

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**  
**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИМЕНИ СЕМЁНА КУЗНЕЦА**

**Задания для самостоятельной работы**  
**по учебной дисциплине**  
**"МЕНЕДЖМЕНТ"**  
**для иностранных студентов направлений подготовки**  
**6.030507 "Маркетинг",**  
**6.030505 "Управление персоналом и экономика труда"**  
**дневной формы обучения**

**Харьков**  
**ХНЭУ им. С. Кузнеця**  
**2016**

Утверждено на заседании кафедры менеджмента.  
Протокол № 12 от 30.03.2016 г.

*Самостоятельное электронное текстовое сетевое издание*

**Составители:** С. К. Потёмкин  
И. Н. Козлова

**Задания** для самостоятельной работы по учебной дисциплине "Менеджмент" для иностранных студентов направлений подготовки 6.030507 "Маркетинг", 6.030505 "Управление персоналом и экономика труда" дневной формы обучения : [Электронное издание] / сост. С. К. Потёмкин, И. Н. Козлова. – Харьков : ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2016. – 49 с.

Представлены условия заданий для самостоятельной работы и контрольные вопросы для самодиагностики, которые будут способствовать закреплению приобретенных теоретических знаний и формированию умений и навыков, важных для менеджеров.

Рекомендовано для иностранных студентов направлений подготовки 6.030507 "Маркетинг", 6.030505 "Управление персоналом и экономика труда" дневной формы обучения.

## **Введение**

Учебная дисциплина "Менеджмент" является первой специальной дисциплиной, которая знакомит студентов с их профессией. Все другие дисциплины, изучающие отдельные функции менеджмента, основаны на тех знаниях, которые студенты получают при изучении менеджмента.

Важной задачей дисциплины является показать взаимосвязь и взаимообусловленность функций менеджмента. Изучая в дальнейшем отдельные функции менеджмента, студент должен понимать, что при изменении показателей одной из функций осуществляется воздействие на показатели других функций. Эти изменения необходимо прогнозировать и учитывать в своей работе, что требует как теоретических знаний, так и практических навыков и умений, которые могут быть получены в процессе решения практических задач и ситуаций.

Формирование компетентностей осуществляется во время аудиторных практических занятий, но для их закрепления необходима серьёзная самостоятельная работа со стороны студентов.

Данный сборник заданий даёт возможность студентам в процессе углубленной самостоятельной работы при решении задач и анализе ситуаций приобрести необходимые навыки, умения и компетентности.

В представленных заданиях рассматриваются проблемы, связанные с оценкой эффективности работы предприятия и системы менеджмента с помощью различных групп экономических показателей. Особое внимание уделяется функциям менеджмента: организации, планирования, мотивации, контроля.

### **1. Организация самостоятельной работы студентов**

Основной задачей менеджера является принятие и реализация решений. Решения могут быть простыми, сложными и даже очень сложными. От того, насколько верным является принятое решение, зависит эффективность работы предприятия, а иногда и его существование. Принимая любое решение, менеджер должен представлять, как его

реализация повлияет на других людей, работу подразделений, деятельность которых прямо или косвенно зависит от этого решения. В системе менеджмента всё взаимосвязано, и эти взаимосвязи необходимо учитывать.

Обосновывая принятые решения, менеджер опирается на интуицию, здравый смысл, а во многих случаях – на расчёты. Встречаются ситуации стандартные и поэтому используются известные методы, но чаще возникают ситуации уникальные, а значит, метод решения менеджеру надо формировать самостоятельно. Принимая во внимание такие особенности в работе, менеджер должен обладать соответствующими знаниями, навыками, умениями и компетентностями. Они формируются в процессе обучения путём изучения теории и выполнения практических работ. Теоретическая подготовка позволяет правильно определить направленность, в рамках которой будет приниматься решение, сформулировать его альтернативные варианты, а аналитическая работа позволяет выбрать окончательный вариант, оценить и обосновать его и уже на этой основе организовывать реализацию решения.

Время, отведённое на самостоятельную работу студентов по дисциплине, регламентируется учебным планом. Объём самостоятельной работы определяется рабочей программой учебной дисциплины "Менеджмент", а её содержание – задачами для самостоятельной работы студентов, а также рекомендациями преподавателя.

Основными видами самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине "Менеджмент" являются:

- 1) поиск, подбор и обзор литературных источников и информации сети Internet по вопросам, которые не рассматриваются на лекционных занятиях;
- 2) подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- 3) подготовка к текущему и итоговому контролю;
- 4) выполнение домашних заданий.

Путём обработки дополнительных литературных источников по вопросам, вынесенным на самостоятельное изучение, студенты углубляют знания по дисциплине. Задания для самоконтроля знаний приведены для каждой из тем учебной дисциплины. Они сформулированы таким образом, чтобы в процессе их выполнения у студентов формировались профессиональные компетентности, которые они будут применять в будущей

профессиональной деятельности на рабочем месте. Некоторые из этих заданий студенты выполняют самостоятельно на практических занятиях, а другие – во внеаудиторное время в качестве домашних заданий (перечень таких задач определяется преподавателем отдельно для каждой академической группы).

## **2. Экономические показатели менеджмента**

### **2.1. Оценка трудовых показателей**

*Общие методические рекомендации к выполнению заданий  
пункта 2.1*

Производительность труда (ПТ) рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{V}{Ч}, \quad (1)$$

где  $V$  – объём товарной продукции в натуральном, стоимостном или трудовом выражении;

$Ч$  – численность определённой категории персонала, чел.

Обратным к производительности труда является показатель трудоёмкости. Существует зависимость между производительностью труда и трудоёмкостью изделия:

$$\Delta ПТ = \frac{100 \times \Delta Т}{100 - \Delta Т} \times 100 \%, \quad (2)$$

где  $\Delta Т$  – процент уменьшения или увеличения трудоёмкости изделия, %;

$\Delta ПТ$  – процент уменьшения или увеличения производительности труда изделия, %.

