

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Внутрішнє середовище підприємства (організації)

Виконав ст. гр. МПЗм - 11

Кісіль В.Є.

галузь знань 0306

Менеджмент і адміністрування

Спеціальність 8.03060101

Менеджмент і правове забезпечення

АПВ

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

Тернопіль - 2016

Вступ

1. Внутрішнє середовище організації як системи
 - 1.1. Системний підхід в управлінні організацією
 - 1.2. Суть та значення внутрішнього середовища організації.
2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ „Тернопільський молокозавод”
 - 2.1. Загальні відомості про об’єкт дослідження
 - 2.2. Економічна характеристика ПрАТ „Тернопільський молокозавод”
 - 2.3. Особливості взаємодії підприємства із постачальниками
3. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ „Тернопільський молокозавод”
 - 3.1. Технологічні аспекти внутрішнього середовища
 - 3.2. Організаційні аспекти внутрішнього середовища
4. Шляхи покращення взаємозв’язку внутрішніх чинників управлінської системи
 - 4.1. Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища
 - 4.2. Вдосконалення управління внутрішнім середовищем на основі концепції «управління за цілями»
 - 4.3. Вдосконалення роботи з персоналом і технологіями як елементами внутрішнього середовища

Висновки.

Список використаних джерел

Вступ

Системний підхід до вивчення менеджменту передбачає поділ усіх елементів з якими стикається організація на внутрішні та зовнішні фактори. Важливими для організації є як одні так і другі. Проте, якщо від зовнішніх чинників залежить в основному забезпеченість ресурсами, матеріалами тощо, а також потенційний збут продукції, то від внутрішніх чинників в значно більшій мірі залежить ефективність виробничо-господарської та управлінської діяльності і, відповідно, кінцеві результати.

Значення внутрішніх елементів організації визначається не тільки їхньою наявністю, але й їхніми взаємовідносинами, впорядкованістю та ефективністю використання. Таким чином, в процесі виходу з кризи і розвитку агропромислових підприємств приділення уваги внутрішнім елементам, таким як ціль, структура, технологія, завдання та персонал може стати додатковим резервом.

Важливість внутрішнього середовища обумовлюється тим, що воно, на відміну від зовнішнього середовища, піддається контролю керівництва і його розвиток можна загалом спрогнозувати. Це дає можливість керівництву підприємства досягати поставлених цілей.

1. Внутрішнє середовище організації як системи

1.1. Системний підхід в управлінні організацією

Методи дослідження організацій різних форм власності та організаційно-правових форм диференціюються залежно від особливостей організації та середовища в якому вона функціонує. Проте, найбільш повно дослідження управлінської системи здійснюється з допомогою системного підходу.

Системний підхід розглядає організацію, як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технології, які орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах мінливого зовнішнього середовища. З даного твердження випливає, що система – це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого.

Усі організації є системами. Оскільки основними компонентами організації є люди (соціальні компоненти) та техніка, що використовується для виконання роботи, то всі організації носять назву – соціотехнічні системи. Існує два основних типи систем: відкриті і закриті.

Закрита система має визначені фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від навколишнього середовища. Їхні складові взаємодіють із зовнішнім середовищем не відокремлено, а тільки являючи собою визначену цілісність.

Відкрита система характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали – це об'єкти обміну з ним. Всі організації є відкритими системами і мають здатність пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі для подальшого функціонування. Взаємодія із зовнішнім середовищем здійснюється як на вході в систему так і на виході: на вході організація отримує із зовнішнього середовища різного роду ресурси, потім, внаслідок перетворення цих ресурсів вона отримує результати праці у вигляді виробленої продукції, робіт чи послуг, які виділяє у зовнішнє середовище (рис. 1.1).

Основна роль в підтримці балансу між цими процесами, а також в мобілізації ресурсів організації на здійснення цих процесів належить менеджменту. Великі складові частини системи, як правило, самі є системами і мають назву підсистем.

Оскільки організації створюють люди, то внутрішнє середовище організації формується, в основному, внаслідок прийняття і реалізації управлінських рішень. Це

свідчить, що внутрішні чинники організації піддаються регулюванню. Але не всі з них можна безпосередньо контролювати, оскільки вони є також наслідком впливу зовнішнього середовища (соціальних, технологічних, організаційних чинників).

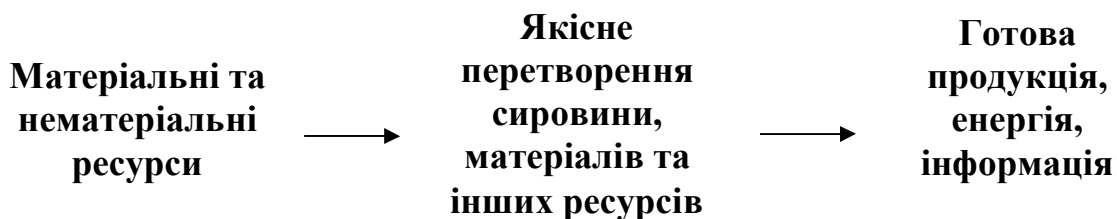


Рис. 1.1. Взаємовідносини організації як відкритої системи із зовнішнім середовищем

Будь яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Межі системи за лежать від критерію відбору елементів, від нього залежить і склад змінних внутрішнього середовища організації. Якщо, наприклад, за такий критерій узяти територіальне розташування елементів, то до внутрішнього середовища належатимуть елементи, які утворюють певну систему у територіальному поєднанні (виробниче господарська організація, яка охоплює певну кількість підприємств). Елементами є господарські одиниці, розташовані у межах певного адміністративне територіального утворення, а змін ними — територіальна структура організації, обсяг діяльності господарських одиниць, загальна технологія, технологія процесів в окремих господарських одиницях тощо. Якщо критерієм вважати технологічну єдність елементів, то внутрішнє середовище не завжди збігатиметься з територіальними межами системи „організація”, а буде ширшим чи вужчим за неї. Отже, внутрішнє середовище виробничо-господарської організації з технологічного погляду визначатимуть змінні, що відображають загальну спрямованість її діяльності (випуск тих чи інших виробів) та застосовувана при цьому технологія.

