

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

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

Затверджено методичною  
радою університету,  
протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Харків  
ХНАДУ  
2019

Укладач Ачкасова Л.М.

Кафедра управління та адміністрування

## **ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Виконання техніко-організаційних розрахунків, розробка структури керування організацією й обґрунтування прийнятих управлінських рішень - важливий етап навчального процесу, коли студент не тільки закріплює свої теоретичні знання, але і набуває навичок економічного обґрунтування прийнятих рішень. Студент повинен навчитися користуватися довідковою літературою, вміло сполучати практичні навички з теоретичними знаннями, отриманими в процесі вивчення спеціальних дисциплін в університеті.

Курсова робота оформлюється у вигляді записки обсягом 35–55 сторінок із необхідними розрахунками, таблицями, графіками, додатками. Записка повинна бути виконана грамотно на листах стандартного формату. Починається записка з титульного листа (Додаток А).

Формули необхідно розшифрувати.

Усі таблиці і рисунки в тексті слід пронумерувати і озаглавити.

В записку включається список використаної літератури з вказівкою авторів, назви джерела, місця видання, видавництва, року видання, кількості сторінок.

Після титульного листа розміщується завдання на курсову роботу, далі зміст, який включає перелік усіх розділів з вказівкою сторінок.

Вихідні дані для виконання роботи задаються викладачем в завданні на виконання курсової роботи. Використовуються також літературні джерела, конспекти студента й інші матеріали.

При виконанні курсової роботи передбачаються консультації. Готову роботу студент передає для перевірки, після чого захищає перед викладачем.

## ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Розробка системи управління об'єктом має складатися з таких розділів (підрозділів):

1. Обґрунтування доцільності створення фірми
2. Вибір типу структури об'єкта
3. Критерії функціонування об'єкта
4. Технологія керування об'єктом

Висновки

Література

Додатки

У вступі слід коротко сформулювати, які задачі необхідно вирішити в умовах ринкових відносин з урахуванням підвищення продуктивності, зменшення витрат на виробництво, постійного удосконалювання системи керування для реалізації поставленого завдання.

Висновки у роботі повинні бути конкретними, мати чисельне вираження отриманих показників.

Додаткові матеріали (схеми, малюнки, документи, фотографії), що не ввійшли до тексту основної частини роботи, включають в додаток.

Вид діяльності, для якого буде виконуватися курсова робота обирають за варіантом, що вказується в завданні на виконання курсової роботи.

*Перелік видів основної діяльності:*

1. Перевезення пасажирів у місті
2. Перевезення пасажирів у передмісті
3. Перевезення сільськогосподарських вантажів
4. Перевезення пасажирів у міжміському повідомленні
5. Міжнародні перевезення пасажирів
6. Перевезення будівельних вантажів
7. Перевезення вантажів дрібними партіями
8. Перевезення промислових вантажів
9. Перевезення продуктів харчування
10. Технічне обслуговування автомобілів
11. Фарбування автомобілів
12. Таксомоторні перевезення пасажирів

13. Комп'ютерна діагностика автомобілів
14. Мийка автомобілів
15. Здавання автомобілів в оренду
16. Капітальний ремонт автомобілів
17. Автозаправні роботи
18. Туристичні перевезення
19. Перевезення довгомірних вантажів
20. Перевезення навалювальних вантажів
21. Перевезення рідких будівельних вантажів
22. Виготовлення запчастин
23. Ремонт агрегатів автомобілів
24. Маршрутні-перевезення пасажирів мікроавтобусами
25. Посередницька діяльність (продаж автомобілів, палива)

## **1. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ СТВОРЕННЯ ФІРМИ**

Послідовність розробки питань підрозділу викладено нижче.

### **1.1. Опис підприємства і його продукту**

При описі підприємства і його продукту слід висвітити такі аспекти:

- організаційно-правова форма підприємства, чим вона характеризується;
- місце розташування і назва підприємства;
- основні установчі та реєстраційні документи, що необхідні для початку функціонування підприємства;
- розмір уставного капіталу;
- основні цілі, які ставить перед собою підприємство;
- основний продукт(послуга), що буде вироблятися даним підприємством;
- основні клієнти підприємства;
- поточне забезпечення даного проекту;
- основні власники підприємства;

- які потреби споживачів буде задовольняти підприємство;
- привабливі риси продукту;
- унікальні характеристики продукту (послуги);
- наявність додаткових супутніх продуктів (послуг);
- наявність правових аспектів виробництва продукту (послуг): патенти, тортова марка або інше;
- ключові фактори в конкурентній боротьбі;
- система заохочування співробітників;

В описі підприємства і продукту потрібно вказати як розподіляється початковий капітал для організації роботи підприємства: доля коштів, що будуть витрачені на придбання транспортних засобів, обладнання, будівлю, або оренду приміщень для підприємства, обчислювальну техніку і т. ін. Бажано вказати тип і марки рухомого складу і обладнання, які використовуватимуться у виробництві послуг.

