

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до виконання практичних та ситуаційних завдань
з навчальної дисципліни**

"МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ"

**для студентів спеціальності
8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування"
денної форми навчання**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 12 від 30.03.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: С. К. Потьомкін
І. М. Козлова

Методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" денної форми навчання : [Електронне видання] / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 45 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань, де розглянуто проблеми, пов'язані з розвитком підприємств, збільшенням їх потужності, подоланням конфліктів між короткостроковими та довгостроковими цілями підприємств, кращого використання капіталовкладень, збереження або розширення частки ринку, добору та розподілу персоналу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" денної форми навчання.

Вступ

Начальна дисципліна "Менеджмент організацій" узагальнює знання студентів за всіма функціями менеджменту. Основною метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у студентів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь у галузі управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу, широкого використання властивостей систем для ефективного управління організацією. Ситуаційні й практичні завдання, включені в дану роботу, сприяють кращому засвоєнню матеріалу дисципліни.

У поданих завданнях розглядаються проблеми, пов'язані з розвитком підприємства, збільшенням його потужності. Істотна увага приділяється роботі персоналу, його підбору та розподілу, поділу праці.

Складним завданням для менеджера є подолання конфлікту між короткостроковими й довгостроковими цілями підприємства, кращого використання капіталовкладень, збереження або розширення частки ринку. Ці й інші проблеми розглядаються в ситуаціях, що наведені у даних методичних рекомендаціях.

Завдання побудовані таким чином, щоб студент міг логічно обґрунтувати ухвалені рішення, а потім підтвердити його або спростувати за допомогою розрахунків. Такий підхід дозволяє продемонструвати рівень своєї компетенції в розглянутих питаннях, а в процесі аналізу ситуацій та їхнього колективного обговорення, у процесі дискусій набути навичок, що необхідні менеджеріві, а також зміцнити свої знання.

Ситуаційне завдання 1

Вибір варіанта еволюційного розвитку підприємства, що забезпечує максимізацію прибутку підприємства

Підприємство випускає вироби "А" і "Б" та поставляє їх одному замовникові. Вихідні дані по базовому року наведено в табл. 1.

На наступний рік замовник повідомив, що може збільшити закупівлю продукції на 100 тис. грн. Поставив умови, щоб обов'язково було поставлено не менше ... виробу "А" й ... виробу "Б". В іншому – на розсуд підприємства. Дані для наступного розрахунку подано в табл. 2 за варіантами.

Таблиця 1

Вихідні дані

Найменування виробу	Кількість	Ціна одиниці, грн	Змінні витрати виробництва, грн/од.	Кількість робітників
А	200	1 000	800	20
Б	100	2 000	1 800	25

Таблиця 2

Варіанти завдання до ситуації 1

Варіант	А	Б	Варіант	А	Б	Варіант	А	Б
1	50	20	11	100	80	21	60	125
2	60	25	12	90	90	22	70	130
3	70	30	13	95	100	23	60	100
4	70	40	14	100	110	24	55	90
5	70	50	15	90	120	25	70	80
6	70	60	16	80	130	26	80	100
7	70	70	17	75	140	27	90	120
8	75	65	18	70	135	28	95	130
9	80	70	19	60	130	29	100	140
10	90	75	20	55	120	30	110	150

Необхідно прийняти рішення: скільки виробів "А" і "Б" випускати в плановому році, максимізуючи прибуток підприємства?

Визначити очікуваний прибуток і приріст обсягу виробництва, прибутку в плановому році в цілому по підприємству.

Доповнення 1. Визначити зміни кількості працівників у процесі виробництва виробів А і Б і зміни в продуктивності праці в цілому по підприємству.

Доповнення 2. Нові працівники під час виробництва виробів перші 3 місяці будуть працювати із продуктивністю на 25 % меншою. Як це позначиться на загальній чисельності працівників?

Доповнення 3. Проведені розрахунки показали, що виробничі потужності дозволяють у плановому році випустити додатково продукції на 12 тис. грн.

Один із менеджерів підприємства вважає, що доцільно весь додатковий випуск реалізувати іншим покупцям, тим більше, що замовник не наполягає на збільшенні закупівель. Однак аналіз ринку показав, що можна буде додатково реалізувати тільки виріб "Б". Вихід на ринок з виробом "Б" потребує близько 2,0 тис. грн. Маркетологи вважають, що ціна залишиться незмінною (імовірність 50 %), знизиться до 5 % (імовірність 20 %) або збільшиться до 10 %. Що слід зробити в цьому випадку? Оцініть дану ситуацію. Наведіть аргументи "за" та "проти". Висловіть й обґрунтуйте свою думку.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 1

У ході рішення поставленого завдання у першу чергу необхідно безумовно забезпечити обов'язкові вимоги замовника – виготовити вироби "А" і "Б" у заданих кількостях.

Далі необхідно визначити, який обсяг продукції (з урахуванням його збільшення в плановому році) може бути вироблений за бажанням підприємства.

Залишається визначити, який із двох виробів виготовляти в рамках цього обсягу для того, щоб збільшити прибуток підприємства максимальною мірою.

Прибутковість того або іншого виробу визначається величиною його рентабельності. Тому варто визначити рентабельність кожного виробу в базовому році й запланувати випуск того виробу, у якого вона буде більшою. У плановому році рентабельність не зміниться, оскільки ціна й змінні витрати не змінюються.

Оскільки продуктивність праці в плановому році не змінюється, то при зміні обсягу виробництва виробів буде змінюватися чисельність персоналу.

Для визначення чисельності персоналу в плановому році необхідно встановити продуктивність праці по výroбах у базовому році й на цій основі розрахувати нову чисельність персоналу у ході виробництва кожного виробу.

Варто звернути увагу на те, що не дивлячись на незмінність продуктивності праці працівників при виробництві кожного виробу продуктивність праці в цілому по підприємству зміниться, оскільки в плановому році зміниться кількісне співвідношення виробів, що випускає підприємство.

По одному з них обсяг виробництва істотно збільшиться, а по іншому скоротиться. Це значить, що частину працівників доведеться переучувати, частину набрати додатково.

Період адаптації, як видно з умови завдання, становить три місяці, а значить нам буде потрібна більша кількість працівників, ніж вийшло при розрахунку, виходячи з продуктивності праці базового року. Тому необхідно визначити реальну продуктивність праці при виготовленні виробу, обсяг виробництва якого збільшується.

Продуктивність праці буде меншою тільки у працівників, яких прийняли на початку року. Тому досить розрахувати середню продуктивність праці в першому кварталі. З огляду на те, що це тільки четверта частина річної продуктивності, можна знайти середню за рік у цілому. На її основі визначити нову середньорічну чисельність персоналу.

Менеджер повинен дати рекомендації – чи варто взяти на перший квартал більше працівників, а потім звільнити або передбачити виготовлення в першому кварталі меншого обсягу продукції. Це можливо, тому що замовник не обмовив можливість рівномірної поставки виробів. Навести обґрунтовані пропозиції й розрахувати обсяги виробництва й чисельність по кварталах за двома можливими варіантами. Що стосується пропозиції менеджера щодо збільшення клієнтів, то необхідно провести розрахунки можливої зміни прибутку в результаті реалізації такої ініціативи. Крім кількісного аналізу варто провести і якісний аналіз даної пропозиції, обґрунтовуючи свою думку.

Ситуаційне завдання 2

Зміна співвідношення категорій персоналу на підприємстві

Варіант I

У базовому році обсяг випуску продукції на підприємстві – "А" млн грн. Основних працівників – 90 чоловік. Допоміжних – 70 чоловік. Фахівців і керуючих – 20 чоловік. Втрати робочого часу в основних працівників – "Б" %.

У плановому році пропонується збільшити чисельність допоміжних працівників на 15 чоловік, що дозволить скоротити втрати робочого часу на половину. Крім цього поліпшення обслуговування робочих місць дозволить основним працівникам підвищити продуктивність праці на 4 – 6 %. Обсяг виробництва може збільшитися.

Визначити, як змінюється продуктивність праці на підприємстві в плановому році в абсолютному й відносному вираженні, а також нову чисельність працівників по категоріях.

Дати характеристику процесу зміни продуктивності праці.

Дані для розрахунку наведено в табл. 3 за варіантами.

