

**Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України
Адміністрація державної служби зв'язку та захисту інформації України**

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Кафедра економіки підприємства та корпоративного управління

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

**Методичні вказівки та завдання
до виконання лабораторних робіт студентів
за спеціальністю 7(8).05090402 «Автоматизовані системи
управління та контролю поштового зв'язку»,
7.05090401 «Обладнання та технології поштового зв'язку»**

УДК 338.47:656.82
ББК 65.9(2(38))

План НМВ 2012 р.

Орлов В.М. Управління підприємством поштового зв'язку: методичні вказівки та завдання до виконання лабораторних робіт студентів за спеціальністю Методичні вказівки та завдання до виконання лабораторних робіт студентів за спеціальністю 7(8).05090402 «Автоматизовані системи управління та контролю поштового зв'язку», 7.05090401 «Обладнання та технології поштового зв'язку» / Орлов В.М., Яцкевич І.В., Купріянова К.О. – Одеса: ОНАЗ, 2012. – 92 с.

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
економіки підприємства
та корпоративного управління
та рекомендовано до друку.
Протокол № 14 від 8 червня 2012 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО
методичною радою академії зв'язку.
Протокол № 16 від 23.03.2012 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЛАБОРАТОРНЕ ЗАНЯТТЯ ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ...	5
Обробка та оформлення результатів лабораторних робіт з дисципліни «Ефективність управління підприємством поштового зв'язку».....	7
<i>Лабораторна робота № 1. Створення підприємства поштового зв'язку: мета, місія, від діяльності, визначення споживачів послугами поштового підприємства.....</i>	11
<i>Лабораторна робота № 2. «Моделювання організаційної структури управління підприємством поштового зв'язку в залежності від видів діяльності.....</i>	23
<i>Лабораторна робота № 3. Розробка складових виробничих фондів підприємства поштового зв'язку.....</i>	34
<i>Лабораторна робота № 4. Підготовка та прийняття управлінського рішення на підприємстві поштового зв'язку.....</i>	52
<i>Лабораторна робота № 5. Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з метою вибору стратегії розвитку.....</i>	57
<i>Лабораторна робота № 6. Аналізування та удосконалення організаційної структури управління підприємством.....</i>	71
<i>Лабораторна робота № 7. Аналізування та подолання конфліктів і стресових ситуацій в апараті управління поштового підприємства....</i>	78
Література	90

ВСТУП

Поштовий зв'язок являє собою важливу складову частину економічної та соціальної інфраструктури держави. Послуги поштового зв'язку сприяють розвитку різноманітних сфер бізнесу, виступають у ролі комунікаційного механізму, доступного для всіх верств населення, особливо в добу глобалізації та становлення ринкової економіки. На ринку поштового зв'язку функціонує та розвивається значна кількість суб'єктів підприємницької діяльності, різні форми власності ті, що надають значну кількість поштових послуг.

У багатьох країнах, у т.ч. Україні, поштові підприємства відіграють значну роль у наданні основних послуг зв'язку всім верствам населення, на всій території держави, включаючи найвіддаленіші її регіони.

Формування, розвиток та ефективність діяльності підприємств поштового зв'язку пов'язані з системою управління на об'єктах підприємницької діяльності.

В еволюції теорії і практики управління виділяють здебільшого два напрями: організаційно-технічний й соціально-поведінковий, які сьогодні помітно синтезовані й активно використовуються.

Сучасні економічні реформи в Україні, що здійснюються у напрямку ринкових перетворень, визначають характер, принципи та особливості управлінської діяльності. За таких умов суттєво підвищуються вимоги до професійного рівня майбутніх керівників поштової сфери. Важливою складовою системи їхньої підготовки є оволодіння теоретичними та прикладними засадами управління, що сприятиме формуванню науково обґрунтованих та якісно побудованих систем управління вітчизняними підприємствами.

Управління підприємством поштового зв'язку є однією з дисциплін підготовки магістрів за напрямом 8.05090402 «Автоматизовані системи управління та контролю поштового зв'язку».

Лабораторні роботи з дисципліни «Управління підприємством поштового зв'язку» (далі – УППЗ) базується на знаннях студентів, здобутих при вивченні фундаментальних і професійно-орієнтованих дисциплін. У лабораторних роботах розглядаються основні аспекти управління віртуальним підприємством зв'язку з метою прийняття управлінського рішення та підвищення ефективності його діяльності.

ЛАБОРАТОРНЕ ЗАНЯТТЯ ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ

Лабораторне заняття як форма навчання для вироблення вмінь і навичок має більшу продуктивність, ніж урок формування вмінь і навичок. На цьому занятті відсутня тверда регламентація навчальної діяльності студентів, надається великий простір для прояву їхньої ініціативи і винахідливості. Завдяки цьому вони виконують великий обсяг завдань, значну кількість тренувальних дій.

Лабораторне заняття – це вид навчального заняття, під час якого студенти під керівництвом викладача особисто проводять натурні або імітаційні експерименти, або досліди з метою практичного підтвердження окремих теоретичних положень дисципліни «Ефективність управління підприємством поштового зв'язку», набувають практичних навичок у роботі з лабораторним обладнанням, обчислювальною технікою, вимірювальними пристроями, оволодівають методикою експериментальних досліджень з ефективністю управління підприємством поштового зв'язку.

Лабораторні заняття проводяться шляхом самостійного виконання студентами відповідних завдань у навчальних аудиторіях з використанням обладнання, пристосованого до умов навчального процесу (лабораторних макетів, установок, стендів).

Лабораторне заняття сприяє формуванню самостійності як якості особистості: студенти самі планують свою роботу, більш усвідомлено прагнуть до мети, ефективніше займаються самоконтролем. Заняття проводяться у виді фронтальних експериментів, лабораторних робіт, практикумів і т.п. Вони часто носять дослідницький характер.

Лабораторна робота – це практичне заняття, що проводиться як індивідуально, так і з групою студентів; його мета – реалізація наступних основних принципів:

- оволодіння системою засобів і методів експериментально-практичного дослідження;
- розширення можливостей використання теоретичних знань для розв'язання практичних задач.

Структурними основними елементами лабораторної роботи є:

- обговорення викладачами завдання зі студентами, відповіді на питання;
- самостійне колективне виконання завдання посередництвом читання, практичної діяльності, розподілу завдань між учасниками робочої групи;
- консультації викладачів в процесі проведення лабораторної роботи;
- обговорення й оцінка отриманих результатів членами робочої групи;
- письмовий чи усний звіт студентів про виконання завдання.

Як правило, усі лабораторні заняття з дисципліни «Ефективність управління підприємством поштового зв'язку» поєднуються в єдину систему і називаються «лабораторний практикум», що дозволяє говорити про існування значної подібності між лабораторними і практичними формами проведення занять.

Застосування лабораторних робіт з дисципліни «Ефективність управління підприємством поштового зв'язку» є корисним, коли:

- нове знання є складним для словесного пояснення, але воно добре засвоюється при самостійних спостереженнях студентів над досліджуваними процесами;

– студентам потрібно засвоїти знання практичного характеру.

Метод лабораторних робіт полягає в тому, що студенти самостійно відтворюють явища, усебічно спостерігають їх хід і зі своїх спостережень виводять закони, явища або що-небудь визначають. Значення лабораторних робіт полягає в тому, що самостійно відображаючи явище, студенти стають вічна-віч із природою цього явища й отримують можливість безпосередньо спостерігати досліджуване явище. Цей метод виявляється дуже корисним і в справі оволодіння знаннями, і в залученні студентів до пізнавальної діяльності.

Лабораторні роботи проводяться з різним ступенем самостійності студентів. При фронтальній організації вони виконують ті самі види й етапи робіт за вказівкою викладача за спеціальними інструктивними картками чи зі збірника лабораторних робіт. При дослідницькій чи евристичній постановці лабораторних робіт студенти отримують питання, тему, завдання і тільки потім їм надається значна самостійність у виконанні при дотриманні визначених інструкцій. І в тому, і в іншому випадках успіх лабораторної роботи залежить від того, наскільки вона спирається на вивчені знання з предмета і наскільки тісно пов'язана з викладом нового матеріалу викладачем. Лабораторна робота виявляється успішною, коли викладач тим чи іншим способом підвів студентів до того питання, відповідь на яке вони повинні отримати із самостійно виконуваної лабораторної роботи. Лабораторна робота ставиться тоді, коли весь новий матеріал викладений викладачем і потрібно експериментальне підкріплення сформульованих ним висновків.

Основна умова успішного виконання лабораторної роботи – зрозуміла для студентів конкретна задача її проведення, тобто знання, на яке питання повинні відповісти студенти. Питання це формулюється викладачем або дається в письмовому виді.

Лабораторні заняття являють собою особливу конструкцію ланки формування і навичок. Вона будується з наступних етапів:

- організаційного – постановки мети й актуалізації знань;
- інструктажу, виконання лабораторної роботи;
- оформлення результатів спостереження;
- визначення домашнього завдання.

Лабораторні заняття мають на меті – на основі раніше отриманих знань включати студентів у різні дії для формування вмінь і навичок.

Студенти, спираючись на отримані знання на уроках, інших заняттях, самостійно виконують лабораторні роботи, проводять вимірювання, розв'язують задачі, виконують завдання.

За цієї форми навчання дії студентів піддаються меншій регламентації. Студенти, проводячи лабораторні роботи, звертаються до підручників, довідкової літератури, формують загальні вміння роботи з визначених розділів навчальної програми, вміння роботи з приладами, відпрацьовують алгоритм дій. Дуже важливо, що студенти, отримуючи завдання, навчаються планувати свою діяльність на визначений період, здійснювати самоконтроль.

На лабораторних заняттях переважають практичні методи навчання. Якщо спиратися на класифікацію методів за характером пізнавальної діяльності, то слід зазначити, що на цих заняттях застосовуються переважно логічний, історичний, економічно-статистичний, абстрагування, порівняльний, аналіз, синтез, системний аналіз та абстрактно-логічний методи.

ОБРОБКА ТА ОФОРМЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЛАБОРАТОРНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ»

Загальні положення

Лабораторна робота – невеликий науковий звіт, який узагальнює проведену студентом роботу, яку здають для захисту викладачу. До лабораторних робіт вимагається низка вимог, основними з яких є повний, вичерпний опис усієї виконаної роботи, що дозволяє судити про отримані результати, ступінь виконання завдань і професійну підготовку студентів.

Звіт щодо кожної лабораторної роботи складається за такою схемою:

1. Назва роботи.
2. Мета роботи.
3. Відповіді на контрольні питання.
4. Зміст лабораторної роботи (коротко записують послідовність проведення досліду, креслять схему обладнання).
5. Результати дослідів та їх обробка (подають у формі таблиць, розрахунків та графіків).

Виконання кожної роботи в лабораторії проходить такі стадії:

- теоретична підготовка виконавця (студента) до експерименту;
- підготовка об'єкта й обладнання до досліду та виконання самого досліду;
- теоретична обробка результатів досліду та їх оцінка.

При теоретичній підготовці до виконання експерименту заздалегідь, користуючись відповідними підручниками, потрібно:

- засвоїти основні теоретичні положення даної роботи. Наприклад, досліджуючи «Моделювання організаційної структури управління підприємством поштового зв'язку в залежності від видів діяльності» треба добре розуміти теорію щодо видів діяльності та розмірів підприємства поштового зв'язку і видів організаційних структур підприємств, їхню сутність, переваги та недоліки;
- засвоїти закони, що лежать в основі досліджуваного явища (наприклад, Закон України «Про поштовий зв'язок», «Господарський Кодекс України» та інші законодавчі документи). Закони треба опрацювати так, щоб свідомо і безпомилково їх формувати і вміти використовувати при написанні лабораторної роботи;
- добре опрацювати математичні рівняння, що дають кількісну характеристику явищ й установлюють певний математичний зв'язок між досліджуваними величинами;
- вивчити будову приладів та установок, на яких доведеться виконувати експериментальне досліджування; користуючись літературними джерелами,

слід надати схеми цих приладів (принцип дії), ознайомитись з ними в лабораторії, знати назву та призначення кожної деталі;

– готуючись до виконання роботи в лабораторії, треба якнайкраще продумати методику досліду; якщо теоретичну частину можна вивчати за підручниками, то методику виконання експерименту – за відповідними посібниками до лабораторних робіт;

– заздалегідь підготувати форми таблиць, куди потрібно записувати результати вимірювань під час експерименту. Чим краще підготується експериментатор до виконання роботи, тим досконаліше він складе форму таблиці (чи таблиць) для запису спостережень.

Вимоги до змісту окремих частин звіту з лабораторної роботи

Зміст лабораторної роботи. У цьому розділі викладається короткий теоретичний опис досліджуваного в роботі явища або процесу, наводяться також необхідні розрахункові формули. Матеріал розділу не повинен копіювати зміст методичного посібника або підручника за даною темою, а обмежується викладом основних понять і законів, розрахункових формул, таблиць, потрібних для подальшого оброблення отриманих експериментальних результатів. Обсяг літературного огляду не повинен перевищувати 1/3 частини всього звіту.

Аналіз результатів роботи. Розділ лабораторної роботи повинен містити докладний аналіз отриманих результатів, інтерпретацію цих результатів на основі фізичних законів. Слід порівняти отримані результати з відомими літературними даними, обговорити їх відповідність існуючим теоретичним моделям. Якщо виявлено невідповідність отриманих результатів і теоретичних розрахунків та літературних даних, необхідно обговорити можливі причини цих невідповідностей.

Висновки. У висновках коротко викладаються результати роботи: отримані експериментально або теоретично значення фізичних величин, їх залежності від умов експерименту або вибраної розрахункової моделі, вказується їх відповідність чи невідповідність фізичним законам і теоретичним моделям, можливі причини невідповідності.

Відповіді на контрольні питання. Студент детально досліджує контрольні питання лабораторної роботи. Розриває сутність категорій і понять, що розглядаються, та їх практичну значущість, визначаються фактори впливу, здійснюється огляд сучасних наукових течій та концепцій. При виконанні цього завдання студент має широко залучати знання, набуті в процесі вивчення фундаментальних навчальних дисциплін (економічної теорії тощо). Можливим є висвітлення власної думки автора, яка має супроводжуватися аргументацією з посиланням на науковий доробок, накопичений світовою та вітчизняною економічною наукою.

Показати результати вимірювань лабораторної роботи у формі таблиць, графіків та рисунків. Для аналізу результатів досліджень експериментальні та розрахункові величини записують у таблиці або подають у вигляді графіків. Як

правило, дослідні дані зводять у таблиці, далі будують графіки, а потім (якщо в цьому є потреба) записують у вигляді відповідних рівнянь.

Складання таблиць. Будь-які вимірювання мають щонайменше дві змінні величини, одну з яких задають (незалежна величина – *аргумент*), а інша або інші – залежна або залежні (*функції*).

В таблицях аргумент і функції треба розміщувати на одній горизонталі, кожен у своєму стовпчику. Кожному стовпчику потрібно дати заголовок і зазначити одиниці вимірювання.

Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) у межах лабораторної роботи. У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують (пишуть) симетрично до тексту. Слово «Таблиця» і назву починають з великої літери.

У разі перенесення частини таблиці на іншу сторінку назву вміщують тільки над першою її частиною, а над іншими частинами пишуть слова «Продовження табл.» або «Закінчення табл.» і вказують номер таблиці.

Побудова графіків. При обробленні експериментальних даних значно застосовуються графічні методи, які дають наочну ілюстрацію взаємозв'язку між досліджуваними величинами.

Для графічного зображення результатів вимірювання застосовують, як правило, систему прямокутних координат. Побудова графіків спрощується при використанні міліметрового паперу або спеціальних видів координатного паперу, наприклад логарифмічного. За можливості, результати можна оформити на комп'ютері.

Вимоги до оформлення графіків:

1. Масштаб при побудові графіків вибирають так, щоб координати будь-якої точки було легко і швидко визначити. Найзручніше вибирати такий масштаб, щоб 1 см був прийнятий за 1, 10, 100...10ⁿ одиниць або за одну, дві чи п'ять одиниць.

2. Масштаб треба вибирати так, щоб крива на графіку займала практично все вільне поле між координатами (віссю абсцис і віссю ординат). Якщо кривих декілька, масштаб необхідно розраховувати таким чином, щоб всі вони розмістилися в полі координатної системи.

3. При нанесенні масштабу слід вказувати розмірність.

4. При виборі шкали не обов'язково починати з нульового значення: шкала може починатись такими округленими значеннями, щоб всі вимірювані величини знаходились в інтервалі між цими значеннями.

5. Точки на графіках треба наносити ретельно і чітко, обводячи їх кружочками, квадратами, трикутниками тощо. Точки, які належать до однієї групи вимірювань (для однієї кривої), позначають однаково, точки різних груп – по-різному.

6. Криву через зазначені точки слід проводити так, щоб вона була плавною і проходила якомога ближче до всіх точок, але не обов'язково, щоб вона перетинала всі точки.

Побудова рисунків. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах лабораторної роботи. Номер ілюстрації повинен складатися з порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка, наприклад: «Рис. 2» (другий рисунок). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Приклад структуризації курсової роботи:

Лабораторна робота № __

Назва лабораторної роботи

Мета: _____

Зміст лабораторної роботи: _____

Контрольні питання та відповіді:

Послідовність виконання роботи:

1. _____

2. _____

.....

Висновки: _____

.....

Лабораторна робота № 1

Створення підприємства поштового зв'язку: мета, місія, вид діяльності, визначення споживачів послугами поштового підприємства

МЕТА РОБОТИ: вивчення механізму створення підприємства поштового зв'язку та визначення споживачів послугами поштового підприємства.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, зошити для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Визначити особливості функціонування діяльності підприємств поштової сфери.
2. Створити віртуальне підприємство поштової сфери (форма власності та ін. відповідно до законодавчих актів).
3. Визначити мету, місію, кількість працівників та вид діяльності віртуального підприємства поштової сфери.
4. Дослідити ринок та визначити споживачів послугами (робіт, продукції) віртуального підприємства поштової сфери.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення понять «мета» та «місія».
2. Які підприємства поштового зв'язку функціонують та розвиваються в сучасних умовах?
3. Якими законодавчими документами регулюється діяльність суб'єктів підприємницької діяльності? Розкрийте основний зміст даних законодавчих документів.
4. За допомогою чого досліджуються споживачі послугами (робіт, продукції) підприємства?
5. За якими напрямками досліджується попит населення на певну послугу (роботу, продукцію)?

ЗАХИСТ

1. Студент створює суб'єкт підприємницької діяльності, який функціонує в поштовій сфері, визначає мету, місію, вид діяльності та визначає споживачів послугами поштового підприємства з використанням графічного процесора Microsoft Word, та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи.
2. Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.
3. Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує застосовувані заходи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Місія, генеральна мета підприємства

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років цілі для підприємства установлювали в межах концепції «бачення», «місії» або «стратегічного спрямування», що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності.

Такий підхід має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства та його специфічними суто виробничо-комерційними орієнтирами. Далі це дістало розвиток у «раціоналізації суспільної вигоди», яка трактувалася, наприклад, для акціонерних товариств як забезпечення інтересів різних груп акціонерів, що, у свою чергу, є відображенням змін на ринку капіталу.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими факторами середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

«Бачення» – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається на основі довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

«Бачення» дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технології та зміст рішень.

Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих підприємств є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як «бачення», філософія існування, цінності, що поділяються персоналом, і місія.

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі питання:

1. До якої сфери належить наша нинішня діяльність?
2. Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці питання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені питання у сконцентрованому вигляді визначається у місії підприємства.

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про «обличчя» організації. Роль місії в організації унаочнює рис. 1.1.

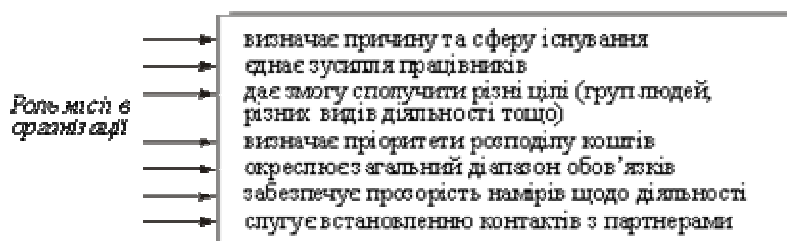


Рис. 1.1. Роль місії підприємства

Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу поєднувати різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства; розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу», рис. 1.2.

