

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до курсової роботи з дисципліни
«Менеджмент організації»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено методичною
радою університету,
Протокол № від

Харків
ХНАДУ
2018

Укладачі: Криворучко О.М.
Федотова І.В.

Кафедра управління та адміністрування

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки призначені для студентів спеціальності «Менеджмент», які вивчають дисципліну «Менеджмент організації». Мета методичних вказівок – надання студентам допомоги у вирішенні викладених завдань.

Згідно з навчальним планом дисципліни «Менеджмент організації» студенти виконують курсові роботи. Метою курсової роботи є закріплення, систематизація та поглиблення теоретичних знань з організації і удосконалення управління автотранспортним підприємством як складною соціально-економічною системою. Задачами роботи є набуття практичних навичок з антикризового управління та проектування організаційної структури управління АТП.

Темою курсової роботи є **«Удосконалення управління в автотранспортному підприємстві»**.

Курсова робота повинна включати такі розділи:

Вступ

1. Антикризове управління в АТП

1.1. Аналіз імовірності банкрутства підприємства.

1.2. Аналіз стратегічної стійкості підприємства.

1.3. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури АТП.

2. Формування організаційної структури управління АТП

2.1. Вибір типу організаційної структури АТП.

2.2. Побудова ієрархічної структури управління.

2.3. Оцінка ризику з формування організаційної структури управління.

Висновки та пропозиції

Список використаної літератури

Додатки

Робота має бути написана розбірливим почерком синіми чорнилами або надрукована на одному боці сторінок стандартного (А4) паперу з дотриманням стандартних полів (верхнє, нижнє – по 20 мм, праве – 10 мм, лівє – 35 мм).

Загальний обсяг роботи повинен становити 45-50 сторінок рукописного тексту на папері стандартного формату (приблизно

35-40 с. друкованого тексту), включаючи бібліографію. До загального обсягу не входять додатки.

Кожне питання повинно мати заголовок у відповідності до плану роботи. Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами на нижньому полі у правому кутку. Нумерація повинна бути наскрізною від титульної сторінки до останньої сторінки, включаючи всі ілюстрації та додатки. На титульній сторінці і завданні номер не ставиться (починаючи зі «Змісту» ставиться сторінка 3).

Мова курсової роботи – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок; послідовність – логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів з літературних джерел неприпустиме.

Усі ілюстрації (таблиці, рисунки, інші графічні матеріали) розміщуються одразу після посилання на них у тексті і повинні мати заголовки чи підписи, а також нумерацію арабськими цифрами – або наскрізну, або пов'язану з номером питання.

Формули, які використовуються в тексті, теж повинні бути пронумеровані (у дужках праворуч, наскрізну або у межах питання). Значення символів слід пояснити одразу після формули у тій послідовності, в якій вони розміщені у формулі. Перший рядок починається словом «де», без двокрапки після нього.

Виконану курсову роботу студенти захищають перед членами комісії. Захист курсової роботи є необхідною умовою допуску студента до іспиту з курсу.

ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Вступ

У вступі (2-3 стор.) послідовно подається:

- обґрунтування актуальності і практичного значення теми – стан економіки, особливості галузі, проблеми та складності на сучасному етапі ... «що і зумовило вибір теми»;
- формулювання мети та завдань роботи (спираючись на план).

1. Антикризове управління в АТП

1.1. Аналіз імовірності банкрутства підприємства

Необхідно навести сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій, етапи розвитку кризової ситуації в управлінні підприємством та систему антикризових заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації. Розглянути основні моделі діагностики кризових ситуацій та банкрутства.

Імовірність банкрутства підприємства – це одна з оцінних характеристик поточного стану й обстановки на досліджуваному підприємстві. Проводячи аналіз імовірності щомісяця, керівництво підприємства або технологічного ланцюжка може постійно підтримувати ймовірність на низькому рівні. Оскільки ймовірність залежить від ряду показників, то для позитивного результату необхідно стежити за декількома основними показниками одночасно.

Для оцінки фінансової стабільності Міністерство фінансів України для вітчизняних підприємств затвердило таку дискримінантну функцію:

$$z = 1,04 \cdot x_1 + 0,75 \cdot x_2 + 0,15 \cdot x_3 + 0,42 \cdot x_4 + 1,8 \cdot x_5 + 0,06 \cdot x_6 - 2,16, \quad (1.1)$$

де x_1 – коефіцієнт покриття;

x_2 – коефіцієнт фінансової автономії;

x_3 – коефіцієнт оборотності активів;

x_4 – коефіцієнт рентабельності операційного продажу;

x_5 – коефіцієнт рентабельності активів;

x_6 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу.

Ступінь близькості підприємства до банкрутства визначається по шкалі, представленій в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Шкала ймовірності банкрутства

Значення Z	Ймовірність банкрутства
менше –0,55	Висока, фінансовий стан підприємства незадовільний (передкризовий або кризовий)
від –0,5 до 0,55	Середня, необхідний додатковий аналіз
більше 0,55	Низька, фінансовий стан підприємства задовільний

Вихідні дані для аналізу ймовірності банкрутства наведені в додатку А.

Коефіцієнт покриття (іноді його називають коефіцієнтом загальної ліквідності) дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Такий показник розраховується за формулою

$$x_1 = \frac{(OA + ВМП)}{(O_{\text{пот}} + ДМП)}, \quad (1.2)$$

де OA – оборотні активи, тис. грн;

ВМП – витрати майбутніх періодів, тис. грн;

Об_{пот} – поточні зобов'язання підприємства, тис. грн;

ДМП – доходи майбутніх періодів, тис. грн.

Коефіцієнт покриття, що дорівнює 2,0–2,5, свідчить про можливість підприємства погашати поточні зобов'язання. Критичне значення коефіцієнта покриття прийняте за 1.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу (або коефіцієнт автономії чи незалежності) визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів.

$$x_2 = \frac{BK}{A}, \quad (1.3)$$

де ВК – власний капітал, тис. грн;

А – активи підприємства, тис. грн.

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим фінансово стійкіше та стабільніше і менш залежне від кредиторів підприємство. Підприємство вважається фінансово стійким за умови, що частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів підприємства становить не менше 50 %.

Коефіцієнт оборотності активів показує, наскільки ефективно використовуються активи з погляду обсягу реалізації, тому що показує, скільки гривень реалізації припадає на кожен гривню, вкладену в активи підприємства; іншими словами, скільки разів за звітний період активи обернулися у процесі реалізації продукції. Чим вищий оборот, тим ефективніше використовуються активи.

Коефіцієнт визначається як відношення чистої реалізації до середньорічної вартості активів.

$$x_3 = \frac{\text{ЧД}}{(A_{\text{п}} + A_{\text{к}})/2}, \quad (1.4)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації без НДС, тис. грн;

$A_{\text{п}}$, $A_{\text{к}}$ – активи відповідно на початок та на кінець періоду, тис. грн.

Рентабельність продажу (або коефіцієнт «прибуток / продаж» (англ. profit margin) – норма чистого прибутку). Він показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство.

$$x_4 = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (1.5)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

Рентабельність активів (інша назва – коефіцієнт «прибуток/актив») характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів:

$$x_5 = \frac{\text{ЧП}}{(A_{\text{п}} + A_{\text{к}})/2}. \quad (1.6)$$

Закінчити розділ висновками про імовірність банкрутства АТП та напрямками поліпшення фінансового стану підприємства.

1.2. Аналіз стратегічної стійкості підприємства

Стратегічна стійкість відображає здатність підприємства зберегти свою цілісність, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, а також розвиватися.

Під *стратегічною стійкістю підприємства* ми розуміємо здатність підприємства досягати місії та поставних стратегічних цілей при постійному дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток.

Оцінювання стратегічної стійкості АТП передбачає аналіз різних сторін економічної діяльності підприємства, її підсистем (рис. 1). Крім того, аналіз повинен носити динамічний характер. Все це необхідно в силу природи даної категорії.

