

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи

з дисципліни

«ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА»

(для студентів 4 курсу заочної форми навчання
за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)

ХАРКІВ
ХНАМГ
2011

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємств міського господарства» (для студентів 4 курсу заочної форми навчання за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: В. М. Тюріна. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 20 с.

Укладач: В. М. Тюріна

Рецензент: В. О. Костюк

Методичні вказівки побудовані за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Затверджено на засіданні кафедри міської і регіональної економіки,
протокол № 4 від 28.10.2010р.

1. Загальні положення

Мета виконання курсової роботи – поглибити теоретичні знання студента зі структуризації підприємства як економічної системи та набути навичок системно-цільового підходу до аналізу структури управління підприємством, а також календарного планування діяльності його підрозділів.

Курсова робота складається з двох розділів. У першому розділі студент аналізує структуру управління підприємством відповідної галузі міського господарства, у другому здійснює календарне планування діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 Завдання з визначення підприємства міського господарства

Галузь міського господарства	Остання цифра залікової книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Житлове господарство	X									
Водопостачання		X								
Водовідведення			X							
Теплопостачання				X						
Міський електротранспорт					X					
Газопостачання						X				
Шляхове господарство							X			
Електропостачання								X		
Санітарна очистка									X	
Зелене господарство										X

Таблиця 1.2 Завдання щодо визначення підрозділу підприємства

Підрозділ підприємства міського господарства	Остання цифра залікової книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бухгалтерія	X									
Виробничо-технічний відділ		X								
Відділ праці та заробітної платні			X							
Плановий відділ				X						
Служба безпеки руху					X					
Аварійно-диспетчерська служба						X				
Відділ кадрів							X			
Контрольно-абонентська служба								X		
Фінансова служба									X	
Відділ охорони праці та техніки безпеки										X

2. Виробничо-організаційна структуризація підприємства міського господарства

Внутрішній економічний механізм підприємства міського господарства становить упорядковану систему економічних та організаційно-правових методів, форм та стимулів діяльності підприємства.

Підприємство – це самостійний господарчий статутний суб'єкт, наділений правами юридичної особи, що здійснює виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність із метою отримання прибутку. Крім того, підприємство є складною виробничою системою з певними економічними відносинами між підрозділами підприємства відповідно до його виробничо-організаційної структури.

Організаційна структуризація передбачає внутрішню побудову підприємства для поділу праці й розподілу посадових обов'язків серед працівників, визначення норм управління та ліній підпорядкування, а також координації завдань підприємства.

Виробничо-організаційна побудова підприємства безпосередньо впливає на створення контуру комунікаційних зв'язків між його підрозділами, що має важливе значення для формування внутрішнього економічного механізму підприємства міського господарства.

Розробка організаційної структури підприємства потребує насамперед, його виробничої структуризації, а також формування вертикальної та горизонтальної структур управління.

Більшість підприємств міського господарства належать до підприємств так званого «технологічного» типу, що функціонують на основі базових технологічних процесів, заміна яких веде до зміни профілю підприємства і, відповідно, до утворення нового підприємства. Тому формування виробничої структури таких підприємств здійснюється згідно з виробничим процесом виготовлення продукції або надання послуг. Таким чином, основою виробничої структури підприємства є склад підрозділів, що реалізують виробничий процес виготовлення продукції (надання послуг),

форми їхніх взаємозв'язків. Основними рівнями типової виробничої структури є: служба – відділення – дільниця – бригада – робоче місце.

Виробничо-організаційна структура перебуває у процесі постійного розвитку під впливом удосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів та інших чинників як зовнішнього, так і внутрішнього впливу. До зовнішніх чинників відносять економічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні, екологічні; до внутрішніх – цілі та стратегії розвитку підприємства, ресурсні обмеження, специфіку продукції та технології її виготовлення, чисельність персоналу, потужність виробництва тощо.

Однак вибір структурних рішень у виробництві зумовлюється:

- формами спеціалізації та кооперування підрозділів;
- організаційним середовищем;
- місце розташування виробництва .

Спеціалізація виробничих підрозділів може бути технологічною та предметною. Технологічна структура передбачає виконання цехами (службами) підприємства певної частини технологічного процесу. Підрозділи утворюються за принципом технологічної однорідності. Прикладами підрозділів технологічної спеціалізації є: на водопровідному підприємстві – насосні станції та очисні споруди; на підприємствах теплопостачання – котельні та теплові мережі.

Технологічна форма спеціалізації підрозділів і технологічна виробнича структура притаманні підприємствам водопостачання та водовідведення, енергозабезпечення, теплового та газового господарств, зеленого будівництва.