#### **Задание 1**

Маркетологи планируют увеличение спроса на продукцию фирмы в плановом году. Они должны подготовить договоры о поставках товаров в торговую сеть и просят планово-производственный отдел

предприятия сообщить им о возможности прироста объемов производства в плановом году. Менеджеры сообщили, что разрабатываются две группы мероприятий по повышению производительности труда. В результате реализации мероприятий первой группы производительность труда возрастет на N %, а второй – на R % (данные выбираются по вариантам табл. 1).

Таблица 1

### Исходные данные

№ варианта	N, %	R, %	№ варианта	N, %	R, %
1	6	7	14	12	5
2	5	6	15	18	9
3	4	5	16	6	7
4	3	4	17	8	12
5	4	6	18	9	16
6	5	7	19	11	4
7	6	8	20	8	7
8	7	9	21	10	14
9	8	9	22	7	9
10	9	10	23	14	6
11	5	7	24	10	6
12	5	6	25	11	3
13	5	8	26	5	2

Необходимо определить, каким будет относительный прирост объема производства продукции на предприятии, при условии, что численность персонала на предприятии остается неизменной.

### Задание 2

Руководство предприятия поставило задачу перед маркетологами увеличить свою долю рынка, на котором реализуется продукция предприятия. Намечена реализация двух групп мероприятий.

В результате реализации первой группы трудоёмкость продукции на предприятии снизится на N %, а рост производительности труда при реализации второй группы составит R % (данные выбираются по вариантам табл. 2).

Следует определить прирост объёмов производства на предприятии после реализации двух групп мероприятий. Численность персонала на предприятии не меняется.

Таблица 2

### Исходные данные

№ варианта	N, %	R, %	№ варианта	N, %	R, %
1	7	11	14	12	5
2	10	14	15	18	9
3	5	8	16	6	7
4	8	10	17	8	12
5	3	12	18	9	16
6	11	15	19	11	4
7	4	13	20	8	7
8	9	8	21	10	14
9	6	9	22	7	9
10	8	11	23	14	6
11	7	10	24	10	6
12	10	11	25	11	3
13	12	15	26	5	2

Необходимо определить, каким будет прирост объёмов производства на предприятии после реализации двух групп мероприятий. Численность персонала на предприятии не меняется.

### Задание 3

В плановом году на предприятии увеличится выпуск продукции, которая пользуется спросом на рынке. Предприятие имеет незагруженное оборудование, поэтому может увеличить выпуск продукции за счёт приёма на работу новых работников. По расчётам менеджеров это позволит увеличить выпуск продукции на N % (табл. 3).

Одновременно разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение производительности труда. В результате их реализации прирост производительности труда составит R %.

Следует определить увеличение объёма производства продукции на предприятии в плановом году.

## Исходные данные

№ варианта	N, %	R, %	№ варианта	N, %	R, %
1	6	10	14	11	4
2	11	8	15	8	7
3	12	7	16	10	14
4	8	5	17	7	9
5	6	14	18	14	6
6	7	10	19	10	6
7	6	12	20	11	6
8	14	5	21	5	8
9	8	12	22	13	7
10	11	6	23	12	6
11	6	7	24	11	7
12	8	12	25	10	6
13	9	16	26	9	5

## 2.2. Оценка показателей прибыльности

*Общие методические рекомендации для выполнения заданий пункта 2.2*

Прибыль предприятия (П) определяется как разница между доходом предприятия (Д) и себестоимостью (С). Доход (или выручка) определяется как произведение цены (Ц) изделия и объёма производства в натуральных единицах.

Относительным показателем прибыли предприятия является рентабельность (Р). Рентабельность изделия определяется по формуле:

$$P = \frac{C_i - C_i}{C_i} \times 100 = \frac{P_i}{C_i} \times 100 \%, \quad (3)$$

где  $C_i$  – цена  $i$ -го вида продукции, грн;

$C_i$  – себестоимость единицы  $i$ -го вида продукции, грн;

$P_i$  – прибыль единицы  $i$ -го вида продукции, грн.

## Задание 4

Продукция предприятия пользуется большим спросом на рынке. Несмотря на это, на предприятии уделяют много внимания совершенствованию



технологии, повышению качества продукции и улучшению организации производства. Всё это позволяет улучшить экономические показатели предприятия в плановом году. В базовом году объём производства составлял 25,0 млн грн, а себестоимость – 22,5 млн грн. В плановом году объём производства увеличится на К %, а рентабельность составит Р % (данные выбираются по вариантам табл. 4).

Таблица 4

### Исходные данные

№ варианта	К, %	Р, %	№ варианта	К, %	Р, %
1	8	25	14	7	19
2	12	30	15	9	21
3	14	26	16	10	20
4	7	28	17	8	29
5	6	25	18	11	28
6	11	29	19	14	27
7	13	22	20	12	26
8	9	20	21	11	25
9	12	31	22	15	24
10	47	20	23	10	23
11	12	25	24	13	22
12	10	24	25	12	25
13	11	23	26	10	23

Необходимо определить изменение прибыли в плановом году в абсолютном и относительном выражении.

## 3. Задания для выполнения самостоятельной работы по темам дисциплины

### Тема 1. Развитие теории и практики менеджмента

#### Задание 5

Научные школы менеджмента внесли значительный вклад в теорию и практику управления, организацию производства и труда.

Необходимо дать характеристику результатов разработки вопросов менеджмента самыми известными научными школами. Результаты следует оформить в табл. 5.

Таблица 5

### Развитие научными школами теории и практики менеджмента

Название школы	Вклад в теорию и практику менеджмента	Критерии оценки результативности управления
Школа научного управления		
Школа административного управления		
Школа человеческих отношений		
Школа поведенческих наук		
Количественная школа		

### Задание 6

Составьте сравнительную таблицу развития научных школ менеджмента. Результаты следует представить в табл. 6.

Таблица 6

### Характеристика научных целей управления

Название школы	Представление об объекте управления	Главная составная часть объекта управления	Вклад школы в развитие теории и практики управления

### Задание 7

Дайте характеристику научных подходов в менеджменте. Результаты оформите в табл. 7.

