Зміст

1. Загальні відомості про ПП "ВіКо".

2. Організаційна структура управління підприємством.

3. Взаємозв'язок підприємства із зовнішніми контрагентами та

з ринковою інфраструктурою.

4. Маркетингова діяльність на підприємстві.

5. Система управління діяльністю ПП "ВІКо" та економічне обґрунтування господарських рішень.

6. Інноваційна та фінансова діяльність підприємства.

7. Управління персоналом.

8. Практика антикризового управління на підприємстві.

Список використаних джерел.

Додатки.

**1. Загальні відомості про ПП “ВІКо”**

Звіт є результатом практики на базі Приватного Підприємства "ВіКо". В роботі використано знання , отримані в процесі вивчення ряду економічних дисциплін. Ціль практики - закріплення раніше отриманих знань на практиці.

Приватне підприємство "ВіКо"- одне з багатьох підприємств оптової торгівлі Кривого Рогу. Його було засновано 30 вересня 1996 року на приватній власності його власника з правом найму працівників.

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал; а також на задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь в благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво будівельних матеріалів та їх реалізація;

- закупівля, купівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, у тому числі продуктів народного споживання, рослинництва і тваринництва;

- ремонтно-будівельні роботи в усіх галузях народного господарства;

- надання транспортно-експедиційних послуг, у тому числі вантажні та пасажирські перевезення на замовлення населення і підприємств по Україні та за її межами;

- оптова торгівля у т. ч.: продуктами харчування, добавками до продуктів харчування, горілчаними, тютюновими виробами, промисловими виробами, будівельними матеріалами, устаткуванням машинобудування, нафтопродуктами, металопрокатом, включаючи торгівлю по бартеру;

- роздрібна торгівля у т. ч.: продуктами харчування, добавками до продуктів харчування, горілчаними, тютюновими виробами, промисловими виробами, будівельними матеріалами, устаткуванням машинобудування, нафтопродуктами, металопрокатом.

Трудовий колектив підприємства складається з 10 осіб, які зайняті в діяльності на основі трудового договору.

В минулому 1999 році основна діяльність підприємства була пов'язана з оптовою та бартерною торгівлею продуктами харчування, будівельними матеріалами, металопрокатом та меблями. Річний обсяг продажу в 1999 р. продукції склав 765.87 тис. грн. Чистий прибуток підприємства склав 52.7 тис. грн. Середня рентабельність продукції - 6.8 відсотки.

Підприємство володіє значним інтелектуальним потенціалом, має дружні, тісні стосунки з партнерами, оснащене сучасними інформаційними засобами діяльності і управління, облік і управління діяльністю здійснюються при допомозі комп'ютерної мережі.

**2. Організаційна структура управління підприємством.**

Приватне Підприємство "Віко" засноване на приватній власності його власника. Діяльністю підприємства управляє його засновник - генеральний директор та його заступники(рис.2.1): комерційний директор, фінансовий директор, менеджер по збуту.

Рисунок 2.1. Організаційна структура ПП "ВіКо".

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво ї доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін.

Управління фінансовою діяльністю здійснює фінансовий директор. Разом з генеральним директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Збутово-маркетингова діяльність належить менеджеру по збуту. Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер.

Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

**3. Взаємозв'язок підприємства із зовнішніми контрагентами та з ринковою інфраструктурою.**

Приватне підприємство "ВіКо" є одним з багатьох приватних оптово-торговельних підприємств України. Від стабільності його діяльності залежить нормальне функціонування багатьох великих промислових підприємств, постачальником яких воно являється. Така кількість конкурентних підприємств-посередників створює жорстку конкуренцію для даного підприємства і потребує від нього стабільності , надійності та відповідальності у відносинах з партнерами по, бізнесу. Адже, гарні зв’язки з партнерами, постачальниками та споживачами вважається невидимим капіталом.

Дане підприємство поставляє в місто Кривий Ріг та приміський регіон будівельні матеріали, меблі, кондитерські вироби, сантехнічні керамічні вироби та ін.

