

$C^{од}$ - собівартість одиниці продукції в експортному виконанні;
N - річний обсяг експорту ліцензованої продукції;
K - капітальні вкладення для організації ліцензованого виробництва (без врахування вартості ліцензії);
 $Z_{адап}$ - затрати на адаптацію і доведення закордонної технології;
 $V_{імп.ліц}$ - витрати на оплату ліцензії у формі паушального платежу або платежу роялті;
П - податки.

ВИСНОВКИ

Таким чином з метою визначення ефективності торгівлею ліцензій необхідно здійснити розрахунки наступних показників:

- показників економічної ефективності ліцензійного обміну;
- показника валютної ефективності продажу ліцензії;
- показника річного економічного ефекту імпорту ліцензії.

Також слід зазначити, що оцінка ефективності експорту ліцензії передбачає порівняння цієї зовнішньоекономічної операції з іншими операціями, що можуть забезпечити комерціалізацію наявних науково-технічних досягнень.

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Україно-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
2. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. – Львів: Афіша, 2004. – 104с.
3. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 172 с.

УДК 658.014.1

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Б.В. Погріщук

Вінницький інститут економіки ТДЕУ (м. Вінниця)

Організація є складною відкритою системою і як систему її можна поділити на комплекс елементів (підсистем), які тісно взаємодіють між собою, а саме на:

- технічну підсистему;
- економічну підсистему;
- соціальну підсистему;
- організаційну підсистему.

Під організаційною підсистемою, або, як її ще часто називають, організаційною структурою управління (ОСУ) (в подальшому ми будемо використовувати ці два тотожні поняття, як взаємозамінні) розуміють сукупність управлінських підрозділів підприємства та взаємозв'язків між ними.

Звичайно, кожний автор визначення організаційної підсистеми висвітлює по-різному, виходячи з досвіду і знання даної проблеми.

На нашу думку, найповніше розкриває сутність цього поняття В.В. Стадник [5, с.325]. Під ОСУ даний автор розуміє упорядковану сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого, тобто ОСУ - це форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, які входять до її складу.

У теорії менеджменту всі організаційні підсистеми підприємства поділяють на два типи (табл. 1.):

Таблиця 1

Коротка порівняльна характеристика типів організаційних структур

Бюрократичний тип	Організаційний тип
Чітка певна ієрархія	Постійні зміни лідерів залежно від проблем, які розв'язуються
Система обов'язків і прав	Система норм і цінностей сформована в процесі обговорень і положень
Поділ кожного завдання на ряд процедур	Процесійний підхід до вирішення проблем
Знеособленість у взаєминах	Можливість самовираження, саморозвитку
Твердий поділ трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

У науковій та навчальній літературі детально описані традиційні та нові види ОСУ. До традиційних належать наступні види:

1. Лінійна – керівники підрозділів нижчих щаблів безпосередньо підпорядковуються одному керівникові більш високого рівня й пов'язані з вищестоячою системою тільки через нього.

2. Функціональна – кожен керівник має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію.

3. Лінійно-функціональна – лінійні керівники мають право віддавати розпорядження й приймати рішення при участі функціональних служб.

4. Програмно-цільова – базується на комплексному управлінні всією виробничою системою в цілому як єдиним об'єктом, орієнтованим на окрему мету.

5. Матрична – широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетинання яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів.

6. Матрично-штабна – відбиває всі види керівництва й забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядництва й контролю на вищому рівні [1, 2, 3].

Сьогодні у складному змінному середовищі менеджери продовжують шукати та експериментувати з новими формами ОСУ. Г.В. Осовська та О.А. Осовський виділяють наступні їх типи [4 с.294]:

1. Групова організація. Підхід до проектування організації, що покладається виключно на проектні групи з малим або й нульовим відсотком функціональної організації. У разі застосування такого типу організації працівники постійно рухаються від одного проекту до іншого, залежно від класифікації та потреб цих проектів. Такий підхід дає їм змогу змінювати напрям діяльності, досліджувати нові ідеї та випробовувати нові методи без жорстких бюрократичних організаційних умов.

2. Віртуальна організація. Віртуальна та групова організація мають деякі подібності між собою. Віртуальна організація, як правило, має слабку або й взагалі не має формальної структури. У таких організаціях, зазвичай, невеликий постійний обслуговуючий персонал, невеликий штат тимчасових працівників і адміністрації. Коли потреби організації змінюються, менеджери або наймають тимчасових працівників, або звільняють деяку їх кількість, орендують потужності, користуються деякими послугами "напрокат", ідучи назустріч потребам організації.