Таблиця 3

Варіанти завдання до ситуації 2

№ варіанта	А	Б	№ варіанта	А	Б
1	3,0	20,0	14	2,6	22,0
2	3,1	19,5	15	2,5	22,5
3	3,2	19,0	16	2,4	23,0
4	3,3	18,5	17	2,3	23,5
5	3,4	18,0	18	2,2	24,0
6	3,5	17,5	19	2,1	24,5
7	3,6	17,0	20	2,0	25,0
8	3,7	16,5	21	1,9	25,5
9	3,8	16,0	22	2,5	26,0
10	3,9	15,0	23	2,7	19,0
11	2,9	20,5	24	2,8	18,0
12	2,8	21,0	25	3,5	25,0
13	2,7	21,5	26	3,3	24,5

Варіант II

Умова й завдання ті ж, але обсяг виробництва на підприємстві не збільшується. Запропонувати метод рішення цієї проблеми на практиці. Обґрунтувати.

Варіант III

Одночасно пропонується збільшити чисельність фахівців на 10 чоловік. Передбачається, що це дозволить систематично обновляти продукцію, що випускається. Відновлення продукції забезпечить підвищення попиту на продукцію приблизно на 20 – 25 % і підвищить її ціну на 6 – 8 %. Вихідними даними є результат рішення за варіантом 1.

Визначити нову чисельність основних і допоміжних робітників, продуктивність праці на підприємстві, обсяг випуску продукції в незмінних і поточних цінах. Дати прогноз зміни основних техніко-економічних показників підприємства після прийняття на роботу фахівців. Обґрунтувати.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 2

Варіант I

Скорочення втрат робочого часу збільшить час ефективної роботи основних робітників і за інших рівних умов дозволить підвищити продуктивність їхньої праці. Збільшення продуктивності праці розраховується відносно того рівня, що був до скорочення втрат часу.

Поліпшення обслуговування робочих місць, у свою чергу, забезпечить зростання продуктивності праці від рівня, сформованого після зменшення втрат робочого часу.

Скорочення втрат робочого часу підвищить продуктивність праці основних робітників, що при незмінній чисельності дозволить випускати більше продукції. Цей результат був досягнутий за рахунок збільшення чисельності допоміжних робітників, а значить необхідно визначити чи зміниться продуктивність праці всього персоналу підприємства. У кожному разі, якщо буде спостерігатися зростання продуктивності праці всього персоналу, то це зростання буде менше, ніж зростання продуктивності праці основних робітників.

Зростання продуктивності праці персоналу дозволить забезпечити збільшення випуску продукції, а значить і прибуток.

Висловіть свої міркування про те, як варто проводити заходи щодо скорочення втрат робочого часу. Одночасно або поступово збільшувати чисельність допоміжних робітників? Який метод, на вашу думку, ефективніше й чому? Дайте обґрунтування своїм судженням.

Варіант II

У випадку, коли збільшувати обсяг виробництва на підприємстві немає необхідності, а підвищити продуктивність праці персоналу потрібно, то рішення завдання ускладнюється. На першому етапі проводяться ті ж розрахунки, що й у попередньому варіанті. А через те, що

продуктивність праці основних робітників підвищується, а обсяг виробництва продукції на підприємстві залишається незмінним, то певна частина основних робітників стане зайвою – їх треба буде або звільнити, або перевести на іншу роботу. Для визначення кількості зайвих працівників необхідно визначити зниження трудомісткості продукції, що можна встановити знаючи зростання продуктивності праці. Відносне зниження чисельності основних робітників буде рівнятися відносному зменшенню трудомісткості продукції.

Однак скоротивши кількість основних робітників ми змінимо співвідношення між кількістю основних і допоміжних робітників – те співвідношення, що забезпечує оптимальне завантаження основних і допоміжних робітників разом. При цьому втрати часу виникнуть у допоміжних робітників, а щоб усунути ці втрати варто скоротити їх частину, скоротити оптимальне співвідношення між цими двома категоріями робітників. І зробити це необхідно.

При реалізації цього заходу теоретично можуть бути реалізовані кілька варіантів.

По-перше, набрати додатково 15 допоміжних робітників. З їхньою допомогою скоротити втрати робочого часу основних робітників, а потім скоротити необхідну кількість як основних, так і допоміжних робітників.

По-друге, відразу забезпечити розрахункову кількість основних і допоміжних робітників. При цьому скоротити частину основних робітників і збільшити на кілька людей кількість допоміжних робітників (відповідно до розрахунку).

Можуть бути й проміжні варіанти організації виконання даного заходу.

Необхідно дати свої пропозиції по організації виконання поставленого завдання. Обґрунтувати їх.

Варіант III

Після рішення поставленого завдання й прогнозування відносної зміни основних техніко-економічних показників (прибутку, рентабельності, собівартості, фондівіддачі) варто дати свої пропозиції про час досягнення поставленого завдання. Приблизно визначити через який період часу може бути досягнутий результат і від яких виробничих факторів він буде залежати. Обґрунтувати свої судження.

Практичне завдання 1

Розгляд пропозиції з організації колективної праці робітників-фасувальників

П'ять працівників розфасовують й упаковують рибне філе. Склад стабільний. Усі рівною мірою володіють методами й навичками праці й мають однакову кваліфікацію. Індивідуальний середній виробіток наведено в табл. 4. Заробітна плата відрядна.

Для спрощення системи видачі завдань і підтягування працівників до рівня передових подана пропозиція по організації бригади. Заробітна плата залишається відрядною, але нараховується на бригаду в цілому й розподіляється пропорційно відпрацьованим годинам. Пропозиція подана на експертизу менеджерів, що повинен дати їй оцінку. Визначити спрямованість синергичності й приблизно встановити очікувані зміни в обсязі виробництва за зміну по проекту й результатах експертизи.

Менеджер висловлює свою думку в пояснювальній записці на ім'я керівника підприємства.

Таблиця 4

Кількість упакувань за зміну

П.І.Б. робітника	Варіанти	
	I	II
Іванов Л. П.		
Петров І. К.	2 560	2 410
Сидоров М. Н.	2 320	2 390
Петрушенко О. Л.	2 650	2 395
Калиниченко К. П.	2 102	2 412
Скворцов І. М.	2 320	2 405

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 1

У ході розгляду запропонованої проблеми необхідно звернути увагу на досвід і кваліфікацію працівників, їх виробіток за зміну й на ті завдання, які збираються вирішити при організації бригади.

У завданні дано два варіанти виробітку робітників. У першому випадку виробіток істотно відрізняється у різних робітників, у другому випадку вони практично рівні.

Слід, у першу чергу, дати відповідь на питання про те, чи приведе організація бригади до підвищення продуктивності праці у робочих бригади й чи потрібно до цього прагнути? Як віднесуться робочі бригади до запропонованого методу розподілу заробітку бригади? Як вплине така система розподілу заробітної плати на продуктивність праці членів бригади?

Зробити висновки про доцільність організації бригади на ділянці й обґрунтувати їх.

Практичне завдання 2

Рішення керівника з пропозиції організації колективної праці на ділянці

На механічній ділянці працює 12 чоловік. Рівень їхньої кваліфікації в межах усього діапазону тарифної сітки наведено в табл. 5. Досвід, навички й методи роботи різні. Операції, які виконуються на ділянці, трудомісткі, багатоперехідні, виконуються з декількох установок. Значні витрати часу на організаційне й технічне обслуговування (від 7 до 9 %) робочої зміни. Величина внутрішньозмінних простоїв, пов'язаних з поломками устаткування становить 3 – 4 %.

Таблиця 5

Виконання норм часу робітниками ділянки (%)

№ робітника	Розряд	Виконання норм часу
1	2	110
2	2	115
3	2	118
4	3	125
5	3	142
6	3	128
7	4	135
8	4	140
9	5	148
10	5	150
11	6	147
12	6	159

На ділянці не вистачає кваліфікованих робітників. Достатній рівень підготовки у 5 робітників. Ще 4 особи можуть виконувати складні роботи, однак при цьому їхня продуктивність невисока. При інтенсивній підготовці впродовж року вони можуть підвищити продуктивність праці на 20 – 25 %. Робота ускладнюється тим, що при виконанні половини операцій їхні окремі елементи (25 – 45 %) від загальної трудомісткості вимагають значно більшої кваліфікації, ніж інші елементи операції. Значні втрати часу й через низьку дисципліну (4 – 5 %). Пропонується створити на ділянці бригаду, що становитиме 12 робітників.

Тарифна заробітна плата кожного робітника буде визначатися за його тарифною ставкою й відпрацьованим часом. Інша частина заробітної плати (приробіток і колективна премія) – залежно від відпрацьованого часу, тарифного коефіцієнта й коефіцієнта трудової участі.