Економічна єдність елементів, а звідси і параметрів внутрішнього середовища організації, відображає систему взаємозв'язків між організаційною і виробничо-господарською структурами, порядок їх взаємодії, зв'язки із зовнішнім середовищем та ін.

1.2. Суть та значення внутрішнього середовища організації.

Загалом, внутрішнє середовище організації — комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають від повідних активних дій керівництва.

Будь яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Внутрішні змінні - це ситуаційні чинники в межах організації. Ці змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Розглянемо їх основні характеристики та взаємозв'язок.

1. Ціль - це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

2. Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних ланок, побудовані у формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації. Майже у всіх організаціях має місце розподіл праці по горизонталі і по вертикалі.

3. Завдання - це наперед визначена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає. Завдання традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

4. Технологія - це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

5. Персонал - відносно персоналу організації та її кадрового потенціалу необхідно передбачити як поведе себе конкретна людина в даній ситуації. З цією метою враховують її здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, сприйняття, ставлення, точку зору тощо.

Всі внутрішні зміни взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

Центром діяльності організації є людина, яка може бути співробітником або зовнішньою зацікавленою особою. Соціальні системи не є абстрактними побудовами, вони функціонують як групи мотивованих, ініціативних і готових до підвищення рівня своїх знань людей. Місце людського компонента у внутрішньому середовищі організації залежить від поведінки окремих людей, людей у групах, керівника, його впливу на поведінку окремих людей та їх груп.

Індивідуальна поведінка людини — це наслідки складного поєднання індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього для цієї особистості середовища.

Завданням керівника є створення в організації такого внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки індивіда і груп працівників. А для того щоб людина надавала більшого значення цілям системи, ніж своїм, необхідно її мотивувати.

Мотивування — стимул для певної поведінки людини, який виникає як наслідок напруження між потребами і можливостями їх задоволення.

Мотивування не розвиває здібностей людини, а посилює її прагнення досягти певних цілей. Здібності визначаються якостями особистості: особливостями характеру, сприйнятливістю зовнішніх впливів, рівнем інтелекту, обдарованістю. Розвиток здібностей до управління дає змогу керівникові ефективніше впливати на поведінку працівників, використовувати людей, наділених відповідними для певної роботи якостями, створювати виробниче середовище, яке стимулюватиме працівників до ефективної діяльності.

Виробниче середовище — сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Успішна діяльність людини у складі організації залежить і від загального соціально-психологічного клімату — системи відносин між співробітниками у процесі виробництва і поза ним.

Важливою складовою внутрішнього середовища організації є цілі, певні орієнтири, бажані рубежі, яких вона прагне досягти.

Цілеспрямованість є визначальною особливістю будь-якої свідомої діяльності людини. Оскільки організація є соціальним утворенням, вона неминуче повинна формулювати цілі власної діяльності. Механізм кристалізації цілей діяльності надзвичайно складний, оскільки будь-яка організація утворюється з окремих індивідів, які мають власні цілі. Цілі організації не можуть бути сформовані простим підсумуванням цілей індивідів.

З цілей випливають завдання організації і завдання її працівників як способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю. Вони полягають у розробленні й реалізації фірмової політики, яка охоплює принципи політики, цілі, стратегії (заходи щодо досягнення цілей політики), засоби реалізації. Зв'язок і взаємозалежність між фірмовою індивідуальністю і фірмовою культурою витікає із сукупності ціннісних орієнтирів, способів мислення, що визначають поведінку працівників організації та своєрідність самої організації, які сформовані традиційно, змінюються з часом і відповідають духу нинішнього моменту.

На внутрішнє середовище організації впливає також технологія — поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людей. Технологія залежить від організаційної форми, структури, асортименту товарів чи послуг, попиту на них, рівня кваліфікації персоналу, інфраструктури організації і навколишнього середовища.

Внутрішнє середовище організації є дуже складною системою елементів і взаємозв'язків між ними, які, як правило, контролюються і регулюються керівництвом.

Отже, виробничо-господарська організація як елемент економічної системи реалізується в конкретному середовищі і перебуває під його впливом. Водночас сукупний вплив організацій на середовище зумовлює відповідні макроекономічні зміни в ньому. Економічна теорія вимагає, щоб організація досягала максимальних результатів за мінімальних затрат ресурсів. Ефективність виробничо-господарської діяльності організації оцінюють, беручи до уваги не тільки продуктивність використання основних ресурсів (товарна маса, людський капітал, технологічний і фінансовий потенціал, рухоме і нерухоме майно), а також суспільну й екологічну її перспективу, тобто взаємовідносини з навколишнім середовищем.

2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

2.1. Загальні відомості про об’єкт дослідження

Система управління кожного підприємства визначається такими основними складовими як організаційна структура, стиль управління, методи та функції управління, принципи управління тощо. Вплив системи управління на діяльність будь-якої організації є тим сильнішим, чим сильнішим є взаємозв’язки між її елементами.

ЗАТ “Тернопільський молокозавод” введено в експлуатацію в 1967р., потужність якого становила 13 т. переробки молока в зміну.

Молокозавод розташований в м. Тернопіль, Тернопільської області. Загальна площа підприємства 16875 кв. м.

Сировинною зоною підприємства в основному є прилеглі до заводу райони районів. Свою продукцію ПрАТ „Тернопільський молокозавод” збуває в межах Тернопільської області.

В 1984 році в зв’язку з виробничою необхідністю було проведено реконструкцію заводу і введено в експлуатацію нові корпуси:

1. Головний виробничий корпус з адміністративним.
2. Котельня.
3. Складські приміщення.
4. Заправочний блокпункт.
5. Водяний резервуар.

В наступні роки на заводі щорічно планується проводити реконструкцію і технічне переоснащення, що дасть можливість на існуючих площах довести потужність до 30 т. переробки молока в зміну.

В 1988 році була проведена реконструкція сиркової дільниці і приміщенням безсалфеточного виробництва сирів, в 1994 році встановлено обладнання для виробництва сиру твердого обезжиреного для плавлених сирів.

