

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

**Кафедра менеджменту
у виробничій сфері**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»
для студентів усіх форм навчання спеціальності
«Менеджмент»**

**Тернопіль
2016 р.**

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів усіх форм навчання спеціальності «Менеджмент» / І.Б. Гевко. - Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 37 с.

Укладач: к.т.н, доц. Гевко І.Б.

Рецензент: к.е.н., доц. Сінькевич Н.І.

Відповідальний за випуск: к.т.н, доц. Гевко І.Б.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері.
Протокол № 1 від 25. 08. 2016 р.

Схвалено на засіданні методичної комісії факультету управління і бізнесу у виробництві ТДТУ. Протокол № 1 від 31. 08. 2016 р.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Сучасна організація є відкритою системою діяльності, якої залежить від ефективного використання власних ресурсів та співпраці із зовнішнім світом. У цих умовах організацію розглядають як деяку систему, сукупність параметрів якої постійно змінюються під впливом людини і зовнішнього середовища. За допомогою управління забезпечуються організація, порядок розподіл праці, установлення місця і функцій людини в трудовій діяльності, матеріальному і духовному виробництві, розподілі та споживанні. Основними характерними властивостями систем керування є ієрархічність і організованість. При цьому головними вимогами до процесів керування є такі, як безперервність, стійкість, швидкість і гнучкість, що припускають ефективний і сучасний вплив системи керування на поведінку об'єкта. Зовнішнє середовище організації складається з безлічі елементів, що неоднаково впливають на організацію з часом і являють собою цілий набір некерованих змінних величин. Рухливість середовища характеризується швидкістю, з якою в середовищі відбуваються зміни. Невизначеність середовища є функцією наявної за конкретним фактором кількості інформації й упевненості у вірогідності цієї інформації. Основними факторами прямого впливу є постачальники матеріалів, трудових ресурсів і капіталу, закони й органи державного регулювання, споживачі та конкуренти. Найважливішими перемінними середовища непрямого впливу є технологія, стан економіки, політична обстановка, екологічні та соціокультурні фактори.

Організація повинна мати можливість ефективно реагувати і пристосовуватися до змін зовнішнього оточення, відповідати їх потребам, щоб забезпечувати виживання і досягнення поставлених цілей. У цих умовах зовнішнє середовище компанії варто розглядати не як джерело постійних погроз, а як союзника в ефективній роботі організації. Правильний споживчий вибір, грамотна конкурентна політика робити свою справу краще за інших на базі мобілізації свого внутрішнього потенціалу є головними умови досягнення

комерційного успіху організації. Управлінські впливи залежать як від некерованих перемінних (елементи навколишнього середовища), так і керованих перемінних внутрішнього середовища організації, основними з яких є: мета, технологія, структура, функціональні зони, завдання і ресурси. В організації можуть бути різні цілі й бажані результати. Однак саме від них залежить сполучення і вплив інших змінних величин внутрішнього характеру, що створюють той чи інший синергетичний ефект, що, в свою чергу, може сприяти чи протидіяти комерційному успіхові організації. Усі внутрішні перемінні взаємозалежні. У сукупності їх розглядають як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них деякою мірою впливає на всі інші. Удосконалювання однієї керованої перемінної, наприклад, такої, як технологія, не обов'язково може вести до підвищення продуктивності, якщо ці зміни негативно позначаються на іншій перемінній, наприклад, людях. Середовище, що створює керівництво, часто має велике значення і вплив на поведінку працівника. Отже, керівники повинні зробити це середовище сприятливим для досягнення цілей організації. При цьому не слід забувати, що загальна сума творчих ресурсів організації повинна бути більша суми зовнішніх і внутрішніх руйнівних факторів. Теоретичною базою такого висновку є закон самозбереження організації.

Метою курсової роботи з дисципліни “Менеджмент організацій” є формування у студентів системного мислення та комплексу спеціальних знань й умінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу. Основними завданнями написання курсової роботи є закріплення знань і розвиток навиків у практичній діяльності з аналізу взаємозв'язку та взаємозалежності внутрішніх елементів організації і факторів зовнішнього середовища; ознайомлення з особливостями керування основними підсистемами організації: технічною, технологічною, організаційною, економічною та соціально-психологічною; формування знань, навиків й умінь з порядку заснування підприємств та об'єднань, їх реорганізацією, особливостями управління організаціями різних форм власності та організаційно-

правових форм; закріплення знань і розвиток навиків у практичній діяльності з управління маркетинговою діяльністю, матеріально-технічною підсистемою, реалізацією комерційної функції, а також галузевими особливостями виробничого менеджменту; вивчення теоретичних і методичних основ управління соціально-психологічною підсистемою; закріплення знань з управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками.

В результаті вивчення дисципліни та написання курсової роботи студент повинен знати суть, закономірності й основні принципи управління організаціями; основи керування основними підсистемами організації: технічною, технологічною, організаційною, економічною та соціально-психологічною; як в практичній діяльності використовувати знання з управління маркетинговою діяльністю, матеріально-технічною підсистемою, а також іншими підсистемами виробничого менеджменту; методи ефективного управління трудовими ресурсами; ази управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами тощо. Вміти використовувати методи управління організацією; розробляти і приймати управлінські рішення з управління виробничою, фінансовою та маркетинговою підсистемами; ефективно здійснювати управління трудовими ресурсами тощо.

Завдання на курсову роботу передбачає виконання комплексного аналізу менеджменту організації, яку студент планує обрати як об'єкт дослідження в своєму дипломному проєкті. Аналіз повинен відбуватися при використанні фактичних даних, отриманих в організації. Методичні вказівки призначені для виконання курсової роботи студентами всіх форм навчання спеціальності «Менеджмент».

Курсова робота є самостійним дослідженням студента, який виконує її під керівництвом викладача, що надає студентові допомогу у складанні плану та підборі літератури, консультує з важливих проблемних питань. Курсову роботу слід виконувати на реальних даних відповідних промислових, комерційних, господарських та інших підприємств.

До курсової роботи висунуті нормативні вимоги стосовно оформлення (титульний листок, завдання структура, нумерація та оформлення таблиць, діаграм, списку літератури, додатків тощо). Курсову роботу треба оформляти у вигляді пояснювальної записки на листках формату А4 зі стандартними рамками. Обсяг роботи повинен складати приблизно 40 - 60 сторінок рукописного тексту. У випадку комп'ютерного набору або машинописного тексту об'єм роботи відповідно зменшується.

