

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ”
(для магістрів)**

МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту
Л. О. Згалат-Лозинською

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту
(протокол № 7 від 19.02.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Згалат-Лозинська Л. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Теорія організації” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 60 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни “Теорія організації”, методичні вказівки щодо організації самостійної роботи студентів, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації для забезпечення самостійної роботи з дисципліни “Теорія організації” розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю “Адміністративний менеджмент”. Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення навчальної дисципліни “Теорія організації” паралельно з вивченням дисциплін “Загальний менеджмент”, “Кадровий менеджмент”, “Правові засади адміністративної діяльності”, “Техніка адміністративної діяльності”, “Управління змістом робіт”, “Концептуальні засади сучасного менеджменту” та передувє вивченню інших профілюючих навчальних дисциплін, таких як “Управління інформаційними зв’язками”, “Керівник адміністративної служби”, “Аудит і оцінювання управлінської діяльності”, “Адміністративний менеджмент”.

Мета дисципліни: формування уявлень про ефективну організацію, вивчення та характеристика факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оволодіння сучасними технологіями їх аналізу, набуття вмінь, керуючись установчими документами та використанніям типових управлінських технологій, здійснювати розподіл повноважень і відповідальності між структурними ланками (підрозділами) організації, набуття досвіду створення організації на основі вивчення технологій організаційного проектування, оволодіння методиками інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Завдання:

- ознайомитись із системою факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності організації;
- набути вміння отримувати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- навчитись аналізувати та визначати ступінь впливу факторів на діяльність організації;
- ознайомитися з методикою формування портфеля та вибору оптимальної альтернативної стратегії розвитку організації на основі застосування методики проектного аналізу;
- засвоїти методологічні аспекти організаційного проектування;
- набути практичного досвіду формування організаційних структур управління на основі аналізу установчих документів та характеристики головних напрямків діяльності підприємства;

- навчитися складати документи для регламентації та розподілу повноважень і відповідальності між структурними ланками організації;
- опанувати теоретичні та практичні підходи до створення тимчасових структур в організації;
- оволодіти методикою та засобами інформаційного моделювання управлінських процесів та систем;
- ознайомитися з сучасними технологіями управління організацією;
- вивчити сучасні технології інформаційно-аналітичної роботи в організації;
- набути навичок оцінювання ефективності діяльності персоналу та організації в цілому;
- ознайомитися та сформувати вміння застосовувати інструменти сучасного офісу.

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Теорія організації” розроблені для студентів денної та заочної форм навчання і поєднують елементи робочої програми курсу, завдання та рекомендації до самостійної роботи, серед них і виконання семестрової контрольної роботи.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. *Самостійна робота* з навчальної дисципліни “Теорія організації” — це:

- підготовка до практичних занять (для студентів денної форми навчання);
- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичні і практичні завдання, виконання яких сприятиме навчитися самостійно здійснювати аналітичну обробку економічної інформації;
- підготовка до поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни (для студентів денної форми навчання);
- підготовка до рубіжного (модульного) контролю (для студентів денної форми навчання);
- підготовка до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе значення в керівництві самостійною роботою студентів відводиться індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета — допомогти вивчити те чи інше питання, правильно організувати самостійну роботу над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання іспиту значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитися з навчально-методичною літературою за списком літератури, а також публікаціями з періодичних видань.

Це необхідно робити в такій послідовності:

- а) ознайомитися з навчальною програмою зі змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні питання з кожної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати установчі, регламентуючі, нормативні документи підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати звіти підприємств і інші джерела економічної інформації, нормативно-правові документи України, аналізуючи зміни показників за методикою, наведеною в підручниках.

Основними видами контролю рівня оволодіння навчальним матеріалом, для студентів денної форми навчання є усне опитування (заочної форми навчання — перевірка контрольних робіт). За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді іспиту здійснюється за контрольними питаннями до іспиту, що сформовані у 30 білетів, кожний з яких містить два теоретичні та одне практичне питання.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1 2 3 4 5	<p>Змістовий модуль I. Організація як соціотехнічна система</p> <p>Сутність та еволюція теорії організації</p> <p>Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації</p> <p>Методологічні аспекти проектного аналізу</p> <p>Організаційна діяльність</p> <p>Організаційне проектування</p>
6 7 8 9	<p>Змістовий модуль II. Теоретико-методологічні аспекти формування організації</p> <p>Методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів і систем</p> <p>Організація взаємодії, побудова структури організації</p> <p>Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками</p> <p>Технології управління організацією</p>
10 11 12 13 14 15	<p>Змістовий модуль III. Створення ефективної організації</p> <p>Інформаційно-аналітичні технології</p> <p>Проведення інформаційно-аналітичної роботи в організації</p> <p>Правові режими ефективної діяльності персоналу</p> <p>Критерії ефективності діяльності організації</p> <p>Інформаційно-аналітична діяльність у системі управління</p> <p>Інструменти сучасного офісу</p>
Разом годин:	162

II. За кожною з тем курсу “Теорія організації” студент повинен виконати такі завдання:

Змістовий модуль I. Організація як соціотехнічна система

Тема 1. Сутність та еволюція теорії організації

Питання для самостійного опрацювання (до іспиту):

1. Сучасна організаційна парадигма.
2. Гнучкість організації: гнучкість процесу, гнучкість системи, виробнича гнучкість. Економічні фактори, функціональні та структурні ознаки гнучкості.
3. Елементи організаційних систем і процесу управління. Модель системи управління організацією.

Література: основна [6; 8; 13; 18; 19; 22]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Роль і місце теорії організації в теорії та практиці менеджменту. Предмет і методи теорії організації.
2. Організаційні теорії. Класична організаційна теорія.
3. Теорія організаційної поведінки. Теорія інститутів та інституційних змін. Популяційно-екологічна еволюційна теорія.
4. Тектологія А. Богданова.
5. Еволюція теоретичних концепцій організації.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Необхідно підкреслити, що у перекладі з грецького тектологія означає “вчення про будівництво”. Принципово важливим є те, що тектологія, на відміну від інших наук, має довільний змінний центр координат, або загальний погляд на світ досвіду. Це означає, що у всіх науках принциповим стає питання організації (впорядкування елементів, незалежно від їх природи — (фізичної, хімічної, біологічної, соціальної, економічної)). Розгляд тектологічного (організаційного) питання дозволяє будь-якій науці вирішувати завдання, визначені її конкретним предметом. Тектологія, що виникла на початку нашого століття, фактично відкрила список міждисциплінарних наук і стала методологічною основою для ряду інших перспективних галузей знання, таких як теорія систем, системотехніка, синергетика, кібернетика, інформатика, теорія коеволюції.

Важливе місце у вченні А. Богданова посідає визначення елементів і комплексів як організаційних одиниць і їх сукупностей. Елемент — одиниця комплексу, системи, організації. Комплекс — сукупність елементів. Комплекси бувають: 1) організовані, ціле більше від

суми частин. Приклад – фірма як сукупність структурних елементів (підрозділів), причому сукупність більша, ніж механічна сума елементів. Іншим наочним прикладом є кооперація: комбінована робоча сила, що з'являється, є продуктивнішою, ніж механічна сума індивідуальних продуктивностей праці; 2) дезорганізовані цілі менше від суми частин. Приклад – розбитий великий алмаз. Сума цін маленьких алмазів (частин цілого) у багато разів менше, ніж ціна одного великого. Інший приклад – декооперація, відома ефектом “лебеда, раки і щуки”; 3) нейтральні, ціле дорівнює сумі частин. Центральною ідеєю тектології є ідея кон'югації. Це – об'єднання двох комплексів, що знаходяться у взаємодії, при якій їх елементи перемішуються, впливають один на одного, комбінуються, переходять з одного комплексу в інший.

Таблиця 1

Основні питання теорії організації та основні підходи до неї

<i>Визначення розмірів і меж організації (А)</i>	<i>Способи впорядкування елементів організації (Б)</i>
<p>1. Неокласичний підхід на основі визначення оптимальних розмірів підприємства за допомогою апарату виробничої функції.</p> <p>2. Підхід на основі транзакційних витрат, вибір організації між ринковими транзакціями, контрактною системою і внутрішньофірмовою ієрархією</p>	<p>1. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна і матрична структури організації.</p> <p>2. Мереживізація, відмова від вертикальних структур організації</p>
<i>Елементарна одиниця – (“атом”) організації (В)</i>	<i>Спосіб адаптації організації до змін (Г)</i>
<p>1. Технологічна одиниця на основі розподілу праці на деякі елементарні складові, закріплення певних видів діяльності за конкретними працівниками, необхідність виділення спеціальній функції координації.</p> <p>2. Економічна одиниця (бізнес-процес) на основі розділення бізнесу компанії на деякі складові, що мають кінцевого споживача</p>	<p>1. Жорстка структура організації. При зміні параметрів зовнішнього середовища організації відбувається зміна функцій і зон відповідальності підрозділів компанії. Тут гнучким є внутрішній зміст структурного підрозділу.</p> <p>2. Гнучка структура організації. При зміні параметрів зовнішнього середовища організації відбувається зміна самої структури компанії, її пристосування</p>

<i>Причини, що ведуть до необхідності зміни структури організації, реструктуризації компанії (Д)</i>	<i>Концепції теорії організації</i>
1. Необхідність підвищення ефективності функціонування нормально працюючої організації. 2. Компанія знаходиться у кризовому стані. 3. Зміна масштабів і напрямів бізнесу за рахунок злиття, поглинань компаній, створення фінансово-промислових груп (ФПГ)	1. Неокласична. 2. Заснована на теоріях трансакційних витрат та інституціоналізму. 3. Сучасна, заснована на самостійному значенні структури при визначенні результатів і витрат, пов'язаних з ринком, контрактною системою і внутрішньо-фірмовою ієрархією, ухваленням рішень в умовах опортунізму, зв'язку економіки і організаційної поведінки при переході до бізнес-процесів.

Література: основна [6; 8; 13; 18; 19; 22]

Тема 2. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Питання для самостійного опрацювання:

1. Зовнішнє середовище організації.
2. Фактори прямого та опосередкованого впливу на діяльність організації.
3. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Література [10]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Завдання організації. Формулювання завдань як напрям розподілу повноважень та відповідальності в організації. Зміст та структура посадових інструкцій.
2. Матриця SWOT-аналізу для визначення ринкових можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації. Структура матриці SWOT, ціль позиціонування в матриці, розробка стратегій організації.
3. Сутність і структура матриці можливостей і матриці загроз. Формування профілю середовища на основі оцінки важливості фактора, ступеня його впливу та спрямованості впливу.
4. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильна, нейтральна, слабка позиції).
5. PEST – аналіз як інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і

технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію компанії.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Необхідно виділити те, що *ситуаційний, або “SWOT – аналіз”* (перші букви англійських слів: *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості і *threats* – небезпеки, загрози), може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.