Найбільш вагомими контрагентами приватне підприємства "ВіКо" є ПП "Захід", ЗАТ УПТК "Криворіжіндустрбуд", ТОВ "Ліанда", ЗАТ "Центрспецпром", ПП "Флора", ВАТ "Костопільський ДБК", ВАТ “Львівпокізол", СП "Західно-українська меблева фабрика" та ряд інших контрагентів.

Господарські відносини між підприємствами оформлюються шляхом підписання договорів, угод, листування (Додаток 1-4). Відсутність грошових коштів на рахунках багатьох підприємств вимушує постачальників користуватися такими формами оплати як передплата та бартер. В загальному обсязі діяльності переважають бартерні контракти.

Обсяги діяльності підприємства за 1999 рік поквартальне за кожним напрямком діяльності приведені в Додатку 5. Наприкінці звітного року

ПП "Захід" здійснює поставки руберойду, рубімасту, кондитерських виробів та продукції консервної промисловості; ЗАТ УПТК "Криворіжіндустрбуд" - цементу та металопрокату; ВАТ "Костопільський ДБК" - ДСП, ДВП, фанери; ВАТ "Львівпокізол" - сантехнічних керамічних виробів; СП "Західно-українська меблева фабрика" - високоякісних меблів з натуральної деревини.

Реалізація продукції здійснюється через мережу роздрібної мілко-оптової торгівлі. Самостійних роздрібних точок підприємство поки що не має, але в майбутньому планується створити у місті ряд магазинів.

Безпосереднє спілкування з контрагентами здійснює генеральний та комерційний директора.

ПП "ВіКо" має один основний рахунок в національній валюті у КФ КБ "Приватбанк". Нажаль, з-за відсутності високо ліквідних основних фондів підприємство не має можливості брати кредити в банку для збільшення обсягу оборотних коштів, яких останнім часом дуже не вистачає.

Основною проблемою підприємства у відносинах з контрагентами є криза неплатежів та зниження обсягів виробництва в різних галузях господарства. Але, незважаючи на всілякі негаразди, підприємство користується високим авторитетом у партнерів, оскільки за 4 роки існування довело, що здатне ефективно працювати, бути надійним партнером по бізнесу.

Негативно впливає на комерційну діяльність жорстка податкова політика держави, що позбавляє підприємство, необхідних-йому, оборотних коштів та примушує шукати шляхи обходу податкового законодавства.

Зовнішньо-економічну діяльність підприємство не здійснює.

**4. Маркетингова діяльність на підприємстві.**

Маркетингова діяльність на підприємстві являє собою систему з 3-х елементів: організаційно-управлінського, дослідницького та контрольного. Завдання організаційно-управлінського елементу - забезпечення необхідною інформацією та координування роботи з орієнтацією на вимоги ринку. Функції: збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту і стимулювання збуту продукції.

Маркетингові функції на підприємстві виконує менеджер по збуту, комерційний директор та сам генеральний директор. Основні функції маркетингу можна виділити, як:

- аналіз та прогнозування ринку збуту;

- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в галузі;

- оцінка конкурентоспроможності продукції;

- обґрунтування та проведення рекламних заходів.

Управління діяльністю на ПП розділяється на 3 рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Вид стратегії, тактики та оперативні рішення розробляються менеджером по збуту і затверджуються генеральним .директором.

Стратегією маркетингової діяльності ПП "ВіКо" є завоювання лідируючих позицій на ринку постачання будівельних матеріалів, довіри споживачів.

Вивчення попиту на продукцію здійснюється шляхом його аналізу на ринку міста і регіону. Важлива роль при цьому приділяється газеті "Звезда -4", звідки черпається інформація про попит, ціни та конкурентів. Розташування ж рекламних об'яв в цій газеті допомагає знайти мілко-оптового споживача.

Оперативне вивчення ринку та прогноз розвитку його потреб здійснюється систематично, взаємопов'язане і узгоджено, щоб одна інформація доповнювала іншу. Тільки це сприяє ефективній діяльності, швидкому обігу та повному споживанню.