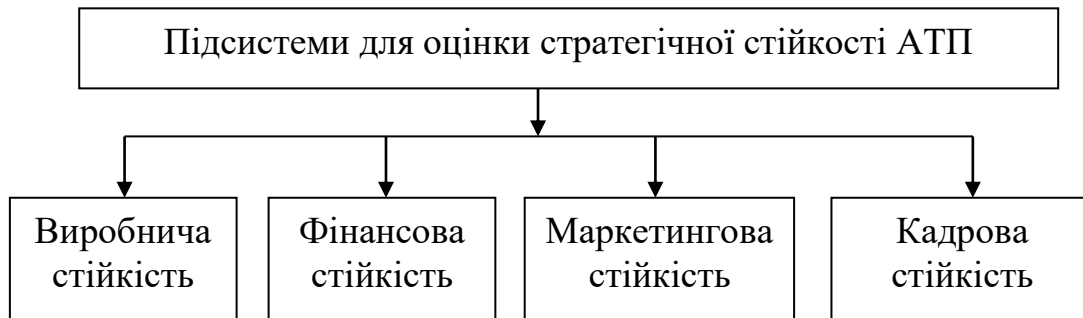


Рисунок 1.1 – Підсистеми для оцінки стратегічної стійкості АТП

Аналіз стратегічної стійкості підприємства передбачає виявлення її параметрів, значень, критеріїв визначення, тобто, якихось чітких меж, які характеризували б належність даного АТП до стратегічно стійких чи нестійких у певному часовому проміжку.

Виробнича стійкість визначається здатністю підтримувати ритмічний випуск продукції (послуг) відповідно до виробничої програми, забезпечуючи при цьому раціональну структуру виробничих витрат і ефективне використання накопиченого економічного потенціалу.

Виробнича стійкість оцінюється наступними показниками:

1) Коефіцієнт використання виробничої потужності

$$K_{ВП} = \frac{Q_{факт}}{Q_{потужн}}, \quad (1.7)$$

де $Q_{\text{факт}}$ – фактичний обсяг перевезень за рік, тис. т;

$Q_{\text{потужн}}$ – можлива виробнича потужність АТП, тис. т.

2) Регулярність (періодичність) виробничого процесу – стабільність перевезень певний проміжок часу. Для відображення рівня стабільності перевезень використовується коефіцієнт ритмічності перевезень:

$$K_p = \frac{\left[\sum_{i=1}^n \left(\frac{Q_i}{Q_{\max_i}} \right) \right]}{n} = \frac{Q}{12 \cdot Q_{\max_i}}, \quad (1.8)$$

де Q_i – обсяг перевезень за i -й місяць, тис.т.;

Q_{\max_i} – максимальний обсяг перевезень за досліджуваний період у i -му місяці, тис.т.;

n – кількість місяців у досліджуваному періоді (рік, квартал).

3) коефіцієнт використання рухомого складу (випуску на лінію α_v)

4) Коефіцієнт придатності основних фондів характеризує ступінь придатності ОФ і показує, яку частину складає залишкова вартість фондів від їх первинної вартості. Визначають цей коефіцієнт по формулі

$$K_{\text{пр}} = \frac{\Phi_{\text{осн}} - C_{\text{знос}}}{\Phi_{\text{осн}}}, \quad (1.9)$$

де $\Phi_{\text{осн}}$ – первинна (балансова) вартість основних фондів, тис.грн;

$C_{\text{знос}}$ – знос (амортизація) основних фондів, тис.грн.

Маркетингова стійкість – здатність підприємства до тривалого здійснення діяльності на своїх основних ринках, збільшення обсягів реалізації продукції, частки підприємства на ринку, диверсифікованості поставок за рахунок розширення каналів збуту, діючої маркетингової стратегії, адекватної реакції на зміну місткості ринку, рівня конкуренції й т.п.

Рівень маркетингової стійкості визначається показниками:

1) Темп росту продажів визначаємо по наступній формулі

$$T_p = \left(\frac{Q}{Q_{\text{баз}}} \right) \cdot 100, \quad (1.9)$$

де Q – обсяг перевезень в аналізованому періоді, тис. т;

$Q_{\text{баз}}$ – обсяг перевезень в базисному періоді, тис. т.

2) коефіцієнт конкурентоспроможності АТП визначається по формулі

$$K_{\text{АТП}} = K_{\text{як}} \cdot K_{\text{ім}} \cdot K_{\text{ц}} = \frac{I_{\text{як}}_{\text{АТП}}}{I_{\text{як}}_{\text{конк}}} \cdot \frac{I_{\text{ім}}_{\text{АТП}}}{I_{\text{ім}}_{\text{конк}}} \cdot \frac{C_{\text{конк}}}{C_{\text{АТП}}}, \quad (1.11)$$

де $K_{\text{як}}$, $K_{\text{ім}}$, $K_{\text{ц}}$ – коефіцієнти конкурентоспроможності відповідно по якості виконання автотранспортних послуг, іміджу підприємства й ціні;

$I_{\text{як}}_{\text{АТП}}$, $I_{\text{як}}_{\text{конк}}$ – показники рівня якості автотранспортних послуг (за 10-бальною шкалою) відповідно АТП та його базового конкурента (варіант базового конкурента вказаний у завданні);

$I_{\text{ім}}_{\text{АТП}}$, $I_{\text{ім}}_{\text{конк}}$ – показники рівня іміджу підприємства відповідно АТП та його базового конкурента (за 10-бальною шкалою);

$C_{\text{АТП}}$, $C_{\text{конк}}$ – ціна на послугу (тариф за 1 ткм) відповідно АТП та його базового конкурента, грн/ткм.

3) частка ринку, займана АТП на ринку автотранспортних послуг, визначаємо по наступній формулі

$$d = \frac{Q}{\text{Єр}} \cdot 100, \quad (1.12)$$

де d – частка АТП на певному сегменті ринку, %;

Єр – ємність ринку автотранспортних послуг, тис.т.

4) задоволеність споживача визначаємо по наступній формулі

$$I_{\text{з}} = \frac{Z_{\text{ф}}}{Z_{\text{мах}}}, \quad (1.13)$$

де $Z_{\text{ф}}$ – фактична задоволеність споживача послугами АТП, бали;

$Z_{\text{мах}}$ – максимально можлива задоволеність споживача послугами АТП (приймаємо рівною 10 балів), бали.

Кадрова стійкість виражає забезпеченість підприємства трудовими ресурсами відповідного кваліфікаційного рівня, здатність до підтримки низького рівня плинності кадрів, що є ключовим чинником успішної діяльності господарюючих суб'єктів.

Кадрова стійкість визначається показниками:

1) Коефіцієнт плинності кадрів, який визначають шляхом відношення числа осіб, звільнених за суб'єктивними причинами $N_{зв}$ до середньоспискової чисельності працівників

$$K_{пл} = \frac{N_{зв}}{N_{сп}}, \quad (1.14)$$

де $N_{зв}$ – чисельність робітників підприємства, звільнених за суб'єктивними причинами, осіб;

$N_{сп}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

2) Показник кваліфікаційного рівня робітників – частка висококваліфікованих та кваліфікованих робітників у загальній чисельності робітників підприємства

$$K_{кв.р} = \frac{N_{кв.р}}{N_{сп}}, \quad (1.15)$$

де $N_{кв.р}$ – чисельність висококваліфікованих та кваліфікованих робітників підприємства, осіб.

3) Коефіцієнт стабільності кадрів – це відношення чисельності робітників, які пропрацювали на АТП більше 3-х років до середньоспискової чисельності працівників

$$K_{ст} = \frac{N_{стаб}}{N_{сп}}, \quad (1.16)$$

де $N_{стаб}$ – чисельність робітників підприємства, які пропрацювали на АТП більше 3-х років, осіб.

4) Темп росту продуктивності праці робітників визначається:

$$T_p = \left(\frac{W}{W_{баз}} \right) \cdot 100, \quad (1.17)$$

де W – продуктивність праці робітників в аналізованому періоді, грн/чол.;

$W_{баз}$ – продуктивність праці робітників в базисному періоді, грн/чол.

Фінансова стійкість – здатність підприємства підтримувати довгий час запланований рівень ліквідності й платоспроможності та проявляється в здатності в рамках припустимого рівня ризику забезпечувати фінансування поточної діяльності, техніко-технологічного розвитку підприємства й своєчасне виконання зобов’язань.