## **1.2. Розробка сценарію діяльності підприємства**

Сценарій майбутнього підприємства розробляється на трьох ключових моментах:

*а) Загальна постановка.* Визначається сфера можливої реалізації даної діяльності (наводиться перелік напрямків розвитку діяльності з урахуванням існуючих обмежень).

*б) Перспективи розвитку.* Розкривається, якою буде перспективний стан організації, якщо вона буде реалізовувати обраний напрямок.

*в) Наша організація в 200.. році.* Розкривається, якою може бути організація до визначеного терміну і як вона може досягнути описаного стану, якщо виходити з існуючого положення справ. При розробці сценарію студенти використовують схему постановки цілей підприємства.

Основні питання, які має розкрити сценарій:

- Що фірма хоче запропонувати споживачу.
- На якого споживача фірма орієнтується в майбутньому (Охопити всі можливі канали просування і збуту продукції).
- На які технології фірма орієнтується (чи необхідно розробляти нові).

- Який робочий клімат потрібно створити в організації для реалізації обраного виду діяльності.

Для вибору місії та цілей фірми аналізуються внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

### 1.3 Аналіз зовнішнього середовища

При аналізі зовнішнього середовища студент визначає можливості та погрози зовнішньої середовища відносно підприємства, що створюється. Для цього аналізують наступні фактори:

**Економічні фактори.** Деякі фактори в економічному навколишнім середовищі повинні постійно діагностуватися й оцінюватися (темпи інфляції, рівні зайнятості, ін.)

**Політичні фактори.** Керівництво повинне стежити за нормативними документами місцевих органів державної влади, обмеженнями по найманню робочої сили, можливістю одержання позички й ін.

**Ринкові фактори.** В аналіз ринку зовнішнього середовища входять численні фактори, які можуть зробити безпосередні впливи на успіхи й провали організацій (зміна демографічних умов, життєві цикли різних виробів і послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі).

**Технологічні фактори.** Зміни в технологічному зовнішнім середовищі можуть поставити організацію в безнадійне положення. Тому аналіз технологічного середовища допоможе врахувати зміни в технології виробництва, застосуванні ЕОМ у проектуванні й наданні товарів і послуг й ін.

**Міжнародні фактори.** Погрози й можливості можуть виникнути в результаті легкості доступу до сировинних матеріалів, діяльності іноземних картелів, змін валютного курсу й політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків.

**Фактори конкуренції.** Роблячи аналіз конкурента керівництво повинне відповісти на такі питання: *що рухає конкурентом?, що робить конкурент?, що він може зробити?*

**Фактори соціального поводження.** Ці фактори включають мінливі очікування, відносини й вдачі суспільства. Це можуть бути почуття стосовно підприємництва, роль жінок і національних

меншостей у суспільстві, рух у захист споживачів. Часто саме соціальні фактори створюють самі великі проблеми для організації.

В кінці цього підрозділу побудувати таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз можливостей та погроз зовнішнього середовища

Найменування фактору	Погрози	Можливості
Економічні		
Політичні		
Ринкові		
Технологічні		
Міжнародні		
Фактори конкуренції		
Фактори соціального поведіння		

#### 1.4. Аналіз внутрішнього середовища

При аналізі внутрішнього середовища організації визначаються сильні та слабкі її сторони та оцінюються такі аспекти:

**Маркетинг.** При обстеженні цієї функції заслуговує на увагу 7 загальних областей для аналізу її дослідження:

1. **Частка ринку й конкурентноздатність.** Бажана частка ринку в % до його загальної ємності є істотною метою, що встановлюється й контролюється вищим керівництвом.

2. **Розмаїтість й якість асортиментів виробів.** Розмаїтість послуг чи товарів повинна бути перерахована.

3. **Ринкова демографічна статистика.** Товари або послуги для яких вікових груп виробляє і може виробляти підприємство.

4. **Ринкові дослідження й розробки.** Чи має підприємство розробки нових і кращих товарів і послуг, яких саме і чим вони приваблюватимуть клієнта.

5. **Передпродажне й післяпродажне обстеження клієнтів.** Ступінь цього аспекту відносно підприємства, що розробляється оцінюється за п'ятибальною шкалою. Ефективне й добротне обстеження допомагає продати більше товарів чи послуг, воно створює й зберігає лояльність клієнтів.