### Характеристика научных подходов в менеджменте

Название научного подхода	Характеристика научных подходов в менеджменте
Системный	
Комплексный	
Интеграционный	
Маркетинговый	
Функциональный	
Динамический	
Процессный	
Нормативный	
Количественный	
Административный	
Поведенческий	
Ситуационный	

### Контрольные вопросы для самодиагностики

1. В чём заключается смысл домонополистического этапа в развитии менеджмента?
2. Каков смысл этапа "научного управления" в развитии менеджмента?
3. В чём заключается вклад А. Файоля в развитие теории менеджмента?
4. Что послужило толчком развития школы поведенческих наук и в чём её особенности?
5. Назовите основных представителей школы человеческих отношений. Охарактеризуйте их вклад в развитие менеджмента.
6. Что характерно для современного этапа в развитии менеджмента? Назовите основные тенденции современных направлений в менеджменте.
7. Охарактеризуйте ситуационный подход в управлении.
8. Какой вклад внесли представители административной школы управления в развитие менеджмента?
9. Какие основные идеи выдвигали представители школы человеческих отношений?
10. Охарактеризуйте механизм этического поведения.
11. Как вы понимаете смысл понятия "этический кодекс"?
12. Что такое культура корпорации?

## Тема 2. Сущность и общие категории менеджмента

### Задание 8

Составьте сравнительную таблицу основных признаков моделей менеджмента. Результаты внесите в табл. 8.

Таблица 8

#### Характерные признаки моделей менеджмента

Американская модель	Японская модель	Европейская модель	Украинская модель
1			
2			
3			

### Задание 9

#### *Производственная сфера менеджмента*

Определите объём производства на предприятии в базовом и плановом годах, а также его относительное изменение.

Исходные данные приведены в табл. 9.

Таблица 9

#### Исходные данные

Вариант	Наименование изделия	Базовый год		Плановый год	
		Количество изготавливаемых изделий, тыс. шт.	Цена изделия, грн	Количество изготавливаемых изделий, тыс. шт.	Цена изделия, грн
1	2	3	4	5	6
1	А	100	5,0	120	5,5
	Б	150	7,0	130	8,0
2	А	105	5,1	115	5,5
	Б	145	6,5	156	7,0
3	А	108	5,2	111	5,8
	Б	146	6,7	167	7,4

Продолжение табл. 9

1	2	3	4	5	6
4	А	111	5,2	112	5,9
	Б	189	6,8	192	7,3
5	А	113	5,3	116	5,9
	Б	152	6,2	162	7,8
6	А	115	5,4	125	5,9
	Б	153	6,8	174	8,1
7	А	117	5,5	126	6,1
	Б	158	7,2	168	8,2
8	А	119	5,6	128	6,6
	Б	146	7,3	158	8,4
9	А	120	5,7	132	6,6
	Б	178	7,5	182	8,1
10	А	123	5,8	136	6,1
	Б	156	7,6	179	8,9
11	А	126	5,9	130	6,3
	Б	123	7,0	136	8,1
12	А	129	5,0	138	6,0
	Б	169	7,0	174	8,0
13	А	135	4,8	145	5,3
	Б	169	7,4	171	7,9
14	А	139	4,7	155	5,6
	Б	158	7,6	166	9,4
15	А	140	4,2	148	5,6
	Б	123	7,8	139	9,9
16	А	142	4,3	151	5,1
	Б	146	7,1	152	8,0
17	А	146	4,4	152	5,0
	Б	174	8,2	188	9,0
18	А	149	4,1	156	5,0
	Б	214	8,3	225	9,0
19	А	152	4,0	161	5,4
	Б	235	8,1	247	9,0
20	А	159	5,4	174	6,0
	Б	256	8,6	262	9,0
21	А	160	5,9	178	6,0
	Б	248	8,3	153	9,3
22	А	165	5,9	177	6,5
	Б	268	8,4	288	9,3

1	2	3	4	5	6
23	А	165	4,1	176	5,2
	Б	247	8,6	289	8,8
24	А	167	4,2	170	5,2
	Б	258	8,1	263	9,1
25	А	152	4,3	192	5,3
	Б	213	8,0	226	8,8
26	А	153	3,8	264	4,8
	Б	263	7,5	284	8,4

### *Методические рекомендации к выполнению задания*

Для определения объёма производства в базовом и плановом годах по видам продукции необходимо количество изготавливаемых изделий умножить на их цену.

Для определения объёмов производства в целом на предприятии необходимо сложить объёмы производства по всем изделиям отдельно в базовом году, затем – в плановом.

Абсолютное изменение показателя определяется как разница между плановым и базовым значениями показателя.

Относительное изменение показателя определяется как отношение планового значения показателя к базовому.

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. В чём суть понятий "управление" и "менеджмент"?
2. Чем обосновывается необходимость в возникновении менеджмента как науки?
3. Какие задачи решает менеджер?
4. Дайте определения менеджмента и предпринимательства, назовите их общие черты и различия.
5. Охарактеризуйте особенности менеджмента в США, Японии, европейских странах.
6. Назовите принципы менеджмента.
7. Существует ли взаимосвязь между принципами менеджмента? Если да, то какая?
8. Раскройте значение менеджмента для современной Украины.
9. Что является центральным понятием в системном подходе?

10. В чём состоит сущность ситуационного подхода?

11. На каких законах и закономерностях базируется менеджмент?

### Тема 3. Организация как объект и функция управления

#### Задание 10

##### *Действие подгруппы экономических факторов внешней среды на предприятие*

Предприятие производит три вида изделий: А, Б и В. Технологический процесс изготовления продукции связан с выбросом в окружающую среду вредных веществ. За это предприятие вынуждено платить штрафы: за каждое изделие А – 3,5 грн, а изделие Б – 5,5 грн, за изделие В – 4,5 грн. Через два года штрафы увеличатся в 5 раз. Возможно построить и ввести в действие очистные сооружения, что позволит сократить выбросы вредных веществ в два раза. Но это отразится на себестоимости изделий (себестоимость увеличится): по изделию А – на 3 %, по изделию Б – на 5 %, по изделию В – на 4 %. При этом штрафы увеличатся лишь в 2,3 раза.