При формуванні предметної структури підрозділи підприємства спеціалізуються на виготовленні будь-якого виробу, групі однорідних виробів, вузлів або надання певної послуги з використанням найрізноманітніших технологічних процесів і операцій. У підрозділах предметної спеціалізації взагалі провадиться замкнений цикл виробництва,

у зв'язку з чим їх часто називають предметно-замкненими. Прикладами таких підрозділів є вагоно (машино)-ремонтні майстерні у трамвайних (тролейбусних) депо, ремонтно-будівельні ділянки на житлово-експлуатаційних підприємствах.

У міському господарстві предметна форма спеціалізації притаманна підприємствам, що надають різноманітні послуги – готелі, пральні, лазні, перукарні.

У деяких галузях міського господарства існує предметно-технологічна або змішана структура, що характеризується наявністю на підприємстві основних підрозділів, організовані як за технологічною, так і за предметною ознакою, наприклад, підприємства міського електричного транспорту.

Спеціалізація та кооперування у виробництві скорочують кількість структурних підрозділів і спрощують їхні взаємозв'язки. Виробництво може спеціалізуватися на одній із фаз виробничого процесу, наприклад, на виробництві тепла або електроенергії. Проте воно може спеціалізуватися також на всіх фазах виробництва продукції – від отримання замовлень до постачання продукції замовнику.

Організаційне середовище та його елементи, наприклад організаційна (управлінська) культура виробництва, характеризують потенційні можливості розвитку виробничої структури та створюють умови для формування нових структурних підрозділів. Щодо місця розташування підприємств і їхніх структурних підрозділів, то у міському господарстві воно найчастіше визначається вимогами найбільшого наближення продукції або послуг до споживача.

Завдання створення раціональної виробничої структури підприємства або розроблення рекомендацій щодо її удосконалення полягає в пошуку такого варіанту виробничої структури, який би найкраще відповідав критерію «керованості» об'єкта, і відповідно, сприяв підвищенню ефективності управління ним.

Для поліпшення «керованості» об'єкта необхідно максимально можливе спрощення його виробничої структури, яке досягається як скороченням кількості елементів системи, так і спрощенням зв'язків між ними, а також підвищенням стабільності функціонування системи.

Визначити організаційний рівень виробничої системи можливо за допомогою утворення матриць взаємодії виробничих підрозділів.

Для формування підрозділів, наприклад, виробничого об'єднання, визначальною, здебільшого, є система матеріальних потоків, що містить дві складові – потоки матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів та потоки незавершеного виробництва. Потоки першого типу «склад – виробничий підрозділ» відображають організацію матеріального постачання виробничих підрозділів. Потоки другого типу «виробничий підрозділ – виробничий підрозділ» – зв'язки між підрозділами основного виробництва, які відповідають принципам їхньої спеціалізації, визначеним технологічним маршрутам виготовлення виробів, вузлів, деталей, структурі номенклатурних завдань, виробничим підрозділам в оперативних планах. У якості варіацій цих зв'язків можливі переходи «виробничий підрозділ - проміжний склад – виробничий підрозділ».

Третя, додаткова складова – потоки виробничих послуг, що реалізуються на переходах «допоміжний виробничий підрозділ – виробничий підрозділ» і між допоміжними виробничими підрозділами. Ці потоки відображають організацію ремонту, інструментального, енергетичного, транспортного забезпечення та інші види виробничого обслуговування основного виробництва.

Такі характеристики виробничої структури можна подати у вигляді матриці наявності (відсутності) зв'язку між виробничими підрозділами і проміжними складами. Приклад такої матриці наведено в таблиці 2. 1.

Виокремлюють виробничі підрозділи з повністю заповненими рядками, підрозділи з пустими рядками, але щільно заповненими стовпчиками, так звані «хрести», як наприклад, рядки – графи підрозділів 7

і 10. Характерна наповненість останньої графі – складу готової продукції – указує на те, що більшість виробничих підрозділів має у своїй номенклатурі «готові вироби», хоча багато з них є переважно заготівельними або підрозділами проміжної обробки. Відповідно випускні підрозділи одночасно виконують проміжні операції.

Але виробнича структура – це тільки об’єкт управління. Раціональна структура апарату управління є основою планомірного та ритмічного функціонування виробничої структури. Розмаїття та особливості виробництва підприємств міського господарства зумовлюють необхідність застосування різних типів організаційних структур управління.