Можливості і загрози, слабкі та сильні сторони заносять в матрицю SWOT, а потім виявляють зв'язки між ними. Матрицю SWOT представлено на рис. 1.

При розробці стратегії організації необхідно розглянути всі можливі парні комбінації:

- **Поле С та М** (сильні сторони та можливості) – на основі пар даного квадрата необхідно розробляти стратегію використання сильних сторін, з метою отримання віддачі від можливостей.
- **Поле Сл та М** (слабкі сторони та можливості) – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.
- **Поле С та З** (сильні сторони та загрози) – стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.
- **Поле Сл та З** (слабкі сторони та загрози) – обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу. Зона постійної уваги топ-менеджменту.

	Можливості * * *	Загрози * * *
Сильні сторони * * *	Поле С та М	Поле С та З
Слабкі сторони * * *	Поле Сл та М	Поле Сл та З

Рис. 1. Матриця SWOT

При розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

Література: основна [2; 6; 8; 10]

Тема 3. Методологічні аспекти проектного аналізу

Питання для самостійного опрацювання:

1. Неформальні процедури відбору та оцінки проектів.
2. Зміст, методика розрахунку основних фінансових показників ефективності оцінки проектів: чисті дисконтовані грошові потоки, чиста нинішня вартість, рентабельність та внутрішня норма дохідності проекту, період окупності, річні ануїтетні витрати, критерії Бруно.
3. Фаза реалізації: переговори, реалізація, заключна оцінка.

Література: основна [5]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Характеристика сфер найближчого оточення проекту.
2. Поняття життєвого циклу проекту.
3. Підхід Світового банку до поділу проектного циклу на стадії. Фази і стадії життєвого циклу проекту.
4. CALS- сучасні технології управління життєвим циклом проекту.
5. Передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційні фази проектного циклу.
6. Експертиза як основа формування остаточного рішення про прийняття або відхилення проекту. Окремі складові експертизи: комерційна, технічна, екологічна, інституційна, фінансова, соціальна, економічна.
7. Принципи оцінки ефективності проектних рішень. Порівняння проектів за допомогою різних критеріїв оцінки.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Необхідно виділити те, що цикл проекту (ЦП) є базовими елементом концепції проектного аналізу. Життєвий цикл проекту — це час від першої витрати до останньої вигоди проекту. Він відображає розвиток проекту, роботи, які проводяться на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту. До поняття ЦП входить визначення

різних стадій його розробки й реалізації. ЦП являє собою певну схему, або алгоритм, за допомогою якого відбувається встановлення певної послідовності дій при розробці та впровадженні проекту. Життєві цикли проекту визначають: яка робота має бути зроблена на кожній фазі; хто має бути залучений до проекту у кожній фазі. Ступінь деталізації і термінологія описання відповідних процедур залежать від характеру проекту, предметної культури, поставлених завдань, наявних ресурсів і, можливо, уподобань та смаків проектного аналітика.

Передінвестиційна фаза має такі стадії: визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів і попередній вибір проекту — попереднє техніко-економічне обґрунтування, висновок щодо проекту і рішення про інвестування.

Інвестиційна фаза має такі стадії: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій, детальне проектне опрацювання і укладення контрактів, придбання землі, будівельні роботи і встановлення обладнання, передвиробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, задача в експлуатацію та запуск.

Фаза експлуатації розглядається як у довгостроковому, так і у короткостроковому планах. У короткостроковому плані вивчається можливе виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довгостроковому плані до розгляду береться обрана стратегія та сукупні витрати на виробництво і маркетинг, а також надходження від продажу.

Універсальним підходом до визначення робіт, що належать до різних фаз і стадій ЦП, є підхід Всесвітнього банку. Серед стадій, які відіграють важливу роль у більшості проектів, виділяють такі: ідентифікація, розробка, експертиза, переговори, реалізація та завершальна оцінка. Ці стадії об'єднані у дві фази: фаза проектування — перші три стадії; фаза впровадження — останні три стадії. Перша стадія циклу — ідентифікація — стосується вибору або генерування таких ґрунтовних ідей, які можуть забезпечити виконання важливих завдань розвитку. На цій стадії слід скласти перелік усіх можливих ідей, придатних для досягнення цілей економічного розвитку. Після того як проект пройшов першу стадію циклу (ідентифікацію), необхідно прийняти рішення, чи варто продовжувати розгляд ідеї. Стадія розробки. Для цього потрібне послідовне уточнення проекту за всіма його параметрами, а саме за його технічними характеристи-

ками, врахування його впливу на довколишнє середовище, ефективності та фінансової здійсненності, прийнятності з соціальних і культурних міркувань, а також масштабності організаційних заходів.

Експертиза забезпечує остаточну оцінку всіх аспектів проекту перед запитом чи рішенням про його фінансування. На заключному етапі розробки проекту готується детальне обґрунтування його доцільності та здійснення із зазначенням тих компонентів проекту, які дадуть максимальний прибуток. На стадії експертизи увага, як правило, зосереджується на оптимальному варіанті. Проводиться докладне вивчення фінансово-економічної ефективності, факторів невизначеності й ризиків, а також окремих змін у керівництві або політиці, які можуть вплинути на успіх здійснення проекту.

При розкритті відповіді на питання 3 потрібно знати, що оскільки капітальні вкладення тягнуть за собою витрати і формують доходи впродовж тривалого часу, необхідно мати можливість порівняти інвестиції з витратами і доходами в різні часові періоди, що особливо актуально за умови досить високого рівня інфляції. Аналіз чистої поточної вартості (*net present value* — *NPV*) дає змогу розрахувати вартість майбутнього потоку доходів і витрат, пов'язаних з проектом, в умовах існуючих у певний момент грошових вартостей. Його об'єктом є майбутні потоки витрат і доходів.

Метод визначення вартості певної суми грошей на певний час називається *дисконтуванням*. *Ставка дисконтування* — це щорічний рівень, за якого одиниця витрат і доходів, зароблена в майбутньому, приведена у відповідність зі своєю вартістю на сьогодні. Вона відображає альтернативи, якими довелося пожертвувати замість того, щоб отримати результат уже нині.

Поточна дисконтована вартість однієї грошової одиниці через рік $P=1/(1+r)$, оскільки позика $1/(1+r)$ грошових одиниць нині дасть вам грошову одиницю через рік. У довгостроковому періоді процес відбувається аналогічно, при цьому припускається, що всі витрати було здійснено наприкінці кожного року.

Чиста поточна вартість дорівнює нинішній дисконтованій вартості майбутніх надходжень мінус початкова вартість:

$$NPV = C_0 + C_1/(1+r) + C_2/(1+r)^2 + \dots + C_n/(1+r)^n.$$

Згідно з критерієм чистої поточної вартості необхідно вкладати капітали у проект, якщо на сьогодні дисконтована цінність майбутніх потоків грошей переважає вартість інвестування. Вартість інве-

стування C_0 у формулі виплачується одразу ж і, таким чином, нинішня дисконтована цінність цієї вартості дорівнює їй самій.

Критерій NPV свідчить про доцільність здійснення програми чи проекту.

Якщо $NPV > 0$, варто здійснювати вкладання капіталу, а якщо $NPV < 0$ — відмовитися від цього.

Аналіз чистої поточної вартості складається з таких основних етапів:

- 1) визначення поточної вартості з урахуванням капітальної вартості певного проекту;
- 2) обчислення чистої поточної вартості шляхом підсумовування всіх величин поточної вартості;
- 3) якщо $NPV = 0$, то проект перебуває на стадії самоокупності (при певних часових рамках і обсязі послуг);
- 4) якщо $NPV > 0$, то проект можна вважати прибутковим. Чим більша NPV , тим вища прибутковість проекту.

Завдання 1

Визначити кращий варіант для підприємства, що реалізує основні фонди: отримати 60 тис. грн одразу чи в розстрочку по 18 тис. грн щороку впродовж 4 років з активізацією виплат на початок першого року. Відомо, що ринкова ціна капіталу становить 15 % річних.

Завдання 2

Визначте термін окупності капіталовкладень в нове обладнання за умови вкладання початкових інвестицій у розмірі 9000 грн та отримання прибутків, починаючи з третього року, у розмірі 3000 грн на рік та ринковій ціні капіталу у 15 % річних.

Література: основна [4–6; 15; 23]

Тема 4. Організаційна діяльність

Питання для самостійного опрацювання:

1. Глобалізація міжнародного бізнесу: дочірня та асоційована компанії.
2. Порядок створення нового підприємства.
3. Сучасні підприємства: сутність, цілі, відмінності, переваги.

Література: основна [6; 8; 13; 19; 21; 22]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Класифікація організацій. Поняття, види та класифікація юридичних осіб.
2. Сутність та особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних осіб, які здійснюють господарську діяльність у різних сферах економічної діяльності.
3. Малі підприємства: сутність і місце в економіці.
4. Господарські товариства: товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повні господарські товариства. Акціонерні товариства.
5. Формування організаційних структур управління та їх аналіз.
6. Відповідальність у контексті делегування. Повноваження і влада. Розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності між структурними ланками організації.
7. Визначення переліку структурних підрозділів та ієрархічних рівнів адміністративної служби на основі аналізу установчих документів.
8. Типи адміністративного апарату, різновиди апаратних повноважень.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Розгляд цього питання має ґрунтуватися на ознайомленні студентів з основними нормативно-правовими актами, що визначають поняття, види та класифікацію юридичних осіб. За ст.1 Закону України “Про господарські товариства” до господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Акціонерним визнається товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

Акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах вартості належних їм акцій. У випадках, передбачених статутом, акціонери, які не повністю оплатили акції, несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства також у межах несплаченої суми.

Загальна номінальна вартість випущених акцій становить статутний фонд акціонерного товариства, який не може бути меншим від суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам (ставка

мінімальної заробітної плати враховується на час створення акціонерного товариства).

Види акціонерних товариств:

- відкрите акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах;
- закрите акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі.

Закрите акціонерне товариство може бути реорганізовано у відкрите шляхом реєстрації його акцій у порядку, передбаченому законодавством про цінні папери і фондову біржу, і внесенням змін до статуту товариства. Засновниками акціонерного товариства можуть бути юридичні особи та громадяни.

Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність в межах своїх вкладів. У випадках, передбачених установчими документами, учасники, які не повністю внесли вклади, відповідають за зобов'язаннями товариства також у межах невнесеної частини вкладу.