Исходные данные приведены в табл. 10.

Таблица 10

#### Исходные данные

Вариант	Выпуск продукции, ед.			Цена изделия, грн			Себестоимость изделия, грн		
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3 000	1 300	1 500	400	650	550	345	548	495
2	3 100	1 350	1 600	420	730	600	375	625	555
3	3 200	1 400	1 550	430	760	650	385	675	585
4	3 300	1 450	1 650	440	820	700	395	703	638
5	4 500	1 600	1 700	200	800	650	163	693	603
6	4 600	1 650	1 750	190	780	700	152	685	630
7	4 700	1 650	1 800	180	825	500	140	715	437
8	4 800	1 750	1 900	170	625	550	138	515	487
9	4 000	1 850	2 000	210	570	850	175	468	795
10	4 200	2 050	2 200	220	720	400	185	615	358

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	2 750	1 550	1 650	450	750	380	407	643	315
12	2 800	1 650	1 750	460	530	390	413	421	326
13	2 850	1 600	1 700	470	700	410	427	587	364
14	2 900	1 700	1 800	480	720	420	440	614	378
15	2 950	1 750	1 850	490	790	430	448	678	376
16	4 000	1 800	1 850	350	820	440	305	715	395
17	4 050	1 650	1 900	360	800	450	314	705	398
18	4 100	1 750	1 950	370	865	460	327	768	403
19	4 150	1 800	2 250	380	855	470	340	768	404
20	4 250	1 850	2 450	390	635	480	350	540	418
21	4 350	2 080	1 600	400	625	490	358	525	424
22	3 050	2 090	1 700	390	545	500	352	448	439
23	3 150	2 120	1 650	380	535	510	332	438	448
24	3 250	2 130	1 750	370	525	520	328	428	465
25	3 350	2 140	1 800	360	515	530	317	416	472
26	3 450	2 150	1 850	350	505	540	305	408	485

Необходимо определить, целесообразно ли при этих условиях продолжать выпуск продукции, стоит ли строить очистные сооружения. Следует отметить, что очистные сооружения могут вводиться отдельно для каждого вида продукции.

Определите:

- 1) рентабельность производства изделий;
- 2) прибыль предприятия по каждому виду продукции и в целом по предприятию в текущем году;
- 3) прибыль предприятия по каждому виду продукции после увеличения штрафов без ввода очистных сооружений и при их введении. Штрафы выплачиваются из прибыли;
- 4) новую рентабельность производства изделий.

*Примечание.* Изделия могут быть сняты с производства полностью, если их производство убыточно.

#### *Методические рекомендации к выполнению задания*

1. Рассчитайте прибыль предприятия по каждому виду продукции. Определить массу прибыли предприятия.



2. Рассчитайте размер прибыли после уплаты налогов.
3. Рассчитайте размер штрафов, выплачиваемых из прибыли.
4. Найдите новый размер прибыли после уплаты штрафов.
5. Определите размер штрафов после их увеличения (согласно условиям задания).
6. Найдите новую себестоимость после введения очистных сооружений.
7. Рассчитайте новую массу прибыли.
8. Определите прибыль после уплаты налогов.
9. Определите величину прибыли после уплаты штрафов.

### **Задание 11**

В предложенных далее ситуациях следует определить, какая из организационных структур в большей степени подходит к приведённому примеру. Своё решение обоснуйте.

1. Предполагается открыть новое химическое предприятие. Размер предприятия средний. Менеджеру поручено предложить организационную структуру предприятия. Обоснуйте выбор структуры. Приведите принципиальную схему структуры.

2. В процессе диверсификации фирма создает несколько дочерних предприятий в различных регионах страны. Менеджеру предлагается разработать новую организационную структуру фирмы и обосновать её. Приведите принципиальную схему структуры.

3. Предприниматель купил среднее машиностроительное предприятие, которое производит швейные машины, холодильники и сельскохозяйственные средства. Организационная структура – линейно-функциональная. Менеджер получил задание изменить организационную структуру.

Какая организационная структура обеспечит эффективность работы предприятия? Обоснуйте решение. Приведите принципиальную схему новой организационной структуры.

4. Фирма осваивает новый вид продукции. В разработках принимают участие не только конструкторы, но и специалисты и рабочие различных подразделений предприятия.

Следует ли в этом случае менять организационную структуру предприятия? Если да, то каким образом? Какое из подразделений или какие подразделения следует включить в организационную структуру? Обоснуйте свои предложения.

5. Предприятие расположено компактно и обеспечивает сборку 10 различных моделей автомобилей за год. Все модели созданы на одной базе. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. Поступило предложение перейти на дивизионную структуру управления.

Дайте характеристики обеих структур управления. Оцените полученные предложения. Обоснуйте свои выводы. Приведите схему линейно-функциональной структуры управления.

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. Какие функции менеджмента относят к общим и почему?
2. Как характеризуются конкретные и специальные функции менеджмента?
3. Каково взаимодействие общих и конкретных функций менеджмента?
4. Как реализуются конкретные функции менеджмента?
5. В каких значениях употребляется термин "организация"?
6. Что составляет внутреннюю среду организации и её элементы?
7. Почему окружающая среда и её изучение важны для менеджеров?
8. Из каких элементов состоит организационная структура предприятия?
9. Какие факторы влияют на построение организационных структур управления?
10. В чём заключается различие между бюрократическими и адаптивными структурами?
11. К чему сводятся достоинства и недостатки централизованных структур организации?
12. В чём заключаются достоинства и недостатки децентрализованных структур организации?
13. Назовите критерии эффективности структур организации.

## **Тема 4. Планирование в организации**

### **Задание 12**

*Составление и выбор вариантов плана предприятия*

Предприятие в текущем году производит изделие А, количество (К), цена (Ц) и себестоимость (С) которого представлены в табл. 11.