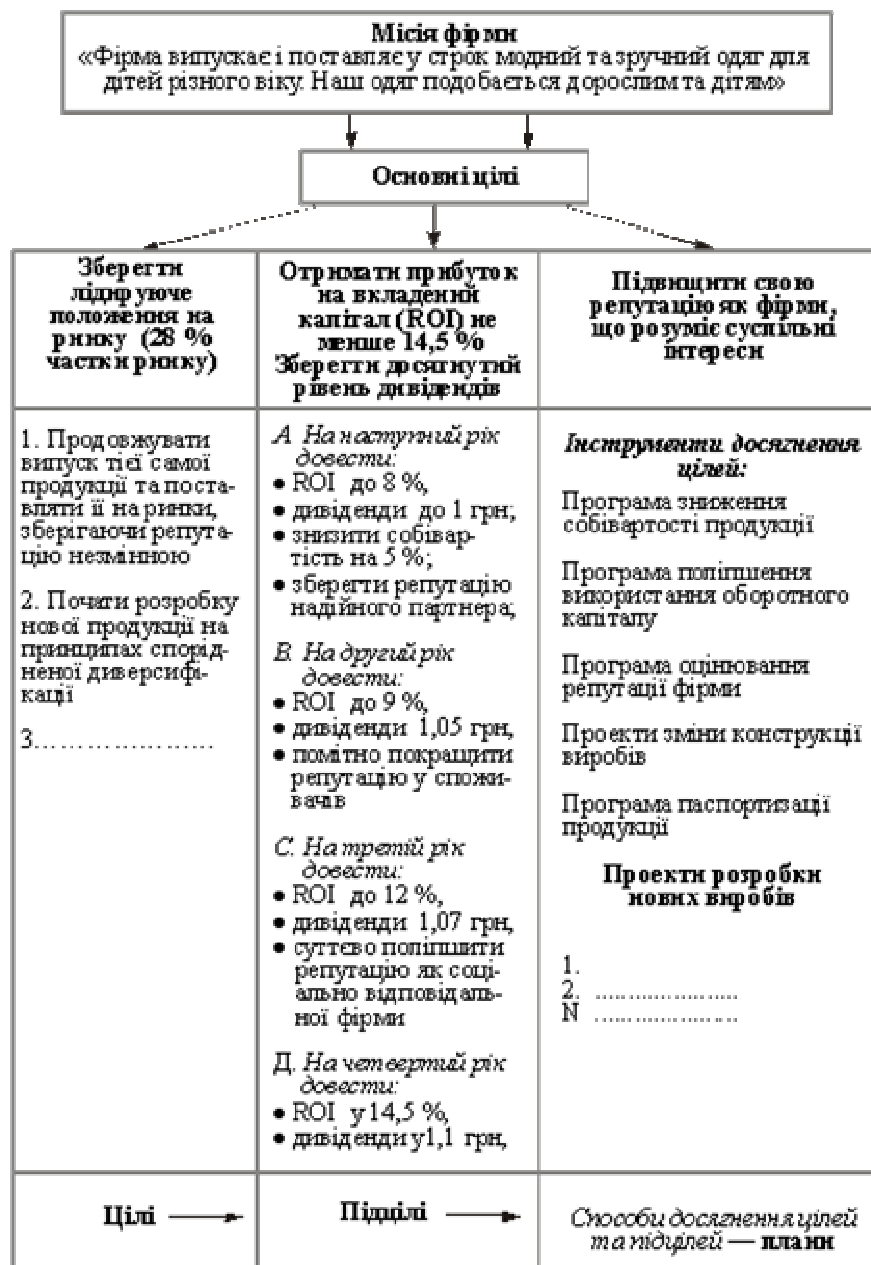


Рис. 1.2. Приклад взаємозв'язку місії, цілей та підцілей підприємства

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне – це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари). Можна сказати, що місія – це своєрідна текстова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Місія – генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому «місце на ринку» розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Існують чіткі правила вибору місії (генеральної мети) підприємства, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

Правило 1. Забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи у ході формулювання та коригування мети).

Правило 2. Установити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах підприємства (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

Правило 3. Визначити у процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші – усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цього підприємства, і приймають рішення про звільнення.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Нині уже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що їх приймає керівництво підприємствами. Це означає:

- відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- опанування та широке застосування методів субоптимізації, яка дає змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість.

Причини субоптимізації досліджували Д. Міллер і М. Старр, які довели:

- діяльність організації не можна описати та визначити одним показником;
- множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;
- усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, які мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;
- субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змістом рішень, що приймаються;
- виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її оброблення. Навіть якщо обрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Усі цілі установлюються на основі місії, переваг вищого керівництва (що виявляються як «бачення»), позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан підприємства (попри все це належить до її «виходів», тобто результатів

діяльності), яких треба досягти завдяки використанню її виробничого потенціалу.

Для того щоб досягти установлених цілей, особливу увагу треба приділити процесам ідентифікації та адаптації.

Процес ідентифікації – це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та підприємства, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

Процес адаптації – це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі підприємства, змінюючи їх.

Віртуальне підприємство

Віртуальне підприємство – це співтовариство географічно розділених співробітників, які в процесі професійної діяльності спілкуються, взаємодіють, використовуючи електронні засоби комунікацій при мінімальному або повністю відсутньому особистому, безпосередньому контакті.

Віртуальне підприємство – це мережева, комп'ютерно-опосередкована підприємницька структура, що складається з неоднорідних взаємодіючих агентів, розташованих в різних місцях. Ці агенти розробляють сумісний проект (або низку взаємопов'язаних проектів), знаходячись між собою у відносинах партнерства, кооперації, співпраці, координації та ін.

Таким чином, створення віртуального підприємства пов'язано з інтелектуальним моделюванням взаємодії складних, неоднорідних, віддалених один від одного агентів.

Віртуальне підприємство створюється шляхом відбору необхідних людських, організаційно-методичних і технологічних ресурсів з різних підприємств та їх комп'ютерної інтеграції, що приводить до формування гнучкої, динамічної організаційної системи, найбільш пристосованої для найшвидшого випуску нової продукції та її оперативного доставляння на ринок. Слід підкреслити метафоричний характер поняття віртуального підприємства: повністю віртуальне, тобто не має базових структур в реальному фізичному просторі, підприємство, звичайно, не може існувати. Йдеться про інтенсивну взаємодію реально наявних фахівців і підрозділів різних підприємств у віртуальному просторі за допомогою новітніх інформаційних і комунікаційних технологій. Ця взаємодія покликана підвищити рівень кооперації і координації партнерів, а зрештою, конкурентоспроможність вироблюваної ними продукції і, відповідно, прибуток.

Поняття віртуального підприємства є повністю орієнтованим на замовника, оскільки його основні характеристики – швидкість виконання замовлення (minimal time-to-market) і повнота задоволення потреб клієнта. Віртуальне підприємство не відає галузевими або відомчими бар'єрами. З включенням замовників і підрядників в єдину відкриту організаційну структуру межі між взаємодіючими підприємствами стають надто нечіткими, прозорими і рухомими. Необхідний рівень партнерських відносин між постачальниками і

клієнтами зростає: досягнення успіху одними є необхідною умовою досягнення успіху іншими. При цьому підприємство має більше шансів залишитися задоволеним своїми постачальниками, якщо вони братимуть активну участь у розробці нових продуктів, послуг і навіть стратегій його діяльності.

Основні напрями, види, форми діяльності віртуального підприємства регламентується Господарським Кодексом України.

Дослідження ринку послуг (робіт, продукції)

При визначенні об'єкта пропозиції на споживчому ринку потрібно включати такі основні показники:

- характеристика послуг (роботи, продукції), що випускається, в тому числі характеристика принципово нової послуги (роботи, продукції);
- тривалість життєвого циклу послуг (роботи, продукції);
- технологічні особливості випуску послуг (роботи, продукції);
- визначення послуг (роботи, продукції), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці передбачуваних послуг (роботи, продукції) дуже важливо чітко окреслити:

- перелік (асортимент) основних видів послуг (роботи, продукції), які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення вироблених послуг (роботи, продукції);
- споживчі характеристики послуг (роботи, продукції);
- унікальність (цінність) послуг (роботи, продукції);
- конкурентоспроможність послуг (роботи, продукції) на споживчому ринку.

В інформації про призначення вироблених послуг (роботи, продукції) необхідно визначити мсту виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості послуг (роботи, продукції) доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляються послуги (роботи, продукція);
- маса "нетто" одиниці послуг (роботи, продукції);
- термін зберігання за певних умов;
- естетика зовнішнього вигляду;
- показники якості послуг (роботи, продукції);
- хімічний склад (наявність мінеральних та інших речовин);
- рівень цін;
- можливість надання знижок;
- інші відомості.

Специфічність послуг (роботи, продукції) конкретного підприємства слід визначати на певному регіональному ринку конкретного виду послуг (роботи,

продукції) для чітко окресленого контингенту споживачів. При цьому унікальність послуг (роботи, продукції) може бути забезпечена будь-якою з його споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з послугами (роботою, продукцією), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, а також за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування.

Разом з тим на цій стадії слід передбачити і слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-яких послуг (робіт, продукції) залежить від багатьох факторів, що діють на макро- та мікрорівні. Так, вона залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану треба визначити:

а) час, необхідний для доведення нових або удосконалених послуг (роботи, продукції):

- до першого продажу;
- до піку (максимально можливого) обсягу продажу;
- до закінчення продажу;

б) час, необхідний на модифікацію послуг (роботи, продукції), що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Дослідження привабливості послуг (роботи, продукції), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку в цілому. Тут мають бути розкриті такі основні питання:

1. Загальна характеристика регіонального ринку послуг (роботи, продукції).

2. Сегментація ринку послуг (роботи, продукції), що випускає підприємство в регіоні.

3. Визначення розміру і складу послуг (роботи, продукції), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді.

4. Організація збуту послуг (роботи, продукції) підприємства в умовах конкуренції.

Загальна характеристика ринку послуг (роботи, продукції) передбачає визначення:

- ступеня насиченості ринку;
- місткості ринку;
- загальної тенденції попиту на послуги (роботу, продукцію) у поточному і прогнозованому періодах.

Залежно від ступеня насиченості ринку послугами (роботами, продукцією) розрізняють ринок продавця і ринок покупця. Ступінь насиченості ринку можна визначити за рівнем забезпеченості населення послугами (роботою, продукцією) та за загальною тенденцією привілеювання вимог продавців чи покупців на ринку, за кількістю і якістю послуг (роботи, продукції), їхніми ціновими характеристиками.

Місткість регіонального ринку покупця визначається як сума обсягів попиту місцевого населення і підприємств (установ, організацій), а також приїжджого населення.

Досліджувати попит населення на певну послугу (роботу, продукцію) слід за трьома напрямками:

- вивчення реалізованого, тобто задоволеного, попиту. Він характеризує фактичний рівень задоволення попиту на окремі послуги (роботи, продукцію);

- вивчення незадоволеного попиту у зв'язку з відсутністю в продажу необхідних населенню товарів або за недостатньої інформації про нові види послуг (роботи, продукції);

- вивчення попиту, що формується, тобто попиту на певні види послуг (роботи, продукції), які ще чітко не визначені.

При вивченні попиту на певну послугу (роботу, продукцію) необхідно враховувати її специфічні особливості, які визначаються характером самої послуги (роботи, продукції), а також умовами її реалізації і споживання.

Аналіз і прогнозування обсягу попиту населення на певну послугу (роботу, продукцію) на регіональному ринку в цілому, в тому числі на послугу (роботу, продукцію) конкретного підприємства, здійснюється на основі статистичних даних про доходи і витрати населення регіону на певну продукцію чи послуги із застосуванням методів аналізу і прогнозування конкретних економічних показників.

Прогнозування попиту на конкретні види послуг (роботи, продукції) на регіональному ринку (мікропопит) здійснюється із застосуванням таких інструментів економіко-математичного моделювання, як складання однофакторних моделей залежності обсягу попиту від факторів (цін, доходів тощо), визначення одиничних коефіцієнтів еластичності та побудова багатфакторних моделей, а також перенесення середньорічних розмірів чи темпів продажу на прогнозований період.

Особливо важливе значення для прогнозування загального обсягу попиту населення має дослідження причин виникнення незадоволеного попиту, визначення обсягу попиту, що формується, і тенденцій його розвитку.

Для чіткого визначення "своїї ніші" в процесі бізнес-планування проводиться сегментація ринку. Можливими критеріями сегментації можуть бути:

- види послуг (роботи, продукції), що реалізуються;
- контингент споживачів: вік (діти, молодь, середній вік, похилий вік, усі разом); стать (чоловіки, жінки), національність чи етнічна група; освіта; стиль життя; соціальна належність; професія; рівень доходів; сімейний стан; інші показники.

У процесі сегментації ринку важливо визначити цільовий і найперспективніший сегмент ринку для підприємства, обґрунтувати цей вибір визначенням тих моментів, які привернуть увагу типового покупця до цільового ринку (новизна послуг (роботи, продукції) та прогресивна

продуктова ідея, ціна, якість послуг (роботи, продукції), культура обслуговування, додаткові послуги тощо), зумовляють розширення обсягів реалізації продукції за найвигідніших умов транспортування і забезпечення товарно-сировинними ресурсами.

Значну увагу слід приділяти вивченню структури реалізованого попиту і факторів, що її визначають. Джерелом інформації про внутрішню групову структуру реалізованого попиту на послугу (роботу, продукцію) конкретних підприємств є вибіркові дані оперативного обліку реалізації послуг (роботи, продукції).

Маркетингові дослідження та аналіз споживача ринку послуг

Маркетингові дослідження є засобом підтримки постійного контакту з клієнтами, що допомагає зрозуміти механізм, який застосовується ними при оцінці процесу обслуговування перед закупівлею, протягом надання послуги і після споживання.

Можна виділити наступні основні напрями маркетингових досліджень ринку послуг:

- дослідження потреб споживача (мета - виявлення основних потреб, які споживачі прагнуть задовольнити, а також виявлення потреб, які в даний час не задоволені (наприклад, для клієнта комерційного банку основна потреба, яку він намагається задовольнити, відкриваючи строковий депозит, – потреба в заощадженні і збереженні));
- дослідження очікувань споживача (вивчення стандартів обслуговування, яких клієнти очікують від придбання послуги – наприклад, щодо вартості послуги);
- дослідження сприйняття клієнта (вивчення найбільш важливих критеріїв якості послуги з точки зору клієнта – того, чого він очікує і що сподівається отримати від послуги);
- контроль обслуговування (організації, що надають послуги, вимірюють технічні аспекти обслуговування, наприклад надійність і своєчасність переказу коштів банком);
- вивчення операційних методів і реакцій клієнта на пропозицію послуг – наприклад, моделювання і прогнозування попиту на банківські послуги;
- дослідження посередників послуг (брокерів, торгових агентів, дилерів та інших посередників, близьких до споживачів);
- вивчення ключових клієнтів (більшість організацій, що надають послуги, розглядають деяких клієнтів як найбільш важливих порівняно з іншими, частіше за все через розмір активів або отриманого прибутку);
- підтримка постійних контактів з поточними і потенційними клієнтами шляхом створення панелі споживачів;
- отримання цінної інформації, що стосується очікувань клієнта щодо якості обслуговування, шляхом аналізу обслуговування;

- аналіз скарг (організації, що надають послуги, досить часто розглядають претензії від клієнтів як позитивне джерело інформації, оскільки якщо скарга повідомлена керівництву, то ця інформація допоможе усунути причини й уникнути повторення даних прецедентів у майбутньому);

- дослідження персоналу (як частина програми внутрішнього маркетингу – дослідження службовців часто проводиться організаціями сфери послуг - наприклад, вивчення мотивації).

Цілі маркетингових досліджень у сфері послуг різні – ось деякі з них:

- визначення ринкових характеристик (наприклад, визначення банківських послуг, необхідних споживачам, які збираються на відпочинок, причому виявлений діапазон послуг може бути досить значним – від пластикових карт до дорожніх чеків);

- опис ринкових характеристик (наприклад, опис поведінки інвестора, що отримує цінні папери в банку);

- вимір ринкових характеристик (наприклад, визначення займаної банком частки ринку депозитів);

- аналіз характеристик ринку (більш повне дослідження вищезгаданої інформації – наприклад, аналіз вкладників банку за такими критеріями, як вік, дохід і т. ін.).

Вибір методів дослідження (якісний або кількісний аналіз) буде залежати від мети проведеного дослідження, а також виходячи із джерел доступної інформації. Однак слід зазначити, що якісне дослідження – це дослідження та інтерпретація очікувань, мотивації і поведінки невеликої вибірки цільових споживачів. Воно допоможе визначити параметри для майбутніх досліджень і виявити ключові критерії, якими керуються споживачі при придбанні послуги і які можуть бути виміряні кількісним дослідженням. Кількісні ж дослідження проводяться з метою вимірювання ставлення споживача до послуги та визначення його вибору.

Очікування та поведінку різних сегментів ринку послуг необхідно досліджувати окремо, для чого відповіді можуть поділятися за такими ознаками: правовими, економічними, географічними, демографічними, поведінковими і т.п. Багато організацій та фірм, які надають послуги, при проведенні сегментації акцентують свою увагу на поділі ринку за демографічними та географічними ознаками. Як одиниці географічної сегментації можуть виступати великі регіони, країни, адміністративно-територіальні одиниці. Очевидно, що в організації, що надає послуги, може бути кілька цільових ринків, а для великих – число цільових ринків може досягати декількох десятків. Так, наприклад, для великого комерційного банку це можуть бути національні ринки різних держав, оскільки сучасне світове господарство стає все більш інтернаціональним, що пред'являє до банків вимоги здійснювати операції не тільки на внутрішньому ринку, але й на інших національних ринках. Крім національних ринків банк може працювати на безлічі регіональних ринків, забезпечуючи реалізацію функції фінансової системи країни в усіх її економічних регіонах. І нарешті, як на національних,

так і на регіональних ринках існує безліч ринків банківських продуктів, які можуть сприйматися банком як цільові.

Проте, хоча демографічні та географічні дані мають практичну цінність, оскільки доступні і зберігаються в зручному форматі, в дійсності вони не пояснюють, чому існують розбіжності у поведінці споживачів. Аналіз різних груп клієнтів, що мають спільні потреби і поведінку в процесі придбання послуги, може мати велику стратегічну цінність. Використовуючи принцип сегментації на основі вигоди, можна виявити відмінності у вимогах груп клієнтів, а також визначити критерії якості послуг, які вони вважають важливими, і відповідно до цього розробити пропозиції по сервісу.

Однією із цілей проведення маркетингових досліджень є визначення факторів, що впливають на рішення споживача про придбання послуги. Більшість покупців послуг не дотримуються суворої раціональності в процесі придбання, що мало б на увазі виявлення всіх можливих джерел придбання послуг та застосування до кожного з них критеріїв оцінки. Проте очевидно, що організаційні покупці діють з більшою раціональністю, ніж індивідуальні споживачі, які демонструють велику нелогічність в ухваленні рішення про покупку. Корпоративний споживач швидше віддасть перевагу простому і відносно менш ризикованому підходу, отримуючи знайому послугу, ніж буде витрачати час на пошук і аналіз усіх можливих варіантів. Фактично, вибір споживача визначається сукупністю можливих варіантів, які можуть бути ранжировані згідно з їх селективністю:

- повний ряд (включає всі послуги, що задовольняють цю потребу);
- сукупність очікувань (включає ті послуги, які знає споживач);
- сукупність розгляду (включає ті послуги в межах очікувань і бажань, які споживач включає при розгляді питання про закупівлю);
- сукупність асортименту (група послуг, на основі якої прийнято остаточне рішення про придбання послуг);
- нездійснений набір (в процесі визначення сукупності варіантів деякі послуги можуть бути відхилені, оскільки є недоступними, неможливими, непотрібними і т.д.).

Лабораторна робота № 2

Моделювання організаційної структури управління підприємством поштового зв'язку в залежності від видів діяльності

МЕТА РОБОТИ: навчитись моделювати організаційну структуру управління підприємством поштового зв'язку в залежності від видів діяльності підприємства.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, зошити для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Визначити вид діяльності та розмір підприємства поштового зв'язку.
2. Визначити кількість працівників та функціональні обов'язки віртуального підприємства поштового зв'язку.
3. Дослідити види організаційних структур: сутність, переваги та недоліки.
4. Побудувати організаційну структуру віртуального підприємства поштового зв'язку.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення понять «підприємство», «фірма» та «організація». В чому різниця даних понять?
2. Від чого залежать функціональні обов'язки працівників підприємства?
3. Дайте визначення поняття «організаційна структура управління».
4. Перерахуйте види організаційних структур управління та розкрийте їхній зміст.
5. Перерахуйте переваги та недоліки організаційних структур управління.
6. Які фактори впливають на вибір організаційних структур управління?