Сторінки заповнювати чорним, фіолетовим або синім чорнилом (пастою). Для виконання креслень (таблиць, графіків тощо) можна використовувати сірий (чорний) олівець. Матеріал повинен бути викладений лаконічно, чітким розбірливим почерком, без граматичних помилок. Таблиці, схеми, графіки, рисунки тощо повинні мати назву і порядковий номер, а їх зміст повинен бути пов'язаний з текстом роботи. При використанні формул потрібно пояснювати їх зміст. Сторінки роботи слід нумерувати. Нумерація сторінок курсової роботи повинна бути наскрізною. Титульний лист рахується першою сторінкою, номер на ньому не ставити. Курсову роботу обов'язково зшивати. Виконану курсову роботу здати викладачеві за 7 днів до її захисту, для перевірки. У випадку незадовільної оцінки курсову роботу не зараховують і повертають студентові на доопрацювання. Він зобов'язаний її переробити згідно з вказівкою викладача і здати на повторне рецензування.

Курсова робота повинна стати базою (або складовою частиною) дипломного проекту студента. Типовою темою курсової роботи є: «Аналіз і шляхи покращення менеджменту організації». Студент має право запропонувати викладачеві іншу тему в межах дисципліни «Менеджмент організацій».

СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ:

1. Титульна сторінка.
2. Зміст.
3. Вступ.
4. Зміст роботи.
5. Висновки та пропозиції.
6. Список використаної літератури.
7. Додатки.

У вступі курсової роботи слід обґрунтувати актуальність теми, значення для вирішення практичних проблем управління на конкретному підприємстві, визначити об'єкт дослідження, сформулювати мету, предмет та завдання дослідження, а також охарактеризувати структуру роботи.

Зміст курсової роботи демонструє вміння студента використовувати теоретичні розробки та методичні рекомендації для аналізу діяльності менеджменту підприємства, обраного за об'єкт дослідження, оцінювати фактичний стан справ у певних галузях функціонування організації, виявляти недоліки та пропонувати шляхи покращення діяльності.

Типовий перелік розділів, які слід розробити у курсовій роботі:

1. Місія підприємства, його загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління.
2. Аналіз основних засобів і використання виробничих потужностей.
3. Аналіз процесу виробництва та собівартості продукції (послуг).
4. Аналіз управління трудовими ресурсами.
5. Аналіз фінансового стану організації.
6. Аналіз функціонування систем управління матеріально-технічними запасами та управління якістю.
7. Аналіз маркетингової діяльності та системи збуту продукції (послуг).
8. Аналіз конкурентних переваг та сильних і слабких сторін підприємства.
9. Шляхи вдосконалення діяльності підприємства.

Місія підприємства, його загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління. В даному розділі потрібно охарактеризувати підприємство (історична довідка, організаційно-правова форма, юридичний статус, реквізити, основні види діяльності, місце розташування, просторове розміщення); його місію (мету діяльності); основні завдання, що стоять перед організацією; організаційну структуру управління; діяльність окремих підсистем організації.

Місія - це суперзавдання, природа бізнесу та глобальна причина, що спонукає організацію займатися саме цим видом діяльності. На основі місії формують стратегічні цілі та завдання.

Студент повинен описати тип структури управління досліджуваної організації (лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, продуктової, матричний, регіональний, конгломератний). Охарактеризувати організаційну структуру управління за такими критеріями:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);
- надійність (гарантованість достовірного передавання інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість розуміння та пристосування до даної форми управління для персоналу та участі в реалізації мети організації).

В даному розділі студент повинен провести аналіз і виявити переваги та недоліки місця розташування підприємства згідно факторів макро- і мікрорівня. Також, використовуючи план організації, провести аналіз її просторового

розміщення та розробити заходи по його покращенню використовуючи шахову відомість вантажопотоків між відділами (підрозділами) операційної системи.

Необхідно визначити імідж організації, етап життєвого циклу, на якому вона знаходиться, і розробити рекомендації із вдосконалення організаційної структури управління у відповідності до даного етапу життєвого циклу та з метою підвищення ефективності управління організацією.

Аналіз основних засобів і використання виробничих потужностей. У цьому розділі необхідно проаналізувати об'єм, динаміку, структуру та віковий склад основних засобів за попередній і звітний роки (табл. 1).

Таблиця 1. Структура та динаміка основних засобів

Показники	Попередній рік		Поточний рік		Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будинки, споруди та передавальні пристрої						
Машини та обладнання						
Транспортні засоби						
.....						
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)						
Разом						

Важливе значення має аналіз вивчення руху та технічного стану основних засобів. Для цього потрібно розрахувати наступні показники (табл. 2):

- коефіцієнт оновлення – відображає інтенсивність оновлення основних фондів, його вираховують як відношення вартості основних фондів, що надійшли за звітний період та їх вартості на кінець цього періоду. При проведенні аналізу необхідно порівняти коефіцієнт оновлення за активною частиною з коефіцієнтом оновлення за всіма основними фондами, і виявити, за рахунок якої частини основних фондів більшою мірою відбувається оновлення;

- коефіцієнт вибуття – характеризує суть інтенсивності вибуття основних фондів сфери виробництва, його розраховують як відношення вартості основних

фондів, що вибули за звітний період до їх вартості на початок цього періоду. При проведенні аналізу необхідно порівняти коефіцієнт вибуття за активною частиною з коефіцієнтом вибуття за всіма основними фондами і вияснити, за рахунок якої частини відбувається вибуття. Більш високий коефіцієнт вибуття за активною частиною, ніж за всіма іншими фондами покаже, що їх вибуття на підприємстві здійснюється якраз за рахунок активної частини і це негативно вплине на показник фондівдачі за інших однакових умов;

- коефіцієнт приросту – характеризує рівень приросту основних фондів чи окремих його груп за певний період, його розраховують як відношення вартості приросту основних фондів до їх вартості на початок цього періоду.

При проведенні аналізу коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту основних виробничих фондів потрібно розглядати взаємопов'язано.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнт зносу та придатності:

- коефіцієнт зносу – визначають як відношення суми зносу до початкової вартості основних фондів;

- коефіцієнт придатності – це обернений коефіцієнт до коефіцієнта зносу, визнають як відношення залишкової вартості основних фондів до початкової.

Чим нижчий коефіцієнт зносу (вищий коефіцієнт придатності), тим кращий технічний стан, в якому знаходяться основні виробничі фонди на підприємстві.

Для характеристики технічного рівня підприємства в процесі аналізу потрібно використати також показники фондоозброєності, енергоозброєності та ін. Їх розраховують як відношення відповідно середньої вартості основних виробничих фондів та кількості використаної на виробничі цілі електроенергії до середньої чисельності робітників в найбільшу зміну (мається на увазі те, що робітники, зайняті в інших змінах, використовують ті ж засоби праці).

Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання основних фондів (ОФ) є фондівдача та фондомісткість. Фондовіддача характеризує виробництво продукції на одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за період, що аналізується. Фондомісткість –

показник, обернений показнику фондівдачі. При розрахунку фондівдачі можна використовувати як вартісні, так і натуральні вимірники обсягу продукції та основних виробничих фондів. З метою глибшого аналізу ефективності використання основних фондів показники фондівдачі та фондомісткості потрібно визначити за всіма основними фондами, фондами виробничого призначення та їх активної частини (табл. 3).

Таблиця 2. Динаміка показників оновлення, вибуття, зносу, приросту та придатності основних засобів

Показники	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Наявність на початок року, тис. грн.				
Знос, тис. грн.				
Первісна вартість, тис. грн.				
Надійшло за рік, тис. грн.				
Вибуло за рік, тис. грн.				
Наявність на кінець року, тис. грн.				
Коефіцієнт оновлення				
Коефіцієнт вибуття				
Коефіцієнт зносу				
Коефіцієнт приросту				
Коефіцієнт придатності				

Таблиця 3. Динаміка фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєності

Показники	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Фондівдача ОФ				
Фондівдача активної частини ОФ				
Фондомісткість продукції				
Фондомісткість продукції за активною частиною ОФ				
Фондоозброєність ОФ				
Технічна озброєність праці				

Інтенсивне використання основних фондів характеризується не тільки показниками випуску продукції, а й рядом натуральних та умовно натуральних показників, як, наприклад, зняття продукції з одиниці виробничої площі та

інше. Цей показник характеризує також ефективність використання виробничих фондів у їх пасивній частині. Випуск продукції з i -тої виробничої площі визначають як відношення валової продукції підприємства до величини виробничої площі.

На завершення розділу необхідно обґрунтувати напрямки ефективнішого використання основних фондів підприємства шляхи оновлення виробничих потужностей і підтвердити пропозиції розрахунками.

Аналіз процесу виробництва та собівартості продукції (послуг). Цей розділ роботи передбачає проведення аналізу технологічних процесів виробництва продукції (надання послуг). Потрібно схематично відобразити рух виробів по операціях за технологічним циклом, проаналізувати хід виконання операцій по створенню продуктів (наданню послуг), їх ефективність і відповідність сучасним вимогам науково-технічного прогресу. Провести і обґрунтувати визначення типу виробництва. Розробити рекомендації по вдосконаленню існуючих процесів (технологій) виробництва.

Даний розділ передбачає схематичне відображення та проведення аналізу життєвих циклів усіх продуктів (послуг) і виробничих процесів операційної системи. Також у даному розділі потрібно охарактеризувати систему розробки та впровадження нової продукції на підприємстві, провести аналіз ефективності її діяльності в ринкових умовах і розробити рекомендації по її вдосконаленню.

В даному розділі потрібно проаналізувати існуючу систему оперативного планування виробництва на підприємстві і виходячи з аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду запропонувати шляхи її покращення з метою: зменшення незавершеного виробництва; спрощення (покращення) ведення обліку за виробничими запасами; впровадження (ліквідації) диспетчерських постів тощо.

В розділі потрібно проаналізувати стратегію планування випуску продукції та використання трудових ресурсів і запропонувати власну, більш ефективну, яка б використовувала окремі «чисті» стратегії:

- Управління рівнем запасів (заділів).

- Зміна чисельності працівників шляхом найму і звільнення.
- Вирівнювання темпів виробництва шляхом використання понаднормового часу або часу простою.

- Субпідряд.
- Використання тимчасово найнятих працівників.
- Вплив на попит.
- Затримка виконання замовлення в період високого попиту.
- Виробництво різносезонних виробів.

У плануванні й обліку собівартості продукції застосовують типове групування за статтями калькуляції:

1. Сировина та матеріали.
 2. Куплені комплектуючі вироби, напівфабрикати, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій.
 3. Зворотні відходи.
 4. Паливо й енергія на технологічні цілі.
 5. Основна заробітна плата виробничих працівників.
 6. Додаткова заробітна плата виробничих працівників.
 7. Відрахування на соціальне страхування виробничих робітників та інші аналогічні обов'язкові платежі.
 8. Витрати на підготовку і освоєння виробництва продукції.
 9. Відшкодування зношення спеціальних інструментів і пристроїв цільового призначення та інші спеціальні витрати.
 10. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання.
 11. Загальновиробничі витрати.
 12. Загальногосподарські витрати.
 13. Втрати внаслідок технічного неминучого браку.
- Повну собівартість можна отримати, додавши до виробничої собівартості поза виробничі витрати.

Групування витрат за калькуляційними статтями витрат дозволяє визначити рівень собівартості й ціни окремого виробу.

За методом віднесення витрат на собівартість продукції їх поділяють на прямі й непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції й можуть бути прямо включені до собівартості окремих її видів на основі встановлених цін (основні матеріали, куплені вироби, паливо та енергія для технологічних потреб, заробітна плата основних виробничих робітників). Непрямі витрати пов'язані з роботою цеху чи підприємства. В цілому їх не можна прямо віднести на собівартість виробу (утримання й експлуатація обладнання, цехові й загальнозаводські витрати). Прямі витрати враховуються окремо за кожним виробом, а непрямі – в цілому по виробництву (цеху або підприємству).

Витрати виробництва за виробничо-економічним значенням розподіляють на основні й накладні. До основних витрат відносять ті, які безпосередньо пов'язані зі здійсненням виробничого процесу. Сюди включають основні матеріали, оплату виробничих робітників, технологічне паливо, енергію на виробничі потреби. Накладні витрати - це витрати пов'язані, з керівництвом відділами, цехами, підприємствами в цілому, а також обслуговуванням виробництва.

За місцем виникнення накладні витрати розподіляють на цехові (загальновиробничі) та заводські (загальногосподарські).

Цехові (загальновиробничі) витрати - витрати, пов'язані з організацією в даному цеху та управлінні ним. Ці витрати враховують окремо:

- а) витрати, пов'язані з роботою устаткування (зарплата робітників, обслуговування устаткування, поточний ремонт, амортизація);
- б) загальноцехові витрати, пов'язані з утриманням цехового персоналу тощо.

Заводські (загальногосподарські) витрати призначені для загального управління виробництвом та забезпечення в усіх цехах і структурних підрозділах підприємств. До них включають зарплату адміністративно-управлінського й технічного персоналу та освітлення будівель і споруд загального призначення підприємства, поштові та канцелярські витрати, видатки на відрядження, амортизаційні відрахування за загальнозаводськими основними фондами.