**Исходные данные**

Вариант	Базовый год		
	К, тыс. шт.	Ц, тыс. грн	С, тыс. грн
1	2,0	3,8	3,60
2	4,0	3,6	3,15
3	2,8	2,2	1,90
4	4,2	1,6	1,52
5	3,6	1,8	1,63
6	3,0	2,9	2,62
7	3,7	1,9	1,81
8	1,9	2,4	2,15
9	3,2	1,1	0,93
10	2,6	1,7	1,52
11	3,0	1,2	1,10
12	2,7	2,1	1,85
13	3,4	1,6	1,45
14	3,9	2,2	2,05
15	4,2	2,5	2,35
16	2,9	2,7	2,45
17	3,4	1,5	1,35
18	2,1	2,1	1,95
19	3,4	2,9	2,77
20	1,8	3,2	3,12
21	3,2	1,4	1,25
22	3,3	3,1	2,93
23	2,7	3,4	3,05
24	2,3	3,7	3,45
25	4,2	1,6	1,33
26	2,6	3,2	2,85

Переменная часть себестоимости продукции предприятия в базовом году составляет 82 % от всей массы себестоимости.

На рынке работает ещё 4 компании-конкурента. Доля рынка одной из компаний составляет 20 %, другой – 15 %, третьей – 35 %, четвертой – 30 %. Рентабельность товаров, которые они производят, не превышает 5 – 10 %.

Необходимо составить план работы предприятия на следующий год.

Возможны следующие варианты использования капиталовложений:

снижение переменной части себестоимости продукции на 4 %;

увеличение объемов производства на 20 % с одновременным снижением переменной части себестоимости изделия на 2,5 %.

Для того чтобы увеличить объёмы продаж в условиях реализации второго варианта, необходимо снизить цену не менее чем на 5 %.

Следует выбрать вариант работы предприятия в плановом году.

Рассчитайте основные плановые показатели на следующий год: объём производства в натуральном и стоимостном выражении; себестоимость изделия и всей продукции; прибыль; рентабельность продукции. Оцените преимущества и недостатки каждого варианта плана.

#### *Методические рекомендации к выполнению задания*

Сначала рассчитываются основные экономические показатели базового года, определяется часть постоянных и переменных затрат в себестоимости по предприятию в целом и по изделию. Далее, учитывая изменения в себестоимости планового года, определяются экономические показатели по плановому году.

Проводя расчёты по второму варианту, необходимо учесть увеличение объемов производства (это означает, что переменная часть себестоимости изменится на такую же величину). При расчёте объемов производства в стоимостном виде следует учесть изменения в цене.

По второму варианту нужно рассчитать возможную долю рынка. При этом следует считать, что спрос на рынке остается неизменным. Сравните показатели базового и планового годов, сделайте выводы.

### **Задание 13**

На участке по обработке валов работает 4 рабочих. Внутрисменные потери времени составляют В %. На участке внедрён ряд организационно-технических мероприятий, которые позволяют сократить внутрисменные потери времени на ВЧ %. Объём производства в следующем году вырастет на V % (данные выбираются по вариантам табл. 12).

**Исходные данные**

Вариант	Ч, чел.	В, %	ВЧ, %	V, %
1	25	7	70	5
2	27	8	85	6
3	29	9	70	7
4	31	10	85	8
5	33	11	80	9
6	35	12	98	4
7	37	13	90	56
8	39	14	91	7
9	41	15	70	8
10	43	16	71	9
11	45	17	72	10
12	47	18	73	12
13	18	7,5	75	13
14	19	8,5	76	14
15	20	7,6	78	5
16	21	8,6	80	6
17	22	7,7	81	7
18	23	8,7	83	8
19	24	7,8	82	2,1
20	25	8,8	85	5,5
21	26	7,9	84	5,6
22	27	8,9	87	6,2
23	28	7,10	82	3,4
24	29	8,10	74	5,8
25	30	7,11	75	4,9
26	31	8,11	76	3,9

Определите необходимую численность рабочих участка на следующий год.

*Методические рекомендации к выполнению задания*

1. Определите новое значение внутрисменных потерь.
2. Рассчитайте изменение производительности труда за счёт снижения внутрисменных потерь (чем меньше потери, тем более эффективно используется рабочее время, а значит, производительность труда выше).

3. Зная формулы производительности труда, выразите численность персонала и найдите в индексной форме изменение численности.

4. Скорректируйте базовое значение численности на индекс изменения численности персонала.

### Задание 14

Проведите расчёты роста производительности труда для предприятия, если количество продукции на плановый период изменилось таким образом, как показано в табл. 13.

Таблица 13

### Исходные данные

Вариант	Изделия	Цена, грн	Изготовлено изделий, шт.	
			Базовый год	Плановый год
1	2	3	4	5
1	А	1 000	200	400
	Б	500	300	250
2	А	1 100	250	300
	Б	500	310	450
3	А	1 200	260	310
	Б	500	330	150
4	А	1 300	270	320
	Б	500	380	265
5	А	1 400	280	350
	Б	550	386	260
6	А	1 500	268	380
	Б	550	390	210
7	А	1 600	270	360
	Б	550	390	180
8	А	1 700	276	368
	Б	550	420	490
9	А	1 800	225	330
	Б	600	430	400
10	А	1 900	100	180
	Б	600	250	110

1	2	3	4	5
11	А	2 000	120	160
	Б	600	260	180
12	А	2 500	140	150
	Б	600	280	260
13	А	2 700	160	220
	Б	600	320	220
14	А	2 800	165	180
	Б	600	268	220
15	А	2 900	140	100
	Б	600	369	410
16	А	900	210	190
	Б	350	315	280
17	А	950	220	240
	Б	350	325	300
18	А	1 000	225	260
	Б	350	364	410
19	А	1 150	230	290
	Б	350	480	350
20	А	1 250	260	200
	Б	400	485	490
21	А	1 650	270	310
	Б	400	510	480
22	А	1 750	110	160
	Б	400	280	200
23	А	1 850	115	180
	Б	400	295	210
24	А	1 950	120	170
	Б	455	367	195
25	А	2 050	160	260
	Б	455	489	360
26	А	2 150	170	290
	Б	420	513	480

*Методические рекомендации к выполнению задания*

Определите объём производства в стоимостном выражении отдельно по базовому и плановому годам. Проанализируйте, как изменится производительность труда при условии, что численность персонала не изменяется.