У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється статутний фонд, розмір якого повинен становити не менше суми, еквівалентної 100 мінімальним заробітним платам (ставка мінімальної заробітної плати враховується на час створення товариства з обмеженою відповідальністю).

До часу реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю кожен з учасників зобов'язаний внести до статутного фонду не менше 30 відсотків вказаного в установчих документах вкладу. Внесення до статутного фонду грошей підтверджується документами, виданими банківською установою.

Учасник зобов'язаний повністю внести свій вклад не пізніше року після реєстрації товариства. У разі невиконання цього зобов'язання у визначений строк учасник, якщо інше не передбачено установчими документами, сплачує за час прострочки 10 відсотків річних з недовнесеної суми.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відпові-

дають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум — додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Повним визнається таке товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством визнається товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства (вкладників).

Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства.

Акціонерне товариство, товариство з обмеженою і товариство з додатковою відповідальністю створюються і діють на підставі установчого договору і статуту, повне і командитне товариство — установчого договору. Установчі документи повинні містити відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір і порядок утворення статутного фонду, порядок розподілу прибутків і збитків, склад і компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, з яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів і порядок ліквідації та реорганізації товариства.

Література: основна [6; 8; 13; 19; 21; 22];
додаткова [14]

Тема 5. Організаційне проектування

Питання для самостійного опрацювання:

1. Реорганізація: етапи, методи. Ефективність організаційних змін.
2. Перспективні напрями розвитку організацій, головні властивості організацій майбутнього.
3. Мережні організації, віртуальні корпорації, багатовимірні організації, кругові корпорації, інтелектуальні організації, самонавчальні організації.

Література: основна [6; 8; 10; 16; 21]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети організації. Етапи розробки організаційної структури.
2. Чинники, що впливають на проектування організації: типи організаційної культури, сучасні погляди на моделі організації.
3. Елементи структури організації.
4. Департаменталізація: функціональна; продуктова; географічна; за процесами; за клієнтами.
5. Команди з перехресними функціями. Взаємодія та взаємовплив структур організації.
6. Схеми побудови організаційних структур управління.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Слід наголосити, що *організування* — вид управлінської діяльності, що відображає процес формування структури управління організацією.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні.

Повноваження — обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Відповідальність — покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Делегування — це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Департаменталізація — це процес розподілу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами, відділеннями або секторами.

Виділяють функціональну, орієнтовану на споживача, продуктову територіальну департаменталізацію.

Література: основна [6; 10; 21]
додаткова [19]

Ситуаційна вправа 1

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, в т. ч. управлінського персоналу — 21 особа. (керівник

підприємства — 1; заступників керівника — 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління — 3; товарознавців — 3; економістів — 2; головних бухгалтерів — 1; бухгалтерів — 2; інспектор з кадрів 1; касирів центральної каси — 2; адміністраторів — 2; завідувач господарством — 1; секретар офісу — 1; робітників — 91).

Завдання

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.
3. Розробіть Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління.
4. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар”, використовуючи описання посади.

Описання посади: продавець оптової торгівлі.

Оптовики відвідують покупців скрізь, навіть у закладах і школах, лікарнях. Вони показують їм зразки чи каталоги виробів компанії. В додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, поради, а ті, хто продає авто, можуть допомогти з обслуговуванням. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація (придатність). Повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань, наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями у галузі хімії, біології чи фармакології. Для реалізації нетехнічних виробів, наприклад, продуктів харчування, досить бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Припускається, що кількість посад у цій галузі зростає.

Зарплата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують (фіксовані) зарплати, інші працюють за компенсацію і комісійні.

Ситуаційна вправа 2

Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю “Альфа”.

Товариство “Альфа” є господарюючим суб’єктом і діє згідно зі статутом. За штатним розкладом у товаристві працює 125 осіб, в т. ч. працівників апарату управління – 19: директор ТОВ, заступник директора з маркетингу, заступник директора з виробництва, заступник директора з фінансів, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, бухгалтерів – 2, керівник відділу стратегічного планування, економістів – 2, керівник відділу маркетингу, маркетологів – 2, головний інженер, інженерів – 2, начальник відділу збуту, секретар офісу. Товариство “Альфа” спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування.

Завдання

1. Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ “Альфа” і покажіть на схемі прямі та зворотні зв’язки між ланками управління.
2. Розробіть положення про відділ маркетингу та відділ стратегічного планування.
3. Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.
4. Складіть описання посади начальника відділу збуту, його посадову інструкцію.

Аналітично-розрахункове завдання “Модернізація виробництва”

I. Постановка завдання

Варіант 1

На підприємстві “Текстильпром” було проведено модернізацію виробництва, внаслідок якої відбулося зростання продуктивності праці на 10 %. Чисельність виробничого персоналу складає 140 осіб. Обсяг виробництва у звітному році складав 1,20 млн. м² тканини. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 400 тис. м².

Варіант 2

На заготівельній базі, що займається закупівлею та переробкою ягід і фруктів, потужністю 20000 грн на рік та чисельністю працівників у 25 осіб, передбачається ввести в дію нову лінію з переробки огірків і томатів, що приведе до зростання потужності на третину. За

прогнозами Міністерства агропромислової політики, обсяги виробництва сільськогосподарських культур у наступному році зростуть: ягід і фруктів – на 5 %, овочів – на 10 %.

II. Завдання

1. Запропонуйте шляхи вирішення управлінської ситуації з позиції функціональних керівників підприємства.
2. Визначіть кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства.
3. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі підприємства за умов зростання чисельності працівників.
4. Запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін, використовуючи стратегію навчання.
5. Визначте, які етапи необхідно здійснити в ході проведення організаційних змін, використовуючи стратегію залучення до участі.
6. Проаналізуйте ситуацію за умови значного опору організаційним змінам. Зазначте форми оптимізації робочого часу, що можуть бути запроваджені на підприємстві “Текстильпром” у разі незначного збільшення чисельності працівників підприємства.

III. Інформаційна база завдання

Таблиця 1

Рівні керованості за Вудвором

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

IV. Рекомендації до розв’язання та оформлення завдання

1. Побудуйте робочу таблицю (табл.2).

Таблиця 2

Робоча таблиця

Показники діяльності підприємства	Звітний рік	Наступний рік
Обсяги виробництва продукції підприємства, м ²		
Чисельність виробничого персоналу, осіб	140	

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб		
Продуктивність праці, м ² /особу		

2. Перепишіть до таблиці умови Вашого завдання.

3. Визначте продуктивність праці у звітному та майбутньому році з урахуванням її перспективного зростання.

4. З урахуванням рівнів керованості за Вудвором (табл.1) згідно зі специфікою виробництва (масове виробництво) сформуєте оптимальну організаційну структуру управління, зазначте її тип.

5. Складіть перелік посад із зазначенням функціональних обов'язків та чисельністю осіб, які на них працюють. Дані занесіть у табл. 3.

Таблиця 3

Витяг зі штатного розкладу підприємства “Текстильпром”

Посади	Чисельність осіб на посаді		Функціональні обов'язки
	звітний рік	наступний рік	

6. Розрахуйте чисельність виробничого персоналу в наступному році з урахуванням зростання обсягів виробництва продукції та продуктивності праці:

$$Ч'_{\text{вп}} = (Q_{\text{реал}} + \Delta Q_{\text{реал}}) / \Pi_{\text{п}} * t_{\text{п}}$$

де $Ч'_{\text{вп}}$ – чисельність виробничого персоналу в наступному році, осіб;

$Q_{\text{реал}}$ – обсяг виробництва продукції у звітному році;

$\Delta Q_{\text{реал}}$ – потенційне зростання обсягу виробництва продукції в наступному році;

$\Pi_{\text{п}}$ – продуктивність праці у звітному році, м²/особу;

$t_{\text{п}}$ – темпи зростання продуктивності праці в наступному році, частка.

7. Визначіть кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства. Підготуйте проект наказу щодо змін кадрового складу працівників.

8. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі та запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін на підприємстві за умов зростання чисельності працівників. Які із зазначених робіт можуть бути виключені в разі значного опору організаційним змінам.

9. Обґрунтуйте, які форми оптимізації робочого часу можуть бути використані на підприємстві. Підготуйте проект наказу щодо змін структури робочого часу.

Література: основна [6; 10; 21];
додаткова [19]

Змістовий модуль II. Теоретико-методологічні аспекти формування організації

Тема 6. Методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем

Питання для самостійного опрацювання:

1. Класифікація нарад за змістом рішень: пов'язані з розробкою, підготовкою, прийняттям рішень; організацією їх виконання; контролем їх виконання; для підведення підсумків та оцінки виконаної роботи; з метою обміну інформацією.
2. Фактори, що підвищують ефективність проведення нарад.
3. Підготовка, організація, правила проведення нарад, засідань, зборів.

Література: основна [8; 11; 12; 24; 25]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Формування документів, що визначають повноваження структурних підрозділів організації.
2. Складання положення про структурний підрозділ. Забезпечення координації робіт між структурними підрозділами.
3. Утворення тимчасових структур в організації.
4. Комітети, комісії та робочі групи як засіб вирішення цільового завдання: сутність, завдання, порядок утворення.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Слід звернути увагу на те, що *колектив* — середня соціальна група, яка об'єднує людей, зайнятих розв'язанням конкретних завдань, ґрунтується на спільності цілей, принципів співробітництва, сполучені індивідуальних і групових інтересів, працює на одному підприємстві чи в одній організації.

Група — мале соціальне об'єднання людей, які безпосередньо контактують між собою на основі спільних цілей, норм поведінки, поєднання індивідуальних і групових інтересів.

За завданнями, що виконуються, колективи розподіляються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети.

Група керівництва (командна група) складається із керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками.

Функціональна група поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділи, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси.

Виробничі групи функціонують у лінійних підрозділах організацій і складаються із менеджера підрозділу та безпосередньо підлеглих йому працівників. Учасники виробничої групи спільно працюють над завданням, виробляють однаково продукцію.

Комітет (комісія, рада) — постійна чи тимчасова група всередині організації, якій делеговані повноваження для виконання певних завдань.

Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів полягає у груповому прийнятті рішень, що доцільно за таких ситуацій:

- коли розв'язання проблеми потребує значного досвіду у певній галузі;
- коли керівництву потрібно прийняти непопулярне рішення в організації, а відповідальність за його прийняття перекласти на комітет;
- для координації дій різних підрозділів під час розв'язання комплексних завдань;
- коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини;
- при вирішенні суспільних проблем в організації.