Аналіз ринкових можливостей підприємства, дослідження попиту на продукцію в різний період часу дає можливість визначити сезонну продукцію і на основі цього максимізувати прибутки. Так, наприклад, в осінньо-зимовий період зростає попит на меблі, кондитерські вироби, а весняно-літній - на будівельні матеріали (Додаток 5). Роблячи ставку на визначені види продукції в певний сезон підприємство найменше ризикує заморозити оборотні кошти.

Отже, виходячи з аналізу маркетингової діяльності підприємства, можна сказати, що на сьогоднішній день роль маркетингової діяльності значно зросла а конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку досить висока.

**5.Система управління діяльністю ПП "ВіКо" та економічне обґрунтування господарських рішень.**

Торгівля - широка область підприємницької діяльності і сфера прикладення праці - в останні роки отримала нові імпульси свого розвитку, значно розширила "поле і правила гри17 в економіці перехідного періоду. В неї влилося багато підприємницьких людей і фірм, втому числі і ПП "ВіКо". Керівництво підприємства вимушене кожного дня вирішувати багато проблем організаційного, економічного та фінансового характеру, які вимушені вирішувати інтуїтивно, методом "проб і помилок", отримуючи постійно практичний досвід. Процес насичення споживчого ринку товарами і зростання, а конкуренції вимагає глибоких і всебічних знань його основ в розрізі різних аспектів торгової діяльності, комплексного підходу до багато аспектної торгової діяльності, нових цільових орієнтирів розвитку торгових підприємств, сучасного методичного апарату аналізу, планування і контролю. Управління підприємством здійснюється за допомогою різних методів торгового менеджменту, який формує раціональні управлінські рішення з питань розвитку конкретного підприємства, координацію різних напрямків його діяльності і забезпечення ефективності кінцевих результатів.

Механізм діяльність торгового підприємства має свої особливості:

1. Державно-правове і нормативне регулювання.

2. Ринковий механізм регулювання торгової діяльності підприємств проявляється в сфері споживчого ринку, оскільки попит формує рівень цін на товари, визначає можливість знаходження ринкової ніші чи розширення обсягу діяльності, дозволяє сформувати нову систему господарчих відносин з постачальниками і т. д. Роль ринкового механізму регулювання торгової діяльності постійно росте.

3. Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів господарської діяльності торгового підприємства формується в його рамках, узгоджуючи з регламентом ті чи інші оперативні управлінські рішення. Ряд аспектів регламентується статутом торгового підприємства, системою цільових показників, внутрішніх нормативів і т. д.

4. Механізм інформаційного забезпечення торгового підприємства направлений на формування повної та якісної інформації, що необхідна для підготовки обґрунтованих управлінських рішень по всім аспектам діяльності, і базується на оперативній та статистичній звітності функціональних служб.

5. До числа методів розробки управлінських рішень по окремих аспектах діяльності торгового підприємства відносять: техніко-економічні розрахунки; балансовий; економіко-статистичні; економіко-математичні; мережне планування; моделювання; соціологічні; експертні і т. д.

6. Ефективність всієї системи управління торговим підприємством визначають методи внутрішнього контролю, що базуються на прийомах економічного аналізу та аудиту і визначаються організацією системи моніторингу економічних та фінансових результатів.

Ефективний механізм торгової діяльності дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі і задачі, що стоять перед підприємством, сприяє результативному здійсненню всіх функцій на підприємствах-торгівлі.

Управління діяльністю ПП "ВіКо" здійснює управлінський персонал, що складається з генерального директора, комерційного та фінансового директорів, та менеджера по збуту, які відповідно до своїх функціональних завдань приймають виробничі рішення, розробляють процес їх реалізації та здійснюють контроль за їх виконанням. Процес управління торгівельною діяльністю - сукупність дій управлінського персоналу стосовно визначення цілей для об'єкту управління та їх фактичного стану на основі реєстрації та обробки відповідної інформації, прийняття, економічно обумовлених програмою діяльності та оперативними завданнями, рішень, в яких намічаються шляхи організаційного забезпечення для виконання завдань. Оперативне управління виробництвом характеризується прийняттям рішень в реальних умовах, що склалися, В цих умовах визначаються планові завдання чи рішення, розробляються оперативно-календарні плани, змінно-добові завдання, здійснюється координація та мотивація їх виконання, контролюються і аналізуються їх результати, приймаються рішення стосовно подальшої діяльності, здійснюється розробка та реалізація рішень стосовно попередження відхилень і збоїв в ході діяльності.