ЗАХИСТ

1. Студент моделює організаційну структуру управління підприємства поштового зв'язку в залежності від видів діяльності з використанням графічного процесора Microsoft Word та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи.
2. Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.
3. Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Основні поняття

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Фірма – це організація, створена однією або більше юридичними та / або фізичними особами для виконання певного виду діяльності з метою отримання прибутку.

Відмінність фірми від підприємства йде по лінії визначення фірми як об'єднання однорідних або змішаних підприємств. Відмінність фірми від підприємства йде по лінії визначення фірми як організації, що створюється одним або більше юридичними та / або фізичними особами, у той час як компанія – це виключно компаньйони, тобто об'єднання торгово-промислових підприємств.

Організація – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. Частіше всього термін вживається для визначення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

Організації, створені людиною (людьми), характеризуються наявністю людини як активного ресурсу. Для організацій, створених людиною, характерна наявність функцій управління і планування. Необхідно відзначити, що організація, що входить у більш велику організацію, є для останньої ресурсом.

Поняття організаційних структур управління та фактори, які впливають на їх вибір

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів підприємства, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.

Організаційна структура – це поведінкова система, це люди і групи, що постійно вступають у різні взаємини для розв’язання загальних задач. Організаційна структура управління – це одне із ключових понять управлінню, тісно пов’язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою управлінців і розподілом між ними повноважень.

Під *організаційною структурою управління* розуміється упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства зв’язку як єдиного цілого. Організаційна структура управління визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- ступінь складності – кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації;

- ступінь формалізації – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації;

- ступінь централізації – місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Кращою структурою підприємства буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації. Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру:

- технологія;
- розміри підприємства;
- середовище;
- стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія – процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої. Дослідження, пов’язані із вивченням взаємозв’язків "технологія-структура", проводилися Джоаною Вудворд, яка визначила три типи технологій, табл. 2.1:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Таблиця 2.1

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
<i>Найефективніша структура</i>	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Розміри підприємства. Вчені Астонського університету з Бірмінгема вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

Структурні характеристики організацій	Розміри організацій	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- складність середовища – визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- динамічність середовища – характеризується кількістю змін середовища за одиницю часу та подібністю змін;
- невизначеність середовища – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни у середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Середовище підприємства не є однозначно стабільним або нестабільним. У кожного структурного підрозділу є своє середовище з різним ступенем невизначеності. Побудова раціональної організаційної структури досягається шляхом пристосування структури окремих підрозділів до вимог їх власних середовищ, рис. 2.1.



Рис. 2.1. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій А. Чандлер дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Види організаційних структур управління

Основними видами організаційних структур є:

1. *Лінійна організаційна структура* являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням. При лінійній організаційній структурі управлінців підрозділи нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному управлінцю більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього, рис. 2.2.

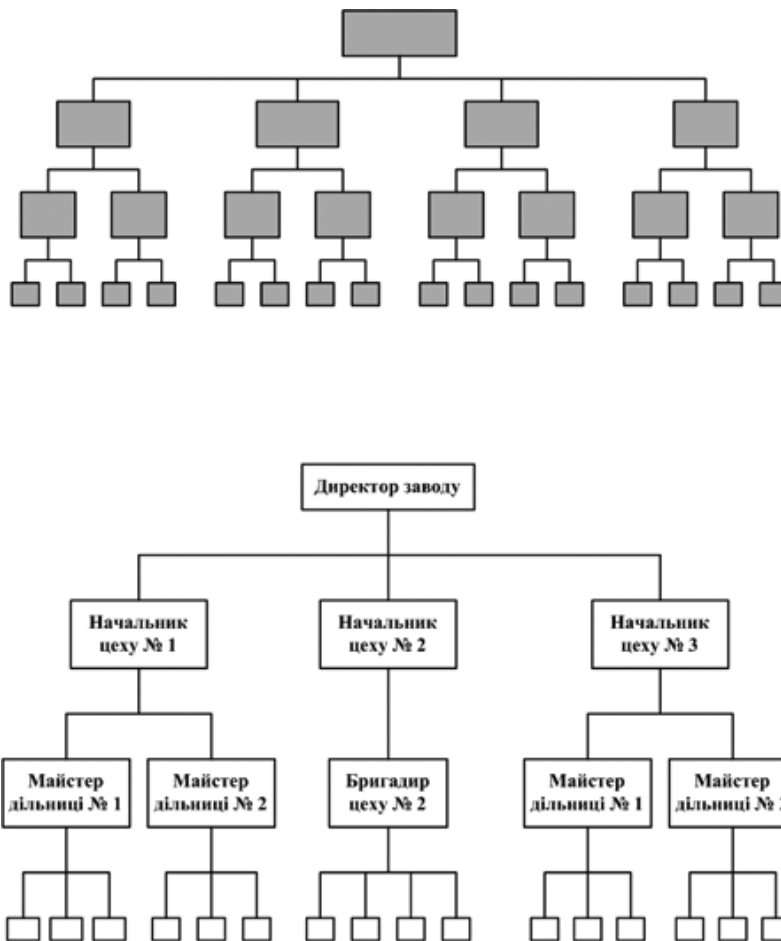


Рис. 2.2. Схема лінійної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліками є:

- управлінець повинен виконувати, крім основних координуючих функцій, цілу низку робіт по обліку, робіт по обліку з кадрами, контролю якості тощо;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2. *Функціональна організаційна структура.* Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями, рис. 2.3.

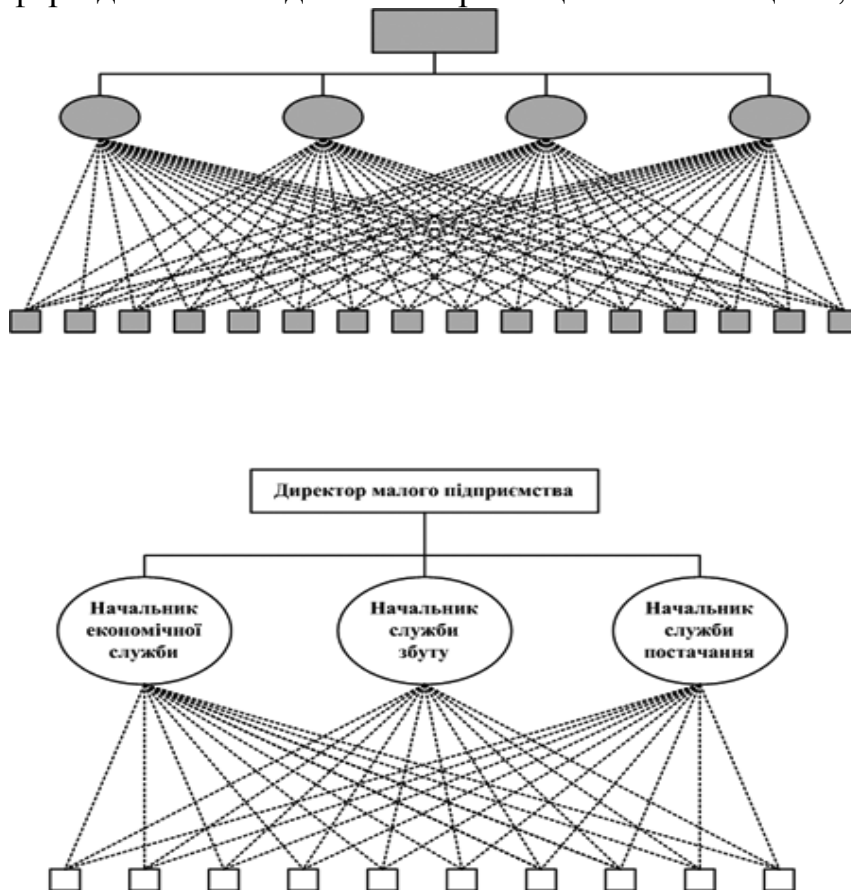


Рис. 2.3. Схема функціональної організаційної структури підприємства

При функціональній організаційній структурі кожен управлінець має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Перевагами такої структури є:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліками є:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

3. *Лінійно-функціональна організаційна структура* – лінійні управлінці мають право віддавати розпорядження і приймати рішення за участі функціональних служб. Основу лінійно-функціональної структури складає "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. За кожною підсистемою

формується "ієрархія" служб ("шахта"), що пронизує всю організацію від верху донизу. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій, рис. 2.4.

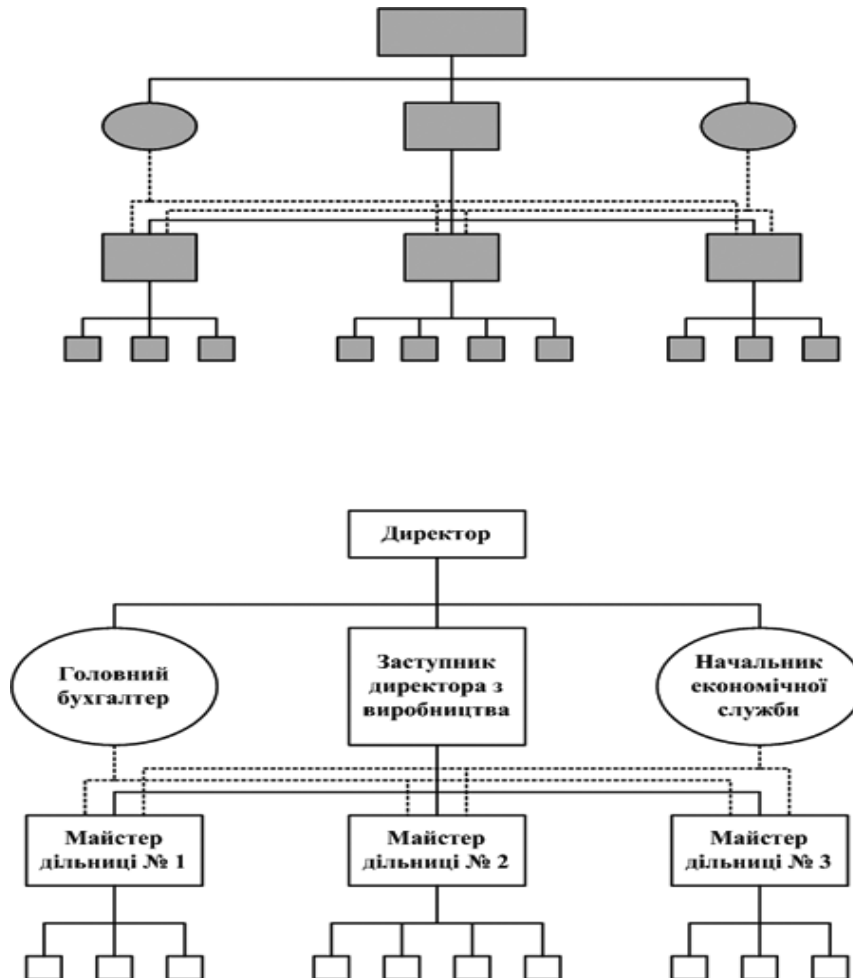


Рис. 2.4. Схема лінійно-функціональної організаційної структури підприємства

Головна перевага такої структури в тому, що поєднує переваги лінійної та функціональної структури.

Недоліками такої структури є:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при розв'язанні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначними змінами технології виробництва.

4. *Матрична організаційна структура* – широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перехрещення яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів. Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності

середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп, рис. 2.5.

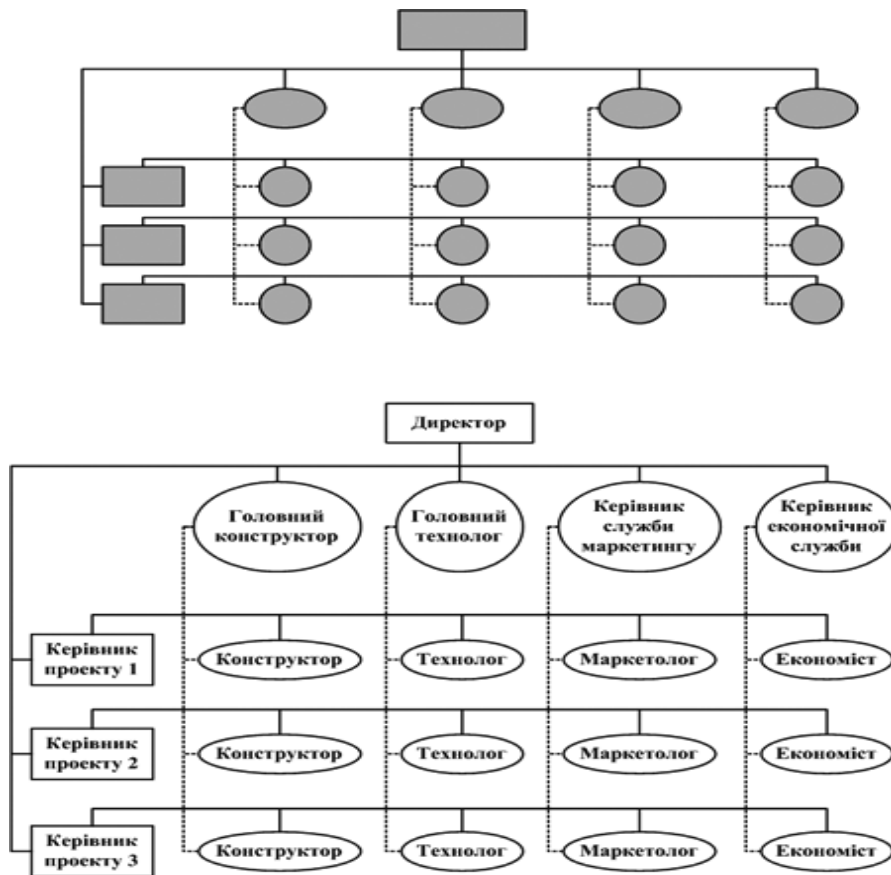


Рис. 2.5. Схема матричної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є висока адаптивність до змін середовища та ефективні механізми координації, а недоліками є обмежена сфера застосування і конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

5. *Штабна організаційна структура* – включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які не володіють правами ухвалення рішень і керівництва будь-якими нижчестоячими підрозділами і виконавцями, а лише допомагають лінійному керівникові у виконанні окремих функцій управління силами штату фахівців з окремих функцій. У чистому виді штабна організаційна структура включає штабних помічників при вищих керівниках організацій. До чисто штабних підрозділів відносяться, наприклад, відділи координації й аналізу, органи інспекції, група мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридична служба і т. д.

Створення штабних підрозділів – перший крок до функціональної спеціалізації в управлінні. Проте, практично, штабні підрозділи не тільки виконують певні творчі і технічні функції з підготовки рішень, але їх керівники наділяються і деякими правами функціонального керівництва основними напрямками діяльності організації. На цій основі працюють в організаціях планово-економічні відділи, бухгалтерії, відділи кадрів та ін. Характерна і для органів місцевого самоврядування.

6. *Матрично-штабна організаційна структура* – відбиває усі види керівництва і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність і контроль на вищому рівні.

7. *Лінійно-штабна організаційна структура* – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності, рис.2.6.

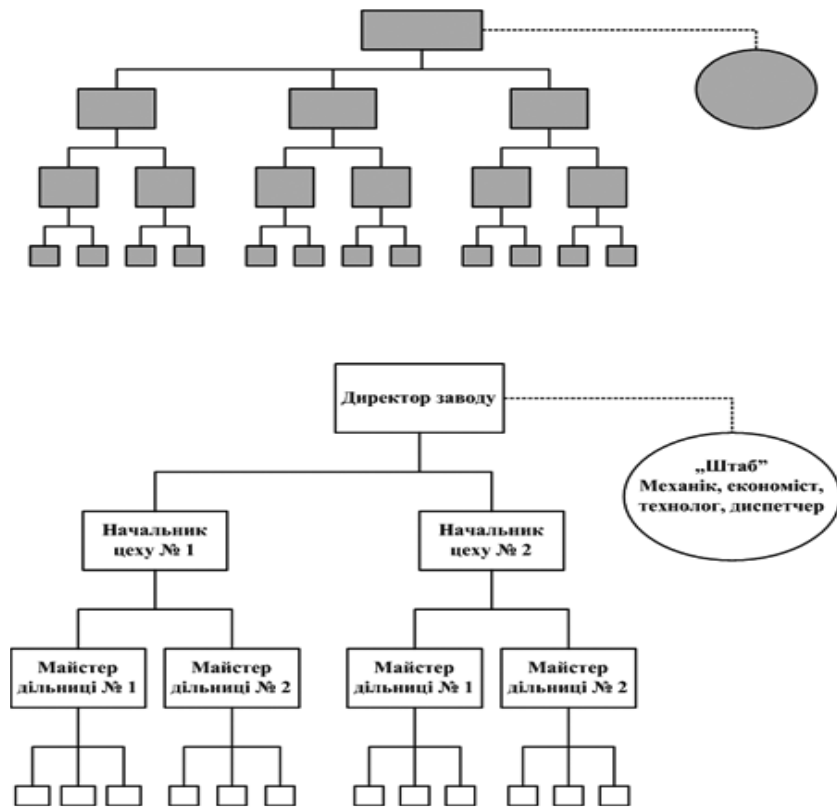


Рис. 2.6. Схема лінійно-штабної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліками такої структури є обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів та можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату. Лінійно-штабна організаційна структура управління теж побудована за принципом функціонального розподілу управлінської праці, використовуваного в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників тут – координувати дії функціональних служб і спрямовувати їх у русло загальних інтересів організації.

8. *Дивізійна організаційна структура*. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління, рис. 2.7.

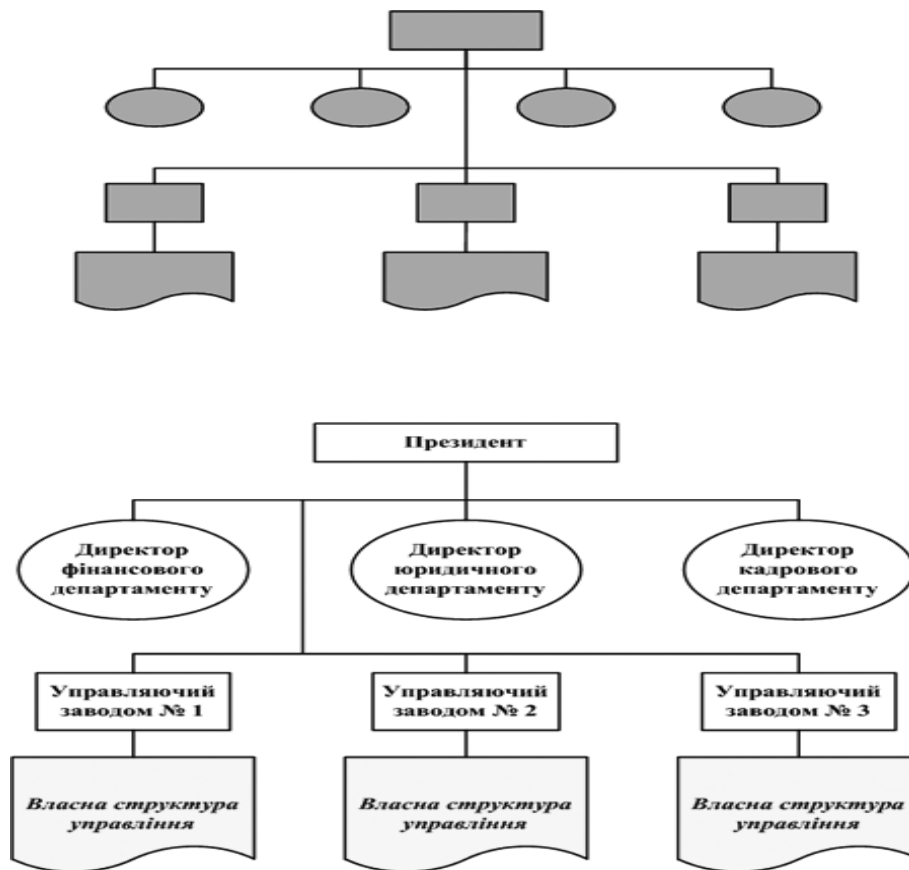


Рис. 2.7. Схема дивізіональної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліками є:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям зі значною кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий. Ключовими фігурами в управлінні підприємства з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а керуючі виробничими відділеннями. Структурування організації по відділеннях відбувається, як правило, за одним із трьох критеріїв: за видами продукції, що випускається, чи наданими послугами (продуктова спеціалізація); за орієнтацією на ті або інші групи споживачів (споживча спеціалізація); за територіями, що обслуговуються, (територіальна або регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок зі споживачами і ринком, суттєво прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Лабораторна робота № 3

Розробка складових виробничих фондів підприємства поштового зв'язку

МЕТА РОБОТИ: визначити склад та структуру виробничих фондів підприємства поштового зв'язку.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, зошити для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Визначити та обґрунтувати особливості формування виробничих фондів підприємства поштового зв'язку.
2. Визначити склад та структуру основних виробничих фондів.
3. Визначити особливості формування оборотних виробничих засобів.
4. Сформувати склад основних та оборотних засобів віртуального підприємства поштового зв'язку.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте економічну характеристику виробничим фондам підприємства.
2. Дайте визначення понять «основні виробничі фонди» та «оборотні засоби».
3. Які показники характеризують використання основних виробничих фондів?
4. Які показники характеризують використання оборотних фондів?
5. Поясніть особливості формування виробничих фондів на підприємстві поштового зв'язку.