Рівень фінансової стійкості визначається показниками:

1) Коефіцієнт фінансової автономії визначається по формулі

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{K}, \quad (1.18)$$

де BK – власний капітал, тис. грн;

K – весь капітал, тис. грн.

Економічно цей показник відображає незалежність підприємства від позикових коштів. Повна фінансова стабільність досягається при $K_{\text{авт}} = 0,5$.

2) Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів):

$$K_{\text{фін}} = \frac{Об}{BK}, \quad (1.19)$$

де Об – зобов’язання підприємства, тис. грн.

Бажаними значеннями даного коефіцієнта є значення, що не перевищують 1,0.

3) Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами розраховується

$$K_{\text{зз}} = \frac{ВОК}{З}, \quad (1.20)$$

де ВОК – власні оборотні кошти, тис. грн;

З – запаси підприємства, тис. грн.

Цей коефіцієнт показує яку частку запасів може покрити власний капітал підприємства. Як оптимальні значення рекомендуються 0,6 – 0,8.

4) Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокової заборгованості, що підприємство в стані погасити в самий найближчий час:

$$K_{л.абс} = \frac{ГК}{Об_{пот}}, \quad (1.21)$$

де ГК – грошові кошти, тис. грн;

Об_{пот} – поточні зобов'язання підприємства, тис. грн.

Оптимальне значення даного коефіцієнта: не меншим 0,2 – 0,5.

5) Коефіцієнт критичної ліквідності (або проміжний коефіцієнт покриття) відображає платоспроможність підприємства за умови своєчасних розрахунків з дебіторами й визначається по формулі

$$K_{л.абс} = \frac{(ДЗ + ГК + ОА_{інш})}{Об_{пот}}, \quad (1.22)$$

де (ДЗ + ГК + ОА_{інш}) – дебіторська заборгованість, кошти та інші оборотні активи, тис. грн.

Рекомендуємо значення даного коефіцієнта – не менше 1,0, тобто дебіторська заборгованість підприємства повинна бути більше кредиторської.

6) Рентабельність основної діяльності підприємства

$$R = \frac{П_{пер}}{В_{пер}} \cdot 100, \quad (1.23)$$

де П_{пер} – прибуток від перевезень, тис.грн;

В_{пер} – витрати на перевезення, тис.грн.

Вихідні дані для аналізу наведені за варіантами в додатках А, Б та Г (табл. Г.4). Результати розрахунків оформити в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Розрахунок рівня стратегічної стійкості АТП

Показники по підсистемам оцінки	Значення показника	Бал

Для оцінки рівня показника в балах, потрібно використовувати табл. 1.2. В цій таблиці необхідно виділити осередок, в який потрапляє значення кожного показника та визначити який бал він отримує.

Таблиця 1.2 – Шкала для оцінки підсистем стратегічної стійкості АТП

Показник	Оцінка показника, бали				
	0	1	2	3	4
Виробнича стійкість					
Коефіцієнт використання виробничої потужності	$\leq 0,2$	0,2-0,43	0,43-0,67	0,67-0,9	$\geq 0,9$
Регулярність (періодичність) виробничого процесу	$\leq 0,2$	0,2-0,43	0,43-0,67	0,67-0,9	$\geq 0,9$
Коефіцієнт використання рухомого складу	$\leq 0,2$	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	$\geq 0,8$
Коефіцієнт придатності основних фондів	$\leq 0,3$	0,3-0,47	0,47-0,63	0,63-0,8	$\geq 0,8$
Маркетингова стійкість					
Темп росту продажів, %	≤ 60	60-83,3	83,3-106,7	106,7-130	≥ 130
Коефіцієнт конкурентоспроможності АТП	$\leq 0,4$	0,4-0,73	0,73-1,07	1,07-1,4	$\geq 1,4$
Частка ринку, %	≤ 2	2-11,3	11,3-20,7	20,7-30	≥ 30
Задоволеність споживача	$\leq 0,6$	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	$\geq 0,9$
Кадрова стійкість					
Коефіцієнт плинності кадрів	$\geq 0,5$	0,5-0,35	0,35-0,2	0,2-0,05	$\leq 0,05$
Показник кваліфікаційного рівня робітників	$\leq 0,6$	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	$\geq 0,9$
Коефіцієнт стабільності кадрів	$\leq 0,6$	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	$\geq 0,9$
Темп росту продуктивності праці робітників, %	≤ 60	60-83,3	83,3-106,7	106,7-130	≥ 130
Фінансова стійкість					
Коефіцієнт фінансової автономії	$\leq 0,3$	0,3-0,43	0,43-0,57	0,57-0,7	$\geq 0,7$
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,5$	1,5-1,17	1,17-0,83	0,83-0,5	$\leq 0,5$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	$\leq 0,1$	0,1-0,33	0,33-0,57	0,57-0,8	$\geq 0,8$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\leq 0,03$	0,03-0,19	0,19-0,34	0,34-0,5	$\geq 0,5$
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\leq 0,6$	0,6-0,9	0,9-1,2	1,2-1,5	$\geq 1,5$
Рентабельність основної діяльності підприємства, %	≤ -10	-10 – 0	0 – 10	10 – 20	≥ 20

Узагальнені показники по кожній підсистемі оцінки стратегічної стійкості підприємства розраховуються по формулі:

$$C_i = \frac{\sum_j^n B_j}{\sum_j^n B_{\max j}}, \quad (1.24)$$

де B_j – сума балів, яку набрала i -та підсистема оцінки за j -тим показником, бали;

$B_{\max j}$ – максимально можлива сума балів, для i -тої підсистеми оцінки за j -им показником, бали;

n – кількість показників в кожній підсистемі оцінки стратегічної стійкості.

Результати розрахунків оформити в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Оцінка підсистем стратегічної стійкості АТП

Назва підсистеми	Інтегральний показник узагальненої оцінки
Виробнича стійкість	
Маркетингова стійкість	
Кадрова стійкість	
Фінансова стійкість	

З метою забезпечення можливості інтерпретувати одержані оцінки рівня стратегічної стійкості підприємства були визначені зони стабільності на основі значень інтегрального показника. У якості вихідної оцінної системи для визначення зон стратегічної стійкості АТП пропонується використати шкалу бажаності Є.С. Харрінгтона (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Шкала для оцінки інтегрального показника та підсистем стратегічної стійкості

Рівень фактору	Назва зони	Нижня границя	Верхня границя (включно)
Дуже високий (абсолютний)	<i>E</i>	0,80	1,00
Високий (стабільний)	<i>G</i>	0,63	0,80
Середній (припустимий)	<i>A+</i>	0,37	0,63
Низький (нестійкий)	<i>A</i>	0,20	0,37
Дуже низький (кризовий)	<i>P</i>	0,00	0,20

На основі отриманих результатів оцінки зробити висновки та обґрунтувати антикризові дії для кожної підсистеми оцінки. Зробити прогноз рівню впливу запропонованих дій на окремі показники та звести їх в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Антикризові заходи для покращення діяльності АТП

Назва підсистеми	Запропоновані антикризові дії	Показник підсистеми, на який впливають дії	Прогнозне значення показника
Виробнича стійкість	1.		
	2.		
	3.		
...

Ґрунтуючись на результатах прогнозу окремих показників, зробити перерахунок інтегральних показників основних підсистем стратегічної стійкості підприємства (прогнозних).

Графічний метод оцінки стратегічної стійкості АТП.

Результати аналізу чотирьох груп показників узагальнюються шляхом побудови інтегрального показника стратегічної стійкості АТП (рис.1). На кожній з сторін квадрата у відповідному масштабі відмічаються значення оціночних показників певної підсистеми оцінки та з'єднуються лініями.

Фактичні значення з'єднуються безперервною лінією, а прогнозні – пунктиром. Від точок перетину будуємо перпендикуляри на діагональ матриці, яка і визначає інтегральну стратегічну стійкість.

Розрив між місцезнаходженням точок базової та прогнозної стійкості АТП наочно демонструє наслідки реалізації антикризової програми, що розроблена або впроваджується, в межах окремої функціональної підсистеми оцінки.