Розробка та прийняття рішень включає: формування альтернативних варіантів рішень; встановлення строків їх виконання; вибір виконавців; обробку додаткової інформації; узгодження та затвердження строків та виконавців; затвердження варіанту рішення; виділення ресурсів для реалізації рішення.

Формування асортименту торгового підприємства являє собою процес підбору для реалізації різних груп товарів, їх видів і різновидів, виходить з його товарної спеціалізації і повинен бути направлений на задоволення попиту споживачів і забезпечення високого прибутку. При цьому слід звернути увагу на ряд принципів:

- забезпечення відповідності характеру попиту споживачів, що пов'язано з пошуком певної ніші на ринку, формування певного асортименту;

- забезпечення достатньої широти і глибини;

- забезпечення стабільності асортименту;

- забезпечення умов рентабельності — необхідна умова функціонування будь-якого торгового підприємства. Тому слід враховувати витратоємкість, податкоємкість, оберненість запасів та інші економічні фактори.

Товарообіг забезпечує економічну основу всієї діяльності торгового підприємства, оскільки реалізує основний об'ємний показник цієї діяльності і досягнуті маркетингові позиції. Функціонування потребує постійної розробки управлінських рішень на всіх рівнях діяльності. В процесі реалізації даної функції проводиться аналіз і прогнозування торгової кон'юнктури, здійснюється планування обсягу і складу товарообіг, нормування і планування товарного запасу, планування обсягу і складу закупок.

Підприємство, що досліджується, здійснює оптовий товарообіг шляхом продажу товарів оптовим покупцям свого регіону та інших регіонів України (Львівська, Волинська області). Продаж товарів здійснюється і підприємствам роздрібної торгової мережі в порядку мілкого оту. Розрахунки за реалізований товар відбуваються як відразу після відвантаження товару, так з відстрочкою платежу, за готівкові та безготівкові кошти.

Продаж товарів на підприємстві "ВіКо", як і на інших підприємствах цієї галузі, характеризується такими показниками:

- загальний обсяг товарообігу, що характеризує обсяги продажу товарів в розрізі окремих видів товарообігу;

- склад товарообігу, що характеризує структуру загального обсягу товарообігу окремих видів в розрізі його форм,

- структура товарообігу, що характеризує товарно-груповий склад реалізації товарів.

Показники товарообігу пов'язані з іншими важливими показниками діяльності торгового підприємства.

Основна ціль управління товарообігом полягає в забезпеченні високих темпів розвитку торгового підприємства і задоволення попиту контингенту споживачів. У відповідності з ціллю перед управлінням стоять наступні завдання:

1. Ув'язка темпів розвитку товарообігу з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури.

2. Планування обсягу реалізації товарів, що забезпечує отримання необхідної суми прибутку.

3. Забезпечення в процесі планування товарообігу ефективного використання наявних ресурсів.

4. Забезпечення планування структури товарообігу, що відповідає структурі попиту споживачів.

5. Планування обсягу і структури поставок товарів і суми товарних запасів, що забезпечить ритмічну роботу і стабільний асортимент.

Виходячи з основної цілі та завдань будується система управління товарообігом підприємства : оцінка і прогнозування кон'юнктури споживчого ринку, планування обсягів і структури реалізації товарів, нормування і планування товарних запасів, планування надходжень і закупок товарів.

Найбільш відповідальним етапом в системі економічного управління товарообігом ПП "ВіКо" є планування обсягу та структури реалізації товарів:

1. Вибір приоритетних цілей розвитку товарообігу;

2. Аналіз обсягу і структури реалізації товару в передплановому періоді;

3. Визначення планового обсягу реалізації товарів;

4.Визначення планової структури реалізації товарів;

5.Оцінка напруги розробленого плану реалізації;

6.Розробка мір по здійсненню плану реалізації товарів.