ЗАХИСТ

1. Студент моделює склад та структуру виробничих фондів віртуального підприємства поштового зв'язку з використанням графічного процесора Microsoft Word та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи.
2. Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.
3. Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Економічна сутність виробничих фондів

Результати діяльності підгалузі поштового зв'язку в умовах переходу до ринкової економіки залежать від рівня розвитку, достатків, ступеня оновлення та використання трудових і матеріальних ресурсів.

Матеріальні ресурси є основою інвестиційних процесів, являють собою об'єкти реальних інвестицій, які повністю спрямовуються на збільшення реального капіталу (основного й оборотного), тобто в основні фонди і на приріст матеріально-виробничих запасів. Термін "реальні інвестиції" застосовується в міжнародній практиці економічного аналізу і, зокрема, використовується у системі національних рахунків ООН.

Реальні інвестиції – це вкладення на рахунок фонду накопичення національного доходу, частки прибутку, отриманого внаслідок підприємницької діяльності (самофінансування), а також за рахунок кредиту, тобто залучених коштів з ринку позичкового капіталу.

Матеріальною основою госпрозрахункових відносин є кошти виробництва, що знаходяться в розпорядженні підприємств (об'єднань) зв'язку, необхідні для здійснення виробничої діяльності з передавання різного роду повідомлень та створення продукції зв'язку, а також матеріальні кошти невиробничого характеру, які є основою створення соціальних умов колективу цих підприємств. До останніх відносяться такі, що знаходяться на балансі підприємства: житлові будинки, об'єкти культурного, спортивного характеру, громадського харчування, охорони здоров'я. Усі матеріальні ресурси, такі як майно підприємства у вартісних відношеннях, складають статутний фонд. Статутний фонд складається на момент організації підприємства з коштів засновників – грошових, матеріальних. Цей статутний фонд у подальшому змінюється внаслідок нових інвестицій в розширення і в поновлення існуючих засобів і предметів праці підприємства. Всі матеріальні ресурси, що створюють статутний фонд, поділяються на основні й оборотні фонди.

Основну частину матеріальних ресурсів підприємств зв'язку займають основні виробничі фонди.

Основні фонди – це будівлі, машини, обладнання, споруди, тобто засоби праці, за допомогою яких людина впливає на оброблювану речовину. *Оборотні фонди* – це предмети праці (матеріали, запасні частини, паливо), на які спрямована праця людини. *Фонди обігу* – це готова продукція на складі та грошові засоби підприємства. Основні фонди й оборотні засоби разом взяті називаються *виробничими фондами*, які в матеріально-речовинній формі виступають як засоби виробництва. У бухгалтерському обліку основні фонди й оборотні засоби враховуються як активи підприємства відповідно як необоротні й оборотні активи.

Виробничі фонди зв'язку за своєю структурою суттєво відрізняються від виробничих фондів промисловості.

Сьогодні в промисловості основні фонди складають 79%, а обігові 21% усіх виробничих фондів. У галузі зв'язку на частку основних фондів припадає 90...96%, а оборотних засобів – 4...10% виробничих фондів. Відносно невисока питома вага оборотних засобів у загальній вартості виробничих фондів зв'язку пояснюється головним чином нематеріальним характером продукції зв'язку, для виробництва якої не потрібно витрат сировини, матеріалів тощо.

Необхідно зазначити, що розподіл виробництва на засоби і предмети праці не можна ототожнювати з розподілом виробничих фондів на основні й оборотні. Поняття "засоби праці" і "предмети праці" ширше ніж поняття "основні й оборотні фонди". Засоби та предмети праці охоплюють усі засоби виробництва, а основні й оборотні фонди лише ті з них, які мають вартість, і переносять її на створюваний продукт.

До виробничих фондів належать лише ті засоби виробництва, які є продуктами людської праці. Засоби виробництва, надані природою (земля, корисні копалини в надрах землі, ліс, вітер, вода тощо), до виробничих фондів не належать. Поділ засобів виробництва на засоби та предмети праці визначаються їхньою роллю в процесі виробництва, впливає з самого процесу праці і через це властиві всім громадським формаціям.

Різницю між засобами і предметами праці або основними й оборотними фондами, засновані на їх функціональному призначенні, можна подати далі таким чином.

Основні фонди:

- багаторазово беруть участь у процесі виробництва протягом тривалого часу;
- зберігають свою натурально-матеріальну форму;
- переносять свою вартість на продукт частинами відповідно до ступеня зносу, протягом усього періоду функціонування.

Оборотні фонди:

- повністю витрачаються у кожному виробничому циклі;
 - втрачають або змінюють свою первісну форму;
 - повністю включаються в продукт, у створенні якого вони брали участь.
- Одна частина входить в продукт матеріально і за вартістю (матеріали), інша – лише за вартістю (енергія, паливо);
- переносять свою вартість на створювану продукцію повністю протягом одного виробничого циклу.

З практичної точки зору (простоти обліку) до оборотних фондів належать малоцінні і швидкозношувальні (терміном служби менше одного року) предмети – інструменти, інвентар, прилади тощо. Предмети, які своєю натуральною формою можуть бути засобами праці, стають основними фондами лише тоді, коли вони залучені у виробничий процес і використовуються для оброблення і передавання інформації.

В наш час не останнє значення у вирішенні питань розвитку, удосконалення виробництва, запровадження результатів науково-технічного прогресу мають основні засоби у вигляді нематеріальних активів. До складу нематеріальних активів входять придбані підприємством права користування землею, водою, іншими природними ресурсами, промисловими зразками, товарними знаками, об'єктами промислової та інтелектуальної власності, "ноу-хау", обґрунтовані патентами, ліцензіями, угодами, договорами. Термін корисного використання нематеріальних активів встановлюється виходячи з розрахунку на десять років, але не більше терміну діяльності підприємства або за договором. Вартість нематеріальних активів та нарахування на них зносу враховуються і відбиваються у звітності окремо.

Склад основних фондів

Основні фонди – це матеріальні цінності, які використовуються в господарській діяльності платника податків протягом періоду, що перевищує 365 календарних днів з дати введення в експлуатацію таких матеріальних цінностей, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом.

Основні засоби – це значна частина необоротних активів підприємства. Необоротні активи включають основні засоби; інші необоротні матеріальні активи; нематеріальні активи. Усі ці засоби мають термін корисного використання більше одного року, і протягом цього періоду виготовляється відповідний обсяг продукції (робіт, послуг).

Основні засоби – це матеріальні активи, очікуваний термін корисного використання яких більше одного року (чи операційного циклу, якщо він більше одного року). Вартісний критерій віднесення матеріальних засобів до основних засобів у господарських підприємствах не передбачається, за винятком предметів, що відносяться до складу малоцінних необоротних матеріальних активів, на них підприємство може самостійно установити вартісні ознаки предметів. З 2004 року вартість малоцінних необоротних матеріальних активів для віднесення до основних фондів установлена у розмірі понад 1000 грн.

У бюджетних організаціях до основних засобів відносять не тільки за тимчасовим циклом, але і за вартісним. Їх вартість повинна складати понад 500 грн. за одиницю (комплект), а *сценічно* постановочних основних засобів понад 10 грн.

У бухгалтерському обліку ведеться матеріальний облік основних засобів і всіх необоротних активів за їх натурально-речовинною видовою структурою.

Основні засоби відносяться до матеріальних активів і поділяються на дві підгрупи:

1. Основні засоби, за допомогою яких безпосередньо організовується процес виробництва і реалізація продукції (робіт, послуг). До них відносяться:

- земельні ділянки;
- будинки, споруди і передавальні пристрої;
- машини й обладнання;
- транспортні засоби;
- інструменти, прилади, інвентар;
- робоча продуктивна худоба;
- багаторічні насадження;
- інші основні засоби (оргтехніка, офісні меблі і т.д.).

Інші необоротні матеріальні активи:

- бібліотечний фонд;
- малоцінні необоротні матеріальні активи;
- тимчасові (не титульні) спорудження;
- природні ресурси;
- інвентарна тара;
- предмети прокату;
- інші необоротні матеріальні активи.

Нематеріальні активи – це активи, що не мають фізичної форми. Це право на користування природними ресурсами; право на користування майном; права на знаки для товарів і послуг; права на об'єкти промислової власності; авторські і суміжні з ним права – патенти, авторські свідоцтва; гудвіл та ін.

Основні виробничі фонди – частина необоротних активів, що мають матеріальну форму і безпосередньо як засоби праці використовуються в процесі виробництва продукції і послуг протягом періоду понад один рік.

На підприємстві основні виробничі фонди можуть бути оцінені за: первісною, переоціненою (відбудовною), залишковою (балансовою), ліквідаційною, середньою вартостями.

Первісна вартість – вартість основних фондів у момент їхнього придбання (обладнання) чи в момент введення в експлуатацію за актом (будинки, лінійні спорудження і т.д.).

Придбані (самостійно виготовлені) основні засоби зараховуються на баланс платника податку за первісною вартістю.

Первісна вартість об'єкта основних засобів складається з таких витрат:

- суми, що сплачують постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт (без непрямих податків);
- реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються у зв'язку з придбанням/отриманням прав на об'єкт основних засобів;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням (створенням) основних засобів (якщо вони не відшкодовуються платнику);
- витрати на страхування ризиків доставляння основних засобів;
- витрати на транспортування, установлення, монтаж, налагодження основних засобів;

– інші витрати, безпосередньо пов'язані з доведенням основних засобів до стану, в якому вони придатні для використання із запланованою метою.

Первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних із покращенням об'єкта (модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція тощо), що приводить до зростання майбутніх економічних вигод, первісно очікуваних від використання об'єкта.

У разі здійснення витрат на самостійне виготовлення основних засобів платником податку для власних виробничих потреб балансова вартість відповідної групи основних засобів збільшується на суму всіх виробничих витрат, понесених платником податку, що пов'язані з їх виготовленням та введенням в експлуатацію, а також витрат на виготовлення таких основних засобів, що мають інші джерела фінансування, без урахування сплаченого податку на додану вартість, у разі, коли платник податку зареєстрований платником податку на додану вартість.

Первісна вартість об'єктів основних засобів, зобов'язання за якими визначена загальна сума, обчислюється розподілом цієї суми пропорційно звичайній ціні окремого об'єкта основних засобів.

Первісною вартістю основних засобів, що включені до статутного капіталу підприємства, визнається їх вартість, погоджена з засновниками (учасниками) підприємства, але не вище звичайної ціни.

Первісна вартість об'єкта основних засобів, одержаного в обмін на подібний об'єкт, дорівнює залишковій балансовій вартості переданого об'єкта основних засобів, але не вище звичайної ціни об'єкта основних засобів, отриманого в обмін.

Первісна вартість об'єкта основних засобів, отриманого в обмін (або частковий обмін) на неподібний об'єкт, дорівнює залишковій балансовій вартості переданого об'єкта основних засобів, збільшеній (зменшеній) на суму грошових коштів чи їх еквівалентів, що була передана (отримана) під час обміну, але не вище звичайної ціни об'єкта основних засобів, отриманого в обмін.

Первісна вартість основних засобів збільшується на розмір витрат, пов'язаних із покращенням об'єкта (модернізація, модифікація, добудова, технічне переозброєння, реконструкція тощо), що приводить до зростання майбутніх економічних вигод, первісно очікуваних від використання об'єкта.

Наприклад, первісна вартість на придбання обладнання може бути визначена:

$$\hat{O}_i = \ddot{O}_{\text{итд}} + \hat{E}_{\text{дд}} + \hat{E}_{\text{снєє}} + \hat{E}_i + \hat{E}_{\text{зг}},$$

де $\Pi_{\text{опт}}$ – оптова ціна обладнання; $K_{\text{тр}}$ – витрати на транспортування від постачальника; $K_{\text{зскл}}$ – витрати на заготівельно-складські витрати; $K_{\text{м}}$ – витрати на установку і монтаж обладнання; $K_{\text{ін}}$ – інші непередбачені витрати.

Переоцінена (відбудовна) вартість – це вартість відтворення об'єктів основних фондів у поточних цінах. Переоцінка відбувається, якщо залишкова вартість об'єкта значно (більше 10%) відрізняється від первісної вартості.

Переоцінка відбувається, як правило, один раз на рік:

$$\Phi_{\text{в}} = \Phi(I_{\text{інф}} - 0,1),$$

де $\Phi_{\text{в}}$ – переоцінена (відбудовна) вартість; Φ – первісна вартість; $I_{\text{інф}}$ – індекс інфляції за рік.

Вартість, що амортизується (AB) – це вартість, що враховується при розрахунку амортизаційних відрахувань:

$$AB = \Phi_i - ЛВ,$$

де Φ_i – відповідна вартість основних фондів (первісна, переоцінена, залишкова); ЛВ – *ліквідаційна вартість*, що визначається підприємством на момент повного зносу (ліквідації) об'єкта основних фондів. Вона може бути плановою – якщо вона устанавлюється в момент придбання (прийому) в експлуатацію об'єкта основних фондів і фактичною – коли вона визначається в момент ліквідації основних фондів.

Залишкова вартість (балансова):

$$\Phi_{\text{зал}} = \Phi - \sum_{t=1}^{t_e} I_t,$$

де I_t – величина зносу за t -й рік; t_e – період експлуатації до моменту розрахунку залишкової вартості.

Залишкова вартість на момент звіту відповідно до податкового обліку визначається:

$$\Phi_{\text{зал(бал)}_t} = [\Phi_{\text{зал}} + \Delta\Phi_{\text{ву}} - \Delta\Phi_{\text{виб}} - A]_{(t-1)},$$

де t – звітний період; $(t-1)$ – попередній період; $\Delta\Phi_{\text{ву}}$ – вартість уведених основних фондів; $\Delta\Phi_{\text{виб}}$ – вартість вибулих основних фондів; A – амортизаційні відрахування.

Вартість уведених основних фондів:

$$\Delta\Phi_{\text{ув}} = \Delta\Phi'_{\text{ув}} + \Delta\Phi'_{\text{пок}},$$

де $\Delta\Phi'_{\text{ув}}$ – вартість уведених нових основних фондів; $\Delta\Phi'_{\text{пок}}$ – витрати на покращення основних фондів, що враховуються у валових витратах:

$$\Delta\Phi'_{\text{пок}} = \Phi_{\text{бал}} (\%_{\text{факт пок}} - \%_{\text{лім пок}}) / 100,$$

де $\%_{\text{факт пок}}$ – відсоток від балансової вартості, фактично витраченої на покращення основних фондів. Ця сума враховується у витратах на експлуатацію; $\%_{\text{лім пок}}$ – відсоток від балансової вартості, що устанавлений в Податковому кодексі для віднесення цих засобів на покращення у валові витрати, що враховуються при розрахунку оподатковуваного прибутку. Цей відсоток на даний момент (з 1.01.04 р.) складає 10%.

Балансова (залишкова) вартість основних засобів кожної з груп визначається за кожним із об'єктів, що входить до складу окремої групи, у тому числі вартість покращення основних засобів, отриманих безоплатно або в оперативний лізинг (оренду), як окремий об'єкт амортизації, та в цілому по групі як сума балансових вартостей окремих об'єктів такої групи.

Балансова вартість основних засобів 1, 2 та 3 груп основних засобів та нематеріальних активів, уведених в експлуатацію (господарський оборот) до 1.01.2011 р., визначається на підставі даних про балансову вартість окремих об'єктів основних фондів групи 1 та нематеріальних активів, визначену станом на 31 грудня 2008 р. за правилами, установленними статтею 8 Закону України „Про оподаткування прибутку підприємств”.

Балансова вартість 2, 3 та 4 груп основних фондів, визначена станом на 31 грудня 2008 року розподіляється на об'єкти основних засобів відповідних груп пропорційно питомій вазі балансової вартості таких об'єктів, які перебувають в експлуатації до 1.01.2011 року, визначеної за даними бухгалтерського обліку, у сукупній балансовій вартості зазначених об'єктів основних засобів.

Середня вартість основних фондів

$$\begin{aligned}\bar{\Phi} &= \Phi_{\Pi} + \sum_{i=1}^m \frac{\Delta\Phi_{\text{ув}i} * \Delta t_i}{t_k} - \sum_{j=1}^n \frac{\Delta\Phi_{\text{виб}j} * \Delta t_j}{t_k}, \\ \bar{\Phi} &= \frac{\Phi_{\Pi} + \Phi_{\text{к}}}{2}, \\ \bar{\Phi} &= \frac{\frac{\Phi_{\Pi} + \Phi_{\text{к}}}{2} + \Phi_{\text{п}2} + \Phi_{\text{п}3} + \dots + \Phi_{\text{п}i}}{t_k},\end{aligned}$$

де Φ_{Π} – вартість основних фондів на початок періоду; $\Phi_{\text{к}}$ – вартість основних фондів на кінець періоду:

$$\Phi_{\text{к}} = \Phi_{\Pi} + \Delta\Phi_{\text{ув}} - \Delta\Phi_{\text{виб}},$$

де $\Delta\Phi_{\text{ув}}$, $\Delta\Phi_{\text{виб}}$ – загальна вартість, що уводяться і вибулих основних фондів за аналізований період; $\Delta\Phi_{\text{ув}i}$ – вартість фондів, що уводяться, в i -й момент часу; m – число моментів уведення основних фондів; Δt_i – тривалість з моменту уведення до кінця аналізованого періоду за місяцями (кварталами); $\Delta\Phi_{\text{виб}j}$ – вартість вибулих основних фондів у j -й момент часу; n – число моментів вибуття основних фондів; Δt_j – тривалість з моменту вибуття до кінця аналізованого періоду, за місяцями (кварталами); t_k – число місяців (кварталів) аналізованого періоду; $\Phi_{\text{п}2}$, $\Phi_{\text{п}3}$, $\Phi_{\text{п}i}$ – вартість основних фондів на початок наступних місяців після Φ_{Π} .

Показники використання основних фондів

У сучасних умовах прискорення темпів розвитку НТП якість послуг, що надаються, обсяг витрат, рівень продуктивності праці операторів зв'язку значною мірою визначається рівнем використання такої важливої складової виробничих ресурсів, як основні виробничі фонди. За таких обставин зростає роль проведення аналізу стану, руху та ефективності використання основних виробничих фондів на постійній основі. При цьому зміна показників

використання основних фондів стає так званим індикатором, який свідчить про відповідність фондів, що використовуються на підприємстві, сучасним вимогам та необхідністю впровадження певних напрямів удосконалення використання основних виробничих фондів, які розробляються для підвищення ефективності їх використання.

Рух основних фондів протягом періоду характеризують такі показники, як коефіцієнт уведення, оновлення та вибуття основних фондів.

Коефіцієнт уведення основних фондів:
$$K_{ув} = \frac{\Delta\Phi_{ув}}{\Phi_{к}}$$

Коефіцієнт оновлення основних фондів: $K'_{ув} = \frac{\Delta\Phi'_{ув}}{\Phi_{к}}$, $\Delta\Phi'_{ув}$ – вартість нових основних фондів, уведених за аналізований період.

Коефіцієнт вибуття основних фондів:
$$K_{виб} = \frac{\Delta\Phi_{виб}}{\Phi_{п}}$$

Для оцінки ефективності використання основних фондів зв'язку застосовується загальноприйнята система показників, в якій кожен показник характеризує певну сторону у використанні фондів. Вся система показників використання основних фондів поділяється на натуральні та вартісні. Натуральні показники дають можливість визначати використання виробничої потужності та час роботи кожного об'єкта основних фондів.

Для оцінки використання сукупності різних видів основних фондів у цілому по підприємству або його структурному підрозділу використовують вартісні показники використання основних фондів.