Класифікація витрат на виробництво продукції дозволяє визначити структуру собівартості (табл. 4).

Під структурою собівартості продукції розуміють процентне відношення витрат, що входять до неї, тобто питому вагу різних видів у собівартості продукції. Структура собівартості зумовлена специфічними особливостями роботи кожного підприємства - технічною чисельністю, ступенем амортизації, обсягом випуску продукції, характером технологічних процесів і використаної сировини чи матеріалів.

Таблиця 4. Структура і динаміка статей собівартості продукції

Статті витрат, грн.	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Сировина і матеріали				
Куплені вироби і послуги				
Основна з/п робітників				
Додаткова з/п робітників				
Нарахування на з/п робітників				
Витрати на підготовку виробництва				
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання				
Цехові витрати				
Загальновиробничі витрати				
Інші виробничі витрати				
Виробнича собівартість				
Адміністративні витрати				
Позавиробничі витрати				
Повна собівартість				

На завершення розділу обґрунтуйте напрямки вдосконалення системи планування і організації виробництва продукції (послуг) з метою підвищення її якості та зниження собівартості.

Аналіз управління трудовими ресурсами. У цьому розділі слід проаналізувати ефективність управління трудовими ресурсами, якість управлінської праці менеджерів фірми та ефективність використання ними

окремих функцій та методів менеджменту.

З метою аналізу структури і динаміки трудових ресурсів та їх руху необхідно визначити забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, резерви трудових ресурсів, шляхи їх повнішого та ефективнішого використання (табл. 5). Визначити й проаналізувати коефіцієнти обороту щодо приймання та вибуття працівників, плинності кадрів тощо (табл. 6).

Таблиця 5. Структура і динаміка кадрового складу підприємства

Категорії персоналу	Попередній рік		Поточний рік		Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
	чол.	%	чол.	%		
Адміністративно-управлінський персонал						
Виробничий персонал						
Допоміжний персонал						
Разом						

Таблиця 6. Характеристика руху кадрів організації

Показники	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Середня облікова чисельність працівників, осіб				
Прийнято працівників, осіб				
Вибуло працівників, осіб, у тому числі: - за власним бажанням - звільнено за порушення трудової дисципліни - звільнено за скороченням штатів				
Коефіцієнт обороту щодо прийому				
Коефіцієнт обороту щодо вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт загального обігу кадрів				

Також провести порівняльний аналіз фактичних показників використання робочого часу з плановими (кількість відпрацьованих людино-днів (людино-

годин); середня кількість днів роботи одного робітника; середня тривалість робочого дня; середня кількість годин роботи одного робітника; зміна фонду робочого часу з планом за рахунок зміни числа робітників, зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником, зміни середньої тривалості робочого дня) (табл. 7).

Таблиця 7. Динаміка використання робочого часу в організації

№ з\п	Показник	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
1	Кількість відпрацьованих л/днів усіма робітниками				
2	Кількість відпрацьованих л/год. усіма робітниками				
3	Середньооблікова чисельність робітників, чол.				
4	Показники використання робочого часу				
4.1	Середня кількість днів роботи 1-го робітника (п.1/п.3)				
4.2	Середня тривалість робочого дня, год. (п.2/п.1)				
4.3	Середня кількість годин роботи 1-го робітника (п.2/п.3).				

В розділі необхідно проаналізувати продуктивність праці (середньорічний виробіток одного працюючого та робітника; середньогодинний виробіток робітника; зміна виробітку одного працюючого загальна, за рахунок зміни питомої ваги робітників у чисельності працюючих; визначити вплив зміни кількості днів роботи робітника на продуктивність; визначити вплив зміни тривалості робочого дня на продуктивність; визначити вплив зміни середньогодинного виробітку робітника на продуктивність). Проаналізувати трудомісткість продукції (табл. 8).

Продуктивність праці – головний фактор зростання обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів товариства. Аналіз її стану і динаміки має на меті виявити резерви зростання

продуктивності праці на підприємстві. Узагальнюючими показниками продуктивності праці є виробіток продукції на одного працюючого за певний період часу (рік, квартал, місяць, день, годину) або витрати робочого часу на одиницю продукції.

Трудомісткість продукції – це затрати робочого часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції. Трудомісткість продукції визначають як відношення фонду робочого часу, витраченого для виготовлення визначеного виду продукції, на кількість виробів цього найменування в натуральному або умовно-натуральному вираженні. Для цього загальний фонд робочого часу на виробництво всієї продукції потрібно поділити на вартість випуску продукції. Зниження трудомісткості є важливим показником, який має вплив на зниження собівартості продукції й зростання продуктивності праці.

Таблиця 8. Динаміка показників продуктивності праці та трудомісткості продукції

Показники	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Товарна продукція, тис. грн.				
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, чол.				
Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн.				
Середня кількість годин роботи одного працівника, год.				
Середньогодинний виробіток одного працюючого, грн.				
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-год.				
Питома трудомісткість на 1 тис. грн., год.				

На завершення розділу обґрунтуйте напрямки вдосконалення управлінської праці менеджерів підприємства й управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності праці, їх кращого використання і зменшення плинності кадрів.

Аналіз фінансового стану організації. В даному розділі потрібно проаналізувати показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства (табл. 9).

Таблиця 9. Показники фінансового стану підприємства

№ п/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекоменд. значення	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Показники ліквідності							
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	$> 0,2$				
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість + Готова продукція) / Поточні зобов'язання	> 1				
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	2				
Показники фінансової стійкості							
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	Джерела власних і прирівняних до них коштів / Валюта балансу	$> 0,5$				
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Власність майна підприємства	$< 0,5$				
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позичений капітал	1:1				
4	Коефіцієнт фінансового ризику	Позичений капітал / Власний капітал	1:1				
5	Коефіцієнт загальної заборгованості	(Загальний капітал - Власний капітал) / Загальний капітал					
6	Коеф. мобільн. (маневрування) оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,5				
7	Частка осн. капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал					
8	Коеф. концентр. власн. капіталу	Власний капітал / Загальний капітал	max				