Таблиця 2. 1–Матриця зв’язків між виробничими підрозділами підприємства

Виробничі підрозділи	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Склад готової продукції
01	X			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
02	1	X					1	1		1		1							1
03	1	1	X		1			1		1		1							
04				X		1													
05				1	X	1		1			1		1						1
06						X													1
07	1	1	1		1	1	X	1	1	1	1	1	1	1					1
08				1		1	1	X			1								1
09							1		X	1		1							1
10	1			1	1	1	1	1		X	1	1	1						1
11									1		X								1
12	1			1	1	1	1	1		1	1	X	1						1
13				1		1				1	1		X						1
14	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X					1
15				1		1				1					X				1
16				1												X			1
17													1				X		1
18													1					X	1
Склад готової продукції																			X

Примітка. Таблиця заповнюється рядками: 1 – ставиться, якщо підрозділ, позначений у рядку, передає деталі, вузли, послуги до іншого підрозділу або на склад, позначений у відповідній графі; 0 – в іншому випадку (для наочності нулі опущено).

Вертикальна організаційна структура – структура, що пов’язує діяльність на вищому рівні підприємства з діяльністю середньої і нижньої ланок. Ця структура може бути лінійною або лінійно-штабною.

Лінійна організаційна структура – структура співвідлеглості, у якій чітко визначено напрямок реалізації повноважень від вищого рівня до нижнього.

Лінійно-штабна організаційна структура має чітку співвідлеглість зверху донизу, однак разом із цим включає функційні групи людей, що безпосередньо підпорядкованих адміністративному апарату.

Горизонтальна організаційна структура дозволяє координувати діяльність підрозділів, полегшувати ділове спілкування і обмін інформацією між ними.

Традиційні моделі організаційних структур управління ґрунтуються на комбінації названих структур, бо саме вертикальні та горизонтальні зв’язки – основа для ефективної організації виробничого процесу, упорядкування діяльності підрозділів, забезпечення координації роботи підприємства.

Формування організаційної структури управління та розробка заходів щодо її вдосконалення можливі на основі складання та аналізу матриць зв’язків елементів структури управління. Під час аналізу такої матриці виникає можливість прогнозування змін зв’язків у системі управління унаслідок реалізації рекомендацій, спрямованих на її удосконалення, з урахуванням вимог розвитку виробничої структури.

Схема опису вказаних зв’язків має назву «Матриця розподілу завдань, прав, обов’язків і відповідальності в системі управління». Вона становить таблицю, у найменуванні граф якої наведено перелік структурних підрозділів або посад, а в найменуванні рядків – перелік завдань і функцій, які згруповані за основними видами діяльності. На перетині граф та рядків за допомогою символів указані управлінські дії, за допомогою яких реалізуються права та відповідальність.

Таким чином, вертикальна графа – це компактний опис посадових обов'язків, а горизонтальний рядок – розподіл функцій або завдань між підрозділами (посадами) в апараті управління. Інакше кажучи, за горизонталлю матриця ілюструє взаємодію всіх підрозділів у процесі управління, а управлінські функції за вертикаллю відображають компетенцію підрозділів або посадових осіб.

У табл. 2.2 наведено фрагмент матриці, що відображає прийняття двох видів управлінських рішень у виробничому об'єднанні.

Таблиця 2. 2 – Фрагмент матриці ділових зв'язків у процесі управління підприємством

Перелік завдань та обов'язків	Генеральний директор	Головний інженер	Заст. директора з економіки та фінансів	Заст. директора з постачання	Заст. директора з капітального будівництва	Головний механік	Головний енергетик	Головний технолог	Начальник юридичного відділу	Заст. директора із соціальних питань	Заст. директора з науки, інвестицій, перспективного розвитку	Начальник відділу кадрів	Головний бухгалтер	Начальник виробничо-технічного відділу	Начальник відділу нормування праці та зарплати	Начальник відділу ОП і ТБ	Керівник контрольно-абонентської служби	Начальник планово-економічного відділу	Виробничі підрозділи	Інформаційно-обліковий центр
	Р	У	У	У	У	У	У	У	У	У	П	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Розробка пропозицій щодо подальшого розвитку й удосконалення виробництва	Р	У	У	У	У	У	У	У	У	У	П	У	У	У	У	У	У	У	У	У
Установлення доплат і надбавок до окладів спеціалістів	Р	У	У	-	-	У	У	У	-	У	-	У	У	У	П	-	-	-	У	-

Умовні позначення:

Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; В – виконання рішення;

К – контроль за виконанням рішення.

Здійснення кожної з указаних у матриці управлінських дій є правом посадової особи або підрозділу, що передбачає відповідальність за своєчасність і якість їхнього виконання, а також компетентність рішень, які приймаються під час узгодження.