Розрахувати заробітну плату кожного робітника (табл. 5), урахувати при цьому, що на ділянці діє система преміювання, по якій премія в розмірі 20 % виплачується за виконання норм часу.

Оцінити доцільність створення бригади. Навести переваги й недоліки роботи робітників у бригаді.

При будь-якому рішенні перевірити як буде працювати пропонована система обліку, оцінки й стимулювання праці працівників бригади.

Для рішення поставленого завдання в табл. 6 наводиться тарифна сітка, що діє на підприємстві. У табл. 7 приводиться перелік факторів, за якими встановлюється коефіцієнт трудової участі.

Необхідно провести аналіз наведеного переліку факторів. За необхідності збільшити або зменшити їх кількість виходячи з умов ситуації.

Для кожного фактору варто встановити діапазон, у рамках якого може змінюватися коефіцієнт трудової участі. Всі пропозиції обґрунтувати.

У висновку варто змодельовати роботу знову сформованої бригади для того, щоб оцінити ефективність ухвалених рішень.

При моделюванні ситуації варто врахувати, що заробітна плата бригади з премією складе 43,5 тис. грн. Кількість відпрацьованих кожним робітником годин упродовж місяця наведена в табл. 8. Коефіцієнт трудової участі варто встановити самостійно для кожного робітника, орієнтуючись на умови ситуації.

Результат моделювання зіставити із заробітками робітників до створення бригади, оцінити доцільність прийнятого методу розподілу заробітку й можливі його наслідки для соціального клімату на ділянці. Оцінити,

чи можуть виправдатися очікування для виробництва від створення бригади. Дати пропозиції по коректуванню прийнятих процедур.

Таблиця 6

Тарифна сітка, що діє на підприємстві

Розряд	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,00	1,11	1,25	1,40	1,6	1,80
Погодинна тарифна ставка, грн	* 10	1,11	12,5	14	16	18

* У таблиці наведені тарифні ставки для першого варіанта завдання.

Таблиця 7

Перелік факторів, що впливають на величину коефіцієнта трудової участі

№ з/п	Фактори	Діапазони зміни фактору
1	Виконання або невиконання змінних виробничих завдань	
2	Перевиконання норм часу	
3	Якість роботи	
4	Догляд за устаткуванням	
5	Наставництво	
6	Трудова дисципліна	
7	Виробничі дисципліни	
8	Сполучення професій	

Таблиця 8

Кількість людино-годин, відпрацьованих робітником

Робітник	Людино-години	Робітник	Людино-години	Робітник	Людино-години	Робітник	Людино-години
1	150	4	164	7	172	10	90
2	160	5	120	8	172	11	130
3	164	6	158	9	150	12	164

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 2

Розгляд ситуації варто починати з визначення заробітку кожного із дванадцяти робітників ділянки. У табл. 5 наведено дані про розряд кожного робітника, його вироблення норм часу. Кількість робочих годин на місяць – 172 години. При розрахунку заробітної плати використовується тарифна сітка, наведена в табл. 6. Однак, перш ніж розпочати розрахунок необхідно побудувати тарифну сітку для свого варіанта. У табл. 9 зазначено номер варіанта завдання й тарифна ставка першого розряду. Використовуючи цю ставку й тарифні коефіцієнти варто побудувати тарифну сітку для свого варіанта й використати її в подальших розрахунках.

Таблиця 9

Варіанти завдання

№ варіанта	Тарифна ставка 1-го розряду	№ варіанта	Тарифна ставка 1-го розряду	№ варіанта	Тарифна ставка 1-го розряду	№ варіанта	Тарифна ставка 1-го розряду
1	10	7	10,14	13	10,3	19	10,4
2	10,1	8	10,18	14	10,26	20	10,42
3	10,12	9	10,19	15	10,28	21	10,28
4	10,15	10	10,07	16	10,32	22	10,22
5	10,05	11	10,17	17	10,34	23	10,24
6	10,25	12	10,13	18	10,35	24	10,26

Необхідно проаналізувати дані з умови ситуації й на цій основі дати висновок про доцільність створення бригади. Особливу увагу варто приділити порівняно більшим втратам часу у робітників, різниці в їхній кваліфікації, рівню виконання норм часу і як наслідок на істотний діапазон у величині заробітної плати у робітників.

У висновках підкреслити переваги й недоліки колективної праці в даних конкретних умовах. Дати висновок про доцільність або недоцільність створення бригади. У кожному разі варто перевірити запропоновані методи оцінки роботи кожного робітника в бригаді й систему розподілу заробітку між робітниками.

Основним інструментом оцінки ефективності робітників є коефіцієнт трудової участі.

У ситуації наведений орієнтовний перелік факторів, що впливають на кінцевий результат робітника.

Необхідно провести аналіз факторів, виявити зайві (якщо такі є) або додати відсутні.

Після остаточного затвердження переліку факторів для кожного фактору необхідно встановити діапазон, у якому буде варіювати їхня величина. Так, наприклад, установлюючи діапазон величин фактору "Перевиконання норм часу" треба враховувати можливу найбільшу величину перевиконання норм часу. У цьому випадку максимальне виконання норм часу 160 %. Однак може бути й більше. Тому діапазон, у якому може коливатися цей фактор, перебуває в межах 1,0 – 1,7. Коефіцієнт тільки підвищувальний, оскільки якщо виконання норм буде нижче 100 %, то це значить, що виробничі завдання теж не виконуються і тоді вступає в дію перший фактор у таблиці.

Можуть бути тільки понижуючі коефіцієнти. Так, наприклад, фактор "Трудова дисципліна" тільки понижуючий. Якщо з дисципліною все в порядку, то коефіцієнт буде рівнятися одиниці. Таким чином, величина коефіцієнта цього фактору може бути в межах 0,8 – 1,0 і под.

Моделювання стану після організації бригади характеризується тим, що для кожного робітника встановлюються певні коефіцієнти трудової участі. Потім розраховується тарифна частина заробітної плати для всієї бригади. Ця частина відраховується із загального заробітку бригади. Частину, що залишилася, розподіляють пропорційно відпрацьованим годинам, розряду (тобто відповідно до тарифних коефіцієнтів), що відповідають певному розряду й пропорційно коефіцієнтам трудової участі.

Загальний коефіцієнт трудової участі визначається як сума коефіцієнтів по кожному фактору. Визначена таким способом заробітна плата кожного працівника додається до його тарифної частини.

Отриманий результат зіставляють із первісною базовою зарплатою. Визначають відхилення й установлюють наскільки вони будуть сприяти поліпшенню роботи на ділянці.

У висновку ще раз аналізується доцільність створення бригади на ділянці й ефективність запропонованої в умові системи оцінки, обліку і розподілу заробітку робочих бригади. Можливо обґрунтована поява й інших пропозицій.

Практичне завдання 3

Збільшення обсягів виробництва на підприємстві

Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують роботу фірми, наведені в табл. 10.

У плановому році при незмінній чисельності персоналу можливо підвищити продуктивність праці і якість тільки по одному з виробів, що дозволить підвищити і її ціну.

Таблиця 10

Вихідні дані

Виріб	Програма, тис. од.	Трудовісткість, люд./год	Ціна, грн	Можливе підвищення (в %)	
				Продуктивності праці	Ціни
А	15,0	8,8	24,0	8,0	9,0
Б	3,2	11,0	20,0	10,1	6,2
В	6,1	14,5	40,0	5,2	4,5
Г	4,2	7,6	30,0	3,4	3,0

Обсяги виробництва всіх виробів, крім того, по якому буде підвищена продуктивність праці, не змінюється. Корисний фонд часу в плановому році – 1 760 годин. Вибрати варіант підвищення продуктивності праці, що забезпечує максимальне збільшення обсягів виробництва.

Визначити чисельність персоналу, обсяг виробництва, зниження трудовісткості й зростання продуктивності праці у вартісному вираженні в плановому році в цілому по підприємству.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 3

Необхідно врахувати, що зростання продуктивності праці при незмінній чисельності персоналу забезпечить зростання обсягів виробництва.

Підвищення якості продукції дозволяє збільшити ціну на виріб, що також приведе до зростання обсягу виробництва у вартісному вираженні.

Для визначення виробу, по якому зростання обсягу виробництва може бути найбільшим, можна провести розрахунки приросту обсягу продукції по всіх чотирьох виробках. Однак, бажано вирішити це завдання

з мінімумом розрахунків, опираючись на логічні судження. При цьому варто враховувати, що по кожному виробу обсяг виробництва збільшується під впливом двох факторів – зростання продуктивності праці й ціни на вироби.