9	Коеф. конц. позич. капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал	min				
10	Коеф. співвід. позич. і власн. капіталу	Позичений капітал / Власний капітал	min				
Показники ділової активності							
1	Коеф. ділової активності	Виторг від реалізації / Валюта балансу	max				
2	Коеф. ефект. використання фін. ресурсів	Чистий дохід / Валюта балансу					
3	Тривалість обігу фін. ресурсів (днів)	Валюта балансу * Кількість днів у періоді / Чистий дохід					
4	Коеф. оборотн. оборотного капіталу	Виторг від реалізації / Середній залишок оборотного капіталу					
5	Тривалість одного обороту оборотного капіталу (днів)	Середній залишок оборотного капіталу * Кількість днів у періоді / Виторг від реалізації					
6	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Власний оборотний капітал / Оборотний капітал					
7	Доля оборотного капіталу, %	Оборотний капітал * 100% / Валюта балансу					
8	Доля власного оборотного капіталу, %	Власний оборотний капітал * 100% / Оборотний капітал (р.380 + р.480 – р.80) * 100% / р.260 (Ф.1)	max				
9	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток * 100% / Середня величина власного капіталу р.220 (Ф.2) * 100% / (р.380 + р.480 + р.630) сер. річн. (Ф.1)	max				
10	Рентабельність капіталу, %	Чистий прибуток * 100% / Середня величина валюти балансу	max				
11	Рентабельність продукції, %	Чистий прибуток * 100% / Собівартість продукції	max				
12	Рентабельність виробництва, %	Чистий прибуток * 100% / (Середня вартість основних фондів + середня вартість нормованих оборотних засобів)	max				
13	Рентабельність продажів %	Чистий прибуток * 100% / Дохід від реалізації	max				

Аналіз динаміки фінансових показників дозволить студентів здійснити якісний аналіз не лише фінансової, виробничої чи маркетингової діяльності організації, а й проаналізувати ефективність менеджменту підприємства загалом. Ці показники дозволять визначити ліквідність балансу, рівень забезпеченості власними коштами і залучених кредитів, здатність їх вчасного повернення, успішність діяльності на ринку, тривалість обігу фінансових ресурсів, наявність і динаміку кредиторської та дебіторської заборгованостей, різні види рентабельності тощо.

Аналіз і рекомендації щодо покращення функціонування систем управління матеріально-технічними запасами та управління якістю. Розділ передбачає проведення аналізу роботи структурних підрозділів (менеджерів), що забезпечують виконання в операційній системі функцій управління матеріально-технічними запасами та управління якістю; вивчення існуючих на підприємстві систем управління матеріально-технічним постачанням і якістю, виявлення їх недоліків та розроблення рекомендацій з удосконалення. В розділі потрібно розробити заходи з ефективнішого використання розглядуваних функцій відповідними підрозділами (менеджерами) підприємства. В даному розділі доцільно навести схему взаємозв'язку операційної системи з постачальниками вхідних матеріалів і споживачами вихідних продуктів. Аналіз структури запасів підприємства записати в таблицю 10.

Таблиця 10. Структура запасів підприємства на кінець року

Показники, тис. грн.	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Виробничі запаси				
Незавершене виробництво				
Готова продукція				
Усього запасів				

Необхідно визначити кількість оборотів товарних запасів (відношення обсягів продажу до вартості матеріальних запасів) та оборот товарних запасів у

днях (відношення добутку вартості матеріальних запасів і кількості днів у році до обсягів продажу).

Потрібно проаналізувати основних постачальників та залежність підприємства від них, а також порівняти відпускні ціни на основні товари постачальників із ринковими і надати рекомендації по вдосконаленні закупівельної політики.

Необхідно охарактеризувати показники, за якими оцінюють якість продукції (послуг) на підприємстві, і системи, що використовуються для цього. Також провести порівняння якості товарів (послуг) підприємства із аналогами, які виробляють конкуренти. Для оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства і його конкурентів необхідно вибрати еталон для порівняння. За еталон для порівняння доцільно приймати продукцію не конкретного виробника, а найкращий продукт (еталон). Конкурентоспроможність товарів визначається їх цінovими і якісними характеристиками в порівнянні із вітчизняними і зарубіжними аналогами. Тому спочатку необхідно провести оцінку конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами підприємства, основних конкурентів і еталона (приклад представлено в табл. 11).

Таблиця 11. Порівняння якісних параметрів продукції досліджуваного підприємства, основних конкурентів і еталона

№ п/п	Параметри товару	Досліджуване підприємство	Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Еталон
1	Відповідність нормам	+	+	+	+	+
2	Наявність сертифікату	+	+	+	+	+
3	Термін придатності	+	-	-	-	+
4	Смакові якості	+	-	+	-	+
5	Упаковка	-	+	+	-	+
6	Харчова цінність	+	-	+	+	+
7	Наявність товарного знаку	-	-	+	+	+
8	Екологічна чистота	+	+	+	+	+

Для розрахунку показника конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами необхідно скласти таблицю (приклад табл. 12) вагомостей даних параметрів відповідно по кожному із них (сума вагомостей рівна 1).

Таблиця 12. Розрахунок вагомостей параметрів продукції

№ п/п	Вагомість і-го параметра	Досліджуване підприємство	Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Еталон
1	0.20	1	1	1	1	1
2	0.10	1	1	1	1	1
3	0.20	1	1	0	0	1
4	0.10	1	1	1	0	1
5	0.10	0	1	1	0	1
6	0.10	1	1	1	0	1
7	0.10	0	1	1	1	1
8	0.10	1	1	1	1	1

Приклад розрахунку показника конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами. Показники конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами становитимуть:

$$I_d = 0,2*1+0,1*1+0,2*1+0,1*1+0,1*0+0,1*1+0,1*0+0,1*1 = 0,8;$$

$$I_{K1} = 0,2*1+0,1*1+0,2*0+0,1*0+0,1*1+0,1*0+0,1*0+0,1*1 = 0,5;$$

$$I_{K2} = 0,2*1+0,1*1+0,2*0+0,1*1+0,1*1+0,1*1+0,1*1+0,1*1 = 0,8;$$

$$I_{K3} = 0,2*1+0,1*1+0,2*0+0,1*0+0,1*0+0,1*1+0,1*1+0,1*1 = 0,6;$$

$$I_e = 0,2*1+0,1*1+0,2*1+0,1*1+0,1*1+0,1*1+0,1*1+0,1*1 = 1,0;$$

$$K_{яд} = 0,8/1 = 0,8; K_{як1} = 0,5/1 = 0,5; K_{як2} = 0,8/1 = 0,8; K_{як3} = 0,6/1 = 0,6.$$

Далі порівняємо ціну споживання виробця і еталона. Ціна споживання даної продукції може складатися із витратами на експлуатацію і ремонт та фактичною ціною придбання товару. Якщо витрат пов'язаних із використанням продукції споживач не несе, то вона складатиметься лише з фактичною ціною придбання товару. Розрахунок показника конкурентоспроможності продукції за ціновими

параметрами проводиться як відношення ціни продукції досліджуваного підприємства (конкурентів) до вартості еталона.