Для кількісної інтерпретації результату діагональ матриці поділяється на зони: «відмінно» (E) – 80-100%, «добре» (G) – 60-80%, «майже добре» (A+) – 40-60%, «задовільно» (A) – 20-40 %, «незадовільно»(P) – 0-20%. Досягнутий розрив між показниками також можна виміряти у процентах.

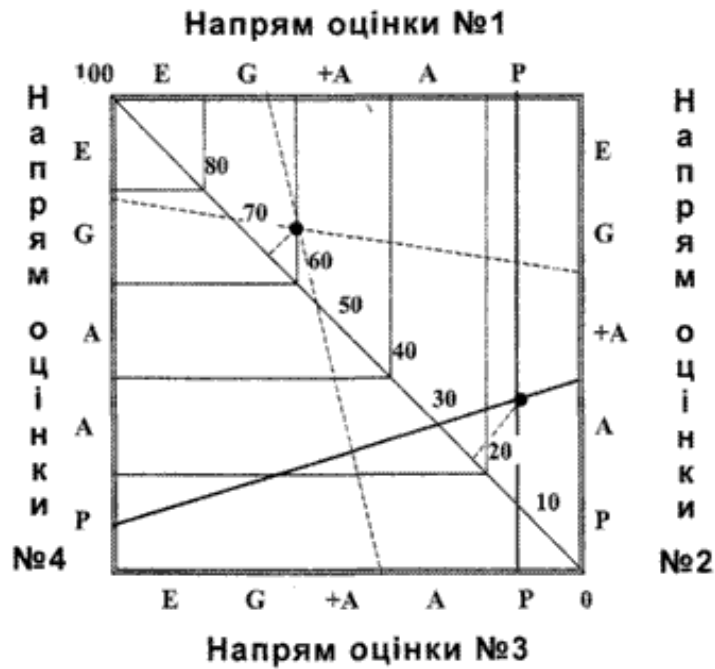


Рисунок 1.2 – Узагальнююча оцінка стратегічної стійкості АТП

Графічний метод оцінки стратегічної стійкості АТП дозволяє забезпечити комплексну та наглядну оцінку, виявити напрямки, по яких досягнуті найгірші та найкращі результати, контролювати темпи впровадження необхідних антикризових заходів з метою виведення підприємства з стану кризи.

1.3. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури АТП

Необхідно навести і охарактеризувати різні варіанти організаційних структур управління підприємством: лінійно-функціональної, дивізійної, матричної, проектно-цільової і ін. Дати основні ознаки їх побудови, схеми, умови застосування, переваги і недоліки.

Оцінка ефективності керування може бути приведена за рівнем реалізації завдань, надійності й організованості системи керування. Окремі параметри ефективності оргструктури можна визначити, використовуючи ряд коефіцієнтів:

1) Коефіцієнт ланковості:

$$K_{л} = \frac{\Pi_{л.ф.}}{\Pi_{л.опт}}, \quad (1.25)$$

де $\Pi_{л.ф}$ – кількість ланок існуючої оргструктури;

$\Pi_{л.оп}$ – оптимальна кількість ланок оргструктури (4 ланки).

2) Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_T = \frac{\Pi_{пр.ф.}}{\Pi_{пл}}, \quad (1.26)$$

де $\Pi_{пр. ф}$ – кількість організацій даного типу, що функціонують у регіоні діяльності нашої організації;

$\Pi_{пл}$ – площа регіону, на якій функціонують всі організації даного типу (310 км²).

3) Коефіцієнт ефективності організаційної структури керування:

$$K_e = \frac{\Pi}{S}, \quad (1.27)$$

де Π – кінцевий результат, отриманий від функціонування оргструктури керування (прибуток), $\Pi = Д - ПДВ - В$, тис. грн;

S – витрати на керування, тис. грн.

У переважному більшості випадків стан і ефективність оргструктури оцінюють через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта.

4) Ефективність керування

$$E_{кер} = \frac{E_c}{E_{п}}, \quad (1.28)$$

де E_c – економічність керування;

$E_{п}$ – ефективність виробництва.

$$E_c = \frac{S}{K_{ф}}, \quad (1.29)$$

де $K_{ф}$ – сукупна вартість основних і оборотних фондів, тис. грн.

$$E_{п} = \frac{Q_{ч.п.}}{N_{заг}}, \quad (1.30)$$

де $Q_{ч.п.}$ – обсяг умовно чистої продукції (послуг), тис. авт-год;

$N_{\text{заг}}$ – загальна чисельність персоналу, чол.

Дані для розрахунку показників за варіантами наведені у додатках Б, В і Г (табл. Г.4).

Розраховані показники порівнюються з еталонними та робляться висновки щодо необхідності удосконалення існуючої організаційної структури.

Таблиця 1.6 – Еталонні показники оцінки ефективності оргструктури

Показники	Коефіцієнт ланковості	Коефіцієнт територіальної концентрації	Коефіцієнт ефективності організаційної структури керування	Ефективність керування
Значення еталону	1	0,02	5	0,01

2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АТП

2.1. Вибір типу організаційної структури АТП

На підставі даних курсової роботи (додаток Г) здійснити вибір типу організаційної структури управління АТП. Процедура вибору організаційної структури управління (ОСУ) являє собою різні методи одержання вихідних даних і евристичного зіставлення типових схем ОСУ з показниками, яким вони повинні відповідати, і здійснюється в декілька етапів.

На *першому етапі* визначають *існуючу реакцію* підприємства. При цьому розглядаються виробнича реакція, конкурентна, інноваційна і підприємницька. Профіль існуючої реакції визначається по відповідним параметрах потенціалу функцій. Склад таких параметрів наведений у табл. Г.1. Кожен параметр оцінюється по шкалі від 0 до 5. Оцінка «5» означає, що даний тип реакції максимізує свою кінцеву мету, а оцінка «0» – що АТП не починає ніяких зусиль у відношенні досягнення мети. Навести вихідні дані за своїм варіантом. По всім параметрам визначити середні оцінки і зведені середні оцінки занести в табл. 1 (графу 2).

Таблиця 2.1 – Зведені оцінки реакцій АТП

Існуюча		Бажана		Необхідна		Переважна	
тип	середній рівень	відповідні стратегічні задачі	значимість в пріоритетах	відповідна категорія змін	значимість в пріоритетах	значимість в пріоритетах	розрив реакції
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробнича		Короткострокова продуктивність		1-2			
Конкурентна		Короткострокова продуктивність		2-3			
Інноваційна		Короткостроковий потенціал		3-4			
Підприємницька		Довгостроковий потенціал		4-5			

На *другому етапі* визначають **бажану реакцію** підприємства. Більшість підприємств дотримуються певного типу реакції, що відповідає їх потенціалу. Однак підприємству згодом необхідно змінювати свій потенціал і приймати іншу реакцію. Оскільки підприємству часто приходится забезпечувати множинні цілі, то їх необхідно розподілити в порядку пріоритетності. Оцінку бажаної реакції (граф 4) визначити, виходячи з необхідності забезпечити підприємству конкурентну позицію.

На наступному – *третьому етапі* визначається **необхідний тип** реакції. Необхідна реакція визначається двома факторами: нормою прибутку й інтенсивністю конкуренції. Значення цих факторів визначається в такий спосіб. Угрупувати СЗГ по чотирьох категоріях рівня нестабільності зовнішнього середовища: від 1 до 2, від 2 до 3, від 3 до 4, від 4 до 5. У загальному випадку категорія змін характеризується наступними ознаками:

1-2 – підприємство очікує наступність досвіду, зміни будуть йти дуже повільно, воно в стані пророчити майбутні події;

2-3 – підприємство очікує несподівані, але можливо аналогічні ситуації, зміни будуть йти швидко, але воно в стані реагувати на них;

3-4 – підприємство нерідко буде порушувати наступність досвіду, зміни будуть йти швидше, ніж воно може реагувати;

4-5 – підприємство попадає в умови, коли ситуація міняється швидше, ніж воно може прийняти рішення або не в змозі прийняти його в момент, коли виникла проблема поставить його інтереси під погрозу. Відповідно одержаним значенням нестабільності зовнішнього середовища по кожній СЗГ внести їх найменування в графу 2 табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – **Визначення необхідної реакції**

Категорії змін	СЗГ	Процент прибутку	Інтенсивність конкуренції	Значимість в пріоритетах
1	2	3	4	5
1-2				
2-3				
3-4				
4-5				

Норма прибутку – величина судного відсотка дивідендів, одержуваних інвестором, виражена в процентному відношенні до обсягу інвестицій. Якщо підприємство працює в декількох СЗГ, то необхідно визначити норму прибутку по кожній СЗГ:

$$\text{Процент прибутку} = \frac{Д - ПДВ - В}{ОЗ + З + ДЗ + ГК} \cdot 100; \quad (2.1)$$

$$ПДВ = 0,1667 \cdot Д.$$

Спочатку навести вихідні дані за варіантом із табл. Г.4, навести розрахунки норми прибутку і одержані результати представити в графі 3 табл. 2.2.