6. **Ефективний збут, реклама й просування товару.** Агресивна й компетентна група спеціалістів, що займаються збутом може виявитися коштовним надбанням фірми. Аналогічна й творчо спрямована реклама й просування товару служить гарним доповненням до асортиментів. Координація збуту, реклами й просування товару є істотною управлінською функцією.

7. **Прибуток.** Ступінь контролю за прибутком від різних товарів і послуг оцінити за п'ятибальною шкалою.

**Фінанси (бух. облік).** Цей аспект оцінюється по наступним складовим:

1. Фінансова незалежність підприємства
2. Ліквідність активів підприємства (Ліквідність – це здатність будь-яких засобів трансформуватися в кошти за максимально короткий час без істотних втрат вартості цих засобів)
3. Ділова активність підприємства
4. Платоспроможність

**Операції.** Для виживання фірми необхідний безперервний аналіз керування операціями (у вузькому змісті виробництвом).

Деякі ключові питання при аналізі функції керування операціями:

1. Чи можемо робити товари й послуги по більше низькій ціні, чим конкуренти? Чому?
2. Який доступ до нових матеріалів? Чи залежимо ми від одного або обмеженої кількості постачальників?
3. Чи є наше встаткування сучасним і чи гарне воно обслуговує?
4. Чи розраховані закупівлі на зниження величини матеріальних запасів і часу реалізації замовлення?
5. Чи піддана продукція сезонним коливанням попиту, що змушує прибігати до тимчасових звільнень робітників?
6. Чи можемо обслужити ті ринки, які не можуть обслужити наші конкуренти?
7. Чи маємо результативну й ефективну систему контролю якості?
8. Наскільки ефективний, спланований і спроектований процес виробництва?

**Людські ресурси.** При аналізі цієї функції повинні бути враховані наступні питання:

1. Який тип співробітників, що працюють у цей час в області бізнесу?
2. Які компетентність і підготовка вищого керівництва?
3. Чи маємо ефективну й конкурентноздатну систему винагород?
4. Чи спланований порядок наступності керівних посад?
5. Чи ефективно ми використовуємо підготовку й підвищення кваліфікації керівників?
6. Чи є втрати провідних спеціалістів останнім часом?
7. Чи можна підвищити якість виробу й роботу співробітників шляхом використання кружків якості або участі працівників у керуванні?

**Культура й образ корпорації.** Атмосфера або клімат в організації називаються *культурою корпорації*. Вона відбиває переважні звичаї, вдачі й очікування в організації. *Імідж корпорації* - те враження, що створюється нею за допомогою співробітників, клієнтів і суспільної думки в цілому.

Результати по підрозділу звести в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз сильних і слабких сторін організації

Найменування аспекту	Слабкі сторони	Сильні сторони
Маркетинг		
Фінанси		
Операції (виробництво)		
Людські ресурси		
Культура і образ корпорації		

### 1.5 Формулювання місії та визначення цілей організації

Після проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації переходять до формулювання місії. Обрана місія повинна містити таке: вид підприємницької діяльності, якою займається фірма; зовнішнє середовище стосовно фірми; культура організації. Готовність колективу до змін.

Виконуючи цей етап, потрібно пам'ятати, що місія являє собою обґрунтовану загальну мету організації, чітко виражену, причину її існування.

Після формулювання місії організації приходять до визначення цілей першого рівня (стратегічних цілей).

Стратегічні цілі повинні бути чотирьох видів: економічна, організаційна, технічна і соціальна.

При цьому дотримуються вимог, запропонованих до формулювання цілей:

- цілі будь-якого рівня повинні бути визначеними в часі та кількісно;

- ціль вищого рівня повинна мати не менше двох підцілей;

- цілі повинні бути взаємопов'язаними;

- цілі повинні бути досяжними.

Далі по кожній стратегічній цілі визначаються тактичні (цілі другого рівня) та оперативні цілі (цілі третього рівня).

## **2 ВИБІР ТИПУ СТРУКТУРИ ОБ'ЄКТА**

Послідовність розробки питань підрозділу викладено нижче.

### **2.1. Вибір організаційної структури об'єкту**

При виборі організаційної структури управління об'єктом описують функціональні, директивні, інформаційні і зворотні зв'язки. З цією метою на схемі організаційної структури управління об'єктом позначають усі типи зв'язків, виділяючи кожний із них або кольором, або характером лінії (пунктирна, суцільна і т. ін.). На підставі переваг і недоліків організаційних структур управління обґрунтовується вибір типу структури.