Для визначення продуктивності праці, трудомісткості й зміни цих показників необхідно визначити чисельність персоналу в цілому по підприємству. Варто врахувати, що по одному з виробів, при виробництві якого продуктивність праці збільшиться, чисельність персоналу також зросте пропорційно.

Ситуаційне завдання 3

Розширення виробничої потужності дільниці

Підприємство виготовляє вироби, попит на які не обмежений. Цього року випускається 1 000 виробів за ціною 5,25 тис. грн/од. Рентабельність – 12 %.

На початок планового року буде реалізовано ряд заходів, спрямованих на збільшення маси прибутку. Варіанти заходів розглядаються.

Вам доручено дати висновок по одному з розглянутих заходів. У рамках виділених коштів запропоновано два варіанти рішення поставленого завдання. Необхідно вибрати один із них й обґрунтувати свій вибір.

Вироби обробляються на чотирьох групах устаткування. Максимально припустиме завантаження кожної групи не повинно перевищувати 95 %. Завантаження устаткування на теперішній час за групами устаткування визначається по табл. 11.

Трудомісткість обробки одного виробу за групами:

I група – 20 н/год.; II група – 30 н/год.; III група – 18 н/год.; IV група – 22 н/год.

Середня тарифна ставка по групах:

I група – 11,2 грн/год; II група – 12,25 грн/год; III група – 14 грн/год;
IV група – 15,75 грн/год.

Варіант I

Здійснюється заміна заготовок прокату на поковку. Вартість заготовок деталей: прокат – 10,5 грн; поковка – 24,5 грн. На один виріб необхідно

2 комплекти заготівок. У результаті заміни заготівки на I групі устаткування трудомісткість знизиться на 35 %, що дозволить збільшити випуск продукції. Капіталовкладення становлять 60,0 тис. грн.

Варіант II

Проводиться модернізація устаткування на I й II групах обладнання. У результаті зниження трудомісткості I групи складе – 12 %, у другій групі – 25 %. Крім того у всіх групах вводиться багатостатковне обслуговування, що дозволяє знизити трудомісткість на I групі – на 10 %; II групі – на 7 %; III групі – на 8 %; IV групі – на 10 %. Однак у результаті введення багатостаткового обслуговування зайнятість устаткування по групах зростає:

I група – 5 %; II група – 4 %; III група – 3 %; IV група – 6 %.

Капіталовкладення становлять 90,0 тис. грн.

Таблиця 11

Завантаження устаткування по групах обладнання, %

№ варіанта	Групи устаткування			
	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
1	92	85	79	82
2	91	81	75	79
3	90	83	73	74
4	89	80	70	75
5	88	84	76	70
6	87	82	74	72
7	86	84	70	78
8	85	81	78	71
9	92	80	75	70
10	91	81	70	72
11	90	85	69	78
12	89	80	68	70
13	88	81	65	72
14	87	80	70	64
15	86	82	68	76

1	2	3	4	5
16	85	79	70	75
17	84	76	73	68
18	83	78	72	74
19	92	85	67	79
20	91	86	73	76
21	90	84	77	68
22	81	78	67	65
23	86	81	76	70
24	87	84	67	78
25	88	80	72	65
26	84	87	71	69

Завдання

Вибрати й обґрунтувати свій вибір одного з варіантів заходів. Розглянути можливість у рамках наведених заходів, запропонувати новий варіант із іншою комбінацією заходів, що забезпечує одержання більшого прибутку. Обґрунтувати.

Скласти пояснювальну записку на ім'я керівника підприємства.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 3

У результаті здійснення першого заходу, судячи із вихідних даних, вартість заготовки збільшується, але її металоємність зменшується. По конфігурації вона ближче до готової деталі. Це дозволяє істотно скоротити чорнову обробку деталей. Тому трудомісткість обробки деталей виробу на I групі устаткування істотно зменшується.

Зниження трудомісткості на I групі устаткування дозволить відповідно зменшити витрати на заробітну плату й соціальні платежі, що деякою мірою компенсує подорожчання заготовок.

Зменшення трудомісткості на першій групі устаткування (яка завантажена найбільшою мірою) дозволить збільшити виробництво продукції, а значить і прибуток зросте. Обмежником зростання обсягу виробництва продукції буде група устаткування, що за рівнем завантаження займала друге місце після першої.

Таким чином, збільшення прибутку при реалізації першого заходу може бути досягнуте за рахунок економії по заробітній платі й відрахувань, а також за рахунок збільшення прибутку в результаті зростання обсягів виробництва. Отримана економія повинна бути зменшена у зв'язку зі зростанням ціни заготівок.

Реалізація другого варіанта заходу складається із двох етапів – модернізації устаткування й введення на ділянці багатOVERстатного обслуговування.

На першому етапі в результаті модернізації устаткування на I й II групах вдається знизити трудомісткість, що як і при реалізації першого варіанта дозволяє, з одного боку, заощадити на зменшенні заробітної плати, а з іншого боку, збільшити випуск продукції, а значить і прибуток.

На другому етапі реалізації заходу на ділянці вводиться багатOVERстатне обслуговування, а це, у свою чергу, дозволяє знизити трудомісткість по групах устаткування, причому вихідними даними служать результати першого етапу.

Зниження трудомісткості дозволяє одержати додаткову економію по заробітній платі й відрахуванням по всіх групах устаткування. Однак введення багатOVERстатного обслуговування збільшує завантаження устаткування, а значить отримані на першому етапі дані про можливе збільшення випуску продукції мають потребу в коректуванні. Обсяг виробництва буде меншим, ніж це було розраховано на першому етапі. Після внесення коректування зростання обсягу виробництва можна визначити, оскільки збільшиться прибуток при реалізації другого варіанта заходу.

Загальна економія складається зі збільшеного прибутку й економії від зменшення фонду оплати праці на ділянці й відрахувань у соціальні фонди. Далі зіставляються результати, отримані по першому й другому варіантах і для реалізації рекомендується той варіант, що дає кращий результат.

Слід зазначити, що отримані дані будуть попередніми, тому що при проведених розрахунках не були враховані деякі фактори, які могли вплинути на остаточну зміну прибутку підприємства.

У ході аналізу варіантів реалізації заходу варто дати рекомендації про зміни, пов'язані з персоналом ділянки. З одного боку, збільшення обсягів виробництва вимагає збільшення чисельності персоналу, а з іншого боку, зниження трудомісткості дає можливість її зменшити. Опираючись

на отримані дані без спеціальних розрахунків слід зазначити, як у цілому, так й у кожному варіанті окремо буде відбуватися зміна чисельності персоналу ділянки.

Після виконання перерахованих вище розрахунків, поставлене перед менеджером завдання може вважатися виконаним. Однак менеджер може проявити ініціативу й запропонувати свій варіант. Основою для ініціативи може служити різниця в капіталовкладеннях, прийнятих для першого й другого варіантів – 60 000 й 90 000 грн. Це означає, що на рішення поставленого завдання можна затратити до 90 000 грн. Тому можна реалізувати перший варіант й використати ще 30 000 грн для реалізації частини другого варіанта. А можливостей для цього досить багато.

Другий варіант може бути реалізований частково. Наприклад, можна модернізувати устаткування тільки по I або по II групі. Можна ввести багатоступінчасте обслуговування також не по кожній групі устаткування, можна комбінувати ці варіанти. Доцільно проаналізувати ці можливості й на основі розрахунково-логічного аналізу запропонувати третій варіант рішення проблеми.

Практичне завдання 4

Оптимізація використання власних і позикових коштів підприємства

Обсяг виробництва на підприємстві в поточному році V млн грн. Рентабельність – 15 %. Частка ринку – 25 %. Попит у плановому році збільшиться на 10 %. Чисельність персоналу залишається незмінною.

Для збільшення обсягу виробництва в плановому році пропонується використання власних коштів і кредиту. Кредит може бути отриманий на початку планового року й дасть віддачу тільки із другої половини цього року.

I. Заходи, що здійснюються за рахунок власних коштів (тільки один).

I – 1 – За рахунок удосконалювання технічних заходів обсяг виробництва може бути збільшений на A-1, %.

I – 2 – За рахунок проведення організаційних заходів трудомісткість може бути знижена на A-2, % на 70 % робочих місць.

II. Заходи, що здійснюються за рахунок кредиту (тільки один).

II – 1 – Удосконалювання технології дозволяє збільшити виробництво на Б-1, %.