Тимчасові групи часто стикаються з певними проблемами:

- обмеженістю в часі для виконання завдання, тому учасники групи, розв'язуючи завдання підшукують собі нову роботу;
- різним рівнем фахової підготовки і компетентності щодо проблеми, яку розв'язує група. Менш компетентні працівники не будуть виявляти ініціативи;
- необхідністю суміщення обов'язків фахівцями у кількох колективах, постійному і тимчасовому. Тому учасники тимчасових колективів займаються їх проблемами тільки частину робочого часу;

- особистими і, можливо, політичними інтересами. Члени тимчасової групи можуть входити до них скоріше як представники окремих відділів (керівників), а не як фахівці.

Залежно від ефективності використання потенціалу колективу виокремлюють робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди.

Література: основна [8; 11; 12; 24; 25]
додаткова [7]

Тема 7. Організація взаємодії, побудова структури організації

Питання для самостійного опрацювання:

1. Характеристика основних видів організаційних структур управління.
2. Використання методу декомпозиції при формуванні внутрішніх документів організації.

Література: основна [2, 3, 6, 10, 18, 19]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Дії керівництва в умовах виняткових, незнайомих ситуаціях.
2. Встановлення причин виникнення проблем за результатами аналізу діяльності організації, розв'язання ситуаційних проблем керівниками різного профілю.
3. Шляхи усунення перевантаженості вертикальних комунікацій: зменшення дефіцитності ресурсів, створення відособлених підрозділів.
4. Розвиток вертикальних інформаційних систем.
5. Комунікативні механізми.
6. Стратегія розвантаження комунікацій при невизначеності завдань.

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

У теорії і практиці менеджменту розроблено багато різних принципів побудови структур управління, їх можна звести і таких основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна організаційна структура;
- матрична організаційна структура;
- та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

1. *Метод аналогій* – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами) тієї організації, що проектується.

2. *Експертно-аналітичний метод* – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

3. *Метод структуризації цілей* – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей.

4. *Метод організаційного моделювання* – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (зіставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при зіставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливість щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

Література: основна [2; 3; 6; 10; 18; 19];
додаткова [2;6; 14; 19; 20]

Тема 8. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками

Питання для самостійного опрацювання:

Гуртки якості: сутність, завдання, порядок утворення, підрозділи.

Література: основна [16]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Інформаційні технології управління.
2. Проведення презентацій, прес-конференцій за допомогою методів управління аудиторією як засобам інформування громадськості та формування позитивного іміджу.
3. Підготовка, організація, технологія проведення конференцій.
4. Розробка прес-релізів, підготовка паблісіті, написання промов.
5. Інтернет-представництво, корпоративний сайт: сутність, склад та порядок розробки.
6. Інформаційний консалтинг як один з видів управлінського консультування.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання.

Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця, отримав назву посадової інструкції. До неї входять чотири самостійних розділи: загальні положення, обов'язки, права, відповідальність.

Інформаційний консалтинг — вид консультаційної діяльності, пов'язаної з аналізом документальних потоків, прогнозуванням ринку, пошуком нових можливостей розвитку бізнесу і ринків збуту, що здійснюється на основі збирання й аналізу ділової і науково-технічної інформації.

До сфери інформаційного консалтингу належить також проведення *інформаційних експертиз*, що включають пошук і оцінювання ідей, гіпотез, рішень, формування систем критеріїв оцінок, збирання й аналіз даних про партнерів і конкурентів, аналіз і прогнозування “лідерів” у комерції; аналіз соціально-політичного рейтингу та ін., а також *комунікативний аудит*.

Інформаційний консалтинг є особливим видом консультаційної діяльності і характеризується певними професійними рисами роботи консультантів:

1. *Загальна ерудиція та компетентність.* Практики-консультанти повинні володіти не тільки високим рівнем знань, навичок, досвіду та спеціальної компетенції, їх успішна робота в цілому залежить від інтелектуальних та особистих рис.

2. *Незалежність та неупередженість.* Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультанти, працюючи з клієнтом, пропонують необхідні об'єктивні рішення, які не впливають на їхні власні інтереси.

3. *Рекомендаційність пропозицій.* Консультанти не мають адміністративної влади і є лише радником запропонованих змін. Прийняття рішення та відповідальність за нього лягають на менеджерів та керівників організацій.

4. *Спеціальна кваліфікована експертиза.* Володіючи комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи, консультанти часто виступають як незалежні оцінювачі рішень клієнта.

5. *Конфіденційність.*

Література: основна [11; 12]

Тема 9. Технології управління організацією

Питання для самостійного опрацювання:

1. Посилення горизонтальних взаємозв'язків.
2. Перевага прийняття рішень найкомпетентнішими і зацікавленими особами замість звернення про прийняття рішення за ієрархією керівництва.

Література [10; 18; 24; 25]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Класифікація оглядово-аналітичної інформації.
2. Бібліографічний, реферативний, аналітичний огляди.
3. Види аналітичних оглядів.
4. Форми подання оглядової інформації: щорічний огляд, оглядова стаття, огляд монографічного типу.
5. Підготовка аналітичних довідок, пропозицій, доповідей щодо діяльності організації на підставі статистичного аналізу показників розвитку.
6. Бухгалтерія, техніко-нормувальне бюро, відділи матеріально-технічного постачання, маркетингу, кадрів як основні постачальники інформації в організації: звітні та інформаційні документи їх роботи.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Керівнику інформація необхідна насамперед для прийняття правильного рішення.

Дані — неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керуваної та керуючої систем і зовнішнього середовища.

Інформація — це сукупність повідомлень про конкретні явища, події, виробничо-господарську діяльність.

Відповідно до діючого законодавства під *інформацією розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі чи навколишньому природному середовищі*.

В організації повинні розрізняти такі види інформації:

1) *звичайні (регулярні) звіти*, що бувають:

- щоденні (аналіз збитків із з'ясуванням причин; статистика ефективності праці; аналіз витрат часу; отримані замовлення);
- щотижневі (аналіз виконання роботи, контроль і аналіз проєктів);
- щомісячні (звіти про діяльність відділів, аналіз сировинних змін, збуту, звіт про інвестиційні проєкти, рахунок прибутків і збитків, балансовий звіт та ін.);
- щоквартальні, піврічні, річні (рахунок прибутків, балансовий звіт, джерела і використання фондів, звіт про роботу відділів);

2) *спеціальні (особливі) звіти* — доповнення до регулярних звітів (звіти про тривалі спостереження і нагляд за окремими факторами і ситуаціями).

У процесі комунікації важливе місце належить документам, які є носіями інформації: рукописи, кіно-, відео- та фотодокументи, магнітні записи. В організаціях є спеціальні служби, які призначено для роботи з документацією (архів, канцелярія, довідкове бюро). Серед інших носіїв можна назвати: електронну пошту, радіо, телебачення, ПК тощо.

Джерелами інформації є документи та інші носії інформації як матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Документ — це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носіїві.

Документи класифікуються за рядом ознак:

1) *за формою* документи поділяються на *письмові* (рукописні, машинописні, друковані), *іконографічні* (кіно-, відео- і фотодокументи), *фонетичні* (магнітні записи);

2) *за статусом* документи можуть бути *офіційними* (видані органами влади, закладами) і *неофіційними* (анкети, заяви, скарги);

3) *за джерелом інформації* розрізняють *первинні* та *вторинні* документи;

4) за ступенем персоніфікації документи можуть бути особовими (автобіографії, характеристики, заяви) й безособовими (звіти, протоколи зборів).

Література: основна [21; 24; 25];
додаткова [1; 8; 10; 12; 13; 16; 18]

Ситуаційна вправа 1

Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним. Як ви побудуєте свій виступ?

Ситуаційна вправа 2

Ви відповідальні за підготовку і проведення ділової наради про результати фінансово-господарської діяльності фірми за квартал. Визначить послідовність ваших дій з організації і проведення наради.

Змістовий модуль III. Створення ефективної організації

Тема 10. Інформаційно-аналітичні технології

Питання для самостійного опрацювання:

1. Web-сайти як види електронних публікацій.
2. Сайт типу “Візитна картка”.
3. Інтернет-представництво, корпоративний сайт: сутність, склад та порядок розробки.

Література: основна [10–12]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку. Контроль за дотриманням правил корпоративної етики.
2. Підходи до формування філософії організації як основного документа, що окреслює сукупність правил корпоративної етики.
3. Методи і принципи контролю за станом трудової та виконавської дисципліни.
4. Аналіз використання календарного фонду робочого часу та питомої ваги простоїв з технологічних причин, неявки на роботу через тимчасову непрацездатність, неявки з дозволу адміністрації.

5. Оцінка ефективності взаємодії адміністративної служби з керівництвом та іншими структурними підрозділами, фізичними, юридичними особами.
6. Критерії результативності: дієвість, результативність, якість, продуктивність, нововведення, культура праці, прибутковість.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання.

Діяльність будь-якого підприємства можна подати як безперервну зміну стану фізичних та інтелектуальних об'єктів, що мають відношення до підприємства, таких як співробітники, засоби виробництва, продукція, ідеї, фінанси та ін. Для ефективного управління цим процесом кожна зміна того чи іншого об'єкта повинна мати своє документальне відображення. Таким відображенням слугують особові справи співробітників, звіти, рекламна продукція, службові записки та ін. Їх сукупність назвемо *інформаційною сферою* підприємства. Рух інформації (наприклад, документообіг) і зміну їх називають *інформаційними потоками*.

Очевидно, що кожному бізнес-процесу, а також кожній зміні фізичних об'єктів повинен відповідати певний інформаційний потік. Керівництво підприємства при побудові стратегічних планів розвитку й управління діяльністю підприємства, видаючи накази, розпорядження тощо, фактично керується інформаційними потоками і вносить до них зміни, таким чином здійснюючи інформаційний менеджмент.

Сайт “Інтернет-представництво” створюється для компаній, що планують використовувати Інтернет з маркетинговою метою, для підтримки клієнта та просування бізнесу.

До складу такого сайту може входити електронний каталог товарів, реалізований на основі технології баз даних, захищена паролем система адміністрування динамічного наповнення сайту. Сайт, побудований на основі такого типового рішення, є системою, що розвивається, і надалі може бути доповнений новими інформаційними розділами і програмними модулями.

Як правило, до такого сайту входять розділи: “Про компанію”; Як нас знайти; каталог товарів; прайс-листи, доступні для перегляду в Інтернет і зберігання на комп'ютері користувача; розділ новин компанії; розділ підтримки клієнтів; зворотний зв'язок; гостьова книга; системи питання-відповідь; система адміністрування сайту.