Основний вид діяльності ПрАТ „Тернопільський молокозавод” – це переробка молока, яке закуповується у товаровиробників та молокозавців, на

молочну продукцію для забезпечення населення.

Предметом діяльності підприємства є виробництво цільномолочної продукції, масла тваринного, казеїну технічного, сиру.

Виробництво продукції ведеться згідно затверджених технологічних інструкцій, технічних умов.

В даний час в склад заводу входить:

- дільниця по виробництву масла;
- дільниця по виробництву цільномолочної продукції (молока цільного, творогу косяномолочної продукції, сметани) та нежирної, сепараторний пункт, підсобні дільниці.

Що стосується перспектив розвитку ПрАТ „Тернопільський молокозавод”, то вони на даному підприємстві є наступними. Незважаючи на зменшення виробництва молока товаровиробниками, підприємство планує заготовити не менше сировини, ніж в попередніх роках.

При відсутності обігових коштів на сьогоднішній день, всі наявні грошові ресурси будуть направлені на погашення кредиторської заборгованості тим господарствам та населеним пунктам, які в нинішній час здають або будуть здавати сировину. З кожним буде розроблено графіки поступлення сировини та погашення заборгованості.

В майбутньому також необхідно найбільш раціонально використовувати сировину з метою одержання максимального прибутку (випуск твердого сиру, цільномолочної продукції, йогурту, кефіру, сметани, морозива).

Крім цього з метою зменшення собівартості виробленої продукції в частині транспортних витрат на суму 60 тис. грн. в рік заводом придбано три молоковози.

Для часткового оновлення виробничого обладнання з метою випуску конкурентоздатної продукції підприємство планує придбати автомат для фасовки в поліетиленові стаканчики, що дасть можливість зекономити паливно-енергетичні ресурси на суму 36 тис. грн. в рік і трудові ресурси на суму 5 тис. грн. в рік.

В найближчій перспективі планується запровадження системи якості ISO 900-2000, що повинно підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках молочної продукції.

2.2. Економічна характеристика ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

Результат діяльності ПрАТ „Тернопільський молокозавод” в значній мірі залежить від складу та ефективності використання фондів. Фонди підприємства в процесі виробництва здійснюють свій кругообіг – це такий їх рух, в якому вони послідовно проходять усі три стадії і три функціональні форми: грошову, виробничу і товарну. В процесі обороту фондів підприємства виробничі фонди розпадаються на основні і оборотні.

Основні виробничі фонди – це ті елементи виробничих фондів, які повністю беруть участь у процесі виробництва, але переносять свою вартість на продукт по частинах. Їх вартість поступає в процесі обігу після кожного виробничого циклу не повністю, а частково, і відповідно повертається після реалізації товару по частинах. Уся вартість цієї частини виробничих фондів може повернутися лише після ряду активів виробництва і обігу.

До основних фондів відносяться будинки і споруди, транспортні шляхи, машини, обладнання і механізми, інструменти.

Склад основних фондів на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” показано в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Склад та структура основних фондів на ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

Назва фондів	Наявність на 2015 р.	
	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	3736,0	79,11
Машини та обладнання	794,2	16,82
Транспортні засоби	15,0	0,32
Інструменти, прилади, інвентар	177,3	3,75
Всього основних фондів	4722,5	100

Як бачимо з таблиці 2.1 основну частину основних фондів на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” займають будинки, споруди та передавальні пристрої. Вони становлять 3736,0 тис. грн. або 79,11%.

Також значну частину займають машини та обладнання, в структурі основних фондів їх частина становить 16,82%. Що стосується транспортних засобів, інструментів, приладів та інвентарю, то частка їх у складі основних фондів підприємства є незначною – 17,14%.

Молоко, яке надходить на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” переробляється на такі основні види молокопродукції:

- виробництво масла;
- морозива;
- продукція з незбираного молока;
- нежирна продукція.

Виробництво основних видів продукції на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” показано в таблиці 2.2.

Товарна продукція в порівняльних цінах з кожним роком зростала і в 2015 році становила 1504,7 тис. грн., тобто збільшилася в порівнянні із 2013 роком на 103,1%. Щодо товарної продукції в оптово-діючих цінах, то спостерігається також зростання і в 2015 році вона збільшилася на 120,7%. Крім цього товари народного споживання в порівняльних та діючих цінах за період 2013-2015 рр. збільшився відповідно на 118,1% та 91%.

Також з даної таблиці ми бачимо, що зменшилося виробництво продукції з незбираного молока. Якщо у 2013 році цього кількість становила 512,7 т., а у 2014 році 500,8 т., то у 2015 воно скоротилося до 326,097 т., і в порівнянні із 2013 роком зменшилося на 36,4%. В тому числі виробництво незбираного молока збільшилося на 10,7%, кисломолочної продукції на 4%, щодо виробництва сметани, сиркових мас та сиру кисломолочного незбираного, то воно зменшилося відповідно на 31%, 70% та 72,3%.

Позитивним, як видно з таблиці на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” є

збільшення виробництва казеїну технічного. Якщо ж у 2013 році його виробництво було відсутнім, то у 2015 році воно досягло 40,7 т., що на 11,5 т. більше ніж у попередньому році.