Інтенсивність конкуренції оцінюється забезпеченням конкурентного статусу (КС).

$$КС = \sqrt{СР_3 \cdot Д^{HP}}, \quad (2.2)$$

де CP_3 – стратегічний потенціал АТП по зонам господарювання;
 D^{HP} – значення показників детермінантів національного ромбу.

$$CP_3 = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n CP_j}, \quad (2.3)$$

де CP_j – оцінка стратегічного потенціалу за j -м елементом.

За вихідними даними зробити відповідні розрахунки і результати занести в графу 4 табл. 2.2.

Для одержання значимості в пріоритетах (стовпчик 5) потрібно помножити дані стовпчика 3 на дані стовпчика 4, тобто норму прибутку помножити на інтенсивність конкуренції. Отримані дані заносяться в графу 5 табл. 2.2.

Ці ж дані занести в табл. 2.1 графу 6. Необхідна значимість диверсифікованості потенціалу підприємства в пріоритетах визначається на основі розкиду цих величин. Якщо розкид близький до 10, то маємо високий ступінь диверсифікованості – це значить, що підприємству потрібно наявність більшості наявних реакцій. Якщо домінуюча значимість мається в одного чи двох типів реакції, то необхідність у диверсифікованості буде низкою.

На *четвертому етапі* вибирається *переважна* реакція. Для цього вибирається найбільше значення пріоритетів у колонках 4 і 6 і заносяться в стовпчик 7 (табл. 2.1). Це будуть пріоритети, що узяті за еталон, розвиваючи відповідні типи реакцій.

Далі варто відняти цифру, що стоїть в колонці 2, з цифри 10 і занести отриману різницю в стовпчик 8. Це «розрив реакції» – критерії відносного обсягу робіт, необхідної для забезпечення 100 % рівня реакції.

Безпосередньо вибір ОСУ (*n'ятий етап*) здійснюється в такий спосіб: варто порівняти пріоритети стовпчика 7 (табл. 2.1) з оцінками табл. 2.3, стовпчика 3-6. Кращої буде та основна ОСУ чи її модифікація, у якій оцінки переважних пріоритетів збігаються з відповідною оцінкою реакції ОСУ чи наближаються до них за значенням. Якщо розбіжності незначні, відібраний варіант ОСУ розглядається з погляду виявлення змін в існуючої ОСУ.

Закінчити розділ висновками про обраний тип організаційної структури управління АТП.

Таблиця 2.3 – Типи реакцій і організаційні структури управління підприємством

Основний тип ОСУ	Модифікація ОСУ	Реакція ОСУ			
		виробнича	конкурентна	інноваційна	підприємницька
1	2	3	4	5	6
Функціональна	1. Основна структура	5	2	1	1
	2. Управління проектами	4	3	3	2
	3. Стратегічне планування (по СЗГ)	4	4	3	3
Дивізіональна	1. Основна структура	2	5	3	2
	2. Централізоване виробництво	4	4	3	2
	3. Проектна структура	4	4	4	3
Матрична	1. Основна структура	4	4	4	4

2.2. Побудова ієрархічної структури управління

Для побудови ОСУ розраховуються кількість рівнів лінійного управління ($\Pi_{\text{л}}$) і функціонального ($\Pi_{\text{ф}}$):

$$\Pi_{\text{л}} = \frac{\lg N_{\text{заг}} - \lg H_{\text{ун}} - \lg C + \lg H_{\text{ус}}}{\lg H_{\text{ус}}}, \quad (2.4)$$

де $N_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників АТП, чол.;

$H_{\text{ун}}$ – норма керованості для посадових позицій нижчого рівня (середня по підприємству – для майстрів складає приблизно 25 чол.);

$H_{\text{ус}}$ – середня норма керованості для посадових позицій вищого рівня;

C – змінність роботи підприємства.

$$\Pi_{\text{ф}} = \frac{\lg V + \lg H_{\text{ус}}}{\lg H_{\text{ус}}}, \quad (2.5)$$

де V – обсяг цільового блоку, людино-годин.

Норма керованості для посадових позицій вищого рівня визначається на підставі формулювання і вирішення оптимізаційної задачі синтезу організаційної структури. Ця задача зводиться до

визначення оптимальних значень числа підрозділів для середнього (проміжного) рівня управління (p_{opt}), виходячи з цільової функції виду:

$$I = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^p Q_j f(Q_j) \rightarrow \max, \quad (2.6)$$

за умов

$$r_1 p \leq S,$$

де r_1 – затрати на утримання одного підрозділу середнього рівня управління, грн.;

S – максимально допустимі витрати на управління, грн.;

P – число проміжних підрозділів управління (середнього рівня);

Q – масив вихідних дуг (зв'язків) для вершин (підрозділів) проміжного рівня;

$f(Q)$ – функція, що характеризує спроможність даного підрозділу обробляти інформацію, яка поступає до даного підрозділу (прийняти для розрахунків $f(Q) = aQ + b$, де $a = -0,01$; $b = 1,01$).

Для визначення оптимального значення p_{opt} треба розглянути усі можливі варіанти і обрати те значення, при якому цільова функція I приймає найбільше значення. При цьому треба врахувати наступну множину обмежень:

$$2 \leq p \leq \min \left\{ \frac{S}{r_1}, \frac{n}{2} \right\};$$

$$2 \leq Q_j \leq n - 2(p - 1), \quad j = 0, 1, \dots, p;$$

$$\sum_{j=1}^p Q_j = n.$$

Наприклад, $n = 8$; $S = 10000$ грн.; $r_1 = 2000$ грн. Визначаємо інтервал p :

$$2 \leq p \leq \min \left\{ \frac{10000}{2000}; \frac{8}{2} \right\}. \text{ Отже, } p \text{ може приймати значення } 2 \text{ і } 4.$$

Для кожного з значень p розрахуємо зв'язки Q .

Якщо $p = 2$, то Q буде приймати такі значення:

$$2 \leq Q_j \leq 8 - 2 \cdot (2 - 1):$$

2, 3, 4, 5, 6, тому що $\sum Q_j = 8$. $\sum Q_j = 8$. $Q - 2, 6; 4, 4; 3, 5$

При $p = 4$, то Q буде приймати такі значення:

$$2 \leq Q_j \leq 8 - 2 \cdot (4 - 1):$$

2, тому що $\sum Q_j = 8$. $Q - 2, 2, 2, 2$

Для усіх варіантів визначаємо цільові функції:

$$I_1 = 1/8(2 \cdot 0,99 + 6 \cdot 0,95) = 0,96$$

$$I_1 = 1/8(4 \cdot 0,97 + 4 \cdot 0,97) = 0,97$$

$$I_1 = 1/8(3 \cdot 0,98 + 5 \cdot 0,96) = 0,968$$

$$I_2 = 1/8(2 \cdot 0,99 + 2 \cdot 0,99 + 2 \cdot 0,99 + 2 \cdot 0,99) = 0,99$$

Так як $I_2 > I_1$, оптимальним значенням підрозділів, що розташовані на середньому рівні, буде 2. $S_{opt} = 2000 \cdot 2 = 4000$ грн.

В курсовій роботі розглянути $n = 8, 10$ і 12 . Результати розрахунків звести в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати розрахунків

n	8	10	12
p_{opt}			
Q_{opt}			
I_{opt}			
S_{opt}			

На підставі вихідних даних (табл. Г.3 додатку Г) розрахувати чисельність працівників управління (табл. 2.5), сформулювати структурні підрозділи і побудувати схему організаційної структури управління АТП.