II – 2 – Подальше вдосконалювання організації виробництва дозволяє знизити трудомісткість на Б-2, %.

II – 3 – Реорганізація допоміжного виробництва дозволить на половині робочих місць підвищити продуктивність праці на Б-3, %.

II – 4 – При одночасній реалізації частини технічних й організаційних заходів, технічні заходи дають 60 % зростання обсягу виробництва (варіант II – 1), а організаційні 40 % (варіант II – 3).

Завдання

1. Вибрати два заходи, що здійснюються із двох джерел фінансування, що забезпечують найбільше збільшення обсягу виробництва.
 2. Визначити приріст прибутку в плановому році.
 3. Визначити частку ринку підприємства в плановому році.
- Вихідні дані для рішення завдання наведені в табл. 12.

Таблиця 12

Вихідні дані для рішення практичного завдання

№ варіанта	V, млн грн	A-1, %	A-2, %	Б-1, %	Б-2, %	Б-3, %
1	4,0	4,0	7,0	8,0	5,2	40,0
2	5,0	4,5	7,5	8,5	6,0	21,0
3	6,0	5,0	8,0	9,0	7,0	22,0
4	7,0	5,5	8,5	9,5	8,0	23,0
5	8,0	6,0	9,0	10,0	9,0	24,0
6	9,0	6,5	9,5	10,5	10,0	25,0
7	10,0	7,0	10,0	11,0	10,5	26,0
8	11,0	8,5	10,5	11,5	11,0	27,0
9	12,0	8,0	11,0	12,0	11,5	28,0
10	13,0	8,5	11,5	12,5	12,0	29,0
11	14,0	9,0	12,0	13,0	12,5	30,0
12	15,0	9,5	12,5	14,0	13,0	31,0
13	16,0	10,0	13,0	15,0	13,5	32,0
14	17,0	10,5	14,0	16,0	14,0	33,0
15	18,0	11,0	15,0	17,0	15,0	34,0

Методичні рекомендації до рішення практичного завдання 4

Зниження трудомісткості виробництва виробів забезпечує зростання продуктивності праці. При незмінній чисельності обсяг виробництва зросте відповідно до зростання продуктивності праці.

При визначенні зростання обсягу виробництва за рахунок здійснення двох заходів варто враховувати, що спочатку здійснюється перший захід і тільки потім другий.

У процесі виконання завдання бажано до мінімуму звести розрахунки, замінюючи їх де це можливо логічним аналізом. Особливу увагу варто приділити зміні частки ринку підприємства в плановому році.

Ситуаційне завдання 4

Конфлікт короткострокових і довгострокових цілей

Підприємство випускає три види виробів. Попит на них зростає. Кошти, які є у підприємства, дозволяють збільшити випуск продукції тільки на 1,0 млн грн. Це збільшення може стосуватися тільки одного виробу, або в їх будь-якому кількісному співвідношенні за умови, що зростання обсягів виробництва кожного виду не може бути менше за 0,25 млн. грн.

Менеджери підприємства неоднозначно ставляться до того, виробництво яких виробів треба збільшувати. Одні вважають, що варто нарощувати випуск найбільш рентабельних виробів.

Інші наполягають на збільшенні випуску виробів, при виготовленні яких продуктивність праці вище. Вони відзначають, що період "зняття вершків" при реалізації найбільш рентабельних виробів закінчується. Конкуренти вже успішно налагоджують виробництво товарів-замінників. З їхнім виходом на ринок ціна на виріб істотно знизиться, а низька продуктивність праці при виробництві виробів утруднить конкуренцію. Ці менеджери вважають, що положення може ускладнитися тим, що заробітна плата робітників, особливо кваліфікованих, зростає досить швидко, тому проблема зростання продуктивності праці є досить актуальною.

Розглянувши аргументи двох груп менеджерів, висловіть свою думку й запропонуйте план збільшення випуску продукції на наступний рік.

Вихідні дані для рішення ситуації наведені в табл. 13. Для запропонованого вами рішення збільшення обсягів виробництва в плановому

році визначте обсяг виробництва, чисельність персоналу, продуктивність праці й прибуток у плановому році в цілому по підприємству, а також відносну зміну цих показників порівняно з базовим роком.

Визначте також розмір імовірного прибутку при реалізації думки ваших опонентів. Зіставте отримані прибутки. Зробіть висновки. Свій висновок слід оформити у вигляді пояснювальної записки на ім'я керівника підприємства.

Варіанти виконання завдання наведені в табл. 14.

Таблиця 13

Основні показники роботи підприємства в базовому році

Вироби	Ціна одного виробу, грн	Кількість одиниць	Собівартість, грн /од.	Продуктивність праці, тис. грн
А	1 000	2 000	800	50
Б	1 800	1 500	1 300	40
В	3 200	1 000	2 100	35

Таблиця 14

Варіанти виконання ситуації

№ варіанта	Кількість виробів, од.			№ варіанта	Кількість виробів, од.		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2 000	1 500	1 000	14	2 700	2 200	1 650
2	2 100	1 600	1 100	15	2 800	2 300	1 700
3	2 200	1 650	1 150	16	2 900	2 300	1 750
4	2 300	1 700	1 200	17	3 000	2 350	1 750
5	2 350	1 750	1 250	18	3 100	2 400	1 750
6	2 400	1 800	1 300	19	3 200	2 400	1 800
7	2 450	1 850	1 350	20	3 300	2 450	1 800
8	2 500	1 900	1 450	21	3 400	2 500	1 850
9	2 530	2 000	1 500	22	3 500	2 550	1 900
10	2 000	2 050	1 550	23	3 600	2 550	1 900
11	2 400	2 100	1 600	24	3 700	2 600	1 950
12	2 500	2 150	1 600	25	3 800	2 650	2 000
13	2 600	2 150	1 650	26	3 500	2 550	1 900

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 4

Виходячи з поточних вигід збільшувати обсяг виробництва треба по тих výroбах, які забезпечать найбільший приріст прибутку. Це виробы, які мають більшу рентабельність. Такий підхід можливий, тому що маркетинологи прогнозують істотне зростання попиту по всіх výroбах, які випускає підприємство.

Для визначення виробу, що забезпечує найбільший приріст прибутку, необхідно розрахувати рентабельність кожного виробу. Надалі визначити всі інші задані показники, їхній приріст по виробу, виробництво якого буде збільшуватися, а також показники і їхній приріст у цілому по підприємству.

Однак є менеджери на підприємстві, які вважають за доцільне відмовитися від гарних перспектив наступного року й впевнені, що треба планувати роботу підприємства на більш тривалу перспективу. Вони думають, що випуск виробу, що має найвищу рентабельність, перспектив не має й у майбутньому втрати підприємства можуть бути непоправними. Вкладаючи гроші в розширення виробництва виробу, пропозиція за якою в найближчі роки може істотно зменшитись, недоцільна. Крім того, треба враховувати й інші фактори, перераховані в умові ситуації.

З другого боку, відмовлятися від великого прибутку, який можна одержати в плановому році, недоцільно, так вважає інша група менеджерів.

З огляду на цю ситуацію необхідно знайти рішення, що буде прийнятним для всіх менеджерів й яке враховувало б як поточні, так і перспективні інтереси підприємства.

Вироблене рішення необхідно обґрунтувати. За запропонованим планом випуску виробів у плановому році варто розрахувати задані показники і їхній приріст у цілому по підприємству, а потім зробити аналіз двох варіантів плану. На основі аналізу зробити остаточні висновки або внести у варіанти планів корективи.

Ситуаційне завдання 5

Фінансування діяльності дочірніх підприємств

Фірма "ОбрійМ" має чотири дочірні підприємства. Керуюче підприємство зобов'язало дочірнім підприємствам розробити план їхнього розвитку на наступний рік. Реалізувати в наступному році можна тільки один

план. Маркетингові дослідження проводили дочірні підприємства й керуюче підприємство. Результати досліджень були узагальнені й на їхній основі склалися плани розвитку.

Маркетингові дослідження показали, що попит на найближчі рік-два буде збільшуватися приблизно на 10 – 15 % щорічно. Надалі очікується падіння попиту. Відзначено можливу появу на ринку нових фірм-конкурентів, що істотно може підвищити пропозицію виробів вже в наступному році.

Три дочірні підприємства представили плани розвитку, четверте не представило, посилаючись на невизначену ситуацію на ринку.