Вартісні показники використання основних фондів:

– Фондовіддача (показник оборотності основних фондів):

$$K_{в} = \frac{Q}{\Phi}; \quad K'_{в} = \frac{Д}{\Phi}; \quad K''_{в} = \frac{ЧД}{\Phi},$$

де Q , $Д$, $ЧД$ – обсяг продукції, виторг (доходи), чистий дохід відпо-відно; $\bar{\Phi}$ – середня вартість основних фондів за відповідний період;

– Фондоємність одиниці продукції (виторгу чистого доходу):

$$h = \frac{1}{K_{в}} \text{ чи } h = \frac{\bar{\Phi}}{Q}; \quad h' = \frac{\bar{\Phi}}{Д}; \quad h'' = \frac{\bar{\Phi}}{ЧД};$$

– Фондовоозброєність праці:
$$V = \frac{\bar{\Phi}}{Ш},$$

де $Ш$ – чисельність працівників;

– Рентабельність основних фондів: $r_{оф} = \frac{\Pi_i}{\Phi},$

де Π_i – відповідний вид прибутку (валовий; звичайної діяльності; операційної діяльності; чистий чи нерозподілений).

Натуральні показники використання об'єктів основних фондів

Натуральні показники, що характеризують екстенсивність та інтенсивність використання основних виробничих фондів оператора наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники екстенсивного та інтенсивного використання за видами основних виробничих фондів оператора зв'язку

№ з/п	Показники	Характеристика показника	Порядок визначення
<i>Показники екстенсивного використання за видами основних виробничих фондів</i>			
1	Показник освоєння уведених в експлуатацію об'єктів	відображає частку уведених в експлуатацію об'єктів у загальній кількості прийнятих об'єктів на баланс	$\eta_{e1} = \frac{n_y}{n_6}$, де n_y – кількість уведених об'єктів в експлуатацію; n_6 – кількість прийнятих об'єктів на баланс
2	Показник використання об'єкта в часі	характеризує ступінь задіяння обладнання за календарним часом та часом за розкладом	$\eta_{e2} = \frac{t}{t_p}$; $\eta_{e3} = \frac{t_p}{t_k}$, де t – фактичний час роботи, год.; t_p – час роботи, установлений розкладом, год.; t_k – календарний час роботи в періоді, що аналізується (доба, квартал, рік)
3	Загальний показник екстенсивного використання об'єкта		$\eta_e = \eta_{e1} \cdot \eta_{e2} \cdot \eta_{e3}$, $\eta_e = \frac{n_y}{n_6} \cdot \frac{t}{t_k}$
<i>Показники інтенсивного використання основних виробничих фондів</i>			
4	Показник використання технічної пропускної спроможності об'єкта	відбиває ступінь використання потужності обладнання по відношенню до його технічної пропускної спроможності	$\eta_{i1} = N_e / N_T$, де N_e – експлуатаційна пропускна спроможність об'єкта, одиниць повідомлень (продукції) за одиницю часу; N_T – технічна пропускна спроможність, одиниць продукції (повідомлень) за одиницю часу
5	Показник використання виробничої потужності	відображає кількість оброблених повідомлень на одиницю потужності з урахуванням фактичного часу роботи	$\eta_{i2} = \frac{Q}{N_e \cdot t}$, де Q – фактичне число оброблених повідомлень (продукції) за фактичний час
6	Загальний показник інтенсивного використання		$\eta_i = \eta_{i1} \cdot \eta_{i2}$; $\eta_i = \frac{Q}{N_T \cdot t}$
7	Загальний (інтегральний) показник використання об'єкта		$\eta_{заг} = \eta_e \cdot \eta_i$; $\eta_{заг} = \frac{n_y}{n_6} \cdot \frac{Q}{N_T \cdot t_k}$

Оборотні засоби підприємств зв'язку

Для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства повинні мати окрім *основних фондів і оборотні засоби*. Оборотні засоби поділяються на дві частини. Одна з них включає в себе виробничі запаси допоміжних матеріалів, палива, запасних частин для поточного ремонту

обладнання, малоцінні та предмети, що швидко зношуються, (терміном служби менше одного року). Це оборотні виробничі фонди зв'язку. Якщо оборотні виробничі фонди вже вступили у виробничий процес, то вони належать до категорії витрат.

Крім оборотних виробничих фондів у підприємства є фонди обігу (річна продукція, грошові кошти, дебіторська заборгованість тощо), що знаходяться у сфері обігу. У зв'язку з тим, що оборотні фонди і фонди обігу здійснюють кругообіг протягом одного циклу виробництва й обігу, послідовно набуваючи форму то оборотних виробничих фондів (у вигляді виробничих матеріальних запасів і незавершеного виробництва), то фондів обігу (у вигляді грошових коштів), їх об'єднують в одну економічну категорію – *оборотні засоби*. За своїм складом, обсягом і структурою оборотні засоби галузі зв'язку суттєво відрізняються від оборотних засобів промисловості, що пояснюється нематеріальним характером продукції зв'язку. Цим і пояснюється відсутність у складі фондів обігу експлуатаційних підприємств зв'язку річної продукції, а у складі оборотних виробничих фондів – запасів сировини й основних матеріалів.

На експлуатаційних підприємствах зв'язку кругообіг оборотних засобів починається з авансування грошових коштів Д, за рахунок яких створюються виробничі запаси товарно-матеріальних цінностей (Т). На першій стадії кругообігу кошти з грошової форми переходять у товарну (Д → Т). На другій стадії виробничі запаси вступають у виробництво, з яким у галузі зв'язку збігається процес споживання продукції. Минаючи форму готових виробів Т'', кругообіг коштів завершується грошовою формою Д'. При цьому чим швидше оборотні засоби переходять із однієї стадії в іншу, тим менша загальна сума потрібних підприємству оборотних засобів.

Функція оборотних засобів – здійснення платежів, розрахунків за доставлені товари, виконані роботи, готову продукцію, послуги. Вони постійно обслуговують усі стадії переміщення оборотних виробничих фондів і фондів обігу. Таким чином, оборотні засоби не "витрачаються", а лише послідовно переходять від однієї стадії кругообігу до іншої, кожного разу повертаючись до своєї вихідної грошової форми. Виходячи з цього, оборотні засоби являють собою грошове вираження авансованої вартості продукції, необхідної для здобування запасів товарно-матеріальних цінностей з метою обслуговування технічних засобів зв'язку й обробки обміну, а також для проведення відповідних грошових розрахунків. Для фінансового планування, контролю і звіту за правильністю використання оборотних засобів прийнято збільшене їх групування згідно зі статтями, що враховуються в бухгалтерському балансі підприємства. Елементи оборотних засобів за основною діяльністю галузі зв'язку та їхньою приблизною питомою вагою у загальній сумі оборотних засобів наводяться на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура оборотних засобів підприємств зв'язку

Оборотні виробничі фонди в галузі зв'язку складають 28,4%, це менше, ніж в промисловості (понад 65%). Майже три чверті оборотних засобів припадає на фонди обігу. Це, здебільшого, грошові кошти в касах, на розрахункових рахунках у банках. У той самий час у промисловості фонди обігу складають близько 6–7%.

Значна відмінність складу оборотних засобів у галузі зв'язку пояснюється нематеріальним характером продукції зв'язку, відсутністю запасу сировини, незавершеного виробництва та готової продукції на експлуатаційних підприємствах зв'язку, формами розрахунків за послуги зв'язку, наявністю попереднього внесення авансів. Внаслідок цього на рахунках в банку зосереджуються значні суми грошових коштів.

У виробничих оборотних засобах є такі кошти, як витрати майбутніх періодів, які являють собою витрати, здійснювані водночас на: освоєння нових підприємств і потужностей (пускові видатки); підготовку та освоєння нових видів продукції та технологічних процесів; орендну плату за основні фонди подальших періодів; організаційний набір робочих; капітальний ремонт орендованих основних фондів й інші витрати, розраховані на тривалий час і списувані на собівартість продукції частинами у майбутніх періодах.

В умовах реформування економіки важливим є те, щоб у сферу обігу абстрагувалося якомога менше коштів, і терміни їх пересування в ній були мінімальними, тому що збільшення частки оборотних засобів, що обслуговують виробництво, означає більш ефективне їх використання.

Джерелом формування оборотних засобів є як власні фінансові ресурси підприємств зв'язку, так і позикові та залучені кошти, використовувані тимчасово. Власні оборотні засоби закріплюються за підприємством у постійне користування і стають частиною його статутного фонду. У подальшому власні оборотні засоби поповнюються за рахунок фонду розвитку підприємства. До власних обігових коштів прирівнюються так звані стійкі пасиви. До них належать грошові кошти, які внаслідок об'єктивної затримки різних платежів знаходяться в розпорядженні підприємства: мінімальна заборгованість робочим і службовцям по заробітній платі і пов'язані з нею відповідні відраховування до цільових фондів (соцстрах, Пенсійний фонд, фонд зайнятості); заборгованість постачальникам за матеріали, термін оплати яких ще не настав; аванси клієнтів за послуги зв'язку; тимчасово вільні кошти спеціальних фондів для їх використання за призначенням тощо.

Позикові кошти надаються підприємствам у тимчасове користування у вигляді кредитів банку за договором з банком на визначений термін. Кредити використовуються для створення матеріальних запасів на виконання робіт сезонного характеру (ремонт споруд, заготівля палива, для розрахунків з постачальниками за матеріали під розрахункові документи в дорозі тощо).

Ринкові відносини суттєво перебудовують всю кредитну систему і, в першу чергу, ставки за позиками. Якщо до 1991 року кредити надавалися за дуже низькими ставками: у середньому близько 2,5% за короткотерміновими і 1...6% за довготерміновими кредитами, то з 1991 р. ставки за позиками поставлені в залежність від тривалості використання кредитів та інфляційних процесів. Сьогодні функціонують ринки кредитів і цінних паперів. Розвинулась мережа комерційних банків. Все це суттєво перебудовує діяльність підприємства з точки зору регулювання джерел формування оборотних засобів, їх більш ефективного використання, а банків – до визначення ставок відсотка за залученими коштами і виданими позиками на основі попиту та пропозицій.

Оборотні засоби підприємств зв'язку підрозділяються на нормовані, потреба в яких установлюються на основі норм і нормативів, та ненормовані, до яких належать грошові кошти підприємств, що знаходиться на розрахунковому рахунку в банку, дебіторська заборгованість клієнтів на послуги зв'язку. Нормуються тільки такі оборотні засоби, запаси яких мають постійно знаходитися в необхідній кількості в розпорядженні підприємств.

Для нормальної організації виробничо-господарської діяльності підприємства повинні мати оборотні засоби в необхідних розмірах. Науково обґрунтоване визначання потреби в оборотних засобах називається *нормуванням*.

Норми оборотних засобів відбивають потребу в таких відносних одиницях, як: в днях запасу (по матеріалах і паливу); у відсотках від вартості обладнання по запасних частинах; у грошових одиницях на одного працівника,

(на одне відділення зв'язку кожної групи по малоцінних і предметах, що швидко зношуються, спецодягу) тощо.

Норми на окремі види оборотних засобів залежать від низки факторів: періодичності залучення матеріальних цінностей у виробництво; віддаленості підприємств від постачальників ресурсів; частоти, рівномірності та комплектності поставок; систем і форм розрахунків; швидкості перевезень; тривалості документообігу. З огляду на відмінності цих факторів норми розробляються на кожному підприємстві самостійно, і використовуються вони протягом певного періоду в залежності від змін умов господарювання. При установленні норм враховується потреба на безпосереднє їх використання у виробництві продукції (поточний запас) протягом врахованого періоду, крім того резервний запас, час між двома поставками, час на транспортування, підготовчо-розвантажувальну роботу.

Після визначення норм за кожним елементом оборотних засобів на підприємствах розраховують нормативи власних оборотних засобів у грошовому вираженні. Норматив відбиває загальну потребу підприємства в оборотних засобах і є грошовим вираженням мінімально необхідних підприємству оборотних засобів. Норматив, на відміну від норм, установлюється щорічно, тому що він залежить від рівня цін на елементи оборотних засобів у відповідний період. Наприклад, якщо відома норма витрачання на матеріали в днях ($M_{\text{дн}}$) і вартість одностороннього їх витрачання у відповідних цінах, то норматив по матеріалах буде дорівнювати:

$$H_{\text{м}} = M_{\text{дн}} \cdot C_{1\text{дн}},$$

де $C_{1\text{дн}}$ – витрати матеріалів у грошовому вираженні за один день. Норматив оборотних засобів на запасні частини розраховується на основі норми у відсотках і середньорічної вартості обладнання.

На основі окремих нормативів (нормативів по кожному елементу оборотних засобів) може бути установлений норматив оборотних засобів у цілому по підприємству на певний період (місяць, рік).

У стабільній системі виробництва з точки зору його розвитку за рахунок однотипного чи близького за економічними параметрами обладнання, споруд норматив по всій сукупності оборотних засобів у цілому по підприємству може бути установлений за раніше розробленими рівняннями регресії, наприклад, таких типів, як:

$$\overline{\Phi}_{\text{об}} = a + bD$$

або

$$\overline{\Phi}_{\text{об}} = a + bD + c\overline{\Pi} + d\overline{\Phi}_{\text{осн}},$$

де D , $\overline{\Pi}$, $\overline{\Phi}_{\text{осн}}$ – основні факторні показники (доходи, чисельність працівників, основні фонди), що визначають потребу в оборотних засобах; a , b , c , d – параметри рівнянь регресії, що визначають ступінь залежності нормативу оборотних засобів від факторіальних показників. Величина середньорічної вартості нормованих оборотних засобів за роками на перспективу розраховується у залежності від величини планових витрат на експлуатацію засобів зв'язку і на утримання допоміжних господарств:

$$\overline{\Phi}_{обt} = \overline{H}_{ет} (E_t + E'_t),$$

де $\overline{\Phi}_{об}$ – середньорічна вартість нормованих оборотних засобів у t -му році, тис. грош. од.; $\overline{H}_{ет}$ – середньорічний норматив запасів товарно-матеріальних цінностей в t -му році, грошових одиниць на грошову одиницю витрат; E_t – експлуатаційні витрати в t -му році, грош. од.; E'_t – витрати на утримання допоміжних господарств в t -му році, грош. од.

Для багатьох підприємств установлюється розмір визначеного рівня запасів товарно-матеріальних цінностей. Підприємства, яким не установлений $\overline{H}_{ет}$, можуть визначити його рівень експертно на основі аналізу динаміки відношення середньорічних залишків нормованих оборотних засобів до витрат на експлуатацію засобів зв'язку й утримання допоміжного господарства.

Якщо на підприємстві створюються наднормативні запаси, то це викликає брак грошових коштів, необхідних для розрахунку з постачальниками, банком. Крім того, наднормативні запаси і необґрунтовано завищені нормативи оборотних засобів, що заморожуються на складах одних підприємств, викликають їх нестачу на інших.

Якщо ж на підприємствах є брак оборотних засобів, то це негативно позначається на виробництві продукції.

Показники використання оборотних засобів

Величина оборотних засобів підприємства залежить від обсягу виробництва та швидкості їх обігу. Чим швидше оборотні засоби переходять з однієї стадії кола обігу в іншу, тим менше час їх перебування в товарній і грошовій формах, тим менше буде потрібно оборотних засобів при одному й тому ж обсязі виробництва. Прискорення оборотності оборотних засобів – один з найбільш важливих джерел економії матеріальних і грошових ресурсів. Для оцінки ефективності використання оборотних засобів існує низка показників, основними з яких є такі:

– коефіцієнт оборотності $K_{об}$, визначаючий число оборотів за період як відношення доходів від основної діяльності (D) до середньорічної величини оборотних засобів підприємства ($\overline{\Phi}_{об}$):

$$K_{об} = \frac{D}{\overline{\Phi}_{об}}.$$

Цей показник відбиває величину доходів, що припадають на одну грошову одиницю оборотних засобів (кількість оборотів за аналізований період); середня тривалість одного обороту в днях:

$$V_{об} = \frac{T}{K_{об}} = \frac{T \cdot \overline{\Phi}_{об}}{D},$$

де T – число днів у періоді (360 – в році, 90 – в кварталі).

Чим коротше тривалість кругообороту оборотних засобів або більше кругообігів, що здійснюється ними за самим же обсягом реалізованої продукції, тим менше вимагається оборотних засобів і навпаки. Важливе значення має також коефіцієнт завантаження оборотних засобів :

$$K_3 = \frac{\overline{\Phi}_{об}}{Д}.$$

Ця величина обернена коефіцієнту оборотності і тому відбиває величину оборотних засобів, використовуваних для отримання (створення) одиниці доходів.

Показники оборотності засобів залежать від їх середніх залишків і суми обороту відповідного періоду. Так, для розрахунку середньорічних залишків беруть їх напівсуми на початок і кінець року, додають до них залишки на початок кожного з останніх 11 місяців (з 1 лютого по 1 грудня) і отриманий результат ділять на 12.

Поряд з загальними показниками оборотності оборотних засобів можуть розраховуватися показники за відповідними елементами – наприклад, виробничими запасами, завершеного будівництва. При таких розрахунках визначається частина кожного елемента в загальній тривалості обороту коштів підприємства і, відповідно, розмір вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів у зв'язку з прискоренням (сповільненням) їхньої оборотності за кожним елементом.

Розраховуючи окремі показники, треба мати на увазі, що середні залишки оборотних засобів визначаються за конкретним елементом, а сума обігу і кількість днів розрахункового періоду залишаються такими, які прийняті при розрахунках загальних показників оборотності.

Внаслідок прискорення оборотності оборотних засобів відбувається вивільнення їх і виникає можливість використання в інших напрямках господарської діяльності. Вивільнення коштів може бути абсолютним і відносним. Абсолютне – свідчить про скорочення фактичних середніх залишків оборотних засобів за звітний період порівняно з середніми залишками за попередній (базисний) за тим самим оборотом або його збільшенням. Відносне вивільнення засобів буває тоді, коли темп зростання обсягу обігу в звітному періоді випереджає темп зростання середніх залишків оборотних засобів.

Величину умовної економії витрат ($E_{K\Phi об}$) за рахунок вивільнення коштів за річним планом можна визначити за формулою:

$$E_{K\Phi об} = \frac{\overline{\Phi}_{об_t}}{T_t} (V_{об_t} - V_{об_{t-1}}),$$

де t – аналізований період.

Нині процес інфляції значно впливає на розміри запасів товарно-матеріальних цінностей. З метою приведення вартості оборотних засобів у відповідність з їхньою реальною оцінкою Кабінет Міністрів України видав Постанову від 19 квітня 1993 року № 279 "Про нормативи запасів товарно-матеріальних цінностей державних підприємств й організацій та джерел їх покриття", згідно з якою підприємства й організації всіх форм власності

періодично проводять індексацію товарів матеріальних цінностей за умов зміни цін на виробничі запаси і товари.

Індексації підлягають куповані сировина, матеріали, конструкції та деталі, напівфабрикати, паливо, тара, запчастини, обладнання для комплектування вироблюваної продукції, будівельні матеріали, малоцінні і предмети, що швидко зношуються, знаходяться на складах і не були в експлуатації.

Товарно-матеріальні цінності, за якими не було надходжень за новими цінами, можуть переоцінюватися на основі документального підтвердження постачальником нової ціни за підписом керівника підприємства.

Індексація купованих товарно-матеріальних цінностей у зв'язку зі зміною тарифів на вантажні перевезення провадиться за умови сплати транспорту покупцями.

Незавершене виробництво з будівельних і монтажних робіт індексується тільки в частині не сплаченої замовником.

Для проведення переоцінки виробничих запасів і товарів на перше число кожного місяця проводиться інвентаризація їх наявності. Переоцінка проводиться за цінами, які склалися в розрахунках з постачальниками на кінець попереднього місяця. Список товарно-матеріальних цінностей, які підлягають дооцінці, визначається за допомогою співвідношень цін, які склалися в розрахунках з постачальниками на початок і кінець місяця. При цьому визначені підстави для дооцінки приймаються мінімальна ціна на початок і максимальна на кінець місяця.

Уся сума дооцінки спрямовується на поповнення оборотних засобів відповідним збільшенням нормативу власних оборотних засобів.

Шляхи поліпшення використання виробничих фондів

Підвищення ефективності виробництва можна забезпечити за рахунок як створення та запровадження нових, більш досконалих і економічних коштів праці, так і більш повного використання діючих виробничих фондів. Ступінь використання діючих виробничих фондів, як вже було зазначено, в остаточному підсумку відбивається показником фондівіддачі. Тому основні матеріальні й фінансові ресурси галузі будуть спрямовані передусім на технічне переозброєння і реконструкцію діючих підприємств, щоб дістати максимальний приріст доходів з уже створених потужностей. Підвищення ефективності використання виробничих фондів забезпечує не тільки економію капітальних витрат, вивільнення оборотних засобів з обігу, але й економію поточних експлуатаційних витрат, що дуже суттєво при ринковій економіці.