Таблиця 2.2

**Аналіз виконання основних показників діяльності на ПрАТ „Тернопільський
молокозавод”**

№	Показники	Фактичні дані			2015 в % до 2013
		2013	2014	2015	
1.	Товарна продукція в порівняльних цінах	740,8	1042,6	1504,7	203,1
2.	Товарна продукція в оптово-діючих цінах	728,3	1242,0	1607,4	220,7
3.	Товари народного споживання в порівняльних цінах	512,0	753,6	1116,9	218,1
4.	Товари народного споживання в діючих цінах	520,4	774,3	994,1	191,0
05.	Продукція з незбираного молока:	216,3	213,3	180,1	83,3
	а) незбиране молоко	120,3	129,2	133,2	110,7
	в т.ч. 3,2% ж.	34,0	83,1	87,2	х
	2,5% ж.	14,1	1,9	-	х
	1,5% ж.	72,2	44,2	46	х
	б) кисломолочна продукція	12,2	17,1	12,7	104
	в т.ч. ряжанка	1,7	10,1	2,8	х
	кефір жирний	9,6	6,0	9,8	х
	йогурт	0,9	1,0	0,02	х
	в) сметана	26,5	26,9	18,3	69
г) сиркові маси	1,0	0,6	0,3	30	
д) сир кисломол. незбираний	56,3	39,5	15,6	27,7	
6.	Продукція з знежиреного молока – казеїну	-	29,2	40,7	х
7.	Знежирена молочна продукція з перерахунку на знежирене молоко	919,9	23,8	3,2	0,35
	в т.ч.				
	а) сир	1,2	2,7	3,2	х
	б) молоко обезжирене	909,9	3,4	-	х
	в) морозиво	-	24,4	17,1	х
г) вафельні стаканчики на продаж		0,4	0,1	х	
8.	Масло селянське	65,1	51,8	87,4	134,2

Щодо молочної продукції з перерахунку на знежирене молоко то її виробництво у 2015 році майже припинилося і якщо у 2013 році цього кількість становила 919,9 т., то у 2015 році вона скоротилася до 3,2 т, або на 99,6%.

Якщо ж у 2013 році питома вага молока обезжиреного у виробництві молокопродуктів становила 909,9 т., а у 2014 році вона скоротилася до 3,4 т., то у 2015 році виробництво цього виду продукції зовсім припинилося.

Також у 2015 році в порівнянні із 2014 роком спостерігається зменшення виробництва морозива на 7,3 т. Але порівняно з 2013 роком воно не вироблялося зовсім.

Щодо масла селянського, хоча воно не є рентабельним, але помітна значна тенденція до збільшення. У 2014 році на виробництво цього виду продукції спостерігається спад, але уже у 2015 році його кількість становила 87,4 т., що у порівнянні із 2013 роком збільшилося на 34,2%.

Отже виходячи з вище сказаного можна зробити висновок, що виробництво основних видів продукції на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” за даний період скоротилося. А це в свою чергу є негативним для даного підприємства. Тому молокозаводу необхідно шукати шляхи, які б впливали на підвищення виробництва молокопродуктів.

2.3. Особливості взаємодії підприємства із постачальниками

В сучасних умовах дуже важливе значення для ЗАТ “Тернопільський молокозавод” мають відносини з постачальниками сировини. Адже робота молокопереробного підприємства неможлива без її основної сировини – молока. Тому перед молокопереробним підприємством постає питання вигідного економічного співробітництва з постачальниками сировини. Однак в сьогodнішніх умовах це є надзвичайною проблемою, оскільки з кожним роком виробництво молока всіма категоріями підприємств зменшується, що призвело до негативних наслідків. Внаслідок зменшення виробництва молока спостерігається зменшення переробки молока на ЗАТ “Тернопільський молокозавод”.

Це призводить до зменшення обсягу виробництва молочної продукції на цьому переробному підприємстві і взагалі до зниження економічної ефективності переробки молока.

При зменшенні виробництва молока постійними постачальниками ЗАТ “Тернопільський молокозавод” змушений закуповувати цей швидкопсувний продукт у сусідніх районах і тим самим підвищувати собівартість готової продукції ще на стадії транспортування. Обсяги реалізації молока господарствами

коливаються від 50 кг до 2,5 т., а відстань у радіусі доставки сировини на переробне підприємство становить до 80 км і більше.

Зменшення обсягу реалізації молока зумовило б зниження закупівельних оптових цін, а збільшення обсягу надходження сировини – зростання цін. Тому даному підприємству економічно вигідно закуповувати молоко у виробників великими партіями, що зменшує транспортні витрати, а отже, і собівартість сировини.

Збільшення собівартості молока за останні роки привело до різкого падіння ефективності його переробки на ЗАТ “Тернопільський молокозавод”.

Поступлення молока на ЗАТ “Тернопільський молокозавод” показано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Поступлення молока на ПрАТ „Тернопільський молокозавод”, т

Поступлення сировини	Фактичні дані			2015 в % до 2013
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	
Всього на завод	1587,7	1939,8	2338,8	147,3
в т. ч.				
від сільськогосподарських підприємств	819,3	590,7	373,2	45,5
від населення	746,4	1299,7	1816,3	243,3
давальницька сировина	17,0	49,4	41,8	245,9
завіз з інших районів	5,0	-	107,5	2150

Рівень поступлення молока в динаміці за 2013-2015 рр. зріс на 751,1 т або на 47,3%.

Щодо надходження сировини від селянських спілок, то її кількість з роками зменшувалася і уже в 2015 році становила 1,6% від виробленого молока, що в порівнянні з 2013 роком зменшилася на 54,5%.

Але, як видно з даної таблиці частка молока від населення збільшувалася у кожному наступному році і якщо у 2013 році вона становила 28% від загального обсягу поступлення сировини, то у 2015 році збільшилася до 77,7%. Також збільшилося порівняно із 2013 роком поступлення давальницької сировини хоча в порівнянні із 2014 роком воно зменшилося на 15,4%.

Щодо завозу молока з інших районів, то у 2013 році його частка в загальному обсязі сировини була надзвичайно малою 0,3%. В 2014 році вона була відсутня зовсім, але уже в 2015 році спостерігалось її збільшення до 4,6% від виробленого молока.

Отже виходячи з вище сказаного можна зробити висновок, що хоч надходження сировини на ЗАТ “Тернопільський молокозавод” у 2015 році збільшилося в порівнянні з попередніми роками, але все-таки не досягло належного рівня, тому підприємство стикнулося з нестачею сировини і закуповує молоко менше ніж потрібно для повного завантаження виробничих потужностей, а це в свою чергу негативно впливає на виробництво молокопродуктів.

Отже дослідження показують, що низький обсяг постачання молока на переробку зумовлює дефіцит цієї сировини. В результаті потужність молокозаводу використовується в середньому лише на 20%.