Розробка включає: розробку стилю і дизайн сайта; розробку структури подання інформації; сканування і опрацювання графічних матеріалів та ілюстрацій; створення інформаційного наповнення (приблизно 15 сторінок); використання анімації; створення форм зворотного зв'язку; встановлення гостьової книги; розробка програмних засобів оновлення інформації сайта; розробка системи адміністрування сайта.

Корпоративний сайт створюється для компаній, які планують використовувати Інтернет як основний засіб продажу і залучення широкої аудиторії.

У межах такого проекту може бути здійснена розробка розділів підтримки регіонів, механізми взаємодії з партнерами, засоби автоматичної реєстрації партнерів і клієнтів компанії. Сайт може містити системи торгівлі через Інтернет.

До складу сайта можуть входити такі розділи: Про проект; Контактна інформація; реєстрація користувачів; ілюстрований каталог товарів; прайс-листи, доступні для перегляду в Інтернет і зберігання на комп'ютері користувача; розділ новин компанії; розсилання новин та комерційних пропозицій; динамічний блок "спеціальні пропозиції/лідери продаж"; розділ підтримки користувачів; розділ для партнерів; гостьова книга; форум; зворотний зв'язок; засоби анкетування з графічним відображенням результатів у реальному часі; програмні засоби оновлення новин; програмні засоби оновлення прайс-листів; система допомоги; інтерактивні засоби адміністрування сайта, які дозволяють самостійно змінювати значну частину інформації на сайті.

Розробка включає: розробку стилю і дизайн сайта; розробку структури подання інформації; сканування і опрацювання графічних матеріалів та ілюстрацій; створення статичного інформаційного наповнення (приблизно 20 сторінок); створення шаблонів динамічних сторінок; використання анімації; створення форм зворотного зв'язку; встановлення гостьової книги; становлення форуму; розробка програмних засобів оновлення інформації сайта; розробка системи адміністрування сайта; розробка засобів анкетування з графічним відображенням результатів.

Література: основна [10–12]

Аналітичне завдання 1

У якій стадії комунікативного процесу можуть виникнути проблеми? Наведіть приклади комунікативних проблем і подумайте, як їх можна уникнути або подолати.

Аналітичне завдання 2

Ви відповідальні за підготовку і проведення ділової наради про результати фінансово-господарської діяльності фірми за квартал. Визначіть послідовність ваших дій з організації і проведення наради.

Література: основна [21]

Ситуаційна вправа 1

Виконати поетапну розробку проекту створення інформаційного продукту (наприклад, мультимедійний проект CD-R, проект видання книги, розробки WEB-сайта організації та ін.).

Можливі етапи проекту: визначення необхідних матеріально-технічних засобів для виконання проекту, вибір (склад і кількість) виконавців проекту, графік виконання робіт (послідовність та паралельність виконання видів робіт, норми часу на виконання робіт), маркетингові заходи та ін.

При виконанні завдання використовувати знання з *менеджменту проектів* і відповідні програмні засоби для побудови структури управління проектом (наприклад, MS Project).

Ситуаційна вправа 2

Розробити і реалізувати “сценарій” WEB-сторінки. Проект оформлюється у вигляді звіту, у якому сформульовано завдання, описано призначення сторінки, характеристики користувачів, обґрунтовано вибір, спосіб вирішення завдання, описано структуру даних, сценарій діалогу, характер інформації, аналіз результатів і список використаної літератури у процесі створення інформаційного продукту.

Приклад структури звіту

Вступ

1. Характеристика сторінки:

- призначення і можливості інформаційного продукту;
- характеристика користувачів за інформаційними потребами;
- характер інформації (її форма визначається типом інформації: фіксована таблиця постійного розміру, варіантна таблично-текстова форма, суто текстова форма та ін.).

2. *Схема аналізу зручності роботи із сторінкою:*

аналіз зручності роботи, виходячи із суб'єктивного сприйняття системи користувачем (відсутність ускладнень у роботі, дизайн і психологічне сприйняття, передбачення користувачем поведінки системи).

Література: основна [11; 12];
додаткова [1; 4; 5; 8; 10; 12; 13; 25; 26; 28; 29]

Тема 11. Проведення інформаційно-аналітичної роботи в організації

Питання для самостійного опрацювання:

1. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень.
2. Формування звітів: звичайних (регулярних), спеціальних.

Література [11; 12; 16; 21; 24; 25]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Класифікація оглядово-аналітичної інформації.
2. Бібліографічний, реферативний, аналітичний огляди.
3. Підготовка аналітичних довідок, пропозицій, доповідей щодо діяльності організації на підставі статистичного аналізу показників розвитку.
4. Бухгалтерія, техніко-нормувальне бюро, відділи матеріально-технічного постачання, маркетингу, кадрів як основні постачальники інформації в організації: звітні та інформаційні документи про їхню роботу.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання.

Ступінь деталізації і стиль подання інформації різняться залежно від одержувача. Вимоги менеджменту до інформації залежать від суті виконуваної роботи. Чим вище посада менеджера, тим узагальненішою має бути інформація. Одержати інформацію можна в процесі спостереження за тими або іншими діями і процесами, а також з первинних джерел (наприклад, інструкції, інтерв'ю і т. д.) і вторинних (перероблених первинних з коментарями, інтерпретованих). Засіб збору інформації залежить від його характеру, а також від того, кому і навіщо вона потрібна. Якщо інформація необхідна і важлива, тоді

доречні будь-які витрати, але якщо вона тільки бажана, тоді витрати на збір інформації повинні зіставлятися з прибутком від володіння такою інформацією.

До *інформації* ставляться такі *вимоги*:

вона повинна бути

- 1) повною, тобто в її склад повинні входити всі необхідні дані для виконання процесу управління;
- 2) мінімальною, тобто не містити зайвих, непотрібних зведень;
- 3) оптимальною;
- 4) своєчасною;
- 5) надійною і достовірною.

В організації повинні розрізняти такі види інформації:

- Звичайні (регулярні) звіти, що бувають:
 - щоденні (аналіз збитків із з'ясуванням причин; статистика ефективності праці; аналіз витрат часу; отримані замовлення);
 - щотижневі (аналіз виконання роботи, контроль і аналіз проєктів);
 - щомісячні (звіти про діяльність відділів, аналіз сировинних змін, збуту, звіт про інвестиційні проєкти, рахунок прибутків і збитків, балансовий звіт та ін.);
 - щоквартальні, піврічні, річні (рахунок прибутків, балансовий звіт, джерела і використання фондів, звіти про роботу відділів);
- Спеціальні (особливі) звіти — доповнення до регулярних звітів (звіти про тривалі спостереження і нагляд за окремими факторами і ситуаціями).

Представниками інформації в організації можуть бути:

- 1) бухгалтерія, що займається всіма аспектами діяльності компанії. Бухгалтерія розробила велику кількість засобів контролю (бюджетний контроль, розрахунки нормативних витрат, аналіз беззбитковості, контроль проєктних витрат, техніка операційних досліджень та ін.);
- 2) техніко-нормувальне бюро як один з ранніх етапів управлінського контролю;
- 3) відділ управлінських послуг, функції якого полягають в обґрунтуванні організації і методів управління, забезпеченні комп'ютерної обробки даних, в операційному дослідженні й управлінському обліку;
- 4) відділ маркетингу, що вивчає фактори, що впливають на ринок і сповіщають про це менеджерів;

- 5) відділ управління персоналом, який займається збиранням і обробкою даних про співробітників організації, здійснює контроль за використанням робочої сили;
- 6) відділ постачання, що фіксує зміни попиту та пропозиції, контролює виконання замовлень постачальником.

Література: основна [11; 12; 16; 21; 24; 25];
додаткова [4; 5; 9; 15]

Тема 12. Правові режими ефективної діяльності персоналу

Питання для самостійного опрацювання:

1. Структура посадової інструкції: загальні положення, функціональні обов'язки, права, відповідальність, умови роботи, сфера діяльності.

Література: основна [2]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Розробка положень про основні структурні підрозділи.
2. Посадові інструкції як правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця. Структура посадової інструкції: загальні положення, функціональні обов'язки, права, відповідальність, умови роботи, сфера діяльності.
3. Оцінка виконання структурними підрозділами та окремими працівниками колективного договору планових завдань та посадових обов'язків.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання

Ефективна діяльність персоналу може бути лише за умови наявності нормативно-організаційних документів (посадові інструкції, правила роботи з відповідним устаткуванням, планові завдання), які є основою для безпечної роботи персоналу, коректного розподілу функцій між працівниками та структурними підрозділами.

Література: основна [2; 6; 18; 19]

Тема 13. Критерії ефективності діяльності організації

Питання для самостійного опрацювання:

1. Організаційна ефективність.
2. Традиційні підходи до ефективності.
3. Сучасні підходи до організаційної ефективності.

4. Підхід до організаційної ефективності з погляду конкуруючих управлінських цінностей.
5. Моделі ціннісних установок щодо організаційної ефективності.

Література: основна [6; 16]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку. Контроль за дотриманням правил корпоративної етики.
2. Підходи до формування філософії організації як основного документа, що окреслює сукупність правил корпоративної етики.
3. Методи і принципи контролю за станом трудової та виконавської дисципліни. Аналіз використання календарного фонду робочого часу та питомої ваги простоїв з технологічних причин, неявки на роботу через тимчасову непрацездатність, неявки з дозволу адміністрації.
4. Оцінка ефективності взаємодії адміністративної служби з керівництвом та іншими структурними підрозділами, фізичними, юридичними особами.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. *Ефективність менеджменту* — показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність [4].

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y},$$

де E_y — ефективність управління; P_k — кінцевий результат, отриманий підприємством; B_y — витрати на управління.

До кількісних показників ефективності системи управління належить і економія живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління.

Система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

визначення у контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;

встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);

визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу котрого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^l \alpha_j \beta_j}{n},$$

де K_m — середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера; l — кількість оцінюваних видів діяльності менеджера; α_j — значущість j -того виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація; β_j — оцінка вищим керівником результатів j -того виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою; n — загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності та найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

Література: основна [2; 6; 18; 19];
додаткова [19]

*Ситуаційно-розрахункове завдання 1 “Ефективність управління маркетингом”**

I. Постановка завдання

З завершенням планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

- а) річний обсяг продажу продукції фірмою зріс на 0,8 %;
- б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн;

* Матеріал взято: Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 396-397.

- в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- г) протягом року було дві скарги споживачів на якість обслуговування.

II. Завдання

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації співробітників відділу?

III. Інформаційна база завдання

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

- 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
- 2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн;
- 3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн;
- 4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- 1) 0,4;
- 2) 0,3;
- 3) 0,2;
- 4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (табл.1).