Основними шляхами покращення використання виробничих фондів з урахуванням особливості галузі зв'язку є:

- раціональна побудова і подальше удосконалення загальнодержавної мережі зв'язку, збільшення числа пунктів зв'язку і тривалості їх роботи,

установлення раціональної схеми проходження інформації між різними пунктами за оптимальної організації прямих і транзитних зв'язків;

- запровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, використання високоефективних багатоканальних систем зв'язку, систем автоматичного управління зв'язком, модернізація існуючого обладнання з метою підвищення його продуктивності;

- активізація послуг зв'язку, що призводить до зростання доходів;

- поліпшення використання діючих фондів шляхом збільшення частки діючого обладнання у складі наявного обладнання, підвищення коефіцієнтів задіяння монтованої місткості станції, екстенсивного й інтенсивного використання виробничого обладнання.

Значні резерви в поліпшенні використання основних фондів закладені в прискоренні освоєння виробничих потужностей підприємств і споруд, що знову вводяться. При цьому під виробничою потужністю об'єктів зв'язку розуміється потенційно можливий обсяг продукції чи обсяг технічних засобів (каналів або номерів місткості), який може бути забезпечений (представлений при повному використанні виробничого обладнання і виробничих площ з урахуванням досягнень передової технології, організації праці й високої якості продукції).

Процес освоєння потужностей регламентується відповідними нормативами, що визначають об'єктивно необхідні терміни і темпи нарощування (рівень освоєння) потужностей в період освоєння від моменту взяття на баланс підприємств і споруд різних типів по всіх підгалузях зв'язку.

Лабораторна робота № 4

Підготовка та прийняття управлінського рішення на підприємстві поштового зв'язку

МЕТА РОБОТИ: навчитись підготувати, приймати та виконувати управлінське рішення на підприємстві поштового зв'язку.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, зошити для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Візьміть у відомого вам підприємства поштового зв'язку або у віртуального підприємства поштового зв'язку одну з проблем, яку необхідно вирішити. Наприклад:

- терміново потрібно майстер-наладчик обладнання;
- слюсар Іванов порушує трудову дисципліну;
- низька якість обслуговування покупців у магазині;
- складальний цех не виконує договір з постачання комплектуючих вузлів підприємствам-сумісникам;
- відділ роздрібної торгівлі не виконав квартальний план з прибутку та ін.

2. Користуючись викладеними нижче інформацією щодо етапів прийняття управлінських рішень та фактичними матеріалами вашого підприємства поштового зв'язку у методичних вказівках з написання лабораторної роботи, запропонуйте свій варіант підготовки, прийняття і виконання рішення з вибраної вами проблеми.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення понять «управлінське рішення» та «процес прийняття управлінського рішення»
2. Сутність прийняття рішень на підприємствах зв'язку?
3. З яких підетапів складається модель раціональної технології прийняття рішень?
4. На які три групи умовно поділяють методи творчого пошуку альтернативних варіантів?
5. З яких інструментів складаються управлінські рішення?

ЗАХИСТ

1. Студент моделює схему/алгоритм процесу прийняття та виконання управлінського рішення з використанням графічного процесора Microsoft Word та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи.

2. Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.

3. Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Процес прийняття управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні **прийняття рішення** (ПР) – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення. У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив.

В теорії прийняття рішень розрізняють дві основні технології прийняття управлінського рішення (далі – УР). Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яку у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану при здійсненні підприємницької діяльності в галузі зв'язку висуває проблему, необхідність позбавитися якої й вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології, досвід у прийнятті рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 4.2.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. *Діагноз проблеми* включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити, за таких умов, досягнення своєї мети);



Рис. 4.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

- установа мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. *Накопичення інформації про проблему:* означає збирання й оброблення різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від достовірності й найбільшої інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів, у свою чергу, оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- повнота інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
- точність інформації (ступінь відповідності інформації порівняно з оригіналом);

– несуперечливість інформації (окремі частини однієї й тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

- переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);

2) лаконічність – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) своєчасність – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін;

5) комунікативність – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

3. *Розробка альтернативних варіантів*: означає розробку, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

Складність управління й полягає в опрацюванні найповнішої сукупності альтернатив, яка містить усі допустимі варіанти дій для досягнення установленної мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив збільшує вартість, ускладнює і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому, обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив, з метою обмеження їх кількості, необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключеність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення”, як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- забезпечення однакових умов опису альтернатив: часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових “стартових” умов для кожної альтернативи).

4. *Оцінка альтернативних варіантів*. Зміст цього етапу полягає в перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями (рис. 4.3):



Рис. 4.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

– реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо).

– відповідність ресурсам організації;

– прийнятність наслідків реалізації альтернативи: не тільки основних, але й побічних; не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

5. *Прийняття рішення.* На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Лабораторна робота № 5

Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з метою вибору стратегії розвитку

МЕТА РОБОТИ: вивчення механізму впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; дослідження їхнього впливу на діяльність підприємства в умовах вибраної стратегії; оцінка стану підприємства.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word, калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії.
2. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища підприємства непрямої дії.
3. Оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища підприємства.
4. Аналіз та вибір стратегії розвитку підприємства.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ:

1. Студент ознайомлюється з характеристикою вітчизняних підприємств або віртуального підприємства, їх станом і діяльністю.
2. На підставі характеристики підприємства, студент аналізує вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії:
 - у межах 1-2 речень чітко подає інформацію про той або інший фактор впливу;
 - здійснює оцінювання (бальна оцінка впливу конкретного фактора може змінюватись в діапазоні від +5 (дуже сильний позитивний вплив) через 0 (нейтральний вплив) до -5 (дуже сильний негативний вплив);
 - установлює значущість (вага (значущість) фактора для підприємства ($Q_{\text{пд}}$) з урахуванням умови, що сума всіх значень Q_i для повинна становити 1);
 - визначає вплив кожного із факторів прямої дії зовнішнього середовища підприємства за (1):

$$R_{\text{пд}} = X - Q_{\text{пд}}, \quad (1)$$

де X – оцінка впливу фактора на організацію, бали; $Q_{\text{пд}}$ – вага (значущість) цього фактора для підприємства.

Результати студент заносить до табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Результати оцінювання та аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на підприємство	Оцінка впливу факторів, бали, X	Вага (значущість) факторів для підприємства, $Q_{\text{пд}}$	Вплив факторів, $R_{\text{пд}}$
1					
....					
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії					Σ

3. Аналізуючи характеристику підприємства, студент оцінює вплив кожного з факторів зовнішнього середовища підприємства непрямої дії:

- у межах 1–3 речень чітко надає інформацію про той або інший фактор впливу;
- вказує фактори зовнішнього середовища прямої дії, через які, на його думку, впливає на організацію аналізований фактор зовнішнього середовища непрямої дії (треба врахувати, що певний фактор зовнішнього середовища непрямої дії впливає, як правило, через кілька факторів зовнішнього середовища прямої дії, а також те, що різні фактори зовнішнього середовища непрямої дії можуть впливати через один і той самий фактор (фактори) зовнішнього середовища прямої дії);
- здійснює оцінювання, установлює значущість та визначає вплив факторів (за (1)) аналогічно, як для факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії.

Результати студент заносить до табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Результати оцінювання та аналізування впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на підприємство	Оцінка впливу факторів, бали, Y	Вага (значущість) факторів для підприємства, $Q_{\text{пд}}$	Вплив факторів, $R_{\text{пд}}$
1					
....					
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища підприємства непрямої дії					Σ

4. Вивчаючи характеристику підприємства, студент аналізує кожен з факторів внутрішнього середовища підприємства (можливості), у межах 1-2

речень чітко дає інформацію про той або інший фактор впливу та здійснює оцінювання за уже відомою схемою.

Результати студент заносить до табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Результати оцінювання та аналізування факторів внутрішнього середовища

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на підприємство	Оцінка впливу факторів у балах
1			
....			
Сумарний вплив факторів внутрішнього середовища підприємства			Σ

5. За результатами оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища студент аналізує кожну з можливих стратегічних альтернатив за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів), вказуючи їхні переваги та недоліки для підприємства.

За результатами такого аналізу студент вибирає оптимальну стратегію розвитку підприємства.

Вибрану стратегію доцільно підсилити (підтримати) стратегією за іншою ознакою (за термінами реалізації, за галузевою орієнтацією тощо).

5.1. Для якомога обґрунтованішого вибору стратегії розвитку підприємства студент може використати матрицю вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу.

6. У висновках студент узагальнює вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, вказує вибрані стратегії, формулює перелік заходів для її реалізації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які фактори зовнішнього середовища підприємства ви можете назвати?
2. Які фактори внутрішнього середовища підприємства ви можете назвати?
3. Поясніть відмінність між факторами прямої і непрямой дії зовнішнього середовища підприємства.
4. Поясніть поняття «стратегічне управління». Обґрунтуйте вибрану вами стратегію.
5. Розкрийте зміст SWOT-аналізу.

ЗАХИСТ

1. Студент здійснює необхідні розрахунки з використанням табличного процесора Microsoft Excel 98 (2000, 2002, XP, 2007) та подає заповнений електронний шаблон до л/р № 5.

2. Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.

3. Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Підприємницьке середовище

Здійснення ефективного підприємництва можливо лише за умов визначеної суспільної ситуації – підприємницького середовища, під яким зазвичай розуміють ринок, ринкову систему відносин, а також особисту волю підприємця, тобто його особисту незалежність, що дозволяє прийняти конструктивне дійове підприємницьке рішення. Відтак, **підприємницьке середовище** – суспільна економічна ситуація, що включає ступінь економічного волевиявлення, наявність (чи можливість появи) підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування підприємницького капіталу і використання необхідних ресурсів.

Внутрішнє середовище організації. Згідно із системним підходом до управління кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується.

Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Складові внутрішнього середовища організації. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структуру, технологію, завдання і персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології.

Деякі представники сучасної російської школи управління вважають, що внутрішнє середовище – це структура організації, її ресурси та культура; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт.

На рис. 5.1 наведено схематичне зображення організації як відкритої системи. Вона забезпечує свою життєздатність перетворенням ресурсів, які отримує із зовнішнього середовища, на готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища.

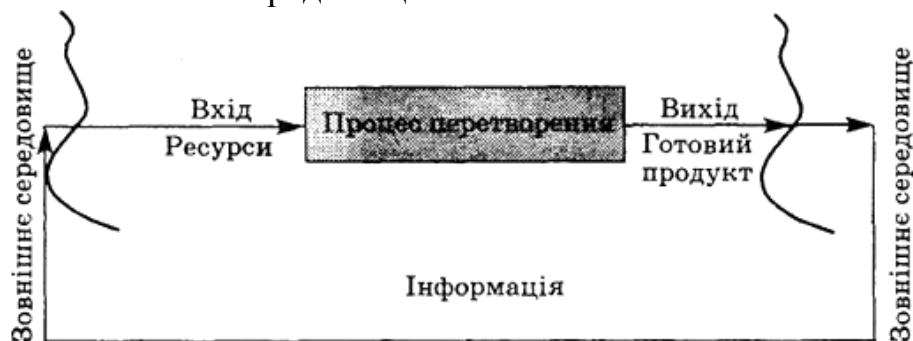


Рис. 5.1. Організація як відкрита система

Проектує процес перетворення ресурсів на готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка зорієнтована на виконання таких ключових завдань:

- визначення цілей організації;
- формування під вибрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть;
- залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (переваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керуючої системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище.

Звідси, основними елементами внутрішнього середовища є:

- цілі організації – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації;
- структура організації – формується під вибрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; система технологій – спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;
- персонал (людські ресурси) – добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик й узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;
- організаційна культура – має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

Зовнішнє середовище організації. Успіх організації залежить не лише від досконалості її внутрішнього середовища, а й від зовнішніх щодо організації сил. Вони прямо чи опосередковано впливають на її діяльність, ускладнюючи її чи відкриваючи перед нею нові можливості. Тому необхідний всебічний і ретельний аналіз характеру впливу зовнішніх сил на організацію, що дасть змогу приймати такі управлінські рішення, які поліпшуватимуть конкурентні позиції організації, забезпечуватимуть її ефективне функціонування та розвиток.

Сутність і характеристики зовнішнього середовища

Кожна організація є відкритою системою, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і факторів.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним.

Складність – значна кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.

Мінливість – швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є значна частка енергозатрат. Це може призвести до послаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади.

Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які

об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх факторів, віддавати перевагу тим, які найсуттєвіше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

Суб'єкти середовища прямої дії (мікросередовища). Ступінь складності та рухливості мікросередовища, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури й обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні.

Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо.

Постачальники. Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми.

В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні підприємства прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів. (Про суттєвий вплив постачальників на діяльність підприємств свідчить, наприклад, той факт, що після розпаду СРСР відмова від партнерських зв'язків болісно вдарила по економіці всіх пострадянських країн).

Посередники. До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг

(спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові підприємства).

Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести фірму до банкрутства. Наприклад, у перехідний період в Україні посередники часто паразитували на великих підприємствах-виробниках, «висмоктуючи» з них обігові кошти (щоправда, у багатьох випадках це були свідомі дії обох сторін).

Споживачі. Це клієнти товаровиробників – споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтурних ринках:

- споживчому (товари і послуги для особистого споживання);
- виробників (продукція виробничо-технічного призначення);
- проміжних продавців (товари для перепродажу з метою отримання певного зиску);
- державних і комерційних структур (оптові та дрібнооптові покупки);
- світовому, що охоплює всі перелічені типи клієнтури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача. Тому багато фірм, особливо малих і середніх, шукають нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування тощо.

Конкуренти. До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, який усебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розроблення і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням усіх факторів, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Конкурентні «війни» іноді тривають роками (між компаніями «Coca cola» та «Pepsi Co»), а іноді призводять до остаточної втрати позицій навіть на внутрішньому ринку (стосується значної кількості українських підприємств).

«Контактні аудиторії»:

- державні органи управління – мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об'єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

– засоби масової інформації (ЗМІ) – розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це «імідж-інформації», «інформації-кілери»;

– місцеве населення – перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує – у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в добродійних заходах.

Законодавство України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

Фактори середовища непрямої дії (макросередовища). У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. Їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

Економічні фактори. До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови отримання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомого значення набула глобалізація – політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства повинні здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

Політичні фактори. Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу.

У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації – вони стають

надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв». Політичні фактори впливають і на відносини з іноземними партнерами.

Соціокультурні фактори. Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми преференціями. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім'ї» чи клану.

Серед ментальних рис громадян України все ще мають місце дистанціювання від влади і недовіра до неї, правовий нігілізм (лат. nihil – цілковите заперечення), нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань тощо. Це зумовлює небажання дотримуватись загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу, і замість правила «Діяти так, щоб було вигідно всім» перевага надається нормі «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухилення від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання ризику.

Демографічні фактори. Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень.

Науково-технічні фактори. До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Динаміка технологічного прогресу у високо розвинених країнах є просто фантастичною. Відбувається «виштовхування» одних поколінь техніки та технології іншими.

Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому значну увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на подальше використання існуючих технологій, роблячи їх мало перспективними.

З іншого боку, пропонуючи ринку науково-технічні розробки (насамперед це стосується наукомістких підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу – комп'ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки, не можуть знайти застосування

через невідповідність ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості – від іміджевої інформації до участі у міжнародних виставках і презентаціях. Однак слід реально оцінювати можливість появи новинки та її перспективи.

Екологічні фактори. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність й утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

Отже, виокремлення і ранжирування факторів непрямой дії допомагає менеджерам приймати виважені рішення у процесі планування діяльності підприємства.

Сутність стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій та управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів.

В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця мета повинна досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія – засіб для створення додаткової вартості.

У керівників, які мислять стратегічно, повинно бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалось, додаючи значну цінність до результатів, які отримує організація.

Аналіз досвіду ведучих зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загально-корпоративне планування у своєму розвитку пройшло три етапи:

- довгострокове екстраполятивне планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально-корпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як "закрита система", яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними протягом довгого періоду часу. Тому планували "планування від досягнутого", контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т. д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загально-корпоративних планів – йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а ззовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т. д.

Однак діяльність планово-штабних підрозділів корпорацій, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення прибутку і, з цієї точки зору, вони себе не окупували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в загально-корпоративному плануванні, який би більшою мірою забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, пов'язувався він зі стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене й організоване, так зване "формальне" стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку

довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

- стратегічне планування
- тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз (CBOT-аналіз) – система інтегрального аналізу, основним змістом якого є дослідження сильних і слабких сторін підприємства в площині окремих внутрішніх факторів, а також позитивного чи негативного впливу окремих зовнішніх факторів, які зумовлюють розвиток підприємства. У результаті такого аналізу виділяють ті види діяльності й товари, для впровадження яких у виробництво існують як зовнішні, так і внутрішні можливості. Назва цієї системи є похідною від аббревіатур початкових літер термінів, які характеризують об'єкти такого аналізу:

- S - Strengths (сильні сторони підприємства);
- W - Weaknesses (слабкі сторони підприємства);
- O - Opportunities (можливості розвитку підприємства);
- T - Treats (загрози розвитку підприємства).

Принципову схему такого аналізу містить матриця CBOT-аналізу (табл. 5.4).

Таблиця 5. 4

Матриця вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище		
	Стан підприємства	Можливості ($\sum$ «+»)	Загрози ($\sum$ «-»)
	Сильна позиція ($\sum$ «+»)	СІМ	СІЗ
	Слабка позиція ($\sum$ «-»)	СЛМ	СЛЗ

Рівень сильної та слабкої позиції підприємства визначається підсумовуванням кількісної оцінки впливів факторів внутрішнього середовища (сильна позиція – сумарна оцінка позитивного впливу; слабка позиція – сумарна оцінка негативного впливу), а рівень можливостей та загроз – за рахунок кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії (можливості – сумарна оцінка позитивного впливу; загрози – сумарна оцінка негативного впливу відповідних факторів).

Стан організації характеризується відповідним полем, відображеним на матриці. Поле студент вибирає за допомогою поєднання попередньо отриманих сумарних оцінок: найбільш переважаюча позиція підприємства (перевага сильної чи слабкої сторони) та найсильніший вплив з боку зовнішнього середовища (перевага можливостей чи загроз).

У межах визначеного поля студент вибирає оптимальну стратегію розвитку організації:

- поле СІМ (сила і можливості) – вибір стратегії повинен ґрунтуватися на сильних позиціях організації для підсилення можливостей з боку зовнішнього середовища;

- поле СЛМ (слабкість і можливості) – стратегію вибирають на основі можливостей, які б дали змогу подолати слабкі сторони організації;

- поле СІЗ (сила і загрози) – стратегія повинна враховувати сильні позиції підприємства для подолання загроз з боку зовнішнього середовища;

- поле СЛЗ (слабкість і загрози) – вибрана стратегія повинна подолати слабкі сторони організації та уникнути загроз з боку зовнішнього середовища.

Вибрану стратегію за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів) також доцільно підсилити/поєднати зі стратегією (-ми) за іншими ознаками.

Лабораторна робота № 6

Аналізування та вдосконалення організаційної структури управління підприємством

МЕТА РОБОТИ: вивчити фактичну структуру управління організацією та розробити заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням його умов функціонування.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Вивчення особливостей функціонування віртуального підприємства/заданого профілю на базі інформації про організацію та наведених фактичних організаційних структур.
2. Вивчення функцій структурних підрозділів підприємства.
3. Визначення чисельності та функцій посадових осіб підприємства (табл. 6.1).
4. Розроблення заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством, обґрунтування розроблених заходів (табл. 6.3).
5. Визначення функцій і чисельності посадових осіб підприємства після вживання заходів з удосконалення структури управління підприємством.
6. Розроблення нової (удосконаленої) організаційної структури управління підприємством.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ:

1. Студент, використовуючи перелік функцій структурних підрозділів підприємства (табл. 6.1), визначає чисельність та функції посадових осіб підприємства і заповнює табл. 6.2.