Важливим стримуючим чинником виробництва молока та поступлення його на переробку ЗАТ “Тернопільський молокозавод” є :

- скорочення поголів'я корів;
- низька продуктивність корів;
- високий рівень захворюваності серед корів.

Кількість надходження сировини та виробництво продукції на ЗАТ “Тернопільський молокозавод” в значній мірі залежить від сезонності. Така ситуація негативно впливає на рівномірне та повне завантаження виробничих потужностей, знижує продуктивність праці, зумовлює подорожчання зберігання запасів сировини та готової продукції.

3. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

3.1. Технологічні аспекти внутрішнього середовища

Виходячи з позиції системного підходу і виділення внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, важливого значення при дослідженні підприємства має вивчення особливостей його внутрішніх та зовнішніх змінних. До основних внутрішніх елементів системи належать: технологія, ціль, завдання,

персонал та структура

Технологія ПрАТ „Тернопільський молокозавод” є типовою для молочних заводів. Головний виробничий корпус – двоповерхова споруда з напівпідвальним приміщенням та технічним поверхом.

В напівпідвальному приміщенні розташовано тарний цех з складом тари, побутові приміщення, приймальний цех з відділом мийки автоцистерн, повітряна компресорна, цех по виробництву казеїну.

Перший поверх – цільномолочний цех по розливу молока в скляну тару (0,2 л; 0,5 л; 1,0 л) та поліетиленову плівку, склади готової продукції (камерне дозрівання та зберігання), цех розливу молока і сметани у фляги ємністю 25 і 38 літрів з відділенням мийки фляг.

Другий поверх – апаратний цех, маслоцех, сировий цех з камерами зберігання готової продукції та центральна лабораторія.

Технічний поверх обладнаний системою приточно-витяжної вентиляції та двома буферними баками для води по 30 м³ кожний.

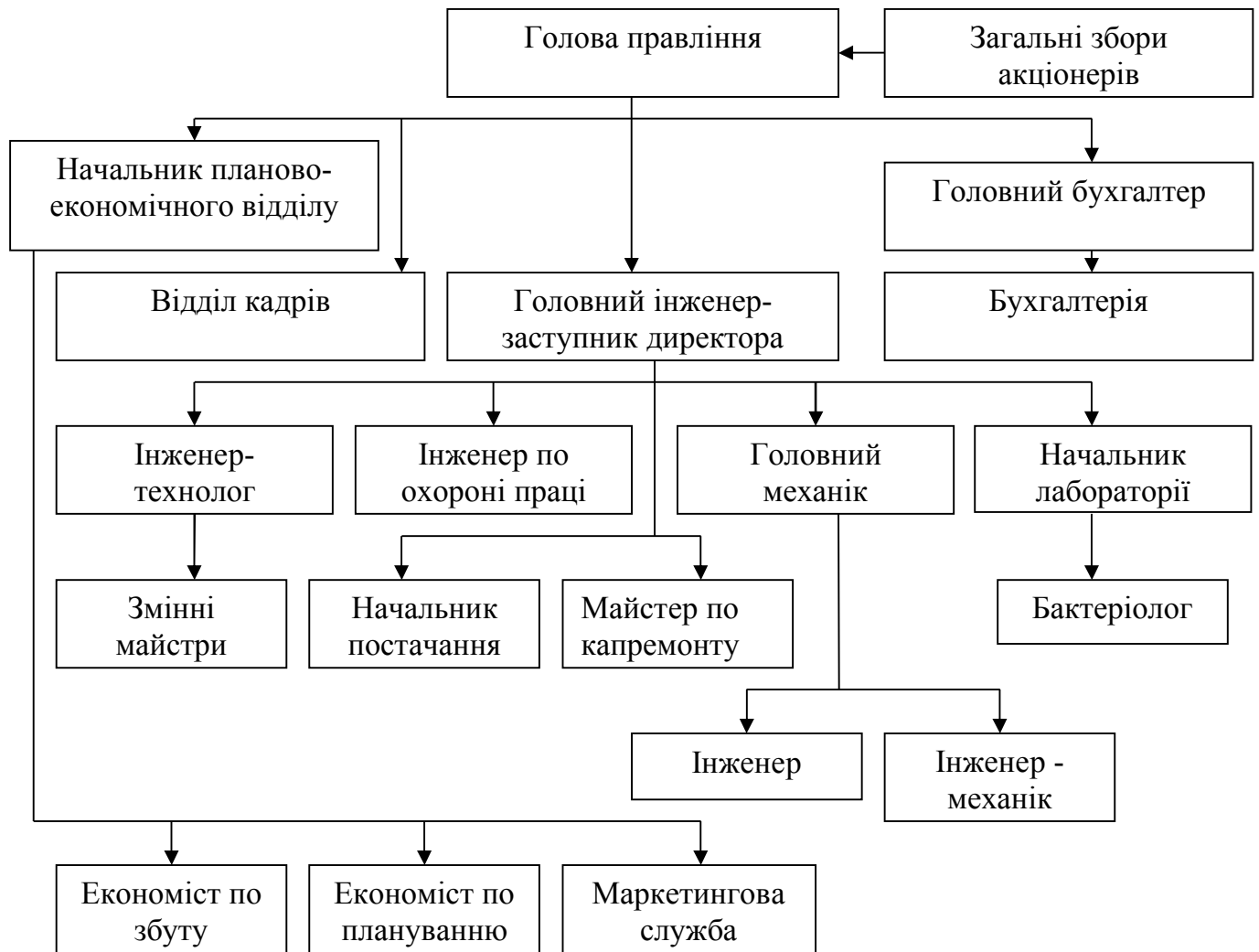
В дільницях розміщені автоматизовані пластинчасті пастеризаційно-охолоджуючі установки типу ОПУ-15 і ОКЛ-25 потужністю 10 і 15 тис. літрів в годину. Там же розміщено 2 сепаратори ОСН-С для сепарування молока, потужністю 5 тис. літрів кожний. Всі установки працюють в автоматизованих режимах, сепаратори мають пристрій для мийки та очистки без зупинки барабанів.