Планування виробничо-господарської та фінансової діяльності, підприємство здійснює самостійно. Визначення перспектив свого розвитку відбувається виходячи з попиту на продукцію, роботи, послуги і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку, підвищення особистих прибутків працівників. Постачання продукції, надання послуг, виконання робіт відбувається на бартерній та кредитній основі.

Плануючи обсяг і структуру реалізації, підприємство виходить з досягнення таких показників товарообігу, що максимально забезпечили б ефективність використання наявного ресурсного потенціалу підприємства, максимально забезпечили б раніше обумовлений обсяг прибутку, достатнього для реалізації цілей розвитку в плановому періоді.

Саме остання цільова установка пріоритетна для ПГІ "ВіКо" на ранній стадії його життєвого циклу. Реалізація її не обмежує можливості ні асортиментної, ні регіональної диверсифікації торгівельної діяльності підприємства в процесі планування товарообігу.

Виходячи з пріоритетної цільової установки, формуються задачі проведення аналізу обсягу і структури реалізації товарів. В ході такого аналізу розглядаються загальні та частинні показники розвитку реалізації товарів в передплановому періоді. Враховуючи Індекс інфляції забезпечується співставлення цін. Взагалі, в системі загальних показників найбільшу роль відіграють:

а) показники динаміки реалізації товарів;

б) показники рівномірності реалізації товарів;

в) показники структури реалізації товарів;

г) показники, що характеризують вплив окремих факторів на зміну обсягів реалізації товарів.

Система частинних показників будується довільно в залежності від цільової установки розвитку товарообігу і покликана доповнити вихідну базу розрахунків планових показників.

Плановий обсяг реалізації розраховується різними методами, відповідно обраній цільовій установці. Наданому підприємстві розрахунки ведуться беручи за основу цільову суму прибутку та ряд інших фінансових показників. Обсяг реалізації розраховується по формулам:

де Рп - Обсяг реалізації товарів в плановому періоді; Пц - цільова сума балансового прибутку; ИО - сума витрат обігу, що планується; Нц - сума податкових витрат, що входять до ціни товару, які

плануються;

Увд - рівень валового доходу від реалізації товару, що планується у %;

Урт - рівень рентабельності товарообігу, що планується у %.

Визначення планової структури реалізації товарів здійснюється на основі коефіцієнту еластичності реалізації окремих груп товарів від обсягу товарообігу.

Напруженість плану реалізації оцінюється при його орієнтації на можливості споживчого ринку чи досягнення цільової суми прибутку і визначає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Розробка заходів по здійсненню плану реалізації товарів включає заходи організаційного, економічного та фінансового характеру.

Отже, плануючи обсяг і структуру реалізації товарів в умовах ризику керівництво передбачає результати різних альтернатив. Невідома лише ймовірність досягнення кожного результату. Задача полягає в тому, щоб виявити ймовірність кожного результату і на цій основі приймати рішення, маючи на увазі кінцевий стан бажаного результату. Основним планом діяльності підприємства є бізнес-план, де визначається план ресурсного забезпечення, оціночні показники діяльності, плани фінансових результатів та соціального розвитку.

Позитивну роль в управління діяльністю підприємством відіграє інформаційно-комп'ютерне забезпечення персоналу.

**6. Інноваційна та фінансова діяльність підприємства.**

Ринкові умови господарювання висувають високі вимоги до рівня конкурентоспроможності продукції. Ці вимоги на сучасному етапі розвитку суспільного виробництва в значній мірі визначаються характеристиками економічності, надійності. Тому для інноваційного менеджменту характерна цілеспрямованість в процесі прийняття рішень, що організаційно і економічно забезпечать конкурентоспроможність продукції. Інновація - це використання результатів наукових досліджень і розробок, що направлені на вдосконалення процесів діяльності виробництва та інших сфер діяльності суспільства. Специфіка торгового бізнесу полягає в пошуку нових шляхів і методів збуту продукції, орієнтації на потреби і смаки споживачів. Методологія прийняття рішень при цьому базується на інтелектуальному продукті еволюції системи знань науки управління про методи впливу на людей в процесі інноваційної діяльності.