За необхідності поглибленого аналізу структури управління доцільно розробити детальні матриці для кожного структурного підрозділу з зазначенням виконуваних функцій.

Таким чином, аналіз матриць розподілу завдань, обов'язків і відповідальності в системі управління дає змогу здійснити діагностику стану її організаційної структури, виявити відносини, що склалися, і зв'язки в системі як за вертикаллю, так і за горизонталлю, повноваження та відповідальність підрозділів і окремих робітників, характер їхньої участі у процесі управління, ступінь централізації рішень на різних рівнях управління.

Одночасний аналіз матриць відносин і зв'язків у виробничій структурі та структурі управління дає можливість вирішити такі завдання :

- визначити основні особливості структури виробничої організації та можливі напрямки її раціоналізації з метою підвищення ефективності управління;
- описати організаційну структуру управління, виявити тенденції її розвитку та ступінь відповідності завданням виробничої організації;
- визначити склад функцій та видів робіт, що виконуються у системі управління, їхній розподіл між підрозділами та окремими робітниками, оцінити його доцільність, визначити недоліки структури управління;
- зробити загальні рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури.

Завдання до розділу

«Виробничо-організаційна структуризація підприємства»

1. За таблицею 1.1 визначитися щодо підприємства міського господарства.
2. Охарактеризувати призначення підприємства, його виробничу структуру і спеціалізацію підрозділів.
3. Скласти та проаналізувати «Матрицю зв'язків між виробничими підрозділами підприємства».
4. Навести організаційну структуру управління підприємством.
5. За табл. 1.2 визначитися щодо підрозділу підприємства міського господарства.
6. Скласти та проаналізувати «Матрицю розподілу завдань, прав, обов'язків і відповідальності в підрозділі підприємства міського господарства».

3. Календарне планування виробничих процесів

Календарне планування – розробка маршрутно-технологічного процесу виконання робіт із установленням визначеного терміну для початку і закінчення кожної операції. Методи, які найчастіше використовуються для календарного планування, – це графік Ганта та метод критичного шляху.

Графік Ганта – діаграма, що показує, який час потрібен для проходження кожної стадії виробничого процесу і де вона здійснюється. Графік Ганта, зображений на рис. 3. 1, дає можливість керівнику виробництва одразу визначити точні терміни початку або завершення робіт. Терміни багатьох стадій виробничого процесу можуть частково перетинатися з метою економії часу. Подібний графік використовується також як контрольний календарний план, що дозволяє порівнювати реальні терміни з запланованими.

Підрозділи	Операції	Т и ж н і							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	А				—				
	Б	—	—	—	—	—			
2	В					—			
	Г						—		
3	Д							—	—
	Е								—

Рис.3. 1. – Календарний план виконання робіт

Крім того, у кожному виробничому процесі є комплекс операцій, що впливає на витрати часу більше за інші. У нашому випадку це операція «Б», якщо вона забере більше часу, ніж заплановано, то затримує усе виробництво. З другого боку, виробничий графік операції «А» має менш

критичне значення – ця операція може бути відкладена на три тижні і при цьому завершена одночасно з операцією «Б».

Тому операція «Б» складає критичний шлях даного виробничого процесу, а операція «А» – ні.

Визначення критичного шляху – найважливіший етап організації ефективного виробництва, тому що він визначає, які операції мають найбільший пріоритет.

Метод критичного шляху – метод календарного планування, за якого оцінюється мінімальний термін закінчення реалізації проекту шляхом обчислення часу, необхідного для виконання найбільш тривалої послідовності операцій (критичного шляху).

Для ілюстрації методу критичного шляху розглянемо графік , наведений на рис. 3. 2.