Розроблені плани дочірніх підприємств можна звести до наступного:

1. Збільшення випуску продукції на 9 % за рахунок зростання чисельності персоналу. Одночасне зниження собівартості виробів на 4 %. Обсяг випуску продукції – 15,0 млн грн; рентабельність – *.

2. Підвищення продуктивності праці персоналу на 12 %. Чисельність персоналу не змінюється. Обсяг виробництва продукції – 21,25 млн грн; рентабельність - *.

3. Зниження трудомісткості на 10 % без зміни чисельності персоналу. Обсяг виробництва – 10,0 млн грн; рентабельність – *.

* – рентабельність наведена в табл. 15.

Визначити, яка пропозиція дочірніх підприємств забезпечить найбільший приріст прибутку в плановому році.

Оцінити всі запропоновані й не запропоновані варіанти, зіставити із ситуацією на ринку, відзначити позитивні й негативні сторони пропозицій дочірніх підприємств. Запропонуйте свій варіант розвитку одного з підприємств.

Таблиця 15

**Рентабельність виробництва дочірніх підприємств
у базовому році, %**

№ варіанта	Дочірні підприємства			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
1	8	12	16	7
2	7	9	12	8

1	2	3	4	5
3	6	8	10	9
4	5	6	5	11
5	5	10	11	7
6	6	8	7	4
7	5	9	10	6
8	8	11	10	8
9	10	9	8	7
10	11	7	6	9
11	12	5	6	10
12	13	8	7	9
13	10	11	7	8
14	9	7	6	5
15	8	14	7	4
16	7	8	9	11
17	12	10	8	7
18	6	14	12	8
19	7	11	6	8
20	14	8	11	7
21	13	7	6	11
22	12	10	6	8
23	9	9	8	7
24	11	7	10	9
25	8	5	8	11
26	10	12	5	7

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 5

Запропоновані варіанти розвитку підприємств необхідно розглянути, визначити яке дочірнє підприємство дає найбільший приріст прибутку в наступному році. Потім варто оцінити ці й інші пропозиції з погляду

ситуації на ринку. Особливу увагу треба приділити співвідношенню попиту та пропозиції на ринку, питанням конкуренції, її розвитку, ціновій політиці.

Зробити висновки й запропонувати свій варіант. Цей варіант може й не бути прив'язаний до одного з розглянутих варіантів. Свої пропозиції необхідно обґрунтувати й викласти в пояснювальній записці на ім'я керуючого підприємством.

Ситуаційне завдання 6

Кооперація малого та крупного бізнесу

Велике підприємство хоче замовити малому підприємству виготовлення малими партіями деталей, які не потребують при виробництві складного високоточного обладнання. Така кооперація взаємовигідна для обох підприємств за певних обставин.

У даному ситуаційному завданні пропонується вивчити ситуацію при виробництві конкретної деталі і встановити доцільність кооперації двох підприємств. У завданні необхідно:

1) визначити ціну на деталь при її виготовленні як на малому, так і на великому підприємствах. В основі ціноутворення – собівартість виготовлення деталі і планова рентабельність у 10 %. Вихідні дані наведені в умовах тест-завдань відповідних варіантів (табл. 16 – 35);

2) зіставити ціни на обох підприємствах і визначити діапазон, в якому кооперація буде вигідна як малому, так і великому підприємству, а також діапазони, де тільки одне підприємство отримує вигоду, а інше втрачає частину вигоди (зменшується планова рентабельність). Визначити також граничну ціну, при якій одне з підприємств понесе збиток. Розглянути ситуації, за яких підприємства можуть як тимчасовий захід дати згоду на таку кооперацію;

3) визначити наступні варіанти цін на деталь:

ціну, при якій обидва підприємства отримують однакову додаткову вигоду від кооперації;

ціни, при яких одне підприємство отримує більшу або меншу додаткову;

ціни, при яких на одному підприємстві знижується планова рентабельність, а друге підприємство одержить значну вигоду і навпаки.

Варіант 1
Виробництво деталі ЛН-45
Тест-задача 1.1

Таблиця 16

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	2 300	2 645
Деталь	грн	120	?

Варіанти відповіді: 1) 130,4 грн; 2) 140,7 грн; 3) 151,8 грн; 4) 170,4 грн.

Тест-задача 1.2

Таблиця 17

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	23,6	41,3
Деталь	грн	90	?

Варіанти відповіді: 1) 156,2 грн; 2) 173,3 грн; 3) 184,2 грн; 4) 195,4 грн.

Варіант 2
Виробництво деталі ЛР-64
Тест-задача 2.1

Таблиця 18

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	900	1 125
Деталь	грн	34	?

Варіанти відповіді: 1) 46,8 грн; 2) 54,3 грн; 3) 58,6 грн; 4) 61,3 грн.

Тест-задача 2.2

Таблиця 19

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	27	51,3
Деталь	грн	256	?

Варіанти відповіді: 1) 41,6 грн; 2) 47,8 грн; 3) 54,3 грн; 4) 58,6 грн.

Варіант 3

Виробництво деталі ЛК-165

Тест-задача 3.1

Таблиця 20

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	1 050	1 176
Деталь	грн	124	?

Варіанти відповіді: 1) 146,1 грн; 2) 152,7 грн; 3) 159,7 грн; 4) 164,3 грн.

Тест-задача 3.2

Таблиця 21

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	31,7	55,8
Деталь	грн	103	?

Варіанти відповіді: 1) 176,5 грн; 2) 183,7 грн; 3) 199,4 грн; 4) 206,0 грн.

Варіант 4
Виробництво деталі КР-74
Тест-задача 4.1

Таблиця 22

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	870	1017,9
Деталь	грн	157	?

Варіанти відповіді: 1)187,4 грн; 2)193,6 грн; 3)199,1 грн; 4)202,1 грн.

Тест-задача 4.2

Таблиця 23

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	46,7	90,6
Деталь	грн	139	?

Варіанти відповіді: 1) 208,3 грн; 2) 276,4 грн; 3) 287,2 грн; 4) 296,6 грн.

Варіант 5
Виробництво деталі ВН-69
Тест-задача 5.1

Таблиця 24

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	926	1 054,9
Деталь	грн	87,3	?

Варіанти відповіді: 1) 96,5 грн; 2) 118,9 грн; 3) 129,4 грн; 4) 131,7 грн.

Тест-задача 5.2

Таблиця 25

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	54,3	98,8
Деталь	грн	71,8	?

Варіанти відповіді: 1) 128,3 грн; 2) 140,7 грн; 3) 165,8 грн; 4) 181,4 грн.

Варіант 6

Виробництво деталі КР-28

Тест-задача 6.1

Таблиця 26

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	1 236	1 520,8
Деталь	грн	91,4	?

Варіанти відповіді: 1) 110,4 грн; 2) 117,7 грн; 3) 123,7 грн; 4) 138,4 грн.

Тест-задача 6.2

Таблиця 27

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	76,3	134,3
Деталь	грн	78,3	?

Варіанти відповіді: 1) 141,7 грн; 2) 151,6 грн; 3) 164,3 грн; 4) 186,3 грн.

Варіант 7

Виробництво деталі ЛН-65

Тест-задача 7.1

Таблиця 28

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	686	782,0
Деталь	грн	73,0	?

Варіанти відповіді: 1) 71,8 грн; 2) 79,4 грн; 3) 85,6 грн; 4) 91,5 грн.

Тест-задача 7.2

Таблиця 29

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	73,4	137,3
Деталь	грн	59,0	?

Варіанти відповіді: 1) 107,8 грн; 2) 115,6 грн; 3) 121,4 грн; 4) 132,5 грн.

Варіант 8

Виробництво деталі ЛМ-67

Тест-задача 8.1

Таблиця 30

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	586,0	697,3
Деталь	грн	135,0	?

Варіанти відповіді: 1) 159,4 грн; 2) 165,0 грн; 3) 176,8 грн; 4) 180,4 грн.

Тест-задача 8.2

Таблиця 31

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	96,7	198,2
Деталь	грн	101,8	?

Варіанти відповіді: 1) 196,4 грн; 2) 229,6 грн; 3) 238,4 грн; 4) 242,1 грн.

Варіант 9

Виробництво деталі ЛЧ-42

Тест-задача 9.1

Таблиця 32

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	781,0	866,9
Деталь	грн	152,0	?

Варіанти відповіді: 1) 187,3 грн; 2) 194,2 грн; 3) 206,7 грн; 4) 211,8 грн.

Тест-задача 9.2

Таблиця 33

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	112,0	211,7
Деталь	грн	131,0	?