3. Іншим підходом до формування організаційних структур організації є так звана навчальна організація. Такі організації намагаються поєднати постійне вдосконалення з постійним навчанням та підвищенням кваліфікації своїх працівників. Вони пов'язують постійний персональний розвиток та навчання працівників із розвитком фірми залежно від її потреб. Хоча менеджери можуть розвивати концепцію навчальних організацій у різних напрямках, однак найчастіше їхньою метою є поліпшення якості, постійне вдосконалення. Підприємства, які значну увагу приділяють вивченню ринків, просуванню товарів, робіт і послуг, збільшенню обсягів реалізації, тобто в широкому розумінні займаються маркетинговими дослідженнями, створюють різного типу маркетингові організаційні структури.

Автори Л.А. Мороз і Н.І. Чухрай [6, с.155] у своїй роботі представляють наступні маркетингові організаційні структури управління:

- функціональна організація служби маркетингу;
- товарна (продуктова) організацію, яка застосовується на підприємствах з широким товарним асортиментом;
- ринкова організація маркетингу;
- товарно-ринкова організація маркетингу.

Така класифікація управлінських підсистем сформувалася історично, як результат пошуку менеджерами оргструктури, яка б відповідала таким основним показникам: раціональність, ефективність, економність, продуктивність, гнучкість.

Вирішення питання про вид структури управління, її побудову або модифікацію – це процес адаптації структури до зовнішніх умов (вимог споживача й ринку, суспільства, державних органів і т.д.) і внутрішніх факторів розвитку організації (її ресурсам, технології, організації виробництва й праці, процесам прийняття управлінських рішень і т.п.). Тому вибір типу структури управління, на яку варто орієнтуватися в конкретних умовах організації, здійснюється з урахуванням ситуаційних факторів, до яких відносяться: стратегія розвитку організації, її розміри, технології, характеристики навколишнього середовища.

Отже, як ми бачимо, організаційна підсистема підприємства є складною категорією і має містити комплексний підхід до її визначення, побудови та моделювання. Організаційна структура управління в системі менеджменту постійно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

До кожної організаційної підсистеми необхідно мати індивідуальний підхід, щодо вибору методів оцінки її основних параметрів і загальної ефективності з врахуванням цілей діяльності підприємства, особливостей економічного розвитку, методів стимулювання, стилю управління, який використовує директор підприємства.

Оцінку ефективності організаційної підсистеми ОСУ можна зробити, якщо дотримуватися наступних етапів:

1. Аналіз джерел ефективності структур управління:
 - збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції;
 - підвищення продуктивності праці персоналу внаслідок скорочення втрат робочого часу;
 - скорочення виробничого циклу виготовлення продукції;
 - підвищення обсягу виробництва на колишніх потужностях;
 - підвищення якості й конкурентоспроможності продукції;
2. Приведення всіх економічних показників до порівняльного вигляду.
Порівняльність економічних показників досягається шляхом індексації. Індексуються :
 - Обсяги надходження й реалізації товарів;
 - Рівень товарних запасів;
 - Зміна цін на матеріальні ресурси;
 - Продуктивність праці;
 - Витрати обігу;
 - Прибуток.Індекси, які використовуються:
 - дефлятор ВВП (макроекономічний рівень) - це ступінь інфляції по всій сукупності благ, вироблених і спожитих у державі;
 - агрегатний індекс (галузевий і регіональний рівень);
 - індивідуальний індекс споживчих цін (ІСЦ) (рівень підприємств).
3. Вибір показників ефекту від функціонування структури управління.
 - ефект від структури управління;
 - коефіцієнт економічної ефективності і строк окупності капітальних вкладень у ОСУ;
 - коефіцієнт повноти охоплення функцій управління;
 - коефіцієнт дублювання функцій.

Отже, використання даної методики дозволить оцінити ефективність діючої організаційної підсистеми з усіх сторін і при цьому оцінити ефект від вдосконалення ОСУ через систему фінансових показників діяльності підприємства.

Зазвичай, даній методиці оцінки ефективності організаційних підсистем передують ґрунтовний аналіз функціональних підсистем підприємства.

Для того, щоб проаналізувати стан діючої організаційної структури управління необхідно, в першу чергу, зробити аналіз фінансового стану підприємства. Будь-яку організаційну структуру можна проаналізувати у відповідності до наступної методики:

- рівень прийняття управлінських рішень;
- рівень використання інформаційної бази.;
- рівень підсистем, що забезпечують управлінський процес;
- рівень функціональних структур ОСУ;
- рівень технології прийняття рішень;
- рівень соціальної бази управлінської структури.

Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні. В цілому їх можна звести до декількох напрямків:

- вдосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень;
- заміна структур механічного типу на адаптивні;
- інкорпорування органічних структур в існуючу ієрархічну;
- створення конгломератів;
- формування модульних і атомістичних організацій.