## Контрольные вопросы для самодиагностики

1. Что такое функция менеджмента?
2. В чём смысл функции менеджмента "планирование"?
3. Что такое стратегия?
4. Что такое миссия организации и чем она отличается от целей?
5. Для чего производится анализ внешней и внутренней среды?
6. Назовите основные типы стратегий.
7. Как осуществляется реализация стратегии?
8. Когда и для чего разрабатывается бизнес-план?

## Тема 5. Мотивация

### Задание 15

В бригаде работает 10 рабочих. Индекс производительности труда у них разный (табл. 14). Оплата их труда почасовая и они получают одинаковую заработную плату.

Реальная производительность труда 5 – 10-ти рабочих не превышает 1,0. Определите, как повысится производительность труда в бригаде при переводе рабочих на сдельную систему оплаты труда.

Таблица 14

### Индексы производительности труда

Вариант	Индексы возможной производительности труда по рабочим									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,84	0,91	0,95	1,0	1,05	1,10	1,15	1,25	1,30	1,40
2	0,73	0,92	0,96	1,1	1,02	1,11	1,15	1,21	1,31	1,41
3	0,6	0,92	0,85	1,2	1,03	1,12	1,16	1,22	1,32	1,41
4	0,65	0,94	0,86	1,3	1,04	1,13	1,17	1,23	1,33	1,41
5	0,68	0,96	0,87	1,4	1,05	1,14	1,17	1,24	1,34	1,42
6	0,70	0,85	0,88	1,5	1,06	1,15	1,18	1,25	1,35	1,42
7	0,72	0,86	0,89	1,6	1,07	1,14	1,14	1,26	1,36	1,42
8	0,73	0,87	0,91	1,5	1,08	1,11	1,11	1,27	1,37	1,43
9	0,75	0,88	0,93	1,4	1,09	1,13	1,13	1,28	1,38	1,43
10	0,78	0,89	0,95	1,3	1,1	1,12	1,12	1,29	1,38	1,43
11	0,81	0,91	0,97	1,2	1,11	1,11	1,11	1,28	1,38	1,43



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	0,82	0,93	0,99	1,1	1,15	1,10	1,15	1,27	1,37	1,44
13	0,83	0,95	0,91	1,0	1,12	1,15	1,15	1,26	1,37	1,44
14	0,84	0,97	0,92	0,9	1,13	1,14	1,16	1,25	1,37	1,44
15	0,86	0,99	0,94	1,0	1,14	1,13	1,17	1,24	1,36	1,44
16	0,82	0,93	0,96	1,1	1,01	1,12	1,17	1,24	1,36	1,45
17	0,73	0,92	0,85	1,2	1,05	1,11	1,18	1,23	1,36	1,45
18	0,61	0,94	0,86	1,3	1,02	1,11	1,14	1,22	1,35	1,45
19	0,65	0,96	0,87	1,4	1,03	1,10	1,11	1,21	1,35	1,46
20	0,68	0,85	0,88	1,5	1,04	1,15	1,13	1,22	1,35	1,46
21	0,73	0,86	0,89	1,6	1,05	1,14	1,12	1,23	1,35	1,46
22	0,72	0,87	0,85	1,5	1,06	1,13	1,11	1,24	1,34	1,48
23	0,73	0,88	0,86	1,4	1,07	1,12	1,15	1,25	1,34	1,48
24	0,75	0,89	0,87	1,3	1,08	1,12	1,16	1,26	1,34	1,48
25	0,78	0,91	0,88	1,2	1,09	1,11	1,17	1,27	1,33	1,47
26	0,82	0,93	0,89	1,1	1,1	1,10	1,17	1,28	1,33	1,47

### Задание 16

*Расчёты сдельного заработка рабочего при прямой сдельной оплате труда и премиальной системе*

Условие: рабочий четвертого разряда выполняет слесарные операции изготовления изделий А, Б, В. Норма времени на изготовление изделия А – 2 мин, Б – 4 мин, В – 10 мин. Почасовая тарифная ставка оплаты – 16 грн. Другие исходные данные приведены в табл. 15.

Таблица 15

### Исходные данные

Вариант	Количество изготовленных за месяц изделий, шт.			% изделий, сданных по первому предъявлению		
	А	Б	В	А	Б	В
1	2	3	4	5	6	7
1	3 000	1 800	250	85	87	92
2	3 050	1 750	260	86	87	91
3	3 100	1 800	250	87	88	92
4	3 150	1 850	260	88	89	93
5	3 200	1 900	270	89	90	94

1	2	3	4	5	6	7
6	3 250	1 950	280	90	91	95
7	3 300	2 000	290	86	92	94
8	3 350	2 050	300	87	93	93
9	3 400	2 100	310	88	94	92
10	3 450	2 150	320	89	93	91
11	3 500	2 200	330	90	92	90
12	3 550	2 250	340	86	91	91
13	3 600	2 300	350	87	90	92
14	3 650	2 350	360	88	89	93
15	3 700	2 400	370	89	88	94
16	3 750	2 450	380	90	87	95
17	3 800	2 500	390	86	86	94
18	3 850	2 550	400	87	85	93
19	3 900	2 600	410	88	86	92
20	3 950	2 650	420	89	87	91
21	4 000	2 700	430	90	88	90
22	4 050	2 750	440	86	89	91
23	4 100	2 800	450	87	90	92
24	4 150	2 850	460	88	91	93
25	4 200	2 900	470	89	92	94
26	4 250	2 950	480	90	93	95

В цехе используется прямая сдельная система оплаты труда и премиальная система с размером премий:

1) за каждый % перевыполнения норм времени – 1 % от суммы сдельного заработка;

2) за сдачу изделий по первому предъявлению – до 15 % от суммы сдельного заработка.

Необходимо определить:

- 1) сдельный заработок рабочего с каждого изделия;
- 2) сдельный заработок за все изготовленные изделия;
- 3) выработку рабочего за месяц в нормо-часах;
- 4) процент выполнения норм за месяц;
- 5) размер премии за достигнутые показатели;
- 6) общий размер премий за месяц;
- 7) общий заработок рабочего за месяц.