Розлив молока ведеться на автоматі АП-ІН, де молоко розливається в пляшки, паперові пакети, автомат ЛР-І встановлений в 1997 році, де молоко розливається в пляшки, поліетиленову плівку. Крім цього в розливочному цеху діють 2 лінії для розливу молока та молочних продуктів в скляну тару потужністю 2 тис. пляшок (1 лінія для розливу молока та кисломолочних продуктів в пляшки місткістю 0,5 л., а також 1 лінія для пляшок і банок місткістю 1 л. та 0,2 л).

Всього на заводі в основних і допоміжних цехах встановлено 256 одиниць обладнання загальною потужністю 1100 кВт. Річна потреба в природному газі 1,5 млн. м³. Середній вік технічного обладнання до списання 10 р., а сепараторів – 7р. Коефіцієнт загрузки обладнання був найвищим – 1,0. Це залежить від наявності сировини для переробки.

3.2. Організаційні аспекти внутрішнього середовища

Велику роль у ефективній діяльності ЗАТ “Тернопільський молокозавод”



відіграє організаційна структура управління. Організаційна структура апарату управління ЗАТ “Тернопільський молокозавод” то показана на рис. 3.1.

Рис. 3.1 Структура апарату управління ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

Найвищим органом управління товариства є рада акціонерів, яка вибирає та затверджує спостережну раду, ревізійну комісію та правління. Спостережна рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, визначає організаційну структуру. Ревізійна комісія контролює фінансову діяльність підприємства, законність укладання договорів і дотримання статуту. Правління організовує виконання рішень зборів.

Очолує ПрАТ „Тернопільський молокозавод” голова управління, якому підпорядковуються функціональні керівники. Голова управління несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються голові управління.

Головний інженер керує технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, науково-дослідною діяльністю. Він відповідальний за організацію і проведення контролю за роботою технологічного обладнання, несе особисту відповідальність за технічний стан обладнання і проведення планово-попереджувальних робіт.

Начальник планово-економічного відділу визначає, контролює та координує діяльність пов'язану із збутом, плануванням та маркетингом. Згадані функції закріплені, відповідно, за економістом по збут, економістом по плануванню та керівником служби маркетингу.

Керівник відділу кадрів керує процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства.

Начальник виробничої лабораторії здійснює постійний своєчасний лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів і готової продукції встановленим стандартам і технічним умовам з реєстрацією в журналах контролю на всіх рівнях. Він особисто контролює продукцію, яка йде на експорт і оформляє відповідну документацію.

Отже організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності ПрАТ „Тернопільський молокозавод”. І тому головне завдання: сформувати її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності.

Основні цілі та завдання підприємства фіксуються в нормативних документах і визначають стратегію розвитку підприємства, а також його оперативні

цілі.

Простежимо забезпеченість трудовими ресурсами та ефективність їх використання на прикладі ПрАТ „Тернопільський молокозавод” (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Трудові ресурси на ЗАТ “Тернопільський молокозавод”

Показники	Фактичні дані			2015 у % до 2013
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	
Середньоспискова чисельність персоналу – всього, чол	180	171	150	83,3
в т. ч. в еквіваленті повної зайнятості, чол.	82	83	91	111
Продуктивність праці на 1 працівника, грн.	8881,7	13260	17664	198,9
Фонд оплати праці, тис. грн	126,3	160	212	167,9
в т. ч. основна зарплата,	99,4	132,5	167,1	168,1
додаткова зарплата,	26,0	26,6	43,2	166,1
заохочувальні та компенсаційні виплати	0,9	0,9	1,7	188,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	558	744	1181	x
Відпрацьовано людиногодин	132000	144470	154030	116,6
Заборгованість по виплаті заробітної плати, тис. грн	29,1	40,4	27	92,8

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилась у 2015 році в порівнянні з 2013 роком на 16,7%, але щодо чисельності персоналу в еквіваленті повної зайнятості, то вона за відповідний період збільшилася на 11%, а це на нашу думку є позитивним для підприємництва.

Також спостерігається ріст продуктивності праці. Якщо у 2014 році цей показник порівняно із 2013 роком зріс на 49%, то у 2015 році на 99%.

Тут же спостерігається зростання фонду оплати праці, основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат відповідно на 67,9%; 68,1%; 66,1% та 88,9%. Зросла також і середньомісячна заробітна плата. Якщо ж у 2013 році вона становила 55,8 грн., до 2015 року вона збільшилася удвічі і становила 118 грн.

Зменшилася заборгованість по виплаті заробітної плати на 7,2% порівняно з 2013 роком, хоча у 2014 році в порівнянні з попереднім збільшилася на 38%.

Хоча, як бачимо з даних таблиці продуктивність праці зросла в порівнянні з попередніми роками, але, на нашу думку, ще не досягла належного рівня, тому головною проблемою на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” залишається

проблема підвищення продуктивності праці, як важливого фактора підвищення економічної ефективності.

Під резервом росту продуктивності праці не використані ще реальні можливості економії трудових ресурсів, найбільш ефективне використання обладнання та робочої сили, а скорочення втрат робочого часу, економію сировини, матеріалів, капіталу і інших видів ресурсів, застосування найбільш ефективною та раціональною системи оплати праці, ліквідації і скорочення браку продукції.

4. Шляхи покращення взаємозв'язку внутрішніх чинників управлінської системи

4.1. Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища

Кожна зі шкіл управління внесла помітний вклад у розуміння різних внутрішніх змінних, проте саме розвиток теорії систем допоміг створити концепцію організації як цілісності, що складає з взаємозалежних частин. Рис. 4.1. являє собою модель, що показує взаємини внутрішніх змінних: цілей, структури, задач, технології і людей.

Організації — це *відкриті* системи. Рис. 4.1 не можна розглядати як адекватну, повну модель змінних, що впливають на успішність дій організації, тому що на ньому показані тільки внутрішні змінні. Зовнішні змінні, як написано в наступній главі, теж сильно впливають на організацію. Рис. 4.1. вірніше було б розглядати як модель внутрішніх соціотехнічних підсистем організації. Внутрішні змінні звичайно називають соціотехнічними підсистемами, тому що вони мають соціальний компонент (людей) і технічний компонент (інші внутрішні змінні).