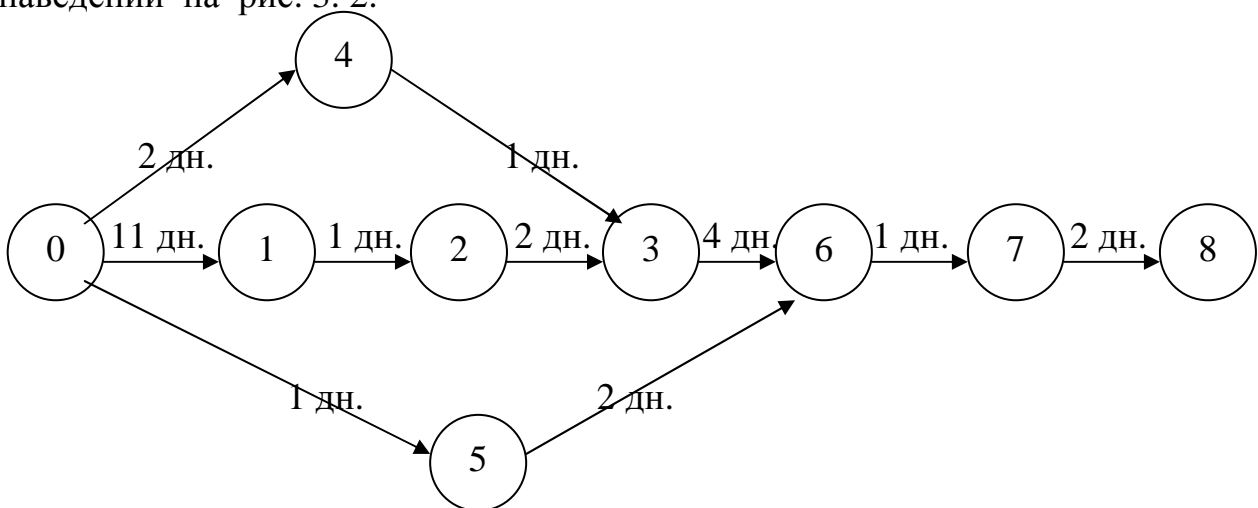


Рис.3. 2. – Графік здійснення виробничого процесу

Основний елемент графіку – подія (коло із номером). Подія – це результат завершення однієї роботи, що дає можливість почати іншу роботу. На графіку показано три цикли паралельних робіт, що на відповідному етапі можуть виконуватися незалежно одна від одної.

Розрахуємо тривалість кожного шляху :

1. 0 – 1 – 2 – 3 – 6 – 7 – 8 $11+1+2+4+1+2= 21$ день;
2. 0 – 4 – 3 – 6 – 7 – 8 $2+1+4+1+2= 10$ днів;
3. 0 – 5 – 6 – 7 – 8 $1+2+1+2= 6$ днів.

Критичним буде перший шлях, тобто виконання всього проекту можна закінчити мінімум за 21 день. Оскільки критичний шлях є найтривалішим, то інші шляхи й роботи, що до них надходять, матимуть запас (резерв) часу.

Резерв часу для події (Т) визначається як різницю між найбільш пізнім і найбільш раннім терміном здійснення даної події. Ранній термін здійснення події (Т_р) розраховують шляхом простого складання тривалостей робіт, що передують даній події. Пізній термін здійснення події (Т_п) розраховують для кожної події, починаючи з кінцевої, шляхом віднімання тривалостей робіт, що наступили за даною подією (наприклад, для події 5 $T_p = 21 - 2 - 1 - 2 = 16$ днів).

Розрахунок резервів часу щодо кожної події нашого прикладу наведено у таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1. Резерви часу щодо кожної події

Шифр події	Т _р	Т _п	Т
0	0	0	0
1	11	11	0
2	12	12	0
3	14	14	0
4	2	13	11
5	1	16	15
6	18	18	0
7	19	19	0
8	21	21	0

Бачимо, що найбільшою напруженістю видзначаються роботи, що перебувають на критичному шляху, тобто критичний шлях не має резервів часу. Тому необхідно постійно контролювати роботи, що знаходяться на критичному шляху. Разом із тим, знання резервів часу дозволяє маневрувати ресурсами й полегшує раціональний розподіл робочого навантаження.

Завдання до розділу

«Календарне планування виробничих процесів»

1. Обрати виробничий або обслуговуючий процес, що може здійснюватися на відповідному підприємстві.
2. Охарактеризувати всі стадії обраного процесу.
3. Здійснити календарне планування даного виробничого (обслуговуючого) процесу за допомогою графіка Ганта і методу критичного шляху з необхідними розрахунками й висновками.

Список використаних джерел

1. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
2. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / За ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 192 с.
3. Грещак М. Г., Гребешкова О. М. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 103 с.
4. Козловский В. А. и др. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец. лит., 1998. – 366 с.
5. Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. Управление производством и операциями. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
6. Тюріна В. М. Програма навчальної дисципліни та робоча програма навчальної дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємств міського господарства» (для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»). – Х.: ХНАМГ, 2010. – 16 с.
7. Тюріна В. М. Конспект лекцій з дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємств міського господарства» (для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»). – Х.: ХНАМГ, 2010. – 74 с.
8. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи

з дисципліни

**«ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА»**

(для студентів 4 курсу заочної форми навчання
за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)

Укладач **ТЮРІНА** Валентина Миколаївна

Відповідальний за випуск *В. О. Костюк*

Редактор *К. В. Дюкар*

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010, поз. 322 М

Підп. до друку 08.11.2010р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 0,9

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011р.