Таблиця 1

Оцінка керівником роботи менеджерів
з виконання планових завдань

№ пор.	ПІБ менеджерів	Показник			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5

1	2	3	4	5	6
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	1	5	5	5

IV. Рекомендації щодо розв'язання та оформлення задачі

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.

2. Розрахуйте кількість балів, що відповідає фактичній діяльності менеджера.

3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.

4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера Баранова С. М. здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$5 \cdot 0,4 + 5 \cdot 0,3 + 5 \cdot 0,2 + 5 \cdot 0,1 = 4.$$

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 \cdot 0,4 + 5 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 = 3,3.$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу дорівнює:

$$3,3 : 4 = 0,825.$$

Цей результат можна вважати достатньо високим, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює 1.

Тема 14. Інформаційно-аналітична діяльність у системі управління

Питання для самостійного опрацювання:

1. Автоматизація проектування економічних інформаційних систем. Модельний підхід, CASE-технології.
2. Класифікація програмних продуктів.
3. Огляд програм основних фірм.
4. Організація і аналітичні можливості бухгалтерських програм. Глибина деталізації обліку в програмних продуктах.

Література: основна [1; 9; 11; 12; 15; 20]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Інформаційна модель організації як схема потоків інформації, що використовується в процесі управління та відображає різні процедури виконання функцій управління організацією, зв'язок вхідних і вихідних документів і показників.
2. Застосування методології IDEF1 як інструмента побудови наочної моделі структури підприємства.
3. Базові інформаційні технології в управлінні підприємством.
4. Автоматизовані інформаційні технології: обробка облікової інформації, облік праці і її оплати, облік грошових коштів, облік виробничих запасів, зведений синтетичний облік.
5. Офісна інформаційна технологія. Проектування економічних інформаційних систем. Зміст і організація проектування, аналіз системи обробки інформації, розробка технічного завдання.
6. Організація розробки технічного проекту, робочого проекту.
7. Впровадження економічних інформаційних систем. Економічна ефективність інформаційних систем.
8. Ескізне проектування автоматизованою інформаційною технологією вирішення окремих завдань управління.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Як інструмент для аналізу і вивчення взаємозв'язків між інформаційними потоками в межах діяльності підприємства був розроблений стандарт IDEF1. Метою подібного дослідження є доповнення і структуризація існуючої інформації і забезпечення якісного менеджменту інформаційними потоками.

Необхідність у подібній реорганізації інформаційної галузі як правило виникає на початковому етапі побудови корпоративної інформаційної системи і методологія IDEF1 дозволяє досить наочно виявити слабкі місця в наявній структурі інформаційних потоків.

Застосування методології IDEF1 як інструмента побудови наочної моделі інформаційної структури підприємства дозволяє розв'язати такі завдання:

- з'ясувати структуру і зміст наявних потоків інформації на підприємстві;
- визначити, які проблеми, виявлені в результаті функціонального аналізу і аналізу потреб, викликані недоліками управління відповідною інформацією;

- виявити інформаційні потоки, що потребують додаткового управління для ефективної реалізації моделі.

За допомогою IDEF1 вивчається відповідна інформація про різні об'єкти в галузі діяльності підприємства.

В IDEF1-моделі розглядаються не тільки автоматизовані компоненти, бази даних і відповідна їм інформація, а й реальні об'єкти (співробітники, кабінети, телефони тощо).

Місія методології IDEF1 полягає в тому, щоб виявити і чітко постулювати потреби в інформаційному менеджменті в межах комерційної діяльності підприємства. IDEF1 є аналітичним методом і застосовується переважно для виконання таких дій:

- визначення самої інформації і структури її потоків, які мають відношення до діяльності підприємства;
- визначення існуючих правил і законів, за якими здійснюється рух інформаційних потоків, а також принципів управління ними;
- з'ясування взаємозв'язків між існуючими інформаційними потоками в межах підприємства;
- виявлення проблем, які виникають внаслідок нестачі якісного інформаційного менеджменту.

Результати аналізу інформаційних потоків можуть бути використані для стратегічного і тактичного планування діяльності підприємства та поліпшення інформаційного менеджменту.

Основною метою використання методології IDEF1 залишається дослідження руху потоків інформації та принципів управління ними на початковому етапі процесу проектування корпоративної інформаційно-аналітичної системи, що сприятиме ефективнішому використанню інформаційного простору.

Моделювання інформаційних взаємозв'язків і відмінностей охоплює:

- реальні об'єкти;
- фізичні й абстрактні залежності, що існують серед реальних об'єктів;
- інформацію, що належить до реальних об'єктів;
- структуру даних, що застосовується для придбання, накопичення, використання й управління інформацією.

Однією з основних переваг методології IDEF1 є забезпечення послідовного і чітко структурованого процесу аналізу інформаційних потоків у межах діяльності підприємства. Іншою властивістю IDEF1

є широко розвинута модульність, що дозволяє ефективно виявляти і корегувати неповноту і неточність існуючої структури інформації протягом усього етапу моделювання.

Література: основна [1; 9; 11; 12; 15; 20];
додаткова [3; 5; 11; 21; 25; 26; 29]

Тема 15. Інструменти сучасного офісу

Питання для самостійного опрацювання:

1. Технічна підтримка інформаційної системи.
2. Структура витрат на технічну підтримку і супровід у структурі витрат на інформаційні технології.
3. Зміна поколінь інформаційних систем.

Література: основна [10]

Питання для обговорення на семінарських заняттях:

1. Сучасні інформаційні технології як чинник ефективності управління підприємством.
2. Вибір програмного і апаратного забезпечення “електронного офісу”.
3. Технічна підтримка інформаційної системи. Структура витрат на технічну підтримку і супровід у структурі витрат на інформаційні технології.
4. Зміна поколінь інформаційних систем.

Методичні вказівки щодо підготовки відповідей на питання. Вартість типового проекту впровадження систем управління ресурсами складається насамперед з вартості самого програмного продукту для реалізації (ПЗ СУР), що розраховується, звичайно, як добуток вартості ліцензії на робоче місце на кількість робочих місць. Існує варіант “серверної ліцензії”. У цьому випадку кількість серверів, на яких буде працювати продукт, множить на вартість ліцензії на сервер. Рідше, але зустрічаються й змішані варіанти, а також варіації наведених базових схем. Наприклад, існують ліцензії на так званих “конкурентних користувачів”, тобто таких, що одночасно працюють у мережі, можливі ліцензії на “іменних” користувачів”, тобто тих, хто введений у базу даних користувачів, у першому випадку можуть розрізнятися поняття “ліцензія” і “робоче місце”. Існують, але є скоріше екзотикою, ліцензії й на обсяг бази даних, і на кількість юридичних осіб, що працюють на одному продукті.

Якщо ПЗ СУР складається з кількох компонентів, то принципи ліцензування різних компонентів можуть відрізнятися, ліцензія може надаватися робочому місцю, серверу, компанії. У кожному разі потрібно точно з'ясувати в постачальника, які компоненти входять у заявлену ним (постачальником) вартість програмного забезпечення (ПЗ) і які правила розширення поставки, наприклад, придбання ліцензій для додаткових робочих місць тощо.

Другим обов'язковим компонентом вартості є ціна програмного забезпечення — системи управління базою даних (СУБД), на базі якої працює система управління. Тут варіацій дуже багато, у цілому принципи ліцензування аналогічні описаним вище, але допускаються всілякі варіанти: вартість включається у вартість ліцензій основного програмного забезпечення, або не включається, є спеціальна ціна або фірмові знижки тощо. Якщо СУР багатоплатформова, тобто може включати багато баз даних, то для різних СУБД принципи визначення вартості можуть бути різними або, більше того, частину ПЗ потрібно купувати окремо. Якщо СУБД “входить у поставку” СУР, то потрібно з'ясувати, які ще компоненти СУБД можуть знадобитися в ході проекту: наприклад, робоче місце програміста-розроблювача, серверні компоненти для адміністрування, компоненти для русифікації або роздрукування російських звітів.

Третім компонентом є вартість підтримки й супроводу ПЗ СУР і СУБД. Вона зазвичай становить 15–20 % від їх сумарної повної вартості за контрактом за річний період супроводу і містить у собі такі компоненти, як “гаряча лінія” — підтримка телефоном, безкоштовна доставка нових релізів і версій програмного забезпечення, відповіді на письмові запити клієнта, безкоштовне усунення виявлених помилок тощо.

Ситуаційно-розрахункове завдання 1

Будівельний супермаркет “Кахель та сантехніка” придбав устаткування для зчитування штрих-кодування вартістю 15000 грн. Впровадження штрих-кодування спричинило підвищення швидкості обслуговування покупців на 20–50 %, що пов'язано зі звичайним прискоренням зчитування даних про товар. Середня квартальна вартість помилок оцінювалася в 2500 грн, тобто 10000 грн на рік. Після впровадження штрих-кодування ця цифра зменшилася до 1000 — 2000 грн на рік. До впровадження системи час, що витрачався на обслуговування, становив 30 хвилин. Для обслуговування максимальної кількості покупців необхідно було 20 менеджерів. При цьому збільшувати штат

було практично неможливо, а, отже, неможливо збільшити кількість клієнтури. Після впровадження інновацій на обслуговування одного покупця стало витратитись не більше 10 хвилин.

II. Завдання

1. Поясніть, чи отримало підприємство ефект від запровадження обладнання, чи штрих-кодування було ефективним?
2. Проаналізуйте, чи є швидкість обслуговування основним критичним параметром ефективності менеджменту супермаркету. Наведіть перелік інших критеріїв.
3. Визначте період, впродовж якого витрати можуть окупитися.
4. Розрахуйте, скільки менеджерів буде необхідно після запровадження нововведення для обслуговування споживачів. Округліть чисельність менеджерів з урахуванням зміни ситуації в критичні дні, пікові навантаження під час передсвяткових розпродажів і можливого збільшення клієнтури.
5. Визначте ефект від впровадження системи управління продажами за формулою: (річний рівень зарплати X менеджерів) \times (строк амортизації системи), якщо середньомісячна заробітна плата одного менеджера 1500 грн, а строк амортизації системи 7 років.

Ситуаційно-розрахункове завдання 2

Компанія “Харчовий продукт”, намагаючись запровадити СУР, таким чином зробити все “як у більшості”, але набагато дешевше, придбала програмне забезпечення не адаптоване до українських особливостей господарювання та законодавства (так званий слабко-інтегрований продукт). В результаті довелося набрати штат операторів, щоб вводити дані. Збільшення кількості ділянок обліку спричинило збільшення штату бухгалтерії. Отже, замість скорочення витрат, одержали збільшення штату на 5 і 10 осіб відповідно. Водночас зниження витрат на виробництво становило 1–2 %, що, з огляду на розмір оборотів компанії, виправдовує як збільшення штату, так і саме придбання системи.