Чисельність працівників управління розрахувати за формулою

$$N_y = \frac{T}{2080}, \quad (2.7)$$

де 2080 – нормативний фонд робочого часу за рік (260 днів \times 8 год. = 2080);

T – трудомісткість функцій управління.

Таблиця 2.5 – Розрахунок чисельності працівників управління

Функції управління	Трудомісткість виконання, люд.-год.	Чисельність працівників, чол.

Навести висновки щодо відповідності розрахункової чисельності працівників виконанню задач, що стоять перед АТП.

2.3. Оцінка ризику з формування організаційної структури управління

Навести визначення ризику, можливі причини й фактори виникнення. Розглянути й оцінити ризики з формування організаційної структури, які наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Ризики з формування організаційної структури управління

Ризики, $S_i, i = 1, n$	Група пріоритету, $Q_j, j=1, k$
S_1 – помилка у виборі варіантів організаційної структури	Q_1
S_2 – помилка у розробці варіантів організаційної структури	
S_3 – помилка безпосередньо в побудові ОСУ	
S_4 – помилка у вихідних даних для вибору варіанту ОСУ	Q_2
S_5 – помилка у вихідних даних для розрахунку параметрів ОСУ	
S_6 – помилка при виборі необхідного методу розрахунку	
S_7 – недостатність інформації для обґрунтування варіантів ОСУ	
S_8 – некомпетентність персоналу	Q_3
S_9 – недостатня кількість управлінського персоналу	
S_{10} – недостатня кількість часу для розробки ОСУ	Q_4
S_{11} – відсутність фінансових засобів	

На першому етапі визначити питому вагу кожного простого ризику за всією їхньою сукупністю. Припустити, що перший пріоритет в 3 рази вагоміше, чим четвертий пріоритет, тобто

$$W_1 / W_k = f \quad (f = 3).$$

Питому вагу групи з найменшим пріоритетом визначити за формулою:

$$W_k = \frac{2}{k(f+1)}. \quad (2.8)$$

Вага інших груп пріоритетів розраховується за формулою:

$$W_j = W_k \frac{(k-j)f + j - 1}{k-1}, \quad (2.9)$$

де W_j – питома вага простих ризиків за групами пріоритетів,
 $\sum_{j=1}^k W_j = 1,0$.

На підставі отриманих даних установити вагу простих факторів

$$W_i = \frac{W_j}{M_j}, \quad (2.10)$$

де M_j – число ризиків, які входять у пріоритетну групу, j .

Результати розрахунків оформити у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Питома вага простих ризиків

Простий ризик, S_i	Пріоритети, Q_j	Питома вага, W_i
Всього	-	1,0

Далі треба оцінити ймовірність появи ризику самостійно. При цьому рекомендується наступна система оцінок:

0 – ризик розглядається як несуттєвий;

0,25 – ризик, ймовірніше всього не реалізується;

0,50 – про здійснення випадку нічого певного сказати не можна;

0,75 – ризик, ймовірніше усього, проявиться;

1,0 – ризик напевне реалізується.

Оцінку висновку по усім ризикам провести за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i P_i, \quad (2.11)$$

де P_i – ймовірність появи i -го ризику.

Результати оформити в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Ітогова оцінка ризиків формування організаційної структури управління

Простий ризик, S_i	Питома вага, W_i	Ймовірність, P_i	Бал, W_iP_i
Всього за усіма ризиками	1,0	1,0	R

Зробити загальні висновки щодо ризикованості формування нової організаційної структури управління АТП.

Висновки та пропозиції

Наводяться основні результати курсової роботи з усіх розділів: «Таким чином, за результатами виконання курсової роботи можна сформулювати наступні висновки:

1. Проведений аналіз варіантів організаційних структур управління, визначені основні їх переваги і недоліки. Так, лінійно-функціональна структура має ...
2. Обґрунтовано, що за даних умов найбільш ефективною організаційною структурою управління буде»
3. і т.д.

Список використаної літератури

При оформленні списку літературних джерел слід звернути увагу на наскрізну нумерацію списку, у якому повинні бути перераховані всі джерела, використані автором під час написання роботи. Джерела повинні бути систематизовані – спочатку перераховуються Закони України, Постанови і розпорядження уряду, Укази Президента (згруповані у хронологічному порядку), далі – книжки, монографії, статті з журналів та газет (згруповані в алфавітному порядку) спочатку – вітчизняні, потім – закордонні. Приклади запису джерел:

1. Про банкрутство: Закон України// Відомості Верховної Ради України, – 1992. – №31.
2. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев, К.Л. Штиблев. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. –240 с.

3. Ігнатенко О.С. Стандартизація і пасажирські перевезення / О.С. Ігнатенко, В.С. Маруніч, О.Л. Шаповалова // Автошляховик України. – 1994. – №2. – С.5-7.

Посилання на літературні джерела слід зазначити по тексту курсової роботи у квадратних дужках. Наприклад, [12, с. 58] означає: 12 – порядковий номер джерела, позначеного у списку літератури; 58 – сторінка з цього джерела.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 780 с.

2. Бандурин В. В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики / В. В. Бандурин, В. Е. Ларицкий. – М.: Наука и экономика, 1999. – 164 с.

3. Банкротство предприятия / Под ред. Д. Ф. Рысина, С. В. Бейлина, М. А. Подобед. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001 – 336 с.

4. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2004. – 493 с.

5. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 385 с.

6. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416с.

7. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко. – Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1996. – 216 с.

8. Громов Н.Н. Управление на транспорте: Учебник для вузов / Н.Н. Громов, В.А. Персинов. – М.: Транспорт, 1990. –336с.

9. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 832с.

10. Зуб А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб. – М.: Аспект-пресс, 2006. – 320 с.

11. Казанцев А.К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 1999. –365с.

12. Ковалев А.П. Диагностика банкротства / А.П. Ковалев. – М.: Финстатинформ, 1995. – 156 с.
13. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5 / Г.Р. Кремнев. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 312с.
14. Лохов А.Н. Организация управления на автомобильном транспорте: Опыт. Проблемы. перспективы / А.Н. Лохов. М.: Транспорт, 1987. – 272с.
15. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ]. – М.: Дело, 1992. – 702с
16. Мартыненко Н. Технология менеджмента / Н. Мартыненко. – К.: МП «Леся», 1997. – 800с.
17. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 432с.
18. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В.Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343с.
19. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов и др. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
20. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271с.
21. Справочник кризисного управляющего / Под. Ред. Проф. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2003. – 432 с.
22. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление / Н.Н. Тренев. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 240с.
23. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и др. – М.: Прогресс, 1988. – 320с.
24. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999. – 240с.
26. Шинкаренко В.Г. Менеджмент на автомобильному транспорті: Навч. посібник / В.Г. Шинкаренко, С.Г. Банаєва, Л.М. Ачкасова. – Харків: ХДАДТУ, 1999. – 133 с.