Варіанти відповіді: 1) 244,9 грн; 2) 265,1 грн; 3) 272,3 грн; 4) 294,1 грн.

Варіант 10
Виробництво деталі ЛР-51
Тест-задача 10.1

Таблиця 34

Дані по малому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	тис. грн	86,4	1036,8
Деталь	грн	117,0	?

Варіанти відповіді: 1) 132,4 грн; 2) 141,2 грн; 3) 154,4 грн; 4) 172,6 грн.

Тест-задача 6.2

Таблиця 35

Дані по великому підприємству

Об'єкт	Одиниця виміру	Технологічна собівартість продукції	Собівартість продукції
Підприємство	млн грн	86,7	166,5
Деталь	грн	87,3	?

Варіанти відповіді: 1) 173,1 грн; 2) 184,4 грн; 3) 197,3 грн; 4) 202,1 грн.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 6

1. На основі даних про технологічну і повну собівартості продукції по підприємству в цілому необхідно визначити індекс перевищення повної собівартості стосовно технологічної собівартості продукції підприємства шляхом ділення повної собівартості на технологічну собівартість.

2. Використовуючи отриманий індекс можна визначити повну собівартість деталі, що розглядається, шляхом множення її технологічної собівартості на цей індекс.

3. Для отримання планової ціни на деталь слід її собівартість помножити на індекс планової рентабельності (в даному завданні цей індекс становить 1,1). Таким чином визначають ціну виготовлення деталі

як на малому, так і на великому підприємстві. При вирішенні тест-задач необхідно зберігати проміжні результати всіх виконаних обчислень.

4. За результатами рішення двох тест-завдань та заповнення підсумкової таблиці починають виконувати саме завдання. Можлива така ситуація, коли ціна угоди, залежно від ситуації на ринку, може коливатися в широкому діапазоні. У деяких випадках ця ціна може бути вигіднішою, ніж заплановано для обох підприємств, або навпаки, у одного підприємства прибуток може бути вище запланованого, а в іншого — нижче. Необхідно визначити можливі варіанти цін і їх значущість для підприємства.

Подальші рекомендації будуть розглядатися на конкретному прикладі, дані якого наведені в узагальнюючій таблиці, яка складається на основі рішення двох тест-завдань (табл. 36).

Таблиця 36

**Собівартість та ціна виготовлення деталі
на двох підприємствах**

Показники	Підприємства	
	мале	велике
Технологічна собівартість, грн	100,0	80,0
Повна собівартість, грн	120,0	160,0
Планова ціна, грн	132,0	176,0

Розглянемо декілька діапазонів цін для обох підприємств.

1. Спочатку розрахуємо діапазон цін угоди, що найбільш вигідний для обох сторін (Двц), у випадку коли прибуток від угоди перевищує запланований прибуток і покупця, і продавця.

Визначимо інтервал діапазону вигідних цін (Ідвц):

$$Ідвц = Спв - Цплм, \quad (1)$$

де Спв – повна собівартість виготовлення деталі на крупному підприємстві, грн;

Цплм – планова ціна деталі на малому підприємстві, грн.

У нашому випадку $Ідвц = 160 - 132 = 28$ грн.

Ціна угоди в цьому діапазоні дуже вигідна для обох підприємств, так як для великого підприємства вона нижче планової собівартості і тому

забезпечує додатковий прибуток, а для малого підприємства вона вище планової ціни, в якій вже закладені 10% рентабельності, а тому прибуток буде більше, як і рентабельність.

Визначимо величину прибутку і рентабельності продажу (покупки) однієї деталі у випадку, коли ціна угоди (Цу) буде встановлена на середині розглянутого діапазону: $28 : 2 = 14$ грн. У цьому випадку ціна угоди складе: $132 + 14 = 146$ грн, або $160 + 14 = 146$ грн.

При ціні 146 гривень прибуток малого підприємства (Пм) визначається як різниця між ціною угоди і повною собівартістю виготовлення деталі на малому підприємстві.

$$\begin{aligned} \text{Пм} &= \text{Цу} - \text{Спм} \\ \text{Пм} &= 146 - 120 = 26 \text{ грн.} \end{aligned} \quad (2)$$

Визначимо рентабельність малого підприємства ($P_{\text{мп}}$):

$$\begin{aligned} P_{\text{м}} &= \frac{\text{Пм}}{\text{Спм}} \times 100 \%, \\ P_{\text{м}} &= \frac{26}{120} \times 100 = 21,7 \%. \end{aligned} \quad (3)$$

Плановий прибуток виготовлення деталі на малому підприємстві становив 12 грн, рентабельність – 10 %. І прибуток, і рентабельність збільшилися більш ніж у два рази, що дозволяє вважати розглянуту ціну угоди вигідною для малого підприємства.

Далі визначимо зміну планових прибутку і рентабельності з ціною угоди в 146 грн для великого підприємства. Слід зазначити, що ці розрахунки будуть мати дещо умовний характер, оскільки на великому підприємстві деталей виготовлятися не буде. Прибуток великого підприємства (Пв) визначимо як різницю між плановою ціною деталі крупного підприємства і ціною угоди.

$$\text{Пв} = \text{Цплв} - \text{Цу}, \quad (4)$$

де Цплв – планова ціна деталі на крупному підприємстві, грн;
Цу – ціна угоди, грн.

$$\text{Пв} = 176 - 146 = 30 \text{ грн.}$$

Рентабельність великого підприємства (P_v) при розглянутій угоді складе:

$$P_v = \frac{P_v}{C_{pv}} \times 100\%, \quad (5)$$

$$P_v = \frac{30}{160} \times 100 = 18,8\%,$$

де C_{pv} – повна собівартість виготовлення деталі на крупному підприємстві, грн.

Результатом угоди для великого підприємства стало також збільшення прибутку з 16 до 30 грн її рентабельності з 10 % майже до 19 %.

Відносні показники збільшення прибутку і рентабельності на великому підприємстві дещо гірше порівняно з малим підприємством. Це відбувається через різні величини бази (планової собівартості). Але абсолютні прирости прибутку однакові.

Слід зазначити, що взаємовигідна співпраця малого та середнього бізнесу ґрунтується на різних величинах технологічної та повної собівартості виготовлення виробів. На великому підприємстві, де технології більш досконалі, технологічна собівартість буде нижче, а додаткові витрати, пов'язані з випуском більш складної продукції, навпаки, будуть набагато більшими, ніж на малому підприємстві.

Ці відмінності дозволяють успішно співпрацювати малим і великим підприємствам.

У нашому випадку в межах певного діапазону цін від 132 до 162 грн обидва підприємства отримають додатковий прибуток. Якщо ціна угоди буде відхилятися від розглянутої середньої ціни (146 грн), то це означає, що одне із підприємств отримає більший додатковий прибуток, а інше — менший прибуток.

Як правило ціни угоди відхиляються від середньої в меншу сторону, а значить велике підприємство отримує прибуток більший, оскільки великих підприємств мало, а малих багато. Такі підприємства конкурують.

2. Діапазон цін угоди найбільш вигідний для великого підприємства, але такий, що знижує плановий прибуток і рентабельність малого підприємства (продавця). Тобто діапазон такий: планова ціна деталі на малому підприємстві ($C_{плм}$) ÷ повна собівартість деталі на малому підприємстві ($C_{плм}$).

Визначимо інтервал діапазону угоди ($I_{\text{цмн}}$), який забезпечує малому підприємству прибуток і рентабельність нижче планових:

$$I_{\text{цмн}} = C_{\text{плм}} - C_{\text{пм}}, \quad (6)$$

де $C_{\text{пм}}$ – повна собівартість на малому підприємстві, грн.

$$I_{\text{цмн}} = 132 - 120 = 12 \text{ грн.}$$

При ціні угоди нижче повної собівартості виготовлення деталі на малому підприємстві це підприємство буде нести збитки. Такий варіант угоди не розглядаємо.

У нашому випадку ціна угоди нижче планової ціни малого підприємства – це вигідно великому підприємству, але не вигідно малому підприємству. Однак в умовах відсутності інших замовлень така угода, по-перше, забезпечує функціонування підприємства, дозволяє платити працівникам заробітну плату в колишньому обсязі, а, по-друге, приносить прибуток хоч і менший, ніж був раніше запланований.

Визначимо діапазон цін, в якому змінюється величина прибутку обох підприємств. Однією із меж діапазону є планова собівартість виготовлення деталі на малому підприємстві. В цьому випадку мале підприємство не отримує прибутку. Іншою межею є планова ціна деталі на великому підприємстві. Ціна угоди менше цієї величини забезпечить підприємству прибуток.