### Задание 17

Фрезеровщик четвертого разряда отработал  $T$  человеко-часов и выполнил норму на  $B$  %.  $P$  % работы выполнялось по четвертому разряду, остальные – по пятому. На участке действует сдельно-прогрессивная система оплаты труда, при которой за каждый процент выполнения нормы сверх 140 % выплачивается премия  $K$  %, а за превышение 150 % –  $H$  % (за каждый процент отдельно).

Определите заработок рабочего за месяц. Данные выбираются по вариантам (табл. 16).

Таблица 16

### Исходные данные

Вариант	$T$ , человеко-часов	$B$ , %	$P$ , %	$K$ , %	$H$ , %
1	2	3	4	5	6
1	140	156	55	1,0	1
2	142	135	56	1,5	2
3	144	136	57	1,0	3
4	146	137	58	1,5	1
5	148	138	59	1,0	2
6	150	139	60	1,6	3
7	152	140	61	1,0	1
8	154	141	62	1,7	2
9	156	142	63	1,0	3
10	158	143	64	1,8	1
11	160	144	65	1,0	2
12	162	145	66	1,4	3
13	164	146	67	1,0	1
14	166	147	68	1,3	2
15	168	148	67	1,0	3
16	170	149	66	1,2	1
17	172	150	65	1,0	2
18	174	151	64	1,3	3
19	151	152	63	1,0	1

1	2	3	4	5	6
20	153	153	62	1,5	2
21	155	154	61	1,0	3
22	157	155	60	1,5	1
23	159	156	59	1,0	2
24	161	157	58	1,6	3
25	163	158	57	1,0	2
26	165	159	56	1,7	3

*Примечание.* Тарифная ставка 4-го разряда – 16,5 грн, 5-го разряда – 19,2 грн.

### *Методические рекомендации к выполнению задания*

Определите объём работ, который был выполнен по 4-му и 5-му разрядам. Тарифный размер заработной платы будет состоять из двух частей: оплата за выполнение работ по 4-му и 5-му разрядам соответственно. Премии начисляются на величину тарифного заработка рабочего. Размер премии также состоит из двух частей: при условии выполнения норм сверх 140 % и 150 % отдельно.

Общий размер заработной платы равен произведению тарифного заработка и премий.

### **Задание 18**

Определите заработную плату наладчика 6-го разряда, который отработал в течение месяца  $V$  часов. Система оплаты труда – повременно-премиальная. Условия премирования:

за выполнение рабочего плана участка – 10 % премии;

за каждый процент перевыполнения производственного плана – 2 % премии, но не более  $R$  %;

за сдачу рабочим участка по первому предъявлению 98 % деталей – 10 %, от 95 % до 98 % партии деталей – 5 %.

За месяц на участке, обслуживаемом наладчиком, было произведено продукции на  $H$  нормо-часов. Производственный план –  $P$  нормо-часов. На протяжении этого периода контролёрам предъявлено  $K$  партии деталей. С первого предъявления было принято  $ЧП$  партий деталей. Данные выбираются по вариантам (табл. 17).

**Исходные данные**

Вариант	V, час	R, %	Н, нормо- часов	П, нормо- часов	К, партий	ЧП, партий
1	165	4	2 520	2 480	73	70
2	166	5	2 340	2 260	65	63
3	167	6	2 345	2 265	66	64
4	168	7	2 350	2 270	67	65
5	169	4	2 355	2 275	68	66
6	170	5	2 360	2 280	69	67
7	171	6	2 365	2 285	70	68
8	172	7	2 370	2 290	71	69
9	173	4	2 375	2 295	72	70
10	174	5	2 380	2 300	73	71
11	175	6	2 385	2 305	74	72
12	176	7	2 390	2 325	75	71
13	177	4	2 395	2 330	76	72
14	178	5	2 400	2 335	77	73
15	179	6	2 405	2 340	78	74
16	180	7	2 410	2 345	79	75
17	181	4	2 415	2 350	80	77
18	182	5	2 420	2 355	81	78
19	180	6	2 425	2 360	82	79
20	178	7	2 430	2 365	83	80
21	176	4	2 435	2 361	84	81
22	174	5	2 440	2 366	85	82
23	172	6	2 445	2 371	86	83
24	170	7	2 450	2 376	87	84
25	168	4	2 455	2 381	88	85
26	166	5	2 460	2 386	89	86

*Примечание.* Тарифная ставка 6-го разряда – 25,5 грн.

*Методические рекомендации к выполнению задания*

Тарифный заработок рассчитывается как произведение отработанного времени и размера тарифной ставки.

Премия за выполнение плана выплачивается только в случае, если количество произведенных нормо-часов превышает количество запланированного объёма.

Процент перевыполнения определяется как отношение выполненного объёма работ к запланированному.

Для начисления премии за сдачу продукции по первому предъявлению необходимо рассчитать процент качественно произведённой продукции: отношение принятых контролёром изделий к общему количеству сданных изделий.

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. Что такое мотивация и как она связана с необходимостью?
2. Перечислите виды потребностей и поощрений.
3. В чём заключается различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
4. Что общего и в чём различие между "мотивами" и "стимулами"?
5. Как связаны мотивация и стимулирование?
6. В чём заключается сущность модели мотивации через потребности?
7. Охарактеризуйте первичные и вторичные потребности по А. Маслоу.
8. Как реализовать на практике теории А. Маслоу и Мак-Клелланда?
9. В чём заключается сущность теории Ф. Герцберга?
10. В чём состоит сущность теории справедливости?
11. Назовите и охарактеризуйте основные виды премий.
12. Как реализовать положения теорий ожиданий и справедливости?
13. Охарактеризуйте основные направления работы менеджера по мотивации персонала.
14. Назовите области и условия использования теорий мотивации.
15. Охарактеризуйте сущность и виды способов мотивационного воздействия.

## **Тема 6. Функция менеджмента – контроль**

### **Задание 19**

На основе данных табл. 18 определите абсолютные и относительные отклонения технико-экономических показателей. Рассчитайте недостающие показатели. Выявите возможные причины отклонений.