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати передусім з точки зору досягнення поставленої перед нею мети. В умовах нормальної (не кризової) економіки, реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації. При цьому, головними факторами поліпшення є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку, кооперація в прийнятті і реалізації управлінських рішень і т. п. В кризовий період, зміни в структурах управління спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до умов зовнішнього середовища. Незалежно від причин, що викликають перебудову, вона обов'язково має на меті розширення повноважень на нижчих рівнях ієрархії управління і підвищення виробничої та господарської самостійності підрозділів, що входять у склад організації. Практично це означає залучення більшої кількості працівників до процесу виявлення і вирішення проблем організації. Тому разом з можливостями, які нова структура управління створює для покращення економічних і соціальних параметрів, її оцінка здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень [2, с.136].

Автором проведені дослідження існуючих організаційних ОСУ на 23 підприємствах різних галузей Вінницької та Тернопільської областей. Результати досліджень дозволяють констатувати, що на переважній більшості підприємств (73%) ОСУ громіздкі, неефективні і не відповідають сучасним вимогам. У складі багатьох ОСУ відсутні, або формально існують маркетингові, фінансові служби. Одночасно багато управлінських підрозділів, які традиційно існували за часів планово-централізованої економіки. В першу чергу це стосується акціонерних товариств з державною часткою майна, переробних підприємств тощо.

Діяльність підприємства і її результати тісно пов'язані з ринком. Тому у складі ОСУ належне місце має відводитись маркетинговим службам, що займаються дослідженням попиту, ціни, кон'юнктури, конкуренції та інших факторів, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Автор вважає, що формування маркетингових служб вітчизняних підприємств, у відповідності до стадії розвитку маркетингу і запровадженню його в управлінську діяльність, може здійснюватися у декілька стадій.

На першій стадії у функціональні служби, що безпосередньо підкоряються вищому керівництву, а насамперед в управління збутом, виробництвом, фінансами і т.п., вводяться три підрозділи:

- комерційний відділ, що організує і керує оперативною діяльністю по експортній і внутрішній реалізації товарів;
- відділ кон'юнктури і цін, що займається вивченням ринків збуту і аналізом руху цін;
- відділ реклами, у функції якого входить комплексна комунікаційна політика, в тому числі

організація і реалізація методів по стимулюванню продажу.

На другій стадії в систему керівних служб, безпосередньо підпорядкованих вищому керівництву, включається окремий підрозділ з маркетингу (як правило, замість кон'юнктури цін і реклами), який займається питаннями реклами і стимулювання збуту, прогнозування кон'юнктури ринків і цін, комплексних ринкових досліджень, ринкового планування, розробки інтегрованої маркетингової політики, товарної політики, розподілу товарного асортименту і товарних квот по конкретних сегментах ринку і т.п. Посилюється й комерційний відділ.

На третій стадії апарат управління маркетингової діяльності підприємства розширюється і ускладнюється. Відділ по маркетингу набуває статусу управління і включає відділи:

- безпосередньо маркетингу, що у свою чергу може бути розбитий на сектори чи підрозділи - комплексних ринкових досліджень, вивчення окремих сегментів ринку, маркетингового планування, планування нового товару і асортименту продукції, складання графіка виробництва, аналізу і контролю за процесом реалізації, визначення каналів збуту, збутових територій і ринкових квот, контролю за рухом і формуванням товарних запасів, реклами і стимулювання продажу і т.п.;

- комерційний відділ, що виконує функції по організації оперативно-комерційної роботи; підготовці, укладанню і реалізації контрактів; організації техобслуговування. У свою чергу він може включати сектори чи підвідділи за товарною, регіональною ознакою чи змішаним типом.

Організація служби маркетингу, її місце у загальній структурі підприємства, взаємостосунки з іншими підрозділами залежить від орієнтації підприємства. Якщо відправною точкою підприємства є випуск продукції, то маркетингові функції зводяться до реклами і збуту та повністю можуть виконуватися співробітниками одного із відділів (наприклад, збуту) без зміни в існуючій структурі.

Якщо основою діяльності підприємства є нинішні й майбутні потреби споживачів, то необхідно створити спеціалізований маркетинговий підрозділ, тому що необхідно вирішувати багато нових для підприємства питань (вивчити і сформулювати попит на продукцію, пристосувати до нього підприємство, вибрати оптимальний канал доставки продукції до споживачів, стимулювати збут і т.п.). Необхідно також організувати рекламу, спираючись на інформацію про те, де, коли і як вона краще за все сприймається споживачами. Потрібна координація зусиль багатьох підрозділів підприємства для того, щоб на виході отримати продукцію, що відповідає бажанням споживачів. Конкретна структура служби маркетингу повинна будуватися із врахуванням характеру виробленої продукції і широти її асортименту, потенційного складу покупців, регіональної структури ринку, обсягів продажу і тощо.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку економіки України висуває нові вимоги до побудови організаційних структур управління підприємствами. Так, забезпечення широких можливостей для підприємництва зумовлює необхідність наступних змін в організаційній структурі: посилення функцій, пов'язаних з маркетингом; підвищення ролі стратегічного планування (всупереч переважаючим в даний час функціям оперативного управління) на вищих рівнях управління; здійснення системної оцінки керівних кадрів із врахуванням комплексних результатів їх праці та мотивації; тісної взаємодії між торговельно-збутовими підрозділами, відділами, які займаються технічним розвитком і керівництвом підприємства.

