

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

**Кафедра менеджменту
у виробничій сфері**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»
для студентів усіх форм навчання спеціальності
«Менеджмент»
спеціалізації
«Управління інноваційною діяльністю»**

**Тернопіль
2016 р.**

Методичні вказівки до виконання індивідуальної роботи з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів усіх форм навчання спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління інноваційною діяльністю»/ І.Б. Гевко. - Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 16 с.

Укладач: д.т.н, проф. Гевко І.Б.

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

Відповідальний

за випуск: д.т.н, проф. Гевко І.Б.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері.
Протокол № 1 від 25. 08. 2018 р.

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

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Однією із найважливіших проблем сучасних підприємств в умовах ринкової економіки є ефективне управління виробничими ресурсами. Саме від раціонального та економного їх використання залежить успішна робота фірми. Одними із найважливіших виробничих ресурсів являється трудові ресурси, основні та оборотні фонди, оборотні засоби, фінансово-кредитні ресурси та нематеріальні активи підприємства. Досить важлива роль в ефективній роботі фірми відводиться процесу управління, а зокрема вдало розробленій організаційній структурі, яка дає повну та достовірну інформацію про взаємозв'язки між працівниками організації.

Досвід тривалої підприємницької діяльності зарубіжних країн показав, що ефективність роботи кожної організації, незалежно від того, якого вона розміру, яким родом діяльності займається чи якої вона форми власності, повністю залежить від її внутрішньої будови. Чим, більш злагодженою і простішою вона є, тим більше шансів в такого підприємства вижити в умовах жорсткої конкуренції. Велике значення в такій злагодженості займає управління, без якого, звичайно, неможлива діяльність будь-якого найменшого угруповання або навіть одного індивіда. Відомо, що управлінська діяльність – це ведуча рушійна сила, яка змушує навіть несвідомі речі та організми виконувати чітко визначені дії. Тому, цьому важливому аспекту приділяється так багато і буде приділятися ще більше уваги та часу.

Метою індивідуальної 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 індивідуальної 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.

Завдання на індивідуальну роботу передбачає виконання комплексного аналізу менеджменту організації, яку студент планує обрати як об'єкт дослідження в своєму дипломному проекті. Аналіз повинен відбуватися при використанні фактичних даних, отриманих в організації.

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

СТРУКТУРА РОБОТИ

У вступі індивідуальної 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 індивідуальної 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 роботи:

1. 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.

Студент повинен описати тип структури управління досліджуваної організації (лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, продуктовий, матричний, регіональний, конгломератний). Охарактеризувати організаційну структуру управління за такими критеріями: адаптивність; адекватність; спеціалізація; оптимальність; надійність; економічність; простота. Необхідно охарактеризувати імідж організації та визначити етап життєвого циклу, на якому вона знаходиться.

2. 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 розраховують як відношення вартості основних фондів, що надійшли за звітний період та їх вартості на кінець цього періоду;

- 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;

- 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;

- 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.

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.

Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання основних фондів (ОФ) є фондівіддача та фондомісткість продукції. Фондовіддача характеризує виробництво продукції на одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за період, що аналізується. Фондомісткість – показник, обернений показнику фондівіддачі. З метою глибшого аналізу ефективності використання основних фондів показники фондівіддачі 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 фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності

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

3. 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, шляхи їх повнішого та ефективнішого використання. Визначити й проаналізувати коефіцієнти обороту щодо приймання та вибуття працівників, плинності кадрів тощо (табл. 4).

Таблиця 4. 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 в розділі необхідно провести порівняльний аналіз фактичних показників використання робочого часу з плановими (табл. 5). Проаналізувати продуктивність праці (середньорічний і середньогодинний виробіток одного працюючого) і визначити питому трудомісткість продукції (табл. 6).

Таблиця 5. 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).				

Таблиця 6. 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.				

4. Аналіз фінансового стану організації. В даному розділі потрібно проаналізувати показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства (табл. 7), що дозволить якісно визначити фінансовий стан організації, рівень її забезпеченості власними коштами і залученими кредитами, здатність їх вчасного повернення тощо.

Таблиця 7. 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	Коефі. 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. мобільності оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,5				
7	Частка основного капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал					
8	Коеф. концентр. власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал	max				
9	Коеф. концентр. позиченого капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал	min				
10	Коеф. співвіднош. позич. і власного 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	max			
9	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток * 100% / Середня величина власного капіталу	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			

5. Аналіз систем управління матеріально-технічними запасами, якістю та збуту продукції (послуг). Розділ передбачає проведення аналізу роботи структурних підрозділів (менеджерів), що забезпечують виконання в операційній системі функцій управління матеріально-технічними запасами, якістю та збутом продукції (послуг).

В розділі 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.

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).

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.

Результати аналізу діяльності конкурентів слід представити в таблиці 8.

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.

Таблиця 8. 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			

6. Аналіз конкурентних переваг та сильних і слабких сторін підприємства. Розділ роботи присвячений аналізу конкурентних переваг та сильних і слабких сторін підприємства на ринку. В цьому розділі індивідуальної роботи потрібно скласти зведену таблицю основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за базовий та звітний роки і проаналізувати їх (табл. 9), та визначити сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 10).

Таблиця 9. 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.				

Таблиця 10. Перелік сильних і слабких сторін підприємства

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

7. Шляхи вдосконалення діяльності підприємства. В даному розділі необхідно обґрунтувати два 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 відповідними формулами:

1. Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень:

$$E = \Pi_n - \Pi_d,$$

де E – прогнозований річний економічний ефект, грн.; Π_n – річний прибуток після впровадження нововведень, грн.; Π_d – річний прибуток до впровадження нововведень, грн.

2. Рентабельність продукції:

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

де Π – прибуток від реалізації продукції, грн.; C – собівартість продукції, грн.

3. Простий період окупності інвестицій:

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

де PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштів отримані в результаті вкладення інвестицій, тис. грн.; IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

5. Індекс прибутковості, що характеризує відношення дисконтованих грошових потоків до величини початкових вкладень:

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

де Pi – індекс дохідності; Pt – грошовий потік в t -році, грн. (прибуток і амортизація); i – ставка дисконтування; 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:

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

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

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

Висновки та пропозиції включають короткий опис основних результатів дослідження, можливостей їх упровадження в практику. 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 індивідуальної 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.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник.- К.: Атіка, 2002. – 480 с.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В.О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. Посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. «КОНДОР» - 2002. – 654 с.
4. Гевко І.Б. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТНТУ, 2011. – 202 с.
5. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005 р. – 228 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец.Лит, 2000. – 700 с.
7. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 336 с.
8. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Федулової Л.І. – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
9. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 392 с.
10. Оксентюк А.О., Вовчак І.С., Оксентюк Б.А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник для інженерно-технічних та економічних спеціальностей. - Тернопіль, 2000. – 296 с.
11. 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.
12. Підхомний О.М. Управління інвестиційними процесами на фінансовому ринку: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 184 с.
13. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.