### **2.2. Розробка інфраструктури об'єкта**

При визначенні елементів інфраструктури, з яким об'єкт управління буде взаємодіяти, необхідно врахувати всі сегменти інфраструктури і всі види діяльності об'єкта управління, тобто: організації - партнери; фірми-конкуренти, енергетичні підприємства, матеріально-сировинні структури, ринкові елементи інфраструктури, посередницькі товариства, фінансові та інвестиційні організації.

До елементів інфраструктури, що створюють загальне для всіх підприємств середовище функціонування належать: елементи державних організацій, структури, що реалізують політику оподаткування митних, акцизних зборів; регіональні структури влади.

Отримані дані заносять до табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Елементи інфраструктури об'єкта управління

Елемент інфраструктури	Складові елементу інфраструктури	Типи зв'язків
Організації - партнери	АТП 16327	Функціональний, інформаційний
Енергетичні підприємства	Харківобленерго, Комуночиствод, Укртелеком	Інформаційний, фінансовий, матеріальний потік

При дослідженні взаємозв'язків об'єкта управління з елементами інфраструктури необхідно врахувати всі види зв'язків: функціональний, директивний, зворотній, інформаційний, фінансовий, матеріальний потоки.

**Функціональний зв'язок** виникає між об'єктами, що мають єдину ціль і працюють разом для її досягнення.

**Директивний зв'язок** виникає між підпорядкованими об'єктами від керуючого до керованого.

**Інформаційний зв'язок** виникає між будь-якими об'єктами в результаті обміну інформацією.

**Зворотній зв'язок** виникає як реакція на управлінський вплив. Як правило якщо є директивний зв'язок, то виникає і зворотній.

**Фінансовий зв'язок** виникає між об'єктами при розрахунках грошовими коштами.

**Матеріальний потік** характеризує потік товарів, послуг і т. ін.

На основі всіх отриманих даних будується схема інфраструктури управління.

### 2.3. Розподіл функцій управління

Для об'єкта управління (АТП, АРЗ і т.д.) визначають функції системи управління по підрозділам. Приклади комплексу функцій підрозділів АТП і окремих службових осіб наведені в [20] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця порівнянь трудомісткості функцій

Б \ А	$G_1$	$G_2$	$G_3$	$G_4$	$G_5$	$G_6$	$G_7$	$G_8$	$G_9$	$G_{10}$	$G_{11}$	$G_{12}$	$G_{13}$	$G_{14}$	$G_{15}$	$\Sigma$	$\Sigma/h$
$G_1$	1	1	2	0	1	0	1	2	0	1	1	2	0	0	0	12	12/15
$G_2$	1	1															
$G_3$	0		1														
$G_4$	2			1													
$G_5$	1				1												
$G_6$	2					1											
$G_7$	1						1										
$G_8$	0							1									
$G_9$	2								1								
$G_{10}$	1									1							
$G_{11}$	1										1						
$G_{12}$	0											1					
$G_{13}$	2												1				
$G_{14}$	2													1			
$G_{15}$	2														1		

Усім функціям надають значення  $G_1, G_2, \dots, G_n$ . Після цього будується матриця парних порівнянь порівнюваної трудомісткості (табл. 2.2). Усі функції по черзі порівнюються одна з одною і отриману оцінку порівнюваної трудомісткості заносять до табл. 2.2.

При цьому використовують такі значення трудомісткості:

2 – функція Б більш трудомістка, ніж А;

1 – функції по трудомісткості однакові;

0 – функція Б менш трудомістка, ніж А.

Після заповнення таблиці за кожним рядком розраховують суму значень і визначають коефіцієнти відносного порівняння трудомісткості функцій за формулою:

$$T_i = \sum O_i / n ,$$

де  $T_i$  – коефіцієнт відносного порівняння трудомісткості  $i$ -ої функції;

$\sum O_i$  – сума значень порівняльних оцінок для  $i$ -ої функції;

$n$  – Кількість функцій, які порівнювались.

Відповідно із змістом функцій менеджера їх розподіляють між лід-менеджером і ко-менеджерами так, щоб складність, глобальність і значення функцій відповідала кваліфікації менеджера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розподіл функцій управління

Менеджер	Функції менеджера, порівняльна трудомісткість функцій													
	$G_1$	$G_2$	$G_3$	$G_4$	$G_5$	$G_6$	$G_7$	$G_8$	$G_9$	$G_{10}$	$G_{11}$	$G_{12}$	$G_{13}$	$G_{14}$
Директор	1,1		0,3	1,2		0,4		0,7	1,8		0,5		1,9	1,3

Необхідно досягти того, щоб завантаження менеджерів за порівняльною трудомісткістю функцій була однаковою.