Основними причинами виникнення та поширення нововведень в області нових методів управління діяльністю на ПП "ВіКо" є конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати конкурентні переваги і максимізувати прибуток, попит споживача, підвищення технічного потенціалу, пошук вирішення проблем, що виникають під час діяльності, бажання поліпшити свою майстерність в майбутній діяльності, підтримка та підвищення престижу підприємства, реалізація знань, інтуїтивне відчуття нового, поради консультантів, наукові відкриття та винахідництво. Широкого застосування в процесі ведення торгового бізнесу набула саме маркетингова інноваційна діяльність.

Фінанси підприємства - це певні економічні відносини, за допомогою яких у грошовій формі шляхом формування і використання спеціальних цільових фондів здійснюються процеси розподілу і перерозподілу доходів підприємства.

Фінанси - найважливіший ресурс торгового підприємства, особливо сьогодні, коли нестача фінансових коштів дуже швидко призводить до банкрутства торгових підприємств. Управління фінансами вимагає прийняття досить ефективних рішень, оскільки фінансовий результат діяльності підприємства - прибуток - одна з головних цілей його існування. Прибуток, як кінцевий результат діяльності підприємства, являє собою різницю між сумою скоригованого валового доходу звітного періоду та сумою валових витрат. Разом з цим прибуток здійснює стимулюючий вплив на закріплення комерційного розрахунку, інтенсифікацію виробництва. Так як діяльність підприємства поки що не є привабливою для кредитування, то основну частину фінансових коштів складає прибуток.

Взагалі фінанси функціонують в процесі придбання сировини, матеріалів, та інших товарно-матеріальних цінностей, реалізації продукції(послуг), в процесі інвестування, створення та розподілу прибутку, виплати податків та ін. Отже, ефективне управління фінансами - запорука успіху підприємства.

Фінансову діяльність на підприємстві здійснює фінансовий директор. До його завдань належить:

- створення фінансових ресурсів для виробничого і соціального розвитку, забезпечення зростання прибутку і збільшення рентабельності;

- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками, по виплаті заробітної плати та інші, які випливають з фінансового плану, організація розрахунків;

- сприяння найбільш ефективному використанню виробничих фондів;

- розробка та реалізація фінансового, кредитного та касового планів;

- здійснення заходів щодо забезпечення зберігання і прискорення обертання оборотних коштів до встановлених нормативів, контроль за правильним використанням фінансових ресурсів.

Наприкінці кожного року, на основі балансу підприємства та звіту про фінансові результати, фінансовий директор складає фінансовий звіт діяльності підприємства за минулий рік. В звіті відображаються показники фінансового аналізу: ліквідність, платоспроможність, кредитоспроможність, рентабельність та прибутковість. На основі такого аналізу та впливу зовнішніх факторів складається фінансовий план на наступний рік.

**7. Управління персоналом.**

Система управління персоналом ПП "ВіКо", що складається з 12 чоловік, являє собою підсистеми умов праці, трудових відносин, оформлення та обліку кадрів.

Стосовно першої підсистеми слід відмітити, що умови праці відповідають вимогам психофізіології, психоестетики, охорони праці та авколишнього середовища. Робочі приміщення добре оформлені і сприяють трудовій діяльності.

Трудові відносини в колективі сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, тісних дружніх стосунків. Конфліктні ситуації трапляються дуже рідко і швидко вирішуються.

Оформлення і облік кадрів веде комерційний директор. Керівництво підприємства схильне до стабільності чисельності працівників. В зв'язку з цим, на підприємстві велика увага приділяється своєчасній виплаті заробітної платні, мотивації, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному психологічному клімату в колективі. Відповідно до обсягів отриманого прибутку нараховуються премії.

Велика робота проводиться у перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, їх пристосуванню до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації.