Між складовими внутрішнього середовища організації існує тісний взаємозв'язок. Зміна в одній складовій обов'язково спричинить зміни в інших, при чому не завжди у бажаному руслі. Так, впровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникне потреба у фахівцях з відповідними знаннями, що зумовить зміну структури персоналу і повноваження окремих співробітників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір

нововведенням. До „новачків” ставитимуться упереджено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці знизиться. Роль, буфера, у такому разі може зіграти організаційна культура. Високий її рівень допоможе успішно реалізувати складну за масштабами і спрямованістю стратегію, а низький – ускладнюватиме реалізацію навіть простої, традиційної для підприємства стратегії.

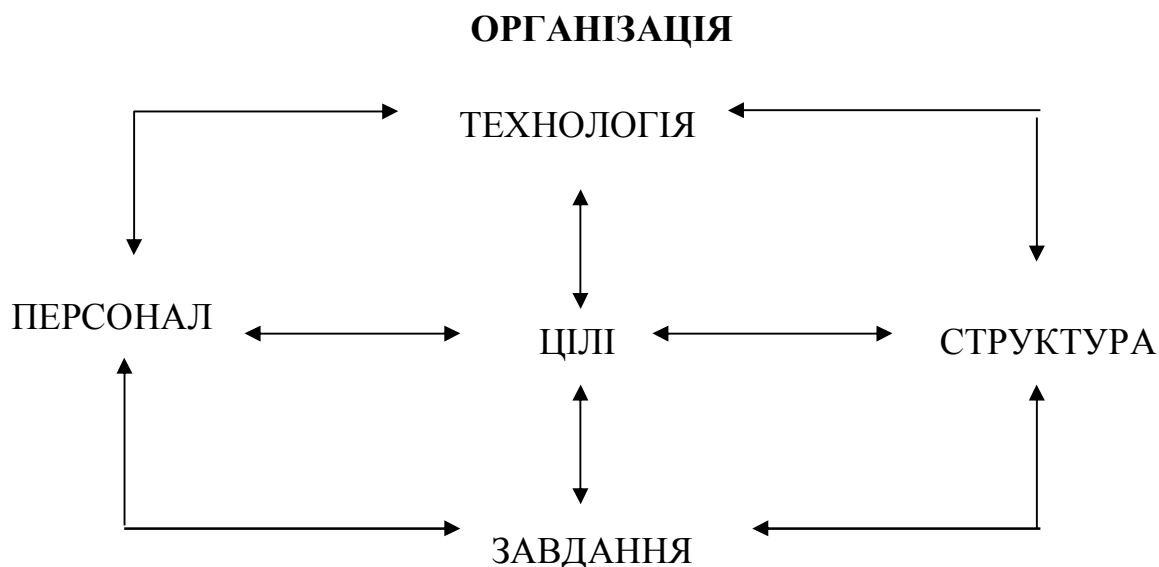


Рис. 4.1. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Для моделі внутрішнього середовища організаційна культура є ключовим і завершальним елементом. Вона дає уявлення про організацію як соціотехнічну систему, тобто таку, що має у своєму складі соціальну і технічні компоненти. Взаємодіючи між собою, вони утворюють її організаційний потенціал.

Завдання менеджера полягає у формуванні організаційного потенціалу у такий спосіб, щоб забезпечити відповідність між її складовими. Це створить умови для найраціональнішого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни в міру появи нових обставин, що супроводжуються діяльністю кожної фірми.

Покращення взаємозв'язку внутрішніх змінних передбачає окрім узгодження їх між собою та координації їх змін, ще й покращення кожного із них, їх вдосконалення і приведення до відповідності із вимогами зовнішнього середовища.

4.2. Вдосконалення управління внутрішнім середовищем на основі концепції «управління за цілями»

Однією із найважливіших змінних, яка визначає всю подальшу діяльність організації є її цілі. Спрямованість управлінської діяльності на досягнення цілей організації знайшла своє наукове обґрунтування в концепції “управління за цілями”, розробленій П. Друкером.

Вона базується на ідеї двоїстості завдань управління: менеджери завжди мають, з одного боку, дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, котрі приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому.

Управління за цілями – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку критеріїв успіху та реальних часових параметрів його досягнення з погляду на довгострокові завдання організації.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дає змогу об’єднати планування й контроль; розширити залученість керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей; стимулювати процеси зворотного зв’язку тощо. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожний керівник, від вищої до нижчої ланки, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов’язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду. Цілі й завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, котрі спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їх досягнення.

Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів.

1. Визначається коло повноважень і обов’язків усіх керівників підприємства.
2. Розробляються цілі менеджменту в рамках встановлених обов’язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Здійснюються контроль, вимірювання, оцінювання роботи й здобутих кожним керівником результатів.

У численних дослідженнях концепції управління за цілями зазначають ряд її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому; посилення мотивації до роботи як результат особистої участі всіх керівників у розробці й узгодженні цілей. Кожний керівник у цих умовах відчуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки і чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими, удосконалюються системи контролю й оцінювання роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.

4.3. Вдосконалення роботи з персоналом і технологіями як елементами внутрішнього середовища

Основним ресурсом і, водночас, надзвичайно важливим елементом зовнішнього середовища є персонал. В процесі управління персоналом основні проблеми покращення його функціонування зводяться до таких основних аспектів: покращення взаємодії в групах, покращення системи підбору, навчання та поліпшення якості персоналу, вдосконалення системи мотивації персоналу тощо.

В процесі управління групами слід враховувати багато чинників які впливають на її ефективність, зокрема:

- розмір групи;
- склад групи;
- групові норми;
- згуртованість групи;
- конфліктність групи;
- статус членів групи;
- ролі членів групи.

Врахування впливу даних чинників дозволить керівнику уникати їх або використовувати в інтересах організації.