Після цього підраховують коефіцієнт порівняльного завантаження менеджерів  $K_{зав}$ .

На основі проведеного розподілення функцій необхідно скласти функціональні діаграми, менеджерів та спеціалістів.

## 2.4 Оцінка ефективності структури управління

Для характеристики ефективності структури об'єкта необхідно користуватися наступними методами.

Характеристика керованості ( $H_y$ ):

$$\hat{I}_y = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=4}^n y_i^2 \right)^{\frac{1}{2}}$$

$$y_i = \left\{ \begin{array}{ll} \frac{1}{n} y_{\Phi i}; & y_{\Phi i} < N_{Hi} \\ 1; & N_{Hi} \leq y_{\Phi i} \leq N_{Vi} \\ \frac{1}{y_{\Phi i} - N_{Vi} + 1}; & y_{\Phi i} > N_{Vi} \end{array} \right\},$$

де  $n$  – число виконавчих елементів (відділів, груп) вищого рівня;

$y_{\Phi i}$  – фактичне число підлеглих виконавчих елементів  $i$ -го рівня вищого елемента;

$N_{Hi}$ ,  $N_{Vi}$  – нижча і вища межа норм контролю для елемента;

$y_i$  – кількість контактів  $i$ -го елемента (розраховується за формулою).

Норми керованості лінійного і функціонального управління:

– для лінійних керівників (начальників автоколон, бригадирів, керівників цеху) – 24–34 чол.

– для функціональних керівників (директора, заступників, начальників відділів і та ін.) – 4–10 чол.

Для розрахунків треба побудувати табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок характеристики керованості

Найменування керівника	Фактичне число безпосередніх підлеглих ( $y_{\Phi}$ )	Нижча межа норм контролю ( $N_H$ )	Вища межа норм контролю ( $N_V$ )	Кількість контактів $i$ -го елемента ( $y_i$ )	$y_i^2$
Директор	3	4	10	$\frac{1}{2} * 3 = 1,5$	2,25
Заступник з перевезень	10	4	10	1	1

Загальні діапазони управління

$$D_V = \frac{Q_W}{Q_N};$$

де  $D_V$  – загальний діапазон управління;

$Q_W$  – загальна чисельність працівників низових рівнів ієрархії управління;

$Q_N$  – чисельність працівників на вищому рівні ієрархії управління.

*Діапазони управління на кожному рівні його ієрархії:*

$$M = \frac{Q_{\dot{e}}}{Q_k};$$

де  $M$  – діапазон управління на певному рівні ієрархії;

$Q_{\dot{e}}$  – численність працівників на певному рівні ієрархії;

$Q_k$  – численність керівників на певному рівні ієрархії.

*Коефіцієнт ланковості структури управління*

$$K_l = \frac{S_1}{S_0};$$

де  $K_l$  – коефіцієнт ланковості структури управління;

$S_1$  – кількість структурних підрозділів апарату управління на вищому рівні;

$S_0$  – кількість структурних підрозділів апарату управління на низовому рівні.

Наприкінці розділу роблять висновки.

### **3. КРИТЕРІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄКТА**

Порядок виконання розділу викладений нижче

#### **3.1 Визначення і оцінка ризиків за видами діяльності**

Для визначення й оцінки ризиків основний вид діяльності розбивають на процеси і для кожного процесу визначають можливі ризики. Наприклад, можливо розбити на такі процеси: процес перевезення, реєстрація підприємства, взаємодія з постачальниками, взаємодія з клієнтами, взаємодія з фінансовими організаціями і т.і.



Оцінка цих ризиків проводиться по трьохбальній шкалі: 1 бал – максимальний, 2 бали – середній, 3 бали – мінімальний ризик. Заповнюється таблиця приведеної форми ( табл. 3.1).

Після таблиці необхідно зробити висновки, які ризики є для підприємства найбільш суттєвими і як можна зменшити найбільш суттєві ризики.

Таблиця 3.1 – **Визначення й оцінка можливих ризиків**

Вид діяльності	Вид ризиків	Оцінки	Примітки
1. Процес перевезення пасажирів	Можливість ДТП	3	На підприємстві працюють висококваліфіковані водії, новий рухомий склад
	Відмова від поїздки через низьку комфортабельність перевезення	2	На маршруті працює невелика кількість автобусів, тому в часи пік відбувається переповнення автобусу
	Відмова від поїздки через високу вартість проїзду	3	Наше підприємство пропонує ціни, нижче ринкових.