Таблиця 6.1

Функції структурних підрозділів та керівники

Функції (види діяльності)	Структурні підрозділи	Керівники
1	2	3
Загальне лінійне керівництво	АТП, автоколони, виробнича діяльність	Директор АТП, начальник колони, начальник дільниці, майстер дільниці
Організація експлуатації рухомого складу: забезпечення перевезень вантажів відповідно до плану перевезень, робота щодо клієнтурою з підвищення продуктивності рухомого складу. Визначення оптимальніших маршрутів, кількості автомобілів на маршрутах	Відділ експлуатації	Заст. директора з експлуатації, начальник відділу експлуатації

1	2	3
Організування безпеки руху: контроль за роботою водіїв на лінії, ведення інформаційної роботи з питань і періодична перевірка знання правил дорожнього руху водіями, організація контролю технічного стану рухомого складу, розслідування ДТП	Відділ безпеки руху	Заст. директора з безпеки руху, начальник відділу безпеки руху
Виробничо-технічне обслуговування рухомого складу: організування ТО і ремонту рухомого складу, вузлів, агрегатів, складання графіка заходів контролю за якістю виконання робіт з впровадження нової техніки. Організація виробничого процесу на підприємстві. Керування розробленням системи менеджменту на виробництві, укладання договорів з приводу матеріально-технічного постачання виробництва. Здійснення технічного контролю	Виробничо-технічний відділ, відділ технічного контролю	Заст. директора з виробництва, головний інженер, начальник виробничо-технічного відділу, планово-виробничого відділу, відділу технічного контролю
Техніко-економічне обслуговування: розроблення й обґрунтування перспективних і поточних планів, координація роботи зі складання техтрансплану, організація розробки прогресивної технології і нової техніки, аналіз виробничо-господарської діяльності	ПЕВ	Заст. директора з питань економіки, начальник ПЕВ
Наукова організація праці та зарплати: вивчення і впровадження високопродуктивних методів праці, аналіз використання робочого часу і фонду заробітної плати, вибір і визначення ефективності форми оплати праці	Відділ НОП і зарплати	Заст. директора з питань економіки, начальник відділу НОП і зарплати, головний бухгалтер
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність; ведення обліку всіх матеріальних цінностей, здійснення контролю за витратами матеріальних, фінансових і людських ресурсів, організація виплати зарплати; складання поточних, річних звітів та балансів; визначення потреб АТП у фінансових ресурсах, складання фінансово-кредитних планів	Бухгалтерія	
Організація МТП: підготовка заявок на пальне і мастильні матеріали, обладнання і запасні частини, отримання матеріальних цінностей, організація робіт щодо їх зберігання і видавання, складання звітів з МТП	Відділ МТП	Головний інженер, начальник НТП

1	2	3
Підбір кадрів, прийом на роботу, вивчення ділових якостей працівників, підвищення кваліфікації робітників і службовців, оформлення звільнених	Відділ кадрів	Заст. директора з кадрових питань, начальних відділу кадрів
Вивчення зарубіжного стану ринку, практики іноземних аналогічних підприємств, підготовка міжнародних договорів	Відділ ЗЕД	Заст. директора з ЗЕД, начальник відділу ЗЕД
Управління процесами здійснення ЗЕД: укладання експортно-імпортних договорів, контроль за їхнім виконанням; керування процесами оптимізації ефективності здійснення ЗЕД		
Керівництво маркетинговими дослідженнями та процесами оцінювання конкурентоспроможності продукції, аналізування результатів діяльності реальних та потенційних конкурентів, ведення рекламної діяльності.	Відділ маркетингових досліджень, відділ реклами	Заст. директора з маркетингу, начальник відділу маркетингових досліджень, начальник відділу реклами
Ведення документації і господарське обслуговування, оброблення вхідної кореспонденції, розподіл її між виконавцями, контроль термінів використання документів. Відправка вихідної документації. Закупівля і розподіл канцелярських товарів і матеріалів підрозділам. Розроблення документів правового характеру. Участь у роботі з укладання господарських договорів, підготовки висновків про їхню юридичну обґрунтованість. Ведення документації. Постачання необхідних матеріалів, документів, збір інформації, передача її керівнику	Адміністративно-господарський відділ (АГВ), канцелярія, архів, юридичний відділ	Начальник адміністративно-господарського відділу, начальник канцелярії, архіву, юрисконсульт, секретар-референт
Заготовка деталей для виробництва легкових та вантажних автомобілів. Нагляд за підготовкою заготівлі деталей та запчастин для виробництва. Розробка плану та нагляд за механізацією на виробництві. Здійснення безпосередньої термічної обробки легкових та вантажних автомобілів. Здійснення гальванічного процесу на виробництві. Складання автомобіля	Заготівельний цех, механічний цех, термічний цех, гальванічний цех, складальний цех	Начальник заготівельного цеху, начальник механічного цеху, начальник термічного цеху, начальник гальванічного цеху, начальник складального цеху

Таблиця 6.2

Чисельність та функції посадових осіб підприємства

Посадові особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, осіб

2. Студент розробляє заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням інформації про тип, цілі та сферу діяльності організації. Розроблені заходи та їхнє обґрунтування студент наводить у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Перелік заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством

Назва заходів	Обґрунтування діяльності здійснення заходів

Орієнтиром для вибору заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством можуть слугувати вказані напрями:

1. Ліквідування підрозділів, в діяльності яких немає потреби.
 2. Зменшення чисельності підрозділів, у яких знижуються обсяги робіт.
 3. Організація нових підрозділів.
 4. Об'єднання підрозділів із суміжними функціями або підрозділів, функції яких дублюються.
 5. Удосконалення інформаційних потоків.
 6. Перерозподіл повноважень і відповідальності.
 7. Розроблення нових підходів до делегування повноважень.
3. Відповідно до розроблених заходів студент визначає функції та чисельність посадових осіб підприємства і розробляє нову (удосконалену) організаційну структуру управління підприємством.

Доцільно подати фактичну та удосконалену організаційні структури управління або лише фактичну – з чітко відображеними в ній змінами (удосконаленнями).

4. У висновках студент узагальнює пропоновані заходи, вказує результати змін в організаційній структурі управління та їхній взаємозв'язок з цілями організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. На яких категоріях ґрунтується функція організації?
 2. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?
 3. Що необхідно розуміти під «організаційною структурою управління»?
- Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?

4. Назвіть відомі вам види організаційних структур управління.
 5. Охарактеризуйте організаційну структуру управління вашого підприємства.
 6. Поясніть мету здійснених вами змін.
 7. Які способи оцінювання організаційних структур управління ви знаєте?
- Поясніть

ЗАХИСТ

Студент будує організаційну структуру управління підприємства з використанням табличного процесора Microsoft Word та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи.

Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.

Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Оцінка спроектованої організаційної структури управління стратегічного типу

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних організаційних структур управління (ОСУ), нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУ й організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУ.

Досвід функціонування організацій показує, що ефективно діюча система управління забезпечує високі результати діяльності, тому під час оцінювання ОСУ використовуються як загальноекономічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

До загальноекономічних показників належать:

- темпи зростання виробництва товарної продукції;
- виробництво продукції на 1 грн. витрат;
- рентабельність виробництва;
- відносна економія:
 - а) основних виробничих фондів;
 - б) нормованих обігових коштів;
 - в) матеріальних витрат;
 - г) фонду оплати праці;

- темпи зростання продуктивності праці;
- частка приросту товарної продукції (ТП);
- економія живої праці;
- матеріальні витрати на 1 грн ТП;
- витрати найважливіших матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. ТП тощо.

Специфічні показники, що доцільно використовувати для аналізу ОСУ:

- витрати на утримання одного працівника апарату управління;
- кількість документів, що припадають на одного працівника управління;
- коефіцієнт виконання наказів (команд, доручень);
- коефіцієнт якості виконання управлінських функцій;
- коефіцієнт оперативності роботи апарату управління;
- коефіцієнт керованості, який відбиває ступінь середнього завантаження одного керівника i -го рівня, який керує певною кількістю підлеглих з урахуванням норми керованості;
- коефіцієнт централізації функцій управління, який визначається на основі співвідношення даних про чисельність керівників, спеціалістів та службовців, зайнятих в апараті заводууправління, і загальної кількості працівників, що виконують цю функцію по підприємству в цілому;
- коефіцієнт економічності апарату управління, який використовується для оцінювання ступеня відповідності фактичної структури та чисельності апарату управління типовій структурі та нормативній чисельності;
- норматив витрат на управління по підприємству;
- обсяг продукції на одного працівника управління по підприємству;
- продуктивність праці управлінського персоналу;
- питома вага витрат, пов'язаних із механізацією (автоматизацією) управлінської праці;
- питома вага працівників управління;
- рівень механізації (автоматизації) управлінських робіт тощо.

Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що багато з них мають «хворобу великих компаній», тобто дуже важко йдуть на радикальну перебудову ОСУ, обмежуючись частковими «косметичними ремонтами», не торкаючись їхніх недоліків: відсутність стратегії, надцентралізація; орієнтація на виробництво, а не на збут; відсталість технологій прийняття рішень; великі штати, ігнорування неформальних структур тощо.

Для оцінювання розробленої (такої, що функціонує) стратегічної ОСУ треба відповісти на такі питання:

1. Чи працює організація цілеспрямовано:
 - які конкретні цілі та стратегії вона має;
 - чи реалізуються вони;
 - чи можна їх перелічити і проконтролювати?
2. Чи достатньо гнучка структура організації:
 - як швидко вона реагувала на останні зміни;

– наскільки швидко можуть прийматись рішення?

3. Чи добре проглядається організаційна структура:

– для всіх співробітників;

– для споживачів;

– чи є в наявності схеми структури організації, описання функцій і процедур?

4. Чи достатньо делеговані повноваження зі стратегічного на нижчі рівні:

– який ступінь свободи мають різні рівні управління;

– чи приходяться співробітники організації підприємцями;

– які питання обговорюються в дорадчих структурах;

– чи достатню інформацію отримують співробітники, щоб функціонувати автономно?

5. Що є опорою організації:

– чи залежить організація від декількох клієнтів;

– чи залежить її добробут від передових досягнень у галузі технології;

– чи багато в організації співробітників, яких не можна замінити?

6. Як працює організація з економічного погляду:

– чи достатню інформації про фінансовий стан;

– скільки коштів витрачається на утримання менеджменту та інші обслуговуючі підрозділи;

– чи працюють працівники з урахуванням економії витрат;

– чи існує залежність оплати праці персоналу залежно від виробничих досягнень?

7. Чи є у керівництва організації достатньо часу для обговорення стратегічних завдань:

– чи розподілені функції таким чином, щоб менеджери могли зосередитись на своїх стратегічних завданнях;

– як часто на обговорення менеджерів виносяться стратегічні питання;

– з чого складається політика менеджменту у цій організації?

8. Чи панує в організації дух співробітництва:

– наскільки є сильною психологія «моя хата скраю»;

– як часто виникають розбіжності з питань внутрішньої компетенції;

– чи використовуються децентралізовані системи з СГЦ?

9. Чи мають менеджери достатню інформації;

– чи швидко менеджери дізнаються про останні події;

– чи не завантажені менеджери величезною кількістю цифр, які по суті ні про що не свідчать;

– чи можна на основі наявності інформації приймати відповідальні рішення?

Відповідаючи на ці питання, із залученням конкретних фактів управлінської діяльності, фахівці можуть оцінити в балах рівень ОСУ за окремими параметрами і зробити аргументовані висновки щодо ефективності організаційних структур та їхньої здатності бути інструментом реалізації стратегій.

Лабораторна робота № 7

Аналізування та подолання конфліктів і стресових ситуацій в апараті управління поштового підприємства

МЕТА РОБОТИ: дослідити причини виникнення конфліктних / стресових ситуацій в організації та розробити рішення щодо їх урегулювання.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: форми для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Аналіз конфліктних ситуацій, що виникли у віртуальному підприємстві поштового зв'язку, згідно із заданим варіантом (табл. 7.1, 7.2).
2. Характеристика конфліктних ситуацій (табл. 7.3).
3. Виявлення напрямів запобігання та способів вирішення (усунення) конфліктів (табл. 7.4).
4. Виявлення доцільності залучення формальних і неформальних груп у віртуальному підприємстві поштового зв'язку для вирішення конфліктів (табл. 7.5).
5. Розробка оптимальних управлінських рішень для ліквідації конфліктів, що виникли у віртуальному підприємстві поштового зв'язку, на основі використання схеми процесу прийняття раціональних рішень.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке конфлікти? Чи пов'язані конфлікти і стреси? Поясніть на прикладі ваших конфліктних ситуацій.
2. Прокласифікуйте конфлікти за змістом та ознакою результатів.
3. Розкрийте сутність міжособистісних та організаційних способів вирішення конфліктів.
4. Назвіть етапи стресу та етапи перебігу конфлікту.
5. Під впливом яких почуттів може виникнути стрес?
6. Назвіть заходи щодо запобігання та усунення стресів.
7. Розкрийте суть прийняття раціонального рішення щодо вирішення ваших конфліктних ситуацій.
8. Обґрунтуйте доцільність залучення формальних / неформальних груп для вирішення ваших конфліктних ситуацій.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОБОТИ:

1. Студент отримує індивідуальне завдання згідно з наданим варіантом: конфліктні ситуації, що виникли в організації (табл. 7.1, 7.2).

Ситуації для аналізу

№ з/п	Конфліктні ситуації у віртуальному підприємстві поштового зв'язку
1	Між генеральним директором та заступником з кадрових питань з приводу можливого скорочення чисельності персоналу
2	Між заступником з маркетингу та заступником з виробництва з приводу вибору нового іноземного партнера для співпраці
3	Між керівником відділу реклами та молодим нещодавно найнятим працівником з приводу розбіжностей у підходах до виконання робіт.
5	Між керівником відділу постачання і збуту та завідувачем підприємства поштового зв'язку з приводу несвоєчасних поставок узгоджених партій товару (півфабрикатів тощо)
6	Між головним бухгалтером та працівником бухгалтерії через нарікання останньої на високий рівень стресовості у підрозділі регулярно в останні дні кожного місяця
7	Між начальником цеху та майстрами з приводу скорочення тривалості робочого передсвяткового дня
8	Між завідувачем складу та керівником служби охорони з приводу крадіжок на підприємстві поштового зв'язку
9	Між керівником відділу маркетингу та працівником відділу реклами через подання останнім неправдивої інформації про хід рекламної кампанії
10	Між керівником планово-виробничого відділу (9 ос.) та неформальною групою (4 ос.) через нерівномірне завантаження роботою різних працівників підрозділу
11	Між кваліфікованим інженером-конструктором та відділом праці і заробітної плати з приводу нарахування заробітку за конкретну роботу, виконану за договором підряду
12	Між керівником відділу кадрів та працівниками відділу збуту через неузгоджені терміни розподілу запланованих відпусток
13	Між керівником відділу маркетингу та завідувачем підприємства поштового зв'язку з приводу нарікання споживачів на надані послуги (продукцію, робіт)
14	Між керівниками інституційного рівня організації та представниками страйкового комітету з приводу підвищення ЗП, укладання колективного договору
15	Між заступником директора з економіки та молодим начальником відділу маркетингу і реклами з приводу надто самовпевненої поведінки останнього
16	Між двома неформальними групами (відповідно 3 та 5 ос.) у відділі Головного конструктора з приводу пріоритетності виконання кількох термінових проектів від великих замовників

Таблиця 7.2

Розподіл ситуаційних завдань для варіантів

№ варіантів	№ ситуацій для аналізу	№ варіантів	№ ситуацій для аналізу
1	1, 16	11	8, 14
2	7, 9	12	2, 11
3	3, 10	13	10, 5
4	9, 13	14	12, 3
5	13, 4	15	4, 12
6	16, 1	16	14, 4
7	5, 10	17	1, 7
8	4, 16	18	3, 8
9	2, 6	19	6, 2
10	11, 15	20	15, 7

2. Заповнюючи табл. 7.3, студенти характеризують конфліктні ситуації, що виникли. У колонці «Наслідки конфлікту» треба вказати ймовірні позитивні і негативні для організації (учасників конфлікту) наслідки.

Таблиця 7.3

Характеристика конфліктних ситуацій у віртуальному підприємстві поштового зв'язку

№ з/п	Конфліктні ситуації	Характеристика за змістом	Причини виникнення	Наслідки конфлікту
1	2	3	4	5

3. Заповнюючи табл. 7.4, студент установлює напрями запобігання та способи урегулювання (усунення) конфліктних ситуацій. Для вирішення кожної конфліктної ситуації варто запропонувати міжособистісний (-і) та структурний (-і) способи. Також слід вказати види комунікації, задіяні у процесі вирішення кожної конфліктної ситуації, та потенційно можливі стреси в учасників конфлікту.

Таблиця 7.4

Управління конфліктами у віртуальному підприємстві поштового зв'язку

№ з/п	Конфліктні ситуації	Шляхи запобігання конфлікту	Способи вирішення або усунення	Комунікації, що застосовуються при вирішенні конфлікту	Можливі стреси в учасників конфлікту (їхні види)
1	2	3	4	5	6

4. Заповнюючи табл. 7.5, студент визначає доцільність та установлює вид і роль формальних / неформальних груп у віртуальному підприємстві поштового зв'язку, які необхідно залучити для вирішення конфліктів.

Таблиця 7.5

Участь груп у вирішенні конфліктних ситуацій у віртуальному підприємстві поштового зв'язку

№ з/п	Конфліктні ситуації	Формальні групи, які варто залучити для вирішення конфлікту	Роль формальних груп у ході вирішення конфлікту	Неформальні групи, які варто залучити для вирішення конфлікту	Неформальних груп в процесі вирішення конфлікту
1	2	3	4	5	6

5. Використовуючи схему прийняття раціональних рішень, студенти розробляють оптимальні рішення для ліквідації конфліктів, що виникли у віртуальному підприємстві поштового зв'язку, та формують відповідні висновки.

ЗАХИСТ

1. Студент подає до захисту лабораторну роботу, оформлену відповідно до вимог.

2. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані етапи роботи та висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

Конфлікти на підприємствах: управління та запобігання

Управління конфліктами на підприємствах. Конфлікт – природна частина людського життя. Всі люди мають унікальні надії, ідеї, і цінності, які часто не збігаються з ідеями і цінностями інших людей. Для менеджерів і інших співробітників, конфлікт є одним із головних джерел напруги (стресу) на роботі. Також у багатьох випадках, на вирішення конфліктів витрачаються дорогоцінні людські й інші ресурси, які могли б бути набагато краще використаних в інших напрямках, включаючи безпосереднє виконання трудових функцій.

Чи можливо керувати без конфліктів? Дивлячись що сприймати під конфліктом. Якщо вважати конфліктом кожен розбіжність або дискусію, то управління без конфліктів, звичайно ж, неможливо навіть представити.

Найчастіше конфлікти приносять людям багато неприємних хвилин, тому реакція на них однозначна – нехвальна. Але з сучасної точки зору деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані, корисні.

Міжособовий конфлікт найбільш розповсюджений. Він виникає при установленні цілей, розподілі ресурсів, обов'язків, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, системі цінностей, сприйнятті тощо. В основі такого конфлікту може бути персональна недовіра і неприязнь між людьми, породжена різною мотивацією, відмінностями у сприйнятті або надмірною конкуренцією (наприклад, за посаду чи статус у групі). Зустрічаються і такі співробітники, що постійно проявляють агресивність та ворожість, критикують будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

Конфлікт між особою та групою породжується внаслідок порушення індивідом групових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", етики поведінки, культури взаємин тощо. Зокрема, досить часто причиною конфлікту може бути взаємозалежність робіт – невдалі результати роботи групи можуть пояснюватися неякісним виконанням її частини окремим індивідом. Не менш розповсюдженими є конфлікти внаслідок незадовільних комунікацій, що заважає працівникам своєчасно отримати повну і точну інформацію щодо ситуації (наприклад, керівник не довів до відома підлеглих точний перелік їх посадових обов'язків та повноважень).

Міжгруповий конфлікт виникає між лінійним і штабним персоналом фірми, комітетом профспілки й адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Причини цих конфліктів полягають не в особистій незгоді, а у зв'язку з недостатньою координацією дій чи цілей всередині організації.

Таким чином, конфлікти здебільшого виникають з таких основних причин:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- несхожість цілей;
- різне розуміння ситуації і цінностей;
- відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації.

Якщо з тієї чи іншої причини у соціальній групі (колективі) суперечності загострюються, це свідчить про виникнення конфліктної ситуації. Певна управлінська реакція на конфліктну ситуацію може дати такі наслідки:

- конфлікт не відбудеться;
- конфлікт відбудеться і матиме позитивні наслідки, які сприятимуть досягненню певної мети;
- конфлікт відбудеться і матиме негативні наслідки, які заважатимуть досягненню мети.