При розробці мотиваційної системи кожна організація може стикнутися із рядом труднощів, більшість з яких лежить у площині психології. Так досить важко визначити який стимул буде найповніше відповідати конкретному працівнику за певних обставин. Проте в будь-якому випадку вам слід пам'ятати про наступне: для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Важливою проблемою мотивування на підприємствах є визначення співвідношення санкцій і винагород. Досвід свідчить, що переважання стимулів зі знаком "мінус" (стимулів-застережень) є для організації небезпечним, оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу працівників. Водночас це властиво й позитивним стимулам, бо вони сприятимуть лише спроектованому менеджерами типу поведінки, залишаючи поза увагою нестандартні рішення, що можуть бути запропоновані індивідом із власної ініціативи.

Головне завдання керівника не в задоволенні всіх потреб, співробітника, а у створенні таких умов, за яких він міг би задовольнити їх сам. Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби в престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).

З позиції технології як складової частини внутрішнього середовища, найбільше значення приділяється проектуванню виробничої системи.

Проектування продуктів у процесі виробництва включає розробку виробничих операцій, визначення виробничих потужностей і саме проектування виробів і

процесів виробництва. Проектування продуктів виробляється відповідно до потреб покупців.

Критерії проектування продуктів: вартість, економічність експлуатації, якість, елементи розкоші, розмір, потужність, міцність, термін служби, надійність в експлуатації, простота експлуатації, безпека експлуатації й універсальність використання.

Проектувальник повинний прийняти рішення відносно: розмірів і форми, матеріалів, співвідношення стандартних і специфічних елементів, компонентів, елементів безпеки.

Після того, як продукт спроектований, визначаються етапи процесу виробництва цього продукту. Критерії проектування процесу виробництва: виробничі потужності, економічна ефективність, гнучкість, надійність, продуктивність, придатність до ремонту, стандартизація, сталість результатів, безпека, задоволення потреб робітників.

Проектувальник процесу виробництва повинен прийняти рішення відносно: типу переробної системи, тобто типу виробництва, власне виробництва, що комплектують виробів, методів переробки, ступеня механізації й автоматизації, спеціалізації робітників.

Проектувальники виробів і процесу виробництва обов'язково повинні тісно співробітничати між собою, тому що розробка продукту і розробка процесу виробництва тісно взаємозалежні. Проектування послуг і процесу їхнього виробництва включає врахування декількох факторів, серед яких:

- місце розташування організації по наданню послуг (воно звичайно визначається місцем розташування споживача);
- потреби покупців;
- календарне планування роботи;
- визначення якості;
- навички спілкування працівників зі споживачами;
- виробничі потужності;
- ефективність роботи службовців.

Завдання, як складовий елемент системи планування виділяють в процесі

розробки заходів оперативного управління. Оперативне (поточне) планування – це планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць і т.д.) в процесі якого здійснюється деталізація тактичних планів по підрозділах, службах, окремих виконавцях із вказанням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв'язку із зміною ситуації.

Оперативне планування може стосуватися всіх сфер господарської діяльності організації: план товароруку, виробничий план, план по сировині, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та ін. Короткострокове планування тісно пов'язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть узгоджуватися як повністю, так і частково.

Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактики, політики, процедур, правил та бюджетів, які являються основними його інструментами і визначають зміст завдань

Стосовно ж структури управління, то важливим як для самої структури так і для організації в цілому є дотримання певних принципів її побудови, основними з яких є викладені нижче положення.

Структура управління має насамперед відображати цілі та завдання організації, а значить, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

При формуванні структури слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.

Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління з установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Обов'язкове підтримування відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня самостійності та масштабів контролю менеджерів.

Таким чином, взаємозв'язок внутрішніх змінних, який досягається як на рівні координації та узгодження змін окремих елементів так і на рівні покращення

кожного із елементів формується відповідно до потреб організації та її зовнішнього середовища. Важливим для менеджера, в цьому випадку є поінформованість про стан справ в організації і володіння великою кількістю інструментів, спрямованих на покращення взаємодії внутрішніх змінних з метою покращення результатів діяльності організації.

Висновки

Проведений аналіз внутрішнього середовища організації, дозволяє стверджувати, що оптимальне використання внутрішніх елементів дозволяє отримувати конкурентні переваги в зовнішньому середовищі, які виникають внаслідок підвищення якості продукції, модернізації обладнання та технології виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, можливості формувати ефективні цілі та розбивати їх на конкретні завдання. Дана обставина доводить, що між внутрішніми та зовнішніми чинниками організацій існують тісні взаємозв'язки.

Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників в межах певної виробничої системи дозволяє узгоджувати попит на ринку із внутрішніми цілями та завданнями. Крім цього наявність ресурсів та сировини за межами організації потребують підбору відповідної технології їх переробки.

Стан ринку праці дозволяє підбирати персонал відповідної кваліфікації та спеціалізації, проте, залежить також і від такого елементу як заробітна плата, оскільки вища заробітна плата дозволяє отримувати персонал вищої кваліфікації.

Далеко не останню чергу у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем займає оптимальне співвідношення рівнів та ланок управління а також елементів системи.

Таким чином, розгляд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища відокремлено є недоцільним. Значно більший ефект можна отримати при поєднанні цих двох складових.

Список використаних джерел

1. Закон України “Про підприємництво”. // Відомості Верховної Ради України. – № 14. – с. 168.
2. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: “Світ”, 1995. – 296 с.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
5. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2014, - 146 с.
6. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003. – 416 с.
7. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 152 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ: Кондор, 2003. – 556с.
9. Проблеми теорії і практики менеджменту : навч.метод. посіб / кер. автор.колек. Б.М.Андрушків. - Тернопіль : Вид.ТзОв Терно-Граф, 2014. - 312 с
10. Смиричинський В. В., Бестанчук О. В. Управлінські рішення в менеджменті: критерії, методи, організація ухвалення і реалізація: навч.-метод.посіб. – Тернопіль: Принтер-Інформ, 2014. – 401 с.
11. Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2001.– 340 с.
12. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
13. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003.- 608 с.
14. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2013. – 538 с.