Додаток А

Таблиця А.1 – Вихідні дані для аналізу імовірності банкрутства, тис. грн. (за другою цифрою варіанту)

№ вар	Оборотні активи		Витрати майбутніх періодів		Поточні зобов'язання	Доходи майбутніх періодів	Власний капітал	Необоротні активи		Коефіцієнт оборотності позикового капіталу
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду				на початок періоду	на кінець періоду	
0	132,6	140,2	0,5	0,6	140	1,2	2000	4018	4088	0,5
1	130,4	135,2	0,4	0,5	148	1,1	1980	4015	4065	0,52
2	135,7	141,4	0,5	0,6	150	1,3	1950	4020	4094	0,51
3	129,6	131,9	0,4	0,5	160	1,4	1976	4013	4088	0,52
4	125,6	136,6	0,5	0,7	158	1,3	1986	4011	4056	0,5
5	133,1	139,6	0,4	0,5	155	1,4	1995	4012	4064	0,51
6	130,7	136,5	0,5	0,6	159	1,3	2010	4016	4069	0,52
7	128,7	130,8	0,6	0,7	152	1,2	2008	4012	4077	0,53
8	133,7	136,5	0,5	0,6	155	1,1	1994	4018	4087	0,54
9	130,4	137,6	0,4	0,5	157	1,3	1998	4016	4067	0,52

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Вихідні дані для аналізу стратегічної стійкості підприємства (за другою цифрою варіанту)

Показники	№ варіанту									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактичний обсяг перевезень, тис. т	25,0	26,3	27,4	25,8	28,9	24,1	29,4	24,2	23,4	22,5
Можлива виробнича потужність АТП, тис. т	59,5	36,0	42,2	28,7	40,7	53,6	33,4	45,7	43,3	25,9
Максимальний обсяг перевезень за місяць, тис. т	2,1	2,4	3,7	3,5	4,3	5,2	3,2	2,7	2,4	3,0
Коефіцієнт використання рухомого складу	0,50	0,66	0,38	0,42	0,64	0,77	0,39	0,64	0,45	0,55
Знос основних фондів, тис. грн.	125,0	198,3	200,3	157,5	163,2	164,4	210,2	132,3	166,4	135,6
Обсяг перевезень в базисному періоді, тис. т	19,2	42,4	35,6	31,1	28,3	23,1	24,1	21,6	25,4	29,2
Показник рівня якості автотранспортних послуг, бали	8	5	10	9	4	6	6	8	7	6
Показник рівня іміджу підприємства, бали	9	5	6	7	6	10	4	5	7	9
Тариф за 1 ткм, грн.	1,95	1,88	1,75	1,89	1,93	1,77	1,84	1,79	1,69	1,87
Тариф за 1 ткм конкурента, грн.	1,83	1,62	1,73	1,81	1,85	1,65	1,54	1,45	1,36	1,66
Ємність ринку автотранспортних послуг, тис. т	694,4	215,6	111,8	94,5	214,1	267,8	235,2	155,1	285,4	82,4
Задоволеність споживача послугами АТП, бали	8	7	6	5	9	7	8	8	7	10
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	220	254	207	232	258	219	207	244	219	236

Продовження табл. Б.1

Показники	№ варіанту									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість осіб, звільнених за суб'єктивними причинами	32	44	18	27	56	21	27	11	26	42
Чисельність кваліфікованих робітників, осіб	158	168	159	151	219	193	186	181	138	160
Чисельність робітників, які пропрацювали на АТП більше 3-років, осіб	141	208	159	204	168	164	186	188	197	191
Продуктивність праці 1 працівника в базисному періоді, тис. грн.	2,34	1,53	2,42	1,44	1,62	1,04	2,28	1,44	1,03	0,80
Капітал, тис. грн.	4167	6188	3611	3467	2921	4156	4020	3586	4243	3171
Зобов'язання підприємства, тис. грн.	1900	1663	1073	1245	1768	1536	1286	1968	1994	1718
В т.ч. поточні	159,1	301,0	258,3	362,5	507,3	171,6	300,7	394,6	511,4	495,5
Власні оборотні кошти, тис. грн	61,9	56,4	99,9	49,4	112,7	69,2	123,9	18,9	34,3	97,1

Додаток В

Таблиця В.1 – Дані для аналізу ефективності існуючої оргструктури
(за другою цифрою варіанта)

№ варіанту	Кількість ланок існуючої оргструктури	Кількість організацій даного типу, що функціонують	Обсяг умовно чистої продукції (послуг), тис. автгод
0	5	6	11,41
1	6	7	10,56
2	4	5	11,25
3	3	4	9,96
4	5	6	14,42
5	6	7	13,32
6	5	4	10,46
7	4	5	9,53
8	3	6	11,22
9	6	5	8,21

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Параметри оцінки потенціалу АТП

Функція	<i>Виробнича реакція</i>					
	параметр	Варіант за першою цифрою				
		0,1	2,3	4,5	6,7	8,9
Виробництво	Собівартість	5	4	7	8	6
	Поділ праці	7	2	1	5	5
	Відповідність можливостям	6	5	5	2	1
Маркетинг	Реакція на конкуренцію в цінах	5	4	2	1	0
Організація управління	Мінімально необхідне загальне керівництво	4	3	0	3	2
	Максимальна децентралізація	2	5	1	2	1
	Розподіл конкретних обов'язків	4	4	4	4	5
	Контроль за змінами	6	6	3	6	8
	Премія за зниження собівартості	7	8	2	3	7

Продовження табл. Г.1

Функція	<i>Конкурентна реакція</i>					
	параметр	Варіант за першою цифрою				
		0,9	1,8	2,7	3,6	4,5
Виробництво	Компромiс між затратами та: своєчасною реакцією	5	3	2	6	4
	реакцією на коливання в попиті	4	6	5	3	7
	поточними можливостями	3	1	4	2	4
Маркетинг	Компромiс між реакцією на вимоги ринку і мінімумом собівартості	5	3	0	4	1
	Реклама	1	4	3	5	2
	Вивчення кон'юнктури	3	0	2	1	4
Організація управління	Господарські підрозділи	0	2	1	3	4
	Балансування маркетингу і виробництва з боку керівництва	6	3	4	2	0
	Інформаційна система для управління	1	2	3	4	0
	Стимулювання за підвищення рентабельності	2	0	4	3	1

Продовження табл. Г.1

Функція	<i>Інноваційна</i>					
	параметр	Варіант за першою цифрою				
		0,2	1,3	4,6	5,7	8,9
Виробництво	Темп оновлення послуг	1	0	4	3	6
Маркетинг	Прогнозування тенденцій у конкурентній боротьбі	2	4	3	1	1
	Перехід до надання нових видів послуг	0	4	5	7	0
	Розширення ринку	3	2	4	6	7
Організація управління	Науково-технічний прогрес в управлінні	2	4	3	2	4
	Система управління проектами	1	4	5	6	0
	Швидка реакція на підвищення рівня змін	5	2	3	7	8
	Винагороди за новаторство	0	0	1	2	4

Продовження табл. Г.1

Функція	<i>Підприємницька</i>					
	параметр	Варіант за першою цифрою				
		0,2	1,3	4,6	5,7	8,9
Виробництво	Темп оновлення технологій перевезень	1	0	1	2	3
	Гнучке використання площини, обладнання	3	4	5	2	0
	Гнучке використання робочої сили	5	7	8	9	6
Маркетинг	Впровадження нових видів послуг	0	1	2	0	2
	Розробка концепції маркетингу	5	7	9	6	4
Організація управління	Прогнозування рівня змін оточення АТП	1	2	1	4	3
	Керована диверсифікація	0	0	1	2	2
	Планування потенціалу	2	2	4	3	5
	Винагороди за підприємництво	2	1	0	3	1

Таблиця Г.2 – Оцінка стратегічного потенціалу (за другою цифрою варіанта)

Елементи стратегічного потенціалу	<i>Варіант 1</i>			<i>Варіант 2</i>			<i>Варіант 3</i>			<i>Варіант 4</i>			<i>Варіант 5</i>		
	СЗГ			СЗГ			СЗГ			СЗГ			СЗГ		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Спроможність до своєчасного виявлення актуальних потреб, запитів потенційних покупців; макроекономічного аналізу	7,12	7,12	9,6	7,01	7,01	9,42	6,91	6,91	9,28	6,80	6,80	9,14	6,70	6,70	9,00
2. Спроможність до висунення і реалізації конкурентноздатних ідей в процесі виробництва послуг, просування їх на ринок	6,49	8,59	10	6,39	8,46	10,12	6,30	5,69	9,96	6,20	5,60	9,81	6,11	5,52	9,67
3. Спроможність до підтримки конкурентного статусу підприємства за рахунок управління СЗГ	5,18	5,31	11	5,10	5,23	11,14	5,03	5,15	10,97	4,95	5,07	10,81	4,88	5,00	10,65
4. Спроможність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи	10,02	9,42	8,2	9,87	9,28	8,05	9,72	9,14	7,93	9,58	9,00	7,81	9,43	8,87	7,69
5. Спроможність забезпечити рівень конкурентноздатності товарів і послуг, потрібний для захвату лідирування в сегментах, що обслуговуються і перспективних	9,45	11,1	9,4	9,31	10,90	9,23	9,17	10,74	9,09	9,03	10,58	8,95	8,90	10,42	8,82
6. Спроможність забезпечити виробництво послуг в обсягах, що відповідають потенційному попиту	4,12	7,89	6,4	4,06	7,77	6,32	4,00	7,66	6,23	3,94	7,54	6,14	3,88	7,43	6,04
7. Спроможність забезпечити високу ефективність функціонування АТП за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей	7,28	5,67	6,2	7,17	5,58	6,09	7,06	5,50	6,00	6,96	5,42	5,91	6,85	5,34	5,82
8. Спроможність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку АТП	6,37	3,22	5,2	6,27	3,17	5,09	6,18	3,12	5,02	6,09	3,08	4,94	6,00	3,03	4,87