Приклад. Ціна продукції досліджуваного підприємства - $C_d = 10,10$ грн.; конкурента №1 – $C_{к1} = 10,25$ грн.; конкурента №2 – $C_{к2} = 9,85$ грн.; конкурента №3 – $C_{к3} = 11,00$ грн.; еталона – $C_e = 10,00$ грн. Тоді показники конкурентоспроможності продукції за ціновими параметрами становитимуть:

$$C_d=10,1/10,0=1,01; C_{к1}=10,25/10,0=1,025; C_{к2}=9,85/10,0=0,985; C_{к3}=11,1/10,0=1,10.$$

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, який визначається як відношення показника конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами до показника конкурентоспроможності продукції за ціновими параметрами:

$$I_{п\dot{я}} = I / C.$$

Далі потрібно провести порівняння цього показника по продукції досліджуваного підприємства, основних конкурентів і еталона.

Для визначення конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства можна використати і інші методи розрахунку.

Завершити розділ доцільно розробкою заходів з підвищення ефективності функціонування систем управління матеріально-технічними запасами та управління якістю.

Аналіз маркетингової діяльності та системи збуту продукції (послуг).

Розділ передбачає проведення аналізу роботи структурних підрозділів (менеджерів), що забезпечують виконання в організації маркетингових функцій та здійснюють управління збутом продукції (послуг); вивчення системи та каналів збуту (розповсюдження) і виявлення їх недоліків, а також розроблення рекомендацій з удосконалення. Порівняння фактичного продажу продукції

(реалізації послуг) із планом (встановлення динаміки за роками) та визначення динаміки складських запасів продукції.

В цьому розділі слід провести аналіз споживачів підприємства. Профіль покупців підприємства може бути оцінений за наступними характеристиками:

- географічне місце розташування покупців;
- демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т.п.);
- торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку);
- періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця та ступенем залежності покупця від продавця і т.п.).

За результатами оцінювання характеристик профілю покупців необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про купівельну спроможність покупців (табл. 13).

Таблиця 13. Оцінка характеристики профілю покупців

№ п/п	Параметри	Значення	Оцінка покупців
1	Ступінь зміни потреб, смаків покупців	Низька Незначна Значна	
2	Прихильність покупців до товарів підприємства	Слабка Середня Сильна	
3	Купівельна спроможність покупців	Незначна Середня Значна	

Аналізуючи конкурентів необхідно:

- оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства;
- оцінити силу конкурентного тиску;
- виявити дійсних і потенційних конкурентів, вивчити їх стан на ринку;
- виявити число активних конкурентів підприємства.

Оцінка стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби.

Оцінка сили конкурентного тиску здійснюється на основі аналізу динаміки числа потенційних і діючих конкурентів підприємства, а також ступеня агресивності їх політики в конкурентній боротьбі.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари номенклатури підприємства. Джерелом інформації про конкурентів можуть бути результати досліджень науково-дослідних організацій, результати опитувань клієнтів, постачальників, різноманітні статистичні дані, комерційна періодика, місцеві газети, звіти персоналу зі збуту, інформація з Інтернету та ін.

Оцінювання діяльності кожного конкурента здійснюється експертним шляхом за визначеним переліком показників в балах (від 1 до 3).

Результати аналізу діяльності конкурентів слід представити в таблиці 14.

Таблиця 14. Аналіз діяльності конкурентів

№ п/п	Показники	Конкуренти		
		1	2	3
1	Доля ринку			
2	Рівень ціни домінуючого товару (послуги)			
3	Широта асортименту			
4	Якість товару (послуги)			
5	Система збуту			
6	Рівень сервісу			
7	Система управління			
	Середній бал			

З метою вивчення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства необхідно:

- охарактеризувати та оцінити маркетингову стратегію підприємства;
- охарактеризувати товарну політику, оцінити асортимент товарів підприємства, оцінити долю товарів «ринкової новизни» та проаналізувати систему контролю якості товарів;
- охарактеризувати цінову політику підприємства і зміст основних цінових стратегій у розрізі товарних груп;
- охарактеризувати джерела надходження товарів і рівні каналів руху товарів;
- охарактеризувати рекламну діяльність підприємства, вивчити види та засоби реклами на підприємстві, визначити розмір витрат на рекламу та їх динаміку, а також виявити застосовувані на підприємстві методи оцінки ефективності реклами.

З метою всебічного аналізу маркетингового середовища, стратегії діяльності організації та виявлення проблем і можливостей підприємства доцільно провести маркетинговий аудит зовнішнього середовища та маркетингової діяльності фірми. Запропоновано проаналізувати і дати відповіді на такі запитання:

Аудити маркетингового середовища:

1. Які основні демографічні тенденції є джерелом можливостей та загроз фірми?
2. Який вплив на компанію будуть мати тенденції зміни доходів, цін та умов кредитування?
3. Які прогнози зміни вартості та доступності природних ресурсів і енергії?
4. Чи відповідально компанія відноситься до охорони навколишнього середовища?
5. Які технологічні зміни відбуваються у світі?
6. Яке становище компанії в науково-технічній сфері?
7. Як діючі та запропоновані до розгляду закони можуть вплинути на стратегію компанії?
8. Яке відношення суспільства (населення) до діяльності й товарів компанії?

9. Які зміни способу життя споживачів можуть вплинути на компанію?
10. Яке відношення суспільства (населення) до діяльності та товарів компанії?
11. Як покупці оцінюють якість товару (послуги), обслуговування й ціни компанії?
12. Що впливає на рішення про покупку?
13. Які основні конкуренти?
14. Які стратегії конкурентів, частки ринку, сильні та слабкі сторони?
15. Які основні канали збуту використовує компанія для доставки своїх товарів покупцям?
16. Наскільки ефективно вони працюють?
17. Які тенденції впливають на постачальників?
18. Які контактні аудиторії викликають проблеми чи дають можливості?
19. Як діяти компанії стосовно цих груп?