### 3.2 Розрахунок мультиплікатора Кейнса

В даному розділі розраховуються показники роботи підприємства за 5 років: чистий прибуток, фонд споживання і фонд інвестування, коефіцієнт споживання і коефіцієнт інвестування.

Чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, розраховується за формулою

$$V = \frac{\hat{E} \cdot R}{100},$$

де  $K$  – капітал, тис. грн.;

$R$  – рентабельність, %

Чистий прибуток розділяється на два фонди: фонд споживання і фонд інвестування

$$V = A + C,$$

де  $A$  – фонд інвестування, тис. грн.;

$C$  – сума фонду споживання, тис. грн.

Далі розраховується коефіцієнт споживання, що показує частку прибутку, який йде на власні потреби ( $0 < c < 1$ ).

$$\tilde{n} = \frac{\tilde{N}}{V}$$

Мультиплікатор Кейнса розраховується за формулою

$$\mu = \frac{1}{1 - c},$$

Коефіцієнт інвестування розраховується за рівнянням

$$\hat{a} = \frac{\hat{A}}{V} = 1 - c.$$

Усі розрахунки зводяться в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників

Показники	Значення показників за роками				
	1	2	3	4	5
Капітал, тис. грн.					
Рентабельність, %					
Чистий прибуток, тис. грн.					
Фонд інвестування, тис. грн.					
Фонд споживання, тис. грн.					
Коефіцієнт споживання					
Коефіцієнт інвестування					
Мультиплікатор Кейнса					

За результатами будується графік зміни мультиплікатора за п'ять років, коефіцієнтів споживання і інвестування за цей період і робиться висновок про перспективи розвитку підприємства. При чому якщо мультиплікатор Кейнса має тенденцію до зниження, то підприємство обирає стратегію розширення та розвитку; якщо мультиплікатор Кейнса навпаки зростає, то підприємство обирає стратегію часткового гальмування.

## 4. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТОМ

Послідовність розробки розділу представлена нижче.

### 4.1. Розробка управлінських рішень

Менеджери об'єкту управління при його функціонуванні приймають різні управлінські рішення. Типи та склад управлінських рішень менеджерів при вирішенні проблем, які виникають на об'єкті керівництва, заносять до табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Управлінські рішення менеджерів

Менеджер	Склад рішення	Тип рішення	Класифікаційна ознака рішення	Метод прийняття рішення	Для кого приймається рішення
Приклад					
Директор	Рішення про розробку напрямків діяльності фірми	Стратегічне	Організаційне	Одноособовий	В цілому по об'єкту
Головний бухгалтер	Рішення про вибір системи оплати праці	Тактичне	Економічне	Колегіальний	Бухгалтерія

Для кожного менеджера, який працює на даному підприємстві, розробляються не менш трьох рішень і заносяться в графу “склад рішень”. За типами рішення поділяються на стратегічні (розробляються на довгострокову перспективу в основному менеджерами вищого рангу), тактичні (є середньостроковими і носять характер повторювання час від часу. Вони розробляються менеджерами вищої та середньої ланки), оперативні (розробляються на короткий період часу в основному керівниками нижчої ланки і формулюються як задачі) і імпровізаційні (які виникають спонтанно). За класифікаційними ознаками рішення поділяються на технічні, організаційні, економічні та соціальні. За організацією підготовки або методом прийняття розрізняють одноособові, колегіальні та

колективні рішення. Одноособові – це рішення, які приймаються менеджерами без узгодження або обговорення з іншими особами. Колегіальні – це такі рішення, які розробляються спеціалістами і узгоджуються з компетентними особами. Колективні рішення розробляються на зборах усіма учасниками. У графі “ для кого приймається рішення” визначається відділ або група осіб, які будуть використовувати це рішення в подальшій роботі.

#### **4.2. Розробка оперативних засобів регулювання процесів об’єкту керівництва**

Процес стабільної роботи підприємства потребує регулюючих засобів, які важливі при функціонуванні об’єкта в ринковому середовищі. У роботі розробляють засоби, які повинні забезпечити процес виконання управлінських рішень. Отримані дані занести до табл.4.2.

Таблиця 4.2 – Оперативні засоби регулювання

Управлінське рішення	Хто виконує рішення	Відповідальний за реалізацію рішення	Хто контролює виконання рішення	Термін виконання
Приклад				
Рішення про розробку напрямків діяльності фірми	Відділ маркетингу	Начальник відділу маркетингу	Директор	3 місяці
Рішення про вибір системи оплати праці	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	Головний бухгалтер	2 тижня

При заповненні таблиці використовуються рішення з табл. 4.1. Відповідальним за виконанням рішення повинна бути одна особа. Контролюючим виконання не може бути особа, яка за посадою нижче, чим відповідальний за реалізацію рішення.