Продовження табл. Г.2

Елементи стратегічного потенціалу	<i>Варіант 6</i>			<i>Варіант 7</i>			<i>Варіант 8</i>			<i>Варіант 9</i>			<i>Варіант 0</i>		
	СЗГ			СЗГ			СЗГ			СЗГ			СЗГ		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Спроможність до своєчасного виявлення актуальних потреб, запитів потенційних покупців; макроекономічного аналізу	6,60	6,60	8,86	6,50	6,50	8,73	6,41	6,41	9,51	6,96	6,96	10,30	7,55	7,55	11,16
2. Спроможність до висунення і реалізації конкурентноздатних ідей в процесі виробництва послуг, просування їх на ринок	6,02	5,44	5,75	6,09	6,44	6,81	7,21	7,63	6,20	8,94	6,57	6,57	8,81	6,48	6,48
3. Спроможність до підтримки конкурентного статусу підприємства за рахунок управління СЗГ	4,80	4,92	5,21	5,51	5,83	6,17	6,53	6,91	5,62	7,09	7,50	6,11	8,06	6,56	9,45
4. Спроможність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи	9,29	8,73	9,24	9,78	10,34	10,94	11,58	12,25	9,91	10,57	4,80	4,92	7,30	5,94	7,50
5. Спроможність забезпечити рівень конкурентноздатності товарів і послуг, потрібний для захвату лідирування в сегментах, що обслуговуються і перспективних	8,76	10,26	10,86	11,49	12,16	12,86	13,61	14,40	11,63	14,73	15,58	12,59	12,95	10,48	11,17
6. Спроможність забезпечити виробництво послуг в обсягах, що відповідають потенційному попиту	3,82	7,32	7,74	8,19	8,66	9,17	9,70	10,26	8,31	8,76	8,71	10,19	15,22	12,29	15,57
7. Спроможність забезпечити високу ефективність функціонування АТП за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей	6,75	5,26	5,56	5,88	6,23	6,59	6,97	7,37	6,00	7,57	8,00	6,52	10,85	8,79	9,27
8. Спроможність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку АТП	5,91	2,99	3,16	3,34	3,54	3,74	3,96	4,19	3,44	5,80	6,72	5,25	7,80	6,34	8,00

Таблиця Г.3 – Склад і характеристика конкретних функцій управління АТП

Конкретна функція управління	Трудомісткість виконання річна, люд.-год. за останньої цифрою варіанта									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Стратегічне, поточне і оперативне планування	1840	1776	1715	1656	1600	1546	1494	1445	1398	1353
2. Організація робіт з стандартизації	915	891	867	845	824	803	784	765	747	730
3. Управління технічною підготовкою виробництва	2150	2073	1998	1927	1860	1795	1732	1673	1616	1562
4. Організація основного виробництва	4020	3862	3711	3566	3428	3296	3169	3048	2932	2821
5. Організація допоміжного і обслуговуючого виробництва	3641	3499	3364	3234	3110	2991	2878	2769	2665	2565
6. Управління технологічними процесами	4227	4060	3901	3748	3602	3462	3328	3200	3077	2960
7. Оперативне управління виробництвом	1915	1848	1783	1722	1663	1606	1552	1500	1451	1403
8. Управління якістю продукції	841	820	800	780	762	744	727	711	695	680
9. Маркетинг	3512	3376	3246	3121	3002	2888	2779	2674	2574	2479
10. Організація роботи з кадрами	5026	4825	4632	4448	4272	4103	3942	3787	3639	3498
11. Організація праці і заробітної плати	1982	1912	1845	1780	1719	1660	1603	1549	1498	1448
12. Матеріально-технічне постачання	7218	6923	6640	6369	6111	5863	5626	5399	5182	4974
13. Метрологічне забезпечення виробництва	2540	1985	1569	1470	1890	1960	1852	1777	1903	2010
14. Фінансова діяльність	8058	8010	7852	7950	8000	7560	8015	7630	7450	7825
15. Облік і звітність	1950	2060	2170	2105	1985	1780	1900	2150	2200	2010
16. Економічний аналіз	4450	4320	4015	3950	4020	3980	3842	3765	3640	3390

Таблиця Г.4 – Фінансові показники, тис. грн.

Варіант за другою цифрою		Показники						
		Основні засоби (фонди)	Запаси	Дебіторська заборгованість	Грошові кошти і їх еквіваленти	Виручка від реалізації продукції з врахуванням ПДВ	Витрати на реалізацію продукції	Показник детермінантів національного ромбу, від.од.
В -0	СЗГ-1	370	50,7	12,3	8,1	114,1	79,1	0,075
	СЗГ-2	175,2	52,6	41,5	35,4	110,7	81,5	0,069
	СЗГ-3	168,1	28,5	16,0	9,0	94,7	61,4	0,056
В -1	СЗГ-1	379,4	65	27,1	23	127,3	92,9	0,049
	СЗГ-2	170,7	44,9	33,6	27,3	104,6	74,5	0,074
	СЗГ-3	173,7	51,1	40	33,9	109,2	80	0,096
В -2	СЗГ-1	389,1	66,6	27,8	23,6	130,6	95,3	0,072
	СЗГ-2	177	46,6	34,8	28,3	108,4	77,3	0,063
	СЗГ-3	200,5	59	46,2	39,1	126,1	92,3	0,071
В -3	СЗГ-1	159	27	15,1	8,5	89,6	58,1	0,052
	СЗГ-2	181,6	66,9	56,6	50,9	121,3	94	0,075
	СЗГ-3	205,6	60,5	47,4	40,1	129,3	94,7	0,042
В -4	СЗГ-1	226,5	123,9	114,7	109,5	172,6	148,1	0,047
	СЗГ-2	190,2	79,6	69,6	64,1	132,1	105,7	0,063
	СЗГ-3	183,3	52,7	40,9	34,4	114,6	83,5	0,064
В -5	СЗГ-1	207,4	62,2	49,1	41,9	131,1	96,4	0,043
	СЗГ-2	273,4	6,7	1,1	2,3	39,1	11,8	0,038
	СЗГ-3	168,1	28,5	16	9	94,7	61,4	0,041
В -6	СЗГ-1	411,3	70,4	29,4	25	138	100,7	0,052
	СЗГ-2	401	68,7	28,6	24,3	134,6	98,2	0,048
	СЗГ-3	202,2	60,7	47,9	40,8	127,8	94	0,063
В -7	СЗГ-1	199,2	68	56,2	49,6	130,2	98,9	0,047
	СЗГ-2	278,2	47	42,1	43,1	86,4	51,4	0,052
	СЗГ-3	277,4	30,1	24,9	26	60,8	34,8	0,091
В -8	СЗГ-1	314,9	108	103,6	104,5	125,3	111,9	0,085
	СЗГ-2	284,1	61	56,2	57,2	79,6	65,2	0,073
	СЗГ-3	284,7	21,7	16,1	17,3	53,7	26,7	0,035
В -9	СЗГ-1	221,8	75,1	45,8	78,4	96,1	65,1	0,049
	СЗГ-2	215,6	56,2	46,3	54,8	72,1	41,9	0,042
	СЗГ-3	145,7	48,6	25,7	46,2	68,8	33,7	0,061

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до курсової роботи з дисципліни
«Менеджмент організації»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі: КРИВОРУЧКО Оксана Миколаївна
ФЕДОТОВА Ірина Володимирівна

Відповідальний за випуск *О.М. Криворучко*

Редактор

Комп'ютерна верстка