Аудит маркетингової діяльності:

1. Чи чітко визначені цілі компанії та чи зорієнтовані вони на ринок?
2. Чи відповідають маркетингові завдання можливостям і ресурсам компанії?
3. Чи має компанія чітко розроблену маркетингову стратегію і в чому її суть?
4. Чи достатні ресурси компанії для реалізації стратегії?
5. Чи оптимальна структура й робота маркетингового відділу (спеціаліста з маркетингу) з точки зору товарів і ринків?
6. Чи достатній вплив маркетингової служби на дії компанії, пов'язані із задоволенням покупців?
7. Як співпрацюють маркетингові служби з виробничим, фінансовим та іншими підрозділами фірми?
8. Чи забезпечує маркетингова інформаційна система необхідною маркетинговою інформацією і чи ефективно її використовують маркетингологи?
9. Чи розробляються річні, довготермінові та стратегічні маркетингові плани?
10. Чи аналізує керівництво обсяги продажу, прибутковість товарів, ринків і каналів збуту?
11. Як організована в компанії розробка нових товарів та їх тестування?

12. Чи ефективна товарна політика фірми?
13. Які плани компанії щодо наявних та потенційних сегментів ринку?
14. Чи відповідають ціни компанії споживчій цінності товарів з точки зору клієнта?
15. Яка стратегія та методика ціноутворення?
16. Чи має компанія достатнє обслуговування та охоплення ринку?
17. Чи потрібні зміни в каналах розподілу?
18. Чи достатні та ефективні витрати компанії на просування товарів?
19. Чи добре розроблені рекламні звернення, програми стимулювання збуту та пропаганди?
20. Чи ефективно працює служба збуту компанії?
21. Чи достатньо служба збуту компанії кваліфікована, вмотивована та контрольована у порівнянні з конкурентами?
22. Наскільки прибуткові різні товари і ринки компанії?
23. Чи потрібно компанії виходити на нові ринки залишати існуючі?
24. Чи виправданий рівень різних видів маркетингових витрат?

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи таблицю 15.

Таблиця 15. Оцінка маркетингової активності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали*
Здійснення сегментації ринку	
Вивчення потреб і переваг споживачів	
Вивчення конкурентів	
Ступінь зміни асортименту продукції (послуг) за останні 5 років	
Рівень контролю за якістю товару	
Використання торгової марки	
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	
Застосування системи знижок з ціни	
Використання прогресивних методів продажу	
Рівень сервісу	
Ефективність руху товарів	
Ефективність рекламних заходів	

* Ступінь маркетингової активності підприємства визначається за шкалою:

13-21 бал – низька; 22-30 балів – середня; 31 -39 балів – висока.

Аналіз конкурентних переваг та сильних і слабких сторін підприємства.

Розділ роботи присвячений аналізу ринку, зокрема: аналізу продукції (послуг), що пропонуються конкурентами, і порівнянню їх із власною продукцією (послугами); аналізу основних конкурентів; аналізу перспектив освоєння нових ринків, утримання і розширення існуючих тощо. Також у цьому розділі потрібно визначити сильні та слабкі сторони підприємства й можливості та загрози.

В цьому розділі курсової роботи потрібно скласти таблицю основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за базовий та звітний роки і проаналізувати їх (таблиця 16).

Для характеристики технічного рівня підприємства у процесі аналізу використовують також показники фондоозброєності, енергоозброєності та ін. Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання основних виробничих фондів є фондовіддача та фондомісткість продукції. З метою більш глибокого аналізу ефективності використання основних фондів показник фондовіддачі визначають за усіма основними фондами, фондами виробничого призначення, активної їх частини.

Для аналізу трудових ресурсів визначають показники стабільності кадрів, їх плинності, прийому, вибуття, віковий склад, структуру персоналу. Їх використання аналізується показниками відпрацьованого робочого часу, трудомісткості продукції і продуктивності праці.

Для аналізу фінансового стану проводять визначення й порівняння з рекомендованими значеннями показників ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання капіталу.

Маркетингова діяльність організації оцінюється в першу чергу прибутками організації, показниками рентабельності продажів, рентабельності виробництва та рентабельності продукції; здатністю організації розширювати та утримувати завойовані ринки збуту продукції, збирати і якісно аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали розподілу та шукати клієнтів, швидко адаптовуватись у зовнішньому середовищі, й при цьому бути конкурентноздатною.

Узагальнюючими показниками діяльності менеджменту організації є прибуток, висока рентабельність виробництва, продукції та її продаж, стабільність фінансової системи, наявність конкурентоздатних товарів і технологій, нового обладнання, ефективних і продуктивних працівників та керівників організації.

Таблиця 16. Аналіз результатів господарської діяльності підприємства

Показники	Попередній рік	Поточний рік	Абс. відх. (+/-)	Темп росту, %
Доход (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.				
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
Валовий прибуток, тис. грн.				
Чистий прибуток, тис. грн.				
Вартість основних фондів, тис. грн.				
Вартість активної частини основних фондів, тис. грн.				
Чисельність працівників, чол.				
Фондоозброєність ОФ, тис. грн./чол.				
Фондоозброєність активною частиною ОФ, тис. грн./чол.				
Фондовіддача ОФ				
Фондовіддача активної частини ОФ				
Фондомісткість продукції				
Фондомісткість продукції за активною частиною ОФ				
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн.				
Трудомісткість продукції, год./грн.				
Рентабельність виробництва, %				
Рентабельність продукції, %				
Рентабельність продажів, %				
Середньомісячна зарплата, грн.				
Дебіторська заборгованість, тис. грн.				
Кредиторська заборгованість, тис. грн.				

Перелік сильних і слабких сторін необхідно відобразимо в табл. 17.

Таблиця 17. Перелік сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
...	...

Після проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та складання переліку сильних і слабких сторін, а також визначення загроз і можливостей для підприємства, можна встановити лінії зв'язків між ними і скласти матрицю SWOT-аналізу (табл. 18), у якій необхідно провести оцінку результатів аналізу в балах, і визначити стан та подальшу стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 18. Матриця SWOT-аналізу для підприємства

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Поле «сила і можливості»	Поле «сила і загрози»
Слабкі сторони	Поле «Слабкість і можливості»	Поле «Слабкість і загрози»

9. Шляхи вдосконалення діяльності підприємства. В даному розділі необхідно запропонувати хоча б два конкретних напрямки вдосконалення діяльності підприємства (удосконалення системи управління, зниження собівартості продукції, удосконалення системи якості продукції, системи постачання і управління запасами, вдосконалення технологічних процесів і оновлення обладнання, впровадження нових видів продукції, вдосконалення системи мотивації і оплати праці, підвищення продуктивності праці, вдосконалення маркетингової діяльності, розширення збутової сітки тощо) і провести їх економічне обґрунтування. При цьому обґрунтування ефективності розроблених заходів слід проводити за формулами (табл. 19):

1. Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень визначається по формулах:

$$E = \Pi_n - \Pi_0,$$

де E – прогнозований річний економічний ефект, грн.;

Π_n – річний прибуток після впровадження нововведень, грн.;

Π_0 – річний прибуток до впровадження нововведень, грн.

$$E = \text{ЧП} - \text{КП} * \text{Ккз},$$

де ЧП - чистий прибуток, грн.;

КП - сума капітальних затрат, грн.;

Ккз - коефіцієнт ефективності капітальних затрат.