### 4.3 Визначення методів управління

Для управління об'єктом менеджеру необхідно використовувати різні методи управління та стиль керівництва для досягнення кінцевих результатів. Студенти визначають методи та стиль керівництва, які мають використовувати менеджери, і заносять дані до табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Методи управління

Менеджер	Колектив, яким керує менеджер	Метод управління, який використовує менеджер	Стиль керівництва, який використовує менеджер
Приклад			
Директор	Творчий, менеджери	Організаційно-регламентуючий	Авторитарний

В графі “колектив, яким керує менеджер” необхідно визначити відділ або групу людей, які підпорядковані даному менеджеру, а також визначити тип цього колективу. За типом існують наступні колективи: діловий, динамічний, статичний, творчий. Визначаються серед методів управління ті з них, які забезпечують найбільшу ефективність праці.

При цьому враховуються можливості всіх існуючих методів керівництва: організаційно-регламентуючих, організаційного впливу, економічних, інформаційних, правових, соціально-психологічних, соціальних, економіко-математичних, комплексних. Також необхідно вказати стиль керівництва, який використовує менеджер. Існують наступні стилі: автократичний (особисто-вимогливий), демократичний, авторитарний.

Автократичний стиль керівництва характеризується тим, що керівник одноосібно керує діяльністю підлеглих, не спирається на актив групи. При авторитарному стилі підлеглому все-таки надається певна свобода під час обговорення проблем. Демократичний відрізняється тим, що розв'язання проблем відбувається за участю кожного члена колективу.

#### 4.4. Визначення важелів керівництва

При управлінні виробничим колективами та окремими посадами менеджер використовує важелі, які поліпшують процес управління. Для тактичних та оперативних цілей (табл. 1.1) розробляють важелі керівництва (табл. 4.5).

Для кожної цілі необхідно розробити позитивні та негативні важелі. Усі важелі за класифікаційною ознакою поділяють на організаційно-адміністративні (накази, розпорядження), економічні (премії, штрафи, підвищення зарплатні), правові (заключення або розторження договору) і соціально-психологічні (догана, подяка з записом у трудовій книжці, мотивація, підвищення по роботі тощо).

Таблиця 4.5 - Важелі керівництва

Сутність керівництва	Важелі керівництва			
	позитивного впливу		негативного впливу	
	зміст	класифікаційна ознака	зміст	Класифікаційна ознака
Приклад				
Розробити систему пільг менеджерів	Наказ про розробку системи пільг	Організаційно-адміністративний важіль	Штраф за невиконання наказу у розмірі 10% від зарплати	Економічний важіль

#### 4.5 Розробка методів координації стратегії об'єкту

В умовах конкурентної боротьби виникає потреба регулювати стратегію та тактику функціонування об'єкту. Тому слід розробляти можливі методи координації в екстремальних умовах і заносити їх до табл.4.6.

В графі “можливі стресори” необхідно використовувати ризики, які виникають в процесі функціонування підприємства (табл. 3.1). В графі “метод координації” необхідно вказати, за рахунок чого можливо уникнути даного стресора або звести до мінімуму можливі втрати підприємства.

Таблиця 4.6 – **Методи координації стратегії управління**

Можливі стресори	Хто розробляє метод координації	Метод координації (сутність)	Відповідальний за реалізацію метода координації
Приклад			
Падіння курсу гривні	Економіст	Перерахунок собівартості послуг	Зам. директора з економічних питань

#### **4.6. Розробка елементів інформаційних технологій управління об'єктом**

Для функціонування об'єкта менеджменту менеджерам необхідний комплекс інформаційних елементів та процесів для забезпечення процесу управління. Слід вирішити питання інформаційного забезпечення об'єкта і дані записати до табл. 4.7.

Таблиця 4.7 – **Інформаційне забезпечення системи управління**

Вид інформації	Кому інформація потрібна	Метод обробки інформації	Джерело інформації	Засіб отримання інформації	Інформаційні матеріали
Приклад					
Ціни на паливо	Зам директора з перевезень	Фактографічний	Прейскурант	Інтернет	Інформаційне повідомлення

В графі “вид інформації” необхідно представити не менш трьох видів інформації для кожного менеджера, які необхідні для його роботи. Існують наступні методи обробки інформації: фактографічний (коли інформація представлена у вигляді окремих фактів), аналітико-синтетичний (коли інформація має оброблений і проаналізований характер) і бібліографічний (інформація представлена у вигляді посилань на літературні джерела). Джерелом інформації завжди повинен бути документ (прейскурант, звіт, подорожній лист, бухгалтерський баланс та ін.). Засобами отримання інформації може бути Інтернет, телефонний зв'язок, підписка на газети або журнали, кур'єрський зв'язок, локальна комп'ютерна мережа та

інше). Ефективна праця менеджерів залежить від того, яку інформацію вони отримують, як вона підготовлена та оцінена. Тому різні менеджери потребують різних інформаційних матеріалів, тобто вторинної інформації. Існують наступні види інформаційних матеріалів:

1. Інформаційне повідомлення - документ про окремий особливо важливий факт.

