб керувати великим числом підлеглих; багато керівників помилково вкладають занадто багато зусиль і коштів на розвиток певних працівників, навіть не задаючись питанням про те, зіставимо чи масштаб витрат на розвиток співробітника з масштабом користі, яку він принесе компанії, підвищивши свій професійний рівень. Таким чином, існує небезпека того, що керівник буде активно просувати по кар'єрних сходах співробітника, від якого буде мало толку; іноді професійний розвиток може бути лише тимчасовим мотивуючим фактором, а досягнувши вершин майстерності, людина починає прагнути до кар'єрного росту в інших компаніях, і тоді компанія не зможе його утримати ніякими способами.

Ця компанія працює в напрямку розробки рішень економічного та соціального характеру. Що стосується управлінських рішень - вони знаходяться в меншості. Крім того, єдиним прийняття рішень компанії практикується генеральний менеджер, говорить, що авторитарний стиль керівництва. Підготовку рішень проводять призначені співробітники компанії, а іноді для цього відбувається залучення експертів (юристів, економістів, аудиторів). У таких випадках можна говорити про експертні методи прийняття рішень. Рідно практикується прийняття колегіальних рішення лише в малозначущих в економічному сенсі рішеннях, наприклад при затвердженні корпоративного стилю.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління людськими ресурсами висунулося в число практичних завдань, факторів, економічного успіху. Воно покликане забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

День від дня стає все більше організацій, які усвідомлюють, що управління персоналом має бути інтегроване в загальну систему керівництва і стратегічного планування. Мова не йде про зміну орієнтації кадрових служб. Навпаки, затверджується погляд, що служба персоналу повинна визначати стратегічний напрям своєї власної роботи, яке робить її необхідною ланкою в загальній структурі управління. Облік цих напрямків у практичній роботі дозволяє визначити можливу організаційну структуру служби управління персоналом великої організації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: Навчальний посібник – Чернівці: Рута, 2004. – 220 с.
2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
3. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Є. Г. Карапетян, Б. В. Погріщук. – К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 304 с.
4. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. для ВНЗ. – 3-тє вид., випр. – К., 2002. – 405 с.
5. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид. / Манів З.О., Луцький І.М. – К., 2006. – 580 с.
6. Душин Б. И. Метод оценки фактической эффективности маркетинговой деятельности / Б. И. Душин // Економіка та упр. п-вами машинобуд. галузі: пробл. теорії та практики . - 2009. - № 1. - С. 57-67.
7. Захарін С. В. Маркетингові можливості залучення інвестицій у розвиток технологічних кластерів / С. В. Захарін // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка" . Логістика. - 2010. - № 690. - С. 593-598.
8. Коваль З. О. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. / З. О. Коваль, О. І. Тивончук. – Львів, 2009. – 172 с.
9. Марков О. Д. Автосервис: организация работы с клиентурой. К.: BeeZone, 2003. 352 с.
10. Гричениченко Т. Авторемонт в Киеве // Автомастер. 2004, август.
11. Марков О. Д. Блеск и нищета малого автосервиса// Автосервис. 2002. № 5.
12. Методика планирования и учета объемов реализации бытовых услуг по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств, принадлежащих