В разі необхідності, кожен працівник може звернутися до генерального директора з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

**8. Практика антикризового управління на підприємстві.**

Комерційне торгове підприємство ПП "ВіКо" працює в складних умовах конкурентної боротьби, боротьби за споживача з метою отримання прибутку. Його положення ускладнює економічна криза в Україні, що зумовлюється багатьма факторами перехідної економіки, в число яких слід віднести і недосконалість системи управління організацією підприємства.

Це призводить до ускладнень в управлінні товарообігом продукції та пояснює те, що побудова моделей прийняття рішень по управлінню організацією по цілям і результатам в умовах антикризового управління є досить складною процедурою, яка включає ряд формалізованих та неформалізованих етапів. Не варто керуватися дещо спрощеними підходами в управлінні організацією коли вважається, що певним чином обраний єдиний критерій за яким проводиться оцінка ефективності і треба лише відшукати максимум (мінімум) деякого показника ефективності. Важливим моментом при такому управлінні повинен стати аналіз програми діяльності підприємства та динаміки його товарообігу.

Засобами грамотного вирішення задач, що стоять перед підприємством, мають стати економіко-математичні методи, що базуються на теорії конфліктних ситуацій. В той же час виникає необхідність в неординарних підходах використання математичних методів прийняття раціональних рішень, при коригуванні виробничої діяльності підприємства.

Алгоритм прийняття управлінських рішень, що покликаний забезпечити відповідний рівень управління організацією по цілям і результатам в умовах невизначеності можна представити послідовністю етапів:

1. Визначення інформаційної ситуації щодо вибору економічним середовищем своїх станів.

2. Визначення методу нормалізації та співвідношення пріоритету альтернатив.

3. Контроль обрання методів нормалізації та співвідношення пріоритету альтернатив.

4. Вибір критеріїв щодо узагальнення елементів матриці ефективності теоретико-ігрової моделі.

5. Розрахунок ймовірностей змішаної стратегії виробничої діяльності

підприємства.

Таким чином, аналіз економічних ситуацій в сфері вирішення задач управління виробничою діяльністю підприємства є дуже важливим моментом

при визначенні стратегії управління підприємством в цілому. Проте, певна складність полягає також в тому, що виробнича стратегія не є незмінною, а шмагає періодичного коригування з урахуванням змін в зовнішньому середовищі і нових можливостей щодо зростання підприємства.

Запропонований підхід в прийнятті управлінських рішень є спробою пошуку найефективніших шляхів реалізації стратегічних цілей діяльності ПП ВіКо" під час якої вирішуються задачі:

- Визначення співвідношень оптимальних пропорцій реалізації продукції;

- Визначення раціональної спрямованості фінансової діяльності підприємства.

В умовах перехідної економіки в Україні посилюється конкуренція, невизначеність, ризик. Щоб вижити за цих умов, менеджерам слід впроваджувати нові технології і технічні нововведення, йти на сміливі, нетрадиційні дії, які, в свою чергу, підвищують ризик. Отже, необхідно навчитися прогнозувати події, оцінювати економічний ризик; йти на нього, але це переходити допустимих меж. Основні завдання під час прийняття економічних рішень - це врахування ризику, керування ним, зведення його до прийнятних меж, зниження можливих збитків.

З метою запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві створена програма фінансового оздоровлення, що включена до останнього розділу бізнес-плану.

**Список використаних джерел.**

1. Бланк Й А. Торговий менеджмент. - К.:УФИМБД 997.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. -М.: Дело, 1997.

3. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: ИНФРА-М, 1998.

4. Поршнев А. Г., Румянцева 3. П., Саломатин Н.А. Управление организацией.-М.: ИНФРА-МЛ999.

5. Розен В.В. Цель - оптимальность - решение (математические модели принятия оптимальних решений). - М.: Радио й связь, 1982. -168 с., ил. (Кибернетика).

6. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика :Підручник для вузів. -Тернопіль:Карт-банш,1997.

7. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. - М.: Наука, 1981.

8. Учбовий посібник. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Для студентів спеціальності 050201 "Менеджмент у виробничій сфері" усіх форм навчання. - Кривий Ріг, КЕІ КНЕУ, 1997.-37с.

9. Річний звіт ПП "ВіКо" за 1999 рік.