2. Технічна записка – інформує про факти, що вимагають ухвалення визначеного рішення.

3. Інформаційний лист – це коротке висвітлення існуючої тенденції розвитку визначених напрямків.

4. Прогнозна оцінка ситуації – документ для складання інвестиційних планів.

5. Інформаційне зведення – це документ про факти, що представляють найбільший інтерес для менеджера.

6. Статистичне дослідження – це аналіз статистичних даних роботи об'єкта за визначений період.

7. Ситуаційний огляд – це документ, що відбиває оцінку ретроспективної інформації про напрямок роботи менеджера.

8. Аналітична довідка – у ній відбивається аналіз визначеної інформації і її оцінка.

9. Бібліографічна довідка – перелік джерел інформації з визначеної проблеми.

10. Експрес – інформація – це поточна регулярна інформація, що враховує коло інтересів менеджера.

11. Оглядова інформація – це узагальнений критичний виклад якої-небудь проблеми..

12. Коротка інформація – це узагальнююча інформація з проблеми з висновками.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беседин Н.А. Основы менеджмента: оценочно-ситуационный подход. / Н.А.Беседин - Х: Харьковский гос. аграрн. ун. ім. В.В. Докучаева, 2005. - 380 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. /В.Р.Веснин -М.: Знание, 2006. – 470 с.
3. Льюис Р. Игры и решения./ Льюис Р, Райффа Г - М.: 2001 - 161 с.
4. Макаров С.Ф. Менеджер за работой./С.Ф.Макаров - М: Мол. гвардия, 2009.
5. Мескон А. Основы менеджмента./ Мескон А., Альберт М., Хедоурі Ф - М.: Дело, 2002 - 702 с.
6. Хміль Ф.І. Менеджмент./ Ф.І. Хміль - Київ: Вища школа, 2005 - 350 с.
7. Шинкаренко В.Г. Менеджмент на автомобільному транспорті. /Шинкаренко В.Г., Банаєва С.Г., Ачкасова Л.М. – Х.: ХДАДТУ, 2000. -140 с.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління та адміністрування

## КУРСОВА РОБОТА

з Менеджменту  
(назва дисципліни)

на тему: Розробка системи управління об'єктом

Студента (ки) 2 курсу Е-21 групи  
напряму підготовки 07 «Управління та  
адміністрування»  
Спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ доцент, к.е.н  
(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Ачкасова Л.М.

\_\_\_\_\_ (прізвище і ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_ . Ачкасова Л.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Шинкаренко В.Г.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Криворучко О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Харків – 20\_\_ рік

## ЗМІСТ

Вступ

1. Обґрунтування доцільності створення фірми

1.1 Описання підприємства і його продукту

1.2 Розробка сценарію діяльності фірми

1.3 Аналіз внутрішнього середовища

1.4 Формулювання місії та цілей організації

2. Вибір типу структури об'єкта

2.1 Вибір організаційної структури об'єкта

2.2 Розробка інфраструктури об'єкта

2.3 Розподіл функцій управління

2.4 Оцінка ефективності структури управління

3. Критерії функціонування об'єкта

3.1 Визначення і оцінка ризиків за видами діяльності

3.2 Розрахунок мультиплікатора Кейнса

4. Технологія управління об'єктом

4.1 Розробка управлінських рішень

4.2 Визначення оперативних способів регулювання процесів об'єкта управління

4.3 Визначення методів управління

4.4 Розробка важелів керівництва

4.5 Визначення методів координації стратегії об'єкту

4.6 Розробка елементів інформаційних технологій управління

Висновок

Список літератури

					УБ М 21 XXXXXXX.XXX				
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>					
<i>Разработал</i>					<i>Курсова робота</i>		<i>Лит</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Проверил</i>	<i>Ачкасова</i>						К	Р	3
<i>Н.контр.</i>					<b>ХНАДУ</b>				
<i>Утв.</i>									

Навчальне видання

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

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

Укладач АЧКАСОВА Лариса Миколаївна

Відповідальний за випуск *О.М. Криворучко*