Завдання

1. Чи можна вважати збільшення штату чистими втратами від впровадження нової системи обліку в бухгалтерії?
2. Запропонуйте перелік основних причин, які, ймовірно, могли змусити компанію “Харчовий продукт” скористатися послугами виробника СУР.

3. В яких випадках є доцільним придбання слабко-інтегрованої СУР або окремих модулів СУР?
4. Розрахуйте величину ефекту від впровадження системи управління виробництвом за формулою: (річний рівень зарплати X менеджерів) \times (строк амортизації системи), якщо середньомісячна заробітна плата одного менеджера становить 1800 грн., а строк амортизації системи — 5 років. Водночас загальна сума витрат на виробництво сягає 35 млн грн.

Література: основна [1; 11; 12; 19];
додаткова [22; 23; 27]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з дисципліни “Теорія організації” виконується відповідно до навчальних планів зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”. Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Головною метою контрольної роботи є рубіжний контроль професійно-орієнтованих знань набутих під час самостійного опрацювання літератури та нормативно-правових актів, аналізу регламентуючих та нормативних документів організацій. Це має закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивчення дисципліни “Загальний менеджмент”, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях, наблизити теоретичний курс до практичної діяльності, що є особливо важливим для працюючих студентів.

З питань виконання та оформлення контрольної роботи передбачене індивідуальне консультування, яке можна отримати у викладача на кафедрі медичного та екологічного менеджменту відповідно до графіка консультацій та за телефоном 490–95–25.

Загальні вимоги. Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту (комп’ютерний набір — 14-й кегль через 1,5 інтервала, шрифтом Times New Roman), її треба виконувати на аркушах паперу А4 державною мовою. Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Номер сторінки зазначається у правому верхньому куті листа.

Обов'язковою умовою написання контрольної роботи є наявність:

- 1) титульного аркуша, що містить назву навчального закладу, назву дисципліни, тему контрольної роботи, номер групи та ПІБ студента, ПІБ викладача;
- 2) змісту, що містить питання теми із зазначенням сторінок;
- 3) вступу та висновків, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, що розглядається;
- 4) основного матеріалу контрольної роботи без розриву сторінок та з зазначенням посилань на літературні джерела;
- 5) списку літератури не менше як з 10 найменувань.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Варіант 1

1. Організація взаємодії і побудова структури організації.

Література: основна [6; 16; 21];
додаткова [19]

2. Вибір програмного і апаратного забезпечення “електронного офісу”.

Література: основна [12; 18];
додаткова [18; 25–29]

3. Для формулювання стратегії проведіть PEST-аналіз компанії АвтоЗАЗ “DAEWOO”, що займається продажем українських легкових автомобілів (основний напрям) і виробництвом меблів (хобі власника).

Методичні вказівки щодо підготовки відповіді на питання. PEST-аналіз — це аналіз факторів зовнішнього середовища (політичних,

екологічних, соціальних, технологічних), здійснюється на основі їх дослідження методом формування профілю середовища.

Профіль середовища формується в такий спосіб:

- виділяються всі значущі фактори зовнішнього або внутрішнього впливу;
- оцінюються їхня важливість у балах:
3 — сильне значення;
2 — помірне значення;
1 — слабке значення;
- оцінюється вплив кожного фактора на організацію в балах:
3 — сильний вплив;
2 — помірний вплив;
1 — слабкий вплив;
- дається оцінка спрямованості впливу:
+ 1 — позитивна спрямованість;
- 1 — негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються, що дає інтегральну оцінку, вона і засвідчує ступінь важливості фактора для організації. Вся інформація зводиться в таблицю.

Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	A	B	C	$D=ABC$

Література: основна [16]

Варіант 2

1. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Література: основна [10; 16]

2. Сучасні інформаційні технології як чинник ефективності управління підприємством.

Література: основна [1; 7; 11; 12]

3. Визначте термін окупності капіталовкладень у нове обладнання за умови вкладання початкових інвестицій у розмірі 9000 грн та отримання прибутків, починаючи з третього року, у розмірі 3000 грн на рік та ринковій ціні капіталу 15 % річних.

Методичні вказівки щодо підготовки відповіді на питання. Необхідно побудувати таблицю для врахування фактора дисконтування.

Рік	Капітальні вкладення	Чистий грошовий потік	Витрати на незаміщений капітал (15 % на рік)	Баланс витрат і результатів на кінець року
0	-9000			-9000
1			$-9000 \times 0,15 = -1350$	$-9000 - 1350 = -10350$
2			$-10350 \times 0,15 = -1552,5$	$-10350 - 1552,5 = -11902,5$
3		3000	$-11902,5 \times 0,15 = -1785,375$	$+3000 - 11902,5 = -1785,375$
4		3000		

Термін окупності — поки не стане позитивним баланс витрат і результатів на кінець року.

Література: основна [2]

Варіант 3

1. Еволюція теоретичних концепцій організації.

Література: основна [8; 13]

2. Застосування методології IDEF1 як інструмента побудови наочної моделі структури підприємства.

Література: основна [11]

3. Розробіть посадову інструкцію для одного із спеціалістів апарату управління готельного комплексу “Дніпро”.

Література: основна [2]

Варіант 4

1. Фази і стадії життєвого циклу проекту.

Література: основна [4; 5]

2. Інформаційна модель організації як схема потоків інформації, що використовується в процесі управління.

Література: основна [11]

3. Розробіть положення про основний функціональний підрозділ апарату управління готельним комплексом “Київська Русь” на прикладі відділу обслуговування. Положення про функціональний підрозділ має включати:

- Загальні положення
- Основні мета та завдання
- Основні функції

- Управління підрозділом
- Зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами
- Права підрозділу
- Відповідальність підрозділу
- Ліквідація та реорганізація підрозділу.

Література: основна [2]

Варіант 5

1. Сутність та особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних осіб, які здійснюють господарську діяльність у різних сферах економічної діяльності.

Література: основна [21]

2. Технології управління організацією.

Література: основна [6; 10; 16; 21]

3. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Дніпро” та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

Література: основна [2]

Варіант 6

1. Формування організаційних структур управління та їх аналіз.

Література: основна [10; 16; 21]

2. Класифікація оглядово-аналітичної інформації.

Література: основна [11]

3. Формується підприємство, головною метою якого є ріелторська діяльність. Визначте перелік інструментів сучасного офісу для організації.

Література: основна [12];
додаткова [13; 15; 28]

Варіант 7

1. Утворення тимчасових структур в організації.

Література: основна [21]

2. Проведення презентацій, прес-конференцій за допомогою методів управління аудиторією як засобами інформування громадськості та формування позитивного іміджу.

Література: основна [21]

3. Визначте перелік джерел необхідної інформації для проведення інформаційно-аналітичної роботи в організації.

Варіант 8

1. Особливості надходження, утворення і використання інформації на різних рівнях менеджменту.

Література: основна [10; 16; 21]

2. Посадові інструкції як правовий акт, що встановлює правила і регулює діяльність виконавця.

Література: основна [2]

3. Розробіть матрицю SWOT для аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації для кондитерської фабрики “Roshen”.

Література: основна [10; 16; 21]

Варіант 9

1. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень.

Література: основна [3; 17]

2. Розробіть положення про основні структурні підрозділи.

Література: основна [3]

3. Визначте перелік та обґрунтуйте необхідність створення тимчасових структур в організації. Наведіть приклади їх створення в реальних організаціях.

Література: основна [21]

Варіант 10

1. Формування документів, що визначають повноваження структурних підрозділів організації.

Література: основна [3; 21]

2. Автоматизація проектування економічних інформаційних систем. Модельний підхід, CASE-технології.

Література: основна [11; 12]

3. Підготуйте доповідь щодо діяльності Вашої організації на підставі статистичного аналізу показників розвитку.

Література: основна [21]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник* / М. И. Семенов, И. Т. Трубилин, В. И. Лойко, Т. П. Барановская — М.: Финансы и статистика, 2002. — 416 с.
2. *Баєва О. В., Новальська Н. І., Ангелова В. І.* Практикум з менеджменту: Навч.-практ. посіб.: Ч.1. — К.: МАУП, 2004. — 158 с.
3. *Базилевич П. Р.* Декомпозиція в економічних задачах на основі ієрархічної кластеризації // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 9. — С.11–18.
4. *Бардин Г. О.* Проектний аналіз. — К.: Знання, 2006. — 415 с.
5. *Верба В. А., Загороднік О. А.* Проектний аналіз: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
6. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
7. *Гутгарц Р. Д.* Информационные технологии в управлении кадрами / Под ред. В. А. Пархомова — М.: ИНФРА-М, 2001. — 235 с.
8. *Иванова Т. Ю., Приходько В. И.* Теория организации. — СПб.: Питер, 2004. — 269 с.
9. *Информационные технологии управления: Учеб. пособие* / Под ред. Ю. М. Черкасова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 216 с.
10. *Кузьмін О.Є, Мельник О. Г.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
11. *Матвієнко О. В.* Основы інформаційного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 128 с.
12. *Матвієнко О. В., Цивін М. Н.* Основы менеджменту інформаційних систем: 2-ге вид., переробл. та допов.: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 176 с.
13. *Мильнер Б. З.* Теория организаций. — М.: ИНФРА-М., 1998. — 336 с.
14. *Миротин Л. Б., Чубуков А. В.* Логистическое администрирование. — М.: Экзамен, 2003. — 480 с.
15. *Москвін С. О., Бєвз С. М., Верба В. А та ін.* Проектний аналіз. — К.: Лібра, 1998. — 368 с.
16. *Основы менеджменту: Навч. посіб.* / О. В. Баєва, Л. О. Згалат-Лозинська, В. П. Сладкевич, Н. І. Фетісова / За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Фетісової, Л. О. Згалат-Лозинської. — Ч. 1. — К.: МАУП, 2007. — 333 с.; Ч. 2. — К.: МАУП, 2007. — 335 с.

17. *Организация работы с документами: Учебник / Под ред. В. А. Кудряева.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 592 с.
18. *Орлов П. І.* Інформаційні системи і технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі: Наук.-практ. посіб / П. І. Орлов, О. М. Луганський. — Донецьк: Альфа-прес, 2004. — 292 с.
19. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основы административного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 560 с.
20. *Информационные технологии управления: Учебник / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков.* — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.
21. *Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський* — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
22. *Смирнов Э. А.* Основы теории организации. — М.: ЮНИТИ, 1998.
23. *Чорна М. В.* Проектний аналіз. — Харків: Консул, 2003. — 228 с.
24. *Інформаційні системи і технології в обліку: Навч. посіб. / В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан.* — Львів: Львів. політехніка, 2003. — 268 с.
25. *Інформаційні системи і технології в обліку: Практикум / В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан.* — К.: Знання, 2006. — 429 с.