2. Зменшення собівартості продукції при впровадженні нововведень визначається по формулі:

$$Z = C_2 - C_1,$$

де Z – зниження собівартості, грн.;

C_1 – собівартість до впровадження нововведень, грн.;

C_2 – собівартість після впровадження нововведень, грн.

3. Рентабельність продукції визначається по формулі:

$$P = \frac{\Pi}{C} * 100\%,$$

де P – рентабельність продукції, грн.;

Π – прибуток від реалізації продукції, грн.;

C – собівартість продукції, грн.

4. Простий період окупності інвестицій визначається по формулі:

$$PP = \frac{IC}{PN},$$

де PP – період окупності інвестицій, роки;

PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштів отримані в результаті вкладення інвестицій, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

5. Індекс дохідності, що характеризує відношення дисконтованих грошових потоків до величини початкових вкладень (ефективний якщо є більший 1), визначається по формулі:

$$Pi = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Pt}{(1+i)^t}}{IC},$$

де Pi – індекс дохідності;

Pt – грошовий потік в t -році, грн. (прибуток і амортизація);

i – ставка дисконтування;

IC – сума капітальних вкладень, грн.;

t – номер року;

n – кількість років функціонування проекту.

6. Величина чистої теперішньої вартості проекту (для ефективності значення показника повинно бути більше 0) визначається по формулі:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Pt}{(1+i)^t} - IC,$$

де NPV – чиста теперішня вартість, тис. грн.;

Pt – грошовий потік в t -році, грн.;

t – номер року;

n – кількість років функціонування проекту;

i – ставка дисконтування;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

7. Дисконтний період окупності, що враховує фактор часу, визначається по формулі:

$$PPg = \frac{IC}{\overline{PVg}} = IC / \left(\sum_{t=1}^n \frac{Pt}{(1+i)^t} / n \right),$$

де PPg – дисконтований період окупності, рік;

\overline{PVg} - середньорічний дисконтований грошовий потік, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.;

t – номер року;

n – кількість років функціонування проекту;

i – ставка дисконтування;

Pt – грошовий потік в t -році, грн.

Таблиця 19. Розрахунок економічної ефективності проекту

Показники ефективності	Формула розрахунку	При ефективному проекті
Зниження собівартості продукції	$Z = C_2 - C_1$	тис. грн. (max)
Річний економічний ефект	$E = \Pi n - \Pi \partial$	тис. грн. (max)
Рентабельність продукції	$P = \frac{\Pi}{C} * 100\%$	% (max)
Простий період окупності	$PP = \frac{IC}{PN}$	роки (min)
Чиста теперішня вартість проекту	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Pt}{(1+i)^t} - IC$	тис. грн. (більше 0)
Індекс дохідності проекту	$Pi = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Pt}{(1+i)^t}}{IC}$	число (більше 1)
Дисконтний період окупності	$PPg = IC / \left(\sum_{t=1}^n \frac{Pt}{(1+i)^t} / n \right)$	роки (min)

Крім того, при визначенні ефективності запропонованих проектів також слід порівняти очікувані позитиви окремих варіантів із простим розміщенням коштів

на депозиті у банку. При цьому розраховують прості та складні відсотки. Прості відсотки по розміщених коштах на депозиті у банку визначаються по формулі:

$$P_n = P \cdot (1 + n \cdot r),$$

де P – інвестований капітал, грн.;

n – кількість років, на які розміщені кошти на депозиті;

r – процентна ставка (норма) доходу по коштах, розміщених на депозиті.

Складні відсотки по розміщених коштах на депозиті у банку визначаються по формулі:

$$P_c = P \cdot (1 + r)^n.$$

Висновки та пропозиції включають короткий опис основних результатів дослідження, можливостей їх упровадження в практику. Також завершальна частина курсової роботи передбачає творчий пошук, обґрунтування кращого варіанта вирішення проблемної ситуації, що склалася в організаційній системі менеджменту конкретного підприємства. Студент на основі виявлених недоліків повинен у висновках запропонувати підходи до усунення проблеми, можливість адаптації зарубіжного досвіду до практики діяльності вітчизняних підприємств тощо.

Список використаної літератури повинен містити ті літературні джерела, які студент використовував при написанні курсової роботи і на які посилався. Літературні джерела наводити в алфавітному порядку з указанням порядкового номера.

У додатках розміщують документи, отримані на підприємстві за попередній рік та за звітний період:

- баланс підприємства (форма №1);
- звіт про фінансові результати (форма №2);
- звіт про фінансово-майновий стан (форма №3);
- звіт про рух грошових коштів (форма №4);

- звіт з праці (форма №1–ПВ, №2-ПВ);
- звіт про використання робочого часу (форма №3-ПВ);
- звіт про чисельність окремих категорій працівників і підготовку кадрів (форма №6-ПВ);
- звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг (форма №5-С);
- звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос) (форма №11-ОФ);
- зведену таблицю основних показників (форма №22);
- іншу інформацію.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Р. Основи менеджменту: методологічні положення на прикладні механізми. - Тернопіль: Лілея, 1997 - 292 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник.- К.: Атіка, 2002. – 480 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В.О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. Посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. «КОНДОР» - 2002. – 654 с.
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
7. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005 р. – 228 с.
8. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галушак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 178 с.

9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник - М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1994. - 685 с. : ил.
10. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец.Лит, 2000. – 700 с.
11. Дерлоу, Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеувиито, Наукова думка, 2001. – 242 с.
12. Кігель В.Р. Математичні методи ринкової економіки: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. – 158 с.
13. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. Пособие. - К.: МАУП, 2000. – 256 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. – 794 с.
15. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 336 с.
16. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Федулової Л.І. – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 392 с.
18. Оксентюк А.О., Вовчак І.С., Оксентюк Б.А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник для інженерно-технічних та економічних спеціальностей. - Тернопіль, 2000. – 296 с.
19. Петрович Й.М. та ін. Менеджмент організацій: методи виконання випускних робіт: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. - Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004 р. – 180 с.
20. Підхомний О.М. Управління інвестиційними процесами на фінансовому ризнку: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 184 с.
21. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: В-во Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.
22. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.