Конфлікт може розвиватися явно чи приховано. Явно – коли обидві сторони заявили про свої суперечності. Приховано – коли сторони про них не

заявили, але через дії чи невербальну поведінку здогадуються або точно знають, що перебувають у стані конфлікту. Прихований період може тривати досить довго, проте рано чи пізно переходить у явний, якщо ситуацію не “розрядити”.

Залежно від можливих наслідків виділяють функціональні і дисфункціональні конфлікти.

Функціональний конфлікт краще всього визначити як низький і керований рівень заперечень, який може збудити мотивацію творчих або незапрограмованих рішень. Такий конфлікт дозволяє виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, дозволяє проаналізувати значну кількість альтернатив, звернутися до невикористаних резервів і зробити багато що з того, що здається неможливим у звичайних умовах.

Це робить процес вироблення рішення групою або окремим керівником ефективнішим, дає можливість людям передавати свої думки і відчуття. Це також допомагає ефективніше виконувати плани, проекти і як наслідок створює умови для інтенсивного розвитку організації. Наприклад, конфлікт може бути більш функціональним в групах, які приймають нові, нестандартні підходи: дослідження, реклама та ін.

Функціональний конфлікт може протиставити дисфункціональній або руйнівній формі конфлікту.

Дисфункціональний конфлікт викликає нестримне заперечення і незадоволеність, руйнує зв'язок усередині організації, підриває мораль, піднімає боротьбу між членами, і кінець кінцем не сприяє ефективності роботи підприємства. У надзвичайній формі цей тип конфлікту може серйозно зруйнувати функціональність колективу.

Чим же відрізняється функціональний від дисфункціонального конфлікту? Для визначення відмінностей необхідно дивитися на тип конфлікту (див. табл. 7.6). Існує три типи конфліктів: пов'язаних із завданням, відношенням і процесом.

Таблиця 7.6

Відмінності між функціональним і дисфункціональним конфліктом

Дисфункціональний конфлікт	Функціональний конфлікт
Відхиляє енергію від виконання реального завдання	Покращує якість вирішення проблеми
Знищує мораль, знижує дисципліну	Допомагає розглядати проблему в манері порівняння
Поляризує індивідуумів і групи	Збільшує причетність (залучення)
Утруднює сумісну взаємодію	Сприяє збільшенню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Знімає «синдром покірності» у підлеглих
Створює підозру і недовіру	Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку
Поглиблює відмінності і суперечності	Сприяє виявленню управлінських проблем в організації

Конфлікт пов'язаний із завданням стосується змісту і цілей роботи. Конфлікт відносин зосереджується на міжособових відносинах. Конфлікт процесу торкається того як, необхідно виконувати роботу. Практика показує що конфлікти пов'язані з відношеннями всередині групи майже завжди є дисфункціональними. Чому? Чвари і міжособова неприязнь властиві зіткненням індивідуумів, ведуть до збільшення конфліктних ситуацій і зменшують взаємне розуміння, таким чином перешкоджають виконанню організаційних завдань. З іншого боку, низький рівень конфлікту пов'язаного з процесом виконання роботи і низький рівень конфлікту завдання є функціональні.

Центральним завданням керівників щодо організаційних конфліктів, є управління процесом – виконання всіх можливих дій з метою максимізації позитивних ефектів і мінімізації негативних. Найбільш ефективні методи управління конфліктними ситуаціями, що знижують негативні ефекти, є наступні:

1. Пояснення вимог до роботи. Одним із кращих методів управління, що запобігає дисфункціональному конфлікту, – пояснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає і хто отримує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політика, процедури і правила. Причому, керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре розуміли, чого чекають від них і в якій ситуації.

У різних країнах ця проблема, як правило, найбільш гостра для керівників середньої ланки за відсутності розмежування функцій між підрозділами і рівнями управління, коли перед начальниками відділів ставитися завдання одночасного виконання різнорідних завдань, не пов'язаних між собою, однаково термінових і важливих.

2. Збалансованість робочих місць на підприємстві. Оптимізація функціональних взаємозв'язків між структурними елементами підприємства і окремими працівниками багато в чому залежить від того, якою мірою впорядковано само робоче місце. Робочим місцем називають систему взаємозв'язаних функцій і засобів, достатніх для їх виконання. Функції відображаються в обов'язках і відповідальності за їх виконання, а засоби – в керівництві підрозділа. Робоче місце має структуру, елементи якої повинні бути збалансовані.

Збалансованість робочого місця означає, що його функції повинні бути забезпечені засобами, і не повинно бути засобів, не пов'язаних з будь-якою функцією. Обов'язки і права повинні бути взаємно урівноважені. Відповідальність повинна забезпечуватися відповідною владою, і навпаки. Розбалансованість робочого місця веде до виникнення функціональних суперечностей, які, врешті-решт, породжують міжособові конфлікти працівника, як з колегами по роботі, так і з керівниками.

3. Координаційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Якщо два або більше

за підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому ухвалити рішення.

Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий чудово знає, чийм рішенням він повинен підпорядковуватися. Проте при проектуванні складних організаційних структур, наприклад, матричної, принцип єдиноначальності втрачає свою актуальність, і може використовуватися детальніший опис взаємозв'язків між підрозділами.

4. Місія (загальна організаційна мета). Установлення місії підприємства – ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільного зусилля двох або більше співробітників, групи або відділу. Ідея, яка закладена в ці вищі цілі, – спрямує зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

5. Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, чинячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, які роблять свій внесок в досягнення загальних організаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і прагнуть підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагороджень не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

6. Оптимізація структури підприємства. Попередження конфліктів тісно пов'язане з оптимізацією структури фірми, з одного боку, як організації, з іншої – як соціальної групи. Менеджер, як ніхто інший, представляє відповідність структури підприємства тим завданням, які воно вирішує на даному етапі. Структура підприємства не повинна бути фактором, що є достатній і гальмуючий, у функціонуванні підприємства. Через своє посадове положення менеджер може і повинен забезпечувати максимальну відповідність формальної і неформальної структури колективу завданням, що стоять перед ним. Це забезпечить мінімізацію суперечностей, що виникають між структурними елементами підприємства, і зменшить вірогідність виникнення конфліктів між співробітниками. Також побудова на основі організаційної структури підприємства фінансової структури дозволяє керівникам і співробітникам чіткіше усвідомлювати своє місце по підприємству.

7. Професійний психологічний відбір. «Кого відбереш, з тими і працюватимеш» – ця аксіома, на жаль, дуже часто порушується. Відповідність працівника максимальним вимогам, які може пред'явити до нього посада, є важливою умовою попередження конфліктів. Призначення співробітника на посаду, якій він не повною мірою відповідає своїм професійним, етичним, іншим психологічним і фізичним якостям, створює передумови для виникнення конфліктів між цим працівником і його начальниками, підлеглими, товаришами по службі. Тому, призначаючи на посаду компетентних, порядних, працелюбних, здорових співробітників, ми тим самим запобігаємо виникненню багатьох міжособових конфліктів.

8. Підготовка компетентних менеджерів різних рівнів. Менеджера, чудово підготовленого, з солідним досвідом управлінської діяльності дуже складно підібрати ззовні, зі сторони. Зазвичай управлінці «ростуть вдома», у стінах свого підприємства. Тому потрібно створювати умови для професійного зростання будь-якого працівника, а тим більше – менеджера. Це пов'язано не тільки з його майбутнім і майбутнім підприємства – це, в першу чергу, пов'язане з сьогоднішнім. Стабільність і успіхи підприємства є результатом, перш за все, ухвалення оптимальних управлінських рішень, що визначають діяльність інших працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні управлінські рішення провокують виникнення у керівника конфліктів з тими, хто їх виконуватиме і бачить їх непередуманість.

9. Розвиток гласності в діяльності адміністрації. Систематичне інформування співробітників відбувається по різних комунікаційних каналах: через керівників відділів, e-mail, internet site і т.д., про положення справ в організації і перспективах її розвитку, з безумовним збереженням технічних, технологічних і комерційних секретів і таємниць.

10. Організація сумісного дозвілля керівників і персоналу. У цьому плані інтерес представляє досвід низки японських фірм. Так, багато хто з них практикує спортивні зустрічі між підрозділами, групові туристичні поїздки, сумісні (разом з керівниками) відвідини барів, групові пікніки. Крупні корпорації надають для проведення сумісного дозвілля спортивні зали, тенісні корти, сприяють формуванню добровільних об'єднань за інтересами (спортивними, культурними).

Конфлікти в діловому спілкуванні

Ділове спілкування, як і будь-яка жива взаємодія між людьми, володіє всіма його перевагами і недоліками, у тому числі і нерозумінням співбесідника, небажанням враховувати його інтереси, негативними емоційними установками, здатними перерости в конфлікт. Зазвичай прийнято розділяти поняття "конфліктна ситуація" і "взаємодія в конфліктній ситуації".

Можливі різні напрями взаємодії людей в конфліктній ситуації:

- позиція "конфронтації" припускає повну відмову від поступок партнеру тоді як він наполегливо вимагає свого;
- позиція "уникнення" можлива, коли взаємодія з партнером не представляє великого інтересу (наприклад, коли клієнтів і так дуже багато, або договір з партнером не обіцяє великого прибутку і т.д.);
- позиція "співпраці" найпривабливіший вихід з конфліктної ситуації для обох сторін, але для його реалізації рідко складаються відповідні умови, оскільки це вимагає від учасників взаємодії виходу за межі своїх вузьких посадових обов'язків і здатності рівною мірою враховувати свої і чужі інтереси;
- позиція "пристосування" описує такі ситуації, коли партнером дуже дорожать (наприклад, клієнтів дуже мало або партнерство дуже вигідно);

– позиція "компромісу" – найбільш реальна і така, що часто зустрічається, форма виходу з конфлікту, що припускає часткову відмову від свого інтересу на користь партнера за умови, що він готовий піти на взаємні поступки.

Запобігання розвитку конфліктів

Існують прийоми спілкування і дії на співбесідника, що дозволяють, уловивши перші ознаки конфлікту, що зароджується, зняти напругу ситуації.

Розвиток ролевого конфлікту, коли учасники взаємодії не приймають ролі один одного, можна запобігти простими прийомами. Наприклад, коли обидва його учасника претендують на роль "начальника", іноді досить сказати: "Ви самі керівник і, звичайно, краще за мене розумієте, що в такій ситуації я не можу поступити інакше..."

Для запобігання емоційному конфлікту, коли очевидно, що людина схвильована і нездатна оцінити ситуацію і зрозуміти співбесідника, спокійно і упевнено сказаною фразою типу: "Я розумію Вас, звичайно, це дуже неприємно, але що ж нам з Вами робити? Поміркуйте самі і т.д" слід спрямувати співбесідника у бік раціоналізації ситуації, примушуючи його задуматися над шляхами виходу зі складного становища. Таким чином, Ви перетворюєте ситуацію з емоційної в раціональну, поступово знижуючи висоту емоційної напруги.

Поняття стресу та запобігання виходу зі стресових ситуацій

Стрес – стан психічної напруги, що виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах. Життя часом стає суворою і безжалісною школою для людини. Виникаючі на нашому шляху труднощі (від дрібної проблеми до трагічної ситуації) викликають у нас емоційні реакції негативного типу, що супроводжуються цілою низькою фізіологічних і психологічних зрушень.

Стресові ситуації у більшості випадків пов'язані з наявністю різного типу конфліктів.

Для виходу зі стресових ситуацій необхідно застосовувати спеціальні прийоми.

1. Учіться правильно розпоряджатися своїм часом. Уміння правильно організувати свій час – важливий засіб запобігання стресу. Існує кілька простих правил:

– під час складання списку необхідних справ перераховуйте в ньому, крім необхідних, такі, які б вам хотілося зробити саме сьогодні. Регулярно відзначаючи, що вдалося зробити, ви відчуєте почуття задоволення;

– усі справи діліть на категорії: головні та ті, що можна зробити пізніше; важливо вміти ставити цілі і розставляти пріоритети. Ця рекомендація, за всієї її простоти, досить складна у здійсненні: вона включає уміння говорити «ні», обмежувати себе, планувати свою діяльність щодня з урахуванням цілей, поставлених на тривалий період;

- уникайте зайвих обіцянок; це призводить до зайвого навантаження на нервову систему, якщо ви не можете виконати обіцяного;

- чітко уточніть для себе різницю між активністю та продуктивністю. Активність – прояв зовнішньої великої енергії, що не завжди йде на користь справі; іноді це метушливість, багато рухів, але мало результатів. Продуктивність – виконання наміченого, поступове наближення до поставленої мети;

- проаналізуйте причини втрати часу: тривалі розмови по телефону, чекання в черзі, виконання незапланованих справ. Існує безліч технічних засобів для щоденного планування справ і проведення аналізу втрат часу: щоденники, органайзер, офісні програми персональних комп'ютерів та ін.

2. *Змушуйте стрес працювати на вас.* Якщо неприємностей не можна уникнути, то доцільно спробувати витягти з них, якщо це можливо, користь за рахунок зміни точки зору:

- постарайтеся прийняти негативну подію як позитивну (втрату роботи як можливість знайти кращу);

- поставтеся до стресу як до джерела енергії. У спокійному стані ви не змогли б стільки зробити, у збудженому стані встигли незрівнянно більше. Сприймайте проблему як виклик;

- не думайте про минулі події як про поразку;

- ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне – перемога над емоціями;

- не намагайтеся догодити всім, це нереально, час від часу догоджайте собі самому.

3. *Лікуйтеся від трудоголізму.* Трудоголіки – це люди, для яких нічого не існує, крім роботи. Ознаки такого стану: зниження ефективності в роботі; нехтування родиною та громадським життям; деформоване уявлення про те, що важливо в житті. Як можна досягти балансу в праці й відпочинку:

- поступово скоротіть кількість робочих годин на тиждень; забороніть собі працювати у вихідні; уникайте різких змін у роботі й особистому житті;

- плануючи свій день, відведіть час на розваги, хобі;

- щодня необхідно небагато фізичних вправ і свіжого повітря;

- хоча б один вид діяльності повинен бути пов'язаним із сімейним спілкуванням;

- забороніть собі відчувати почуття провини, якщо ви не зайняті роботою – це основна вимога.

4. *Поведінка в кризових ситуаціях.* Існує кілька способів пережити серйозні життєві колізії:

- постарайтеся дивитися в майбутнє з позитивної точки зору. Хоча б ненадовго згадуйте, як ви відчували себе, коли все було добре. Під час війни багато тих, хто пережив голод, розповідають, що спогади про те смачне, що вони їли до війни, дозволяло пережити муки голоду й вижити;

- учіться прийомам фізичного розслаблення, відмовтеся від напружених поз, що викликають стресовий стан;

– живіть сьогоднішнім днем: установіть плани на сьогодні, не вимагайте занадто багато від себе;

– за необхідності вирішувати велику та складну задачу, від однієї думки про яку опускаються руки, розбийте її на невеликі частини й почніть їх поступово вирішувати;

– не дозволяйте потонути в жалості до себе й до свого життя, не відмовляйтеся від допомоги близьких вам людей;

– пам'ятайте, що ви не самотні. Те, що ви переживаєте зараз, інші, можливо, пережили й вижили. Так буде і у вас.

5. Не допускайте суперечок у родині. Опір стресові здійснюйте вдома:

– знаходьте можливість обговорити вдома проблеми, що виникли; намагайтеся розділити тривоги іншої сторони;

– не «розряджайтеся» на домашніх;

– учіться приймати проблеми близьких із позитивним настроєм, а не як додаткове навантаження: «Ну, що там у тебе знову відбулося?»;

– будьте завжди разом, нехай проблема об'єднує вас, а не приносить додаткові проблеми.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алпаков А.А. Управление реструктуризацией предприятий / Алпаков А.А. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
2. Большой экономический словарь ; под ред. А.Н. Азрипьяна. – [6-е изд., доп.]. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 137 с.
3. Бондаренко В.Г. Сучасні і майбутні інфокомунікаційні технології України: навч. посіб. [для студентів вищих навч. закл. за напрямом “Телекомунікації”] / В.Г. Бондаренко, В.О. Гребенніков. – К.: Радіоаматор, 2004. – 160 с.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: [учебник] / Бусыгина А.В. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
5. Верховна рада України [Електронний ресурс]. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
6. Голубицкая Е.А. Экономика связи: [учеб. для студентов вузов] / Е.А. Голубицкая. – М.: ИРИАС, 2006. – 488 с.
7. Господарський кодекс України від 11.03.2007 р. на підставі 424 – 16. – № 436 – 15 [Електронний ресурс]. – Господарський кодекс України. – [Офіц. вид.]. – Режим доступу: <http://www.gospodar.org.ua>.
8. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг : [монографія]. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
9. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 289 с.
10. Економіка галузі зв'язку: підруч. [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В.М. Орлова, Ф.З. Мардаровського; Н.Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – [2-ге вид. перероб. і доп.]. (Т.1: Управління, планування, ресурси / [В.М. Орлов, В.М. Гранатуров, Т.З. Мардаровський та ін.]. – 238 с.
11. Економіка галузі зв'язку: підруч. [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В.М. Орлова, Ф.З. Мардаровського; Н.Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – [2-ге вид. перероб. і доп.] (Т.2: Проектування, ефективність, фінанси) / [В.М. Орлов, В.М. Гранатуров, Т.З. Мардаровський та ін.]. – 280 с.
12. Економіка підприємства: [підручник] ; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [4-те вид., перер. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
13. Економіка поштового зв'язку: навч. посіб. / [В.М. Орлов, Н.Ю. Потапова-Сілько, О.С. Редькін та ін.]. – Одеса: ВМВ, 2006. – 468 с.
14. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 28.05.2003 № 10-рп/2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2759-14&key=4/UMfPEGznhhFGf.ZiQfQsXKHI4J>
15. Захарченко Л.А. Управління витратами: навч. посіб. [з практ. занять для студ. вищих навч. закладів] / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. – Одеса: ВМВ, 2011. – 240 с.
16. Кузьмін О.Є. Менеджмент : навч. посіб. [для студентів галузей знань «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент та адміністрування»] / Кузьмін О.Є., Ноджак Л.С., Мельник О.Г. – Львів: Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.

17. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: [учебник] / Литвак Б.Г. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
18. Мардаровский Ф.З. Технология и культура управления в отрасли связи / Мардаровский Ф.З., Кузьминов А.В., Орлов В.Н.; под. ред. Ф. З. Мардаровского/ – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2000. – 268 с.
19. Маркетинг поштового зв'язку / [Князева Н.А., Горелкіна С.Б., Иванов В.П., Кузнецова Л.В.]. – К.: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2003. – 264 с.
20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебн. Пособие ; под. ред. П.В. Шереметова. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЗиУ, 2001. – 312 с.
21. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії [Електронний ресурс] . – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
22. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту випускної роботи [для студентів економічних спеціальностей] / [В.М. Орлов, Л.А. Захарченко, А.В. Кузьминов та ін.]. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. – 80 с.
23. Орлов В.М. Основы методологии научных исследований в экономике зв'язку: навч. посіб. [для студентів вищих навч. закл.] / В.М. Орлов, С.С. Новицька, І.В. Яцкевич. – Одесса: ВМВ, 2011. – 250 с.
24. Орлов В.М. Основы управления в галузі зв'язку: [монографія] / Орлов В.М. – Одеса: Видавничий центр УДАЗ, 1999. – 205 с.
25. Орлов В.М. Практикум з курсу «Ефективність управління підприємством (галузь зв'язку)» / Орлов В.М. – Одеса: ОНАЗ, 2003. – 68 с.
26. Райзберг К.А. Основы экономики: учебн. пособ. / Райзберг К.А. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
27. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Старадубцева Е. Б. – [3-е изд. перер. и доп.]. – М.: ИНФРА-М., 2002. – 480 с.
28. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб.; за ред. д-ра екон. наук проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
29. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практ. пособ. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – [4-е изд.]. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
30. Управління витратами в галузі зв'язку: навч. посіб. / [Захарченко Л.А., Яцкевич І.В., Жаданова Ю.О., Захарченко К.В.]. – К.: Освіта України, 2010. – 268 с.

Навчальне видання

*Орлов Василь Миколайович
Яцкевич Інна Володимирівна
Купріянова Катерина Олександрівна*

Управління підприємством поштового зв'язку

Методичні вказівки та завдання
до виконання лабораторних робіт студентів
за спеціальністю 7(8).05090402 «Автоматизовані системи
управління та контролю поштового зв'язку»,
7.05090401 «Обладнання та технології поштового зв'язку»

Редактор – Кодрул Л.А.
Верстка – Кірдогло Т.В.