У сучасних умовах господарювання організаційні структури управління повинні передбачати функції, які пов'язані з оцінкою ефективності підприємства порівняно із світовим рівнем; систематичним порівнянням рівня розвитку підприємства з рівнем, досягнутим фірмами-конкурентами; порівнянням техніко-економічного рівня продукції даного підприємства зі світовими стандартами; системним аналізом та оцінкою ефективності власного виробництва, впровадженням прогресивних принципів управління в окремих цілях; середньо- та короткотерміновим плануванням з акцентом на фінансовому плані, який набуває першочергового значення порівняно з іншими формами планування.

1. Виханський О.С. Менеджмент Учебник/ О.С.Виханский, А.И.Наумов. -М: Гардарики 2002. -283 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. вузів/ О.М. Гірняк П.П. Лазановський. -К: Магнолія плюс; Л.: Новий Світ-2000. 2003. -336 с.. -(Вища освіта в Україні).

3. Гріфін Рікі В. Основи менеджменту: Підручник/Рікі В. Гріфін, В.Яцура -Л.: БаК. 2001. -624с.
4. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вузів/ Г.В. Осовська -К.: Кондор, 2003. -556 с.
5. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник/ В.В. Стадник, М.А. Йохна -К.: Академвидав, 2003. -464 с. -(Альма-матер).
6. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/ За ред. Л.А.Мороз.- 2-е вид. - Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект - Захід" 2002. - 244 с.

УДК 338.2:365.28:32.834

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТА ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

С.Б. Товтига, В.О. Козловський

Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця)

Підприємницька діяльність завжди потребує систематизації та аналізу її різних напрямів, етапів, а також складових, що впливають на ефективність господарювання. Це стосується і таких понять як основні фонди і виробничі потужності, що взаємозалежні між собою. Виробнича потужність виражає можливість основних засобів підприємства щодо виробництва певного обсягу продукції, а основні виробничі фонди - вартість (ціну) виробничої потужності. Таким чином, ці поняття доповнюють одне одного, і їх вивчення необхідно розглядати в комплексі. Вивчення рівня використання виробничої потужності необхідно пов'язувати зі структурою основних виробничих фондів, а також з такими показниками, як коефіцієнти зносу.

Це обґрунтовується тим, що безпосередню участь у процесі виробництва бере активна частина основних засобів виробництва (виробничих фондів) і продуктивність яких залежить від її придатності.

Актуальність розгляду даної проблеми полягає в тому, що при визначенні програми виробництва продукції використовуються лише показники виробничої потужності та коефіцієнт використання потужності, і в більшості випадків не враховується технічний стан засобів виробництва, не виключаються випадки коли основні виробничі фонди можуть стати непридатними і їх використання буде неможливим, оскільки підприємство не зможе забезпечити виготовлення конкурентоздатної продукції, або не вкладається у планові витрати виробництва продукції.

Насамперед при проведенні дослідження використання виробничої потужності необхідно визначити, за рахунок яких факторів зростає обсяг виробництва: за рахунок збільшення кількості продукції чи за рахунок зростання ціни. Для цього можна використати показники випуску продукції у натуральному вигляді й обсяг виробництва у порівняльних і діючих цінах.

Рівень використання основних виробничих фондів має важливий вплив на формування багатьох основних показників діяльності підприємства. Одночасно багато основних показників діяльності підприємства впливають на рівень ефективності використання основних виробничих фондів. Таким чином, вони взаємопов'язані. Так, наприклад, продуктивність праці залежить від величини фондівіддачі та фондоозброєності, а фондівіддача — від продуктивності праці: при зміні одного із цих показників змінюється й інший. Тому при проведенні аналізу ефективності використання основних фондів підприємства необхідно спочатку проаналізувати основні показники діяльності за низку років.

Аналіз використання основних виробничих фондів підприємства і виробничої потужності, виявлення факторів впливу на результативність їх використання доцільно проводити на основі аналізу та визначаємо чинників, які мають вплив на результативність їх використання. Це обсяг виробництва продукції, рівень використання виробничих ресурсів, рентабельність виробництва, технічний стан і комплексне оновлення основних засобів тощо.

Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів (ОВФ) характеризує їх ступінь зношеності, а тому виникає необхідність комплексного відновлення основних виробничих фондів