Таким чином, діапазон, який забезпечує обом підприємствам прибуток, знаходиться в межах: повна собівартість виготовлення деталі на малому підприємстві ÷ планова ціна на великому підприємстві, або $C_{\text{пм}} \div C_{\text{плв}}$.

Величина інтервалу формування прибутку обох підприємств складає:

$$I_{\text{пр}} = C_{\text{плв}} - C_{\text{пм}} \quad (7)$$

$$I_{\text{пр}} = 176 - 120 = 56 \text{ грн.}$$

Тобто величина, в межах якої сторони можуть домовлятися про ціну угоди (для них це має сенс) складає саме 56 грн. Це величина прибутку, яку можуть отримати обидва підприємства і яку вони повинні розділити між собою.

У попередніх розрахунках було розглянуто питання про розподіл додаткового прибутку, а в даному випадку розглядається питання про розподіл всієї прибутку в певних умовах. Вони полягають в тому, що для великого підприємства угода, безумовно, вигідна.

Встановимо величину прибутку і рентабельності для обох підприємств. Як і в попередньому випадку прийемо ціну угоди в середині розглянутого інтервалу. Величина інтервалу становила 12 грн, значить середина інтервалу – це 6 грн. Для визначення ціни угоди необхідно до повної собівартості малого підприємства додати 6 грн (половину довжини інтервалу).

Таким чином ціна угоди складе: $C_y = C_{pm} + 6 \text{ грн} = 120 + 6 = 126 \text{ грн}$. На підставі ціни угоди можливо визначити величину прибутку і рентабельності як для малого підприємства, так і для великого. Прибуток малого підприємства складе:

$$P_m = C_y - C_{pm} \quad (8)$$

$$P_m = 126 - 120 = 6 \text{ грн.}$$

Прибуток великого підприємства складе:

$$P_v = C_{plv} - C_y \quad (9)$$

$$P_v = 176 - 126 = 50 \text{ грн.}$$

Передбачалося виготовити деталь на великому підприємстві за 176 грн. Купили її на малому підприємстві за 126 грн. Різниця є реальним прибутком, який підприємство отримало від угоди.

Рентабельність на малому підприємстві (P_m) визначимо як відношення ціни угоди до повної собівартості виготовлення деталі на малому підприємстві. Формула розрахунку рентабельності:

$$P_m = \frac{C_y}{C_{pm}} \times 100 - 100, \quad (10)$$

$$P_m = \frac{126}{120} \times 100 - 100 = 5\%.$$

Планова рентабельність становила 10 %, а фактична зменшилася до 5 %. При розрахунках використовувалася формула (10), але це не обов'язково, можна використовувати і класичну формулу розрахунку рентабельності (5).

Рентабельність великого підприємства визначається як відношення планової ціни великого підприємства до ціни угоди, або як відношення прибутку великого підприємства до планової собівартості виготовлення деталі. Планові показники необхідно використовувати для того, щоб забезпечити порівнянність планових і фактичних результатів.

Для розрахунку рентабельності великого підприємства використовуємо відношення прибутку (Π_v) до повної собівартості (C_{pv}):

$$P_v = \frac{\Pi_v}{C_{pv}} \times 100\%, \quad (11)$$

$$P_v = \frac{50}{160} \times 100\% = 32,5\%.$$

Як свідчать розрахунки величина рентабельності великого підприємства збільшилася більш ніж у три рази.

У діапазоні, який розглядається, ціна угоди не вигідна для малого підприємства, інтервал діапазону невеликий: 12 грн проти 26 грн, що було в прийнятному для підприємстві діапазоні. Однак ймовірність укладення таких угод досить велика на практиці, оскільки малих підприємств значно більше ніж великих підприємств. Незважаючи на це розглянемо ще один діапазон цін, який буде не вигідним для великого підприємства.

3. Діапазон ціни угоди найбільш вигідний для малого підприємства і невигідний для великого підприємства. У цьому діапазоні при укладанні угоди велике підприємство буде отримувати прибуток, але розмір цього прибутку буде нижче за плановий. Діапазон обмежений з одного боку величиною повної собівартості великого підприємства, а з іншого – планової ціною деталі. Тобто діапазон такий: $C_{pv} \div C_{плв}$.

Інтервал цін угоди в цьому діапазоні ($I_{цув}$) визначається наступним чином:

$$I_{цув} = C_{плв} - C_{pv} \quad (12)$$

$$I_{цув} = 176 - 160 = 16 \text{ грн.}$$

Якщо ціна угоди нижче планової ціни деталі, то підприємство втрачає частину прибутку, що був закладений у ціні. Наприклад, виготовляючи деталь за планом підприємство повинно отримувати 16 грн прибутку ($176 - 160 = 16$). Однак, якщо ціна угоди складе, наприклад, 168 грн (середина інтервалу), то прибуток скоротиться наполовину і складе всього 8 грн ($176 - 168 = 8$).

Якщо ціна угоди буде такою ж, як і планова ціна великого підприємства, то прибутку не буде взагалі. У разі, якщо ціна угоди виявиться вище планової ціни на деталь, то підприємство отримає збиток. Наприклад, ціна угоди буде на рівні 180 грн. В цьому випадку $Ц_{вп} - Ц_{у} = 176 - 180 = -4$ грн. Такий варіант в даному завданні не розглядається.

Визначимо розмір прибутку і рентабельності великого і малого підприємства в разі, коли ціна угоди буде перебувати в середині даного діапазону, який становить 168 грн. Розглянемо показники великого підприємства. Як було зазначено вище, в цьому випадку прибуток великого підприємства складе 8 грн, а рентабельність складе за формулою (10):

$$P_v = \frac{168}{160} \times 100 - 100 = 5 \text{ \%}.$$

Ціна операції в розглянутому діапазоні для малого підприємства вигідна. По-перше, мале підприємство отримує весь запланований прибуток, по-друге, весь прибуток в діапазоні вигідний для обох підприємств, і, по-третє, мале підприємство отримує певну частину прибутку, який був запланований великим підприємством для себе.

Величина прибутку малого підприємства (P_m) визначається як різниця ціни угоди ($Ц_{у}$) та повної собівартості малого підприємства ($С_{пм}$): $P_m = 168 - 120 = 48$ грн. Фактична рентабельність малого підприємства у цьому випадку складе за формулою (5):

$$P_m = \frac{48}{120} \times 100 \% = 40 \text{ \%}.$$

Ціна угоди, якщо вона знаходиться в розглянутому діапазоні, буде вигідною для малого підприємства, оскільки збільшує прибуток і рентабельність в декілька разів. Однак, ймовірність укладання такої угоди досить мала, оскільки малі підприємства досить жорстко конкурують між собою за замовлення великого підприємства.

Загальна величина діапазону ціни угоди беззбиткової для обох підприємств знаходиться, з одного боку, в межах планової ціни великого підприємства і, з іншого боку, повної собівартості виготовлення деталі на малому підприємстві. При цьому слід зазначити, що кожне підприємство починаючи переговори про угоду знає тільки свій діапазон, що знаходиться в межах планової ціни і повної собівартості виробництва деталі.

Рекомендована література

Основна

1. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / З. П. Румянцева, Н. А. Саламатин, Р. З. Акбердин и др. – Москва : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
2. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т.И. Лепейко и др. – Киев : КНТ, 2006. – 688 с.
3. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2005. – 860 с.
4. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 274 с.
5. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
6. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / за ред. Л. І. Федулової. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 533 с.

Додаткова

7. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – Київ : Знання, 2008. – 319 с.
8. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Й. С. Ситник. – Львів : Тріада плюс, Київ : Алерта, 2008. – 456 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 283 с.

Інформаційні ресурси

10. Інтернет портал для управлінців – Режим доступу : [http: // www.management.com.ua/](http://www.management.com.ua/).

11. Корпоративне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.corporation.com.ua.

Методичне забезпечення

12. Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" денної форми навчання / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 54 с.

13. Методичні рекомендації до виконання курсового проекту з навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" всіх форм навчання / уклад. С. К. Потьомкін, Т. І. Мазко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 22 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних та ситуаційних завдань
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ"
для студентів спеціальності
8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування"
денної форми навчання**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Потьомкін** Сергій Костянтинович
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *О. Г. Лященко*

Коректор *О. Г. Лященко*

План 2016 р. Поз. № 299 ЕВ. Обсяг 45 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*