Додаткова

1. *Балашова Р. І.* Використання інформаційних технологій з метою оптимізації витрат туристичного підприємства // Вісник ДІТБ. — 2004. — № 8. — С. 55–61.
2. *Архитектура* предприятия и сервисный подход: Ч.1 / В. К. Батоврин, Е. З. Зиндер // Корпоративные системы. — 2006. — № 4. — С. 14–19.
3. *Белашанка В.* Есть связь: Построение эффективной информационной системы // Управление компанией. — 2006. — № 1. — С. 66–73.
4. *Бережний О. А.* Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 9. — С. 26–29.
5. *Бобруль Г. І.* Інформація та інформаційні технології в стратегічному управлінні посередницькою організацією // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5. — С.135–140.
6. *Бобылева М.* Новые возможности управленческой интеграции в условиях применения корпоративных информационных техно-

- логий // Пробл. теории и практики упр. — 2007. — № 4. — С.77–88.
7. *Вербін Є. В.* Інформаційне забезпечення для обґрунтування раціональних управлінських рішень / Є. В. Вербін, Ю. Б. Пінчук, А. В. Белов // Економіка та держава. — 2006. — № 2. — С. 61–62.
 8. *Влияние* информационных технологий на развитие фирм // Пробл. теории и практики упр. — 2005. — № 5. — С. 113–119.
 9. *Дарский А.* Стратегия ИТ как средство повышения привлекательности компании // Корпоративные системы. — 2003. — № 1. — С.12–15.
 10. *Дубовик Т. В.* Інформаційне забезпечення управління рекламною діяльністю в торговельному підприємстві // Актуальні пробл. Економіки. — 2006. — № 11. — С.205–210.
 11. *Жданов Б.* ERP II — новая стратегия управления предприятием: Ч. 2. // Корпоративные системы. — 2003. — № 1. — С. 5–11.
 12. *Жданов Б.* Современные тенденции в управлении предприятием // Корпоративные системы. — 2006. — № 6. — С. 65–69.
 13. *Замятин А. Ю.* Информационные технологии в управлении корпорацией. Оптимизация работы IT-подразделений / А. Ю. Замятин, И. А. Байгутлина, А. А. Замятина / Менеджмент сегодня. — 2006. — № 5. — С. 314–325.
 14. *Калянов Г. Н.* Построение архитектуры предприятия // Корпоративные системы. — 2005. — № 3. — С. 13–18.
 15. *Киктев И. П.* Информационные технологии взаимоотношений субъектов хозяйственной деятельности // Актуальні пробл. економіки. — 2005. — № 10. — С. 106–110.
 16. *Кому, зачем и как нужно внедрять ERP* // Упр. Компанией. — 2003. — № 4. — С. 45–78.
 17. *Костин Н. С.* CALS-современные технологии управления жизненным циклом проекта / Н. С. Костин, Г. П. Костина / Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 2. — С. 46–54.
 18. *Куранда В. М.* Сучасні інформаційні технології в менеджменті // Формування системи теорет. і практ. менеджменту: Регіон. Аспект. — 2001. — Вип. 2. — С. 41–43.
 19. *Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.

20. *Панфилова Е. Е.* Влияние интеграционных процессов и информационно-коммуникационных технологий на развитие управления промышленной организацией // Менеджмент сегодня. — 2007. — № 3. — С. 130–143.
21. *Позин Б. А.* Управление программами работ и ИТ-проектами для крупной компании / Б. А. Позин, Г. Н. Калянов // Корпорат. системы. — 2005. — № 5. — С. 57–61.
22. *Протокол* организации электронных видов экономической деятельности / Ю. А. Ратушин, С. П. Поленок, А. В. Клевко, С. Г. Ткаченко / Фин. риски. — 2005. — № 2. — С. 62–76.
23. *Пуцко В. В.* Информационная система управления предприятием. Особенности жизненного цикла // Корпорат. системы. — 2003. — № 1. — С. 16–22.
24. *Аттестация* как шаг к реинжинирингу бизнес-процессов / А. О. Радзишевский, А. И. Гуржий // Корпорат. системы. — 2003. — № 1. — С. 29–32.
25. *Свищев А. В.* Гиперсети поддержки управленческих технологий // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 4. — С. 20–26.
26. *Сіленко А.* Сучасні інформаційні технології як чинник ефективності керування підприємством // Віче. — 2007. — № 11. — С. 27–28.
27. *Старинский Б.* Процессное управление и автоматизация бизнес-процессов // Корпорат. системы. — 2004. — № 6. — С. 17–20.
28. *Ступницький О.* Інформаційні технології та корпоративне управління у ХХІ ст. // Економіка України. — 2005. — № 2. — С. 38–46.
29. *Яковенко С. І.* Інформаційні технології й реінжиніринг у процесах організації, трансформації та управління корпораціями // Актуальні пробл. економіки. — 2005. — № 10. — С. 222–235.

ДОДАТОК

Посадова інструкція Начальника відділу збуту

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність Начальника відділу збуту.

1.2. Начальник відділу збуту призначається на посаду і звільняється з посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.

1.3. Начальник відділу збуту підпорядковується безпосередньо _____.

1.4. На посаду Начальника відділу збуту призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за спеціальністю у сфері збуту.

1.5. Начальник відділу збуту повинен знати:

- законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали з організації збуту і постачання готової продукції; методи і порядок розробки прогнозів, перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції; перспективи розвитку підприємства; перспективи розвитку ринків збуту; методи вивчення попиту на продукцію підприємства, оптові і роздрібні ціни на продукцію, що випускається підприємством; методи і порядок розробки нормативів запасів готової продукції; порядок складання договорів на постачання продукції, визначення потреби в завантажувальних і транспортних засобах; правила оформлення документації; стандарти збереження і транспортування продукції; порядок підготовки претензій до споживачів і відповідей на претензії, що надходять; стандарти і технічні умови на продукцію, що випускається підприємством; організацію складського господарства; основи технології, організації виробництва, праці і управління; організацію обліку збутових операцій і складання звітності про виконання плану реалізації; основи трудового законодавства; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку; правила і норми охорони праці.

1.6. У період тимчасової відсутності Начальника відділу збуту, його обов'язки покладаються на _____.

2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ

2.1. Здійснює раціональну організацію збуту продукції підприємства, її постачання споживачам у терміни й обсягах відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.2. Забезпечує участь відділу в підготовці прогнозів, проєктів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, проведенні маркетингових досліджень з вивчення попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту.

2.3. Організує підготовку і укладення договорів на постачання продукції споживачам, узгодження умов постачань.

2.4. Очолює роботу зі складання планів постачань і їхнє ув'язування з планами виробництва з метою забезпечення надходження готової продукції від виробничих підрозділів у терміни, за номенклатурою, в комплектності і за якістю відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.5. Вживає заходів з виконання плану реалізації продукції, своєчасному одержанню документів на постачання.

2.6. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, запасів готової продукції на складах.

2.7. Організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне збереження і підготовку до відправлення споживачам, визначає потребу в транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі і робочій силі для відвантаження готової продукції.

2.8. Здійснює розробку і впровадження стандартів підприємства з організації збереження, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів щодо удосконалювання збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скороченню транспортних витрат, зниженню наднормативних залишків готової продукції і прискоренню збутових операцій.

2.9. Бере участь в організації виставок, ярмарків, виставок-продаж та інших заходах з реклами продукції.

2.10. Організує оптову торгівлю продукцією, що випускається підприємством.

2.11. Вживає заходів з забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

2.12. Бере участь у розгляді претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовці відповідей на пред'явлені позови, а також претензій до споживачів і за порушення умов договорів.

2.13. Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення збутової документації, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації.

2.14. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

3. ПРАВА

Начальник відділу збуту має право:

3.1. Давати підлеглим співробітникам і службам (підрозділам) доручення, завдання з усіх питань, що входять до його функціональних обов'язків.

3.2. Контролювати виконання планових завдань і роботу, своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому служб (підрозділів).

3.3. Запитувати й одержувати необхідні матеріали і документи, що належать до питань діяльності Начальника відділу збуту, підлеглих йому служб (підрозділів).

3.4. Вступати у взаємини з підрозділами сторонніх установ і організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входять до компетенції Начальника відділу збуту.

3.4. Представляти інтереси підприємства в сторонніх організаціях з питань виробничої діяльності відділу збуту.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Начальник відділу збуту несе відповідальність за:

4.1. Результати й ефективність виробничої діяльності відділу збуту.

4.2. Незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботу підлеглих йому служб (підрозділів) підприємства з питань, що входять в обов'язки відділу.

4.3. Недостовірну інформацію про стан виконання планів робіт відділом збуту, підлеглих служб (підрозділів).

4.4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.

4.5. Невжиття заходів для припинення виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних і інших правил діяльності, що створюють загрозу для підприємства, його працівників.

4.6. Незабезпечення дотримання трудової і виконавської дисципліни працівниками відділу збуту, підлеглих служб (підрозділів) підприємства.

5. УМОВИ РОБОТИ

5.1. Режим роботи Начальника відділу збуту визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, установленими на підприємстві.

5.2. У зв'язку з виробничою необхідністю, Начальник відділу збуту може виїжджати в службові відрядження (у т. ч. місцевого значення).

5.3. Для вирішення оперативних питань з забезпечення виробничої діяльності відділу збуту, підприємства Начальник відділу збуту може забезпечуватися службовим автотранспортом.

6. СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ. ПРАВО ПІДПИСУ

6.1. Винятковою сферою діяльності Начальника відділу збуту є забезпечення планування і організація виробничої діяльності відділу збуту.

6.2. Начальникові відділу збуту для забезпечення його діяльності надається право підпису організаційно-розпорядчих документів з питань, що входять до його функціональних обов'язків.

З інструкцією ознайомлений

_____ (підпис)

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Методичні вказівки щодо організації самостійної роботи студентів.....	4
Тематичний план дисципліни “Теорія організації”	6
Вказівки до виконання контрольної роботи	46
Список літератури	52
Додаток	56

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп’ютерне верстання *Н. І. Нечипоренко*

Зам. № ВКЦ-3848

Підп. до друку 14.01.09. Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Умов.-друк. арк. 3,35. Обл.-вид. арк. 3,49. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*