**Основные технико-экономические показатели предприятия**

№	Показатель	План	Факт	Отклонение	
				абсолютное	относительное, %
1	Объём товарной продукции, шт.	9 852	1 125		
2	Выручка от реализации, тыс. грн	19 587	23 506		
3	Чистая прибыль, тыс. грн	5 048,7	5 809,8		
4	Себестоимость реализованной продукции, тыс. грн:	?	?		
	материальные расходы	10 364,5	1 0456		
	расходы на оплату труда	2 454,5	2 932,2		
	амортизация	652,4	728		
	расходы на сбыт	1 066,9	1 426		
5	Производительность труда одного рабочего	?	?		
6	Стоимость основных производственных фондов	8 101,8	7 294,3		
7	Среднесписочная численность персонала, человек	477	480		
	в т. ч. : рабочие	328	331		

*Методические рекомендации к выполнению задания*

Себестоимость реализованной продукции – это сумма расходов по всем перечисленным статьям.

Производительность труда – отношение объёма производства в стоимостном выражении к среднесписочной численности рабочих.

Абсолютные отклонения показателя определяются как разница между фактическим и плановым значениями определённого показателя.

Относительное отклонение определяется как отношение фактического и планового значений определённого показателя.

**Задание 20**

На предприятии изготавливают два вида изделий: А и Б. Оба изделия пользуются спросом на рынке. Спрос увеличивается, но мощности не позволяют обеспечить растущий спрос. Предприятие взяло кредит,

который обеспечит модернизацию оборудования, где изготавливается только одно изделие. Модернизация оборудования позволит снизить трудоёмкость продукции и увеличить цену, что приведёт к увеличению прибыли. Численность персонала не меняется. Объёмы производства другого изделия также не изменяются.

Исходные данные для расчётов приведены в табл. 19 (для всех вариантов) и табл. 20 (по вариантам).

Таблица 19

### Исходные данные

Изделия	Трудоёмкость единицы, человеко-часов	Возможное	
		снижение трудоёмкости, человеко-часов на программу	прирост прибыли за счёт увеличения цены, %
А	10,0	2 700	4,0
Б	12,0	4 200	5,0

Определите, какое оборудование необходимо модернизировать, чтобы максимизировать относительное увеличение прибыли по одному из изделий предприятия.

Определите также, какие показатели изменятся на предприятии и в каком направлении. Если возможно, рассчитайте их изменение, а если нет – укажите, какой информации не хватает для проведения расчётов. Решение обоснуйте.

Таблица 20

### Исходные данные по вариантам

№ варианта	Программа, тыс. шт.		№ варианта	Программа, тыс. шт.	
	А	Б		А	Б
1	2	3	4	5	6
1	4,2	6,6	14	4,4	5,8
2	5,0	4,8	15	5,2	4,1
3	6,2	5,4	16	7,6	6,2
4	7,0	8,2	17	8,6	7,2
5	6,3	9,8	18	9,0	5,7



1	2	3	4	5	6
6	4,8	7,6	19	7,8	7,0
7	6,8	8,0	20	8,2	8,4
8	5,0	7,4	21	8,0	5,5
9	4,0	6,2	22	5,8	7,8
10	5,0	7,0	23	9,0	5,7
11	7,4	6,8	24	8,4	4,4
12	6,0	8,5	25	9,5	6,3
13	5,7	9,0	26	6,2	9,0

### *Методические рекомендации к выполнению задания*

Определите общую трудоёмкость всей программы до модернизации оборудования по каждому изделию отдельно.

Рассчитайте, насколько изменится трудоёмкость одного изделия, то есть величину общего снижения трудоёмкости разделите на трудоёмкость всей программы. Расчёты проводятся по каждому изделию отдельно.

Рассчитайте прирост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости.

Определите относительное изменение прибыли за счёт влияния двух факторов: роста производительности труда и цены.

Проанализируйте дополнительно показатели: объёма производства, себестоимости, рентабельности.

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. Что представляет собой контроль, для чего он необходим?
2. Назовите принципы и цели функции контроля.
3. Дайте краткую характеристику видов контроля.
4. Что представляет собой процесс контроля?
5. Как влияет контроль на работников предприятия?
6. Какие возможные негативные и позитивные последствия контроля на предприятии?
7. Что должен делать менеджер для организации и осуществления контроля на своем рабочем месте?
8. Охарактеризуйте составляющие эффективного контроля.
9. Каковы основные характеристики эффективной системы контроля?
10. Что предусматривает обратная связь при контроле?

11. Что представляет собой анализ безубыточности?
12. Что представляет собой организация самоконтроля?
13. Охарактеризуйте объекты контроля.
14. Как осуществляется контроль поведения работников в организации? Для чего он необходим?
15. В чём состоит сущность контроллинга?
17. Как осуществляется обратная связь при контроле?

## Тема 7. Теория принятия управленческих решений

### Задание 21

На предприятии работает  $K$  рабочих, продолжительность рабочей недели –  $t$  часов (данные выбираются по вариантам).

В плановом году отдел кадров считает целесообразным увеличить численность рабочих на  $\Delta K$  человек (есть возможность привлечь квалифицированных рабочих).

Руководители ряда подразделений считают целесообразным перейти на 40-часовую рабочую неделю.

Маркетологи прогнозируют увеличение спроса на изделия предприятия на  $D$  % (данные выбираются по вариантам табл. 21).

Необходимо принять решение, за счёт чего лучше увеличить объёмы производства: увеличения количества рабочих или увеличения продолжительности рабочей недели. Проанализируйте изменения, которые произойдут с основными технико-экономическими показателями предприятия.

Таблица 21

### Исходные данные

Вариант	Количество работников предприятия ( $K$ ), чел.	Длительность рабочей недели ( $t$ ), ч	Увеличение численности персонала ( $\Delta K$ ), чел.	Прогнозируемое увеличение спроса ( $D$ ), %
1	2	3	4	5
1	123	32	30	21,2
2	92	33	21	19,0
3	305	36	35	10,8
4	168	35	23	13,6

1	2	3	4	5
5	152	33	31	20,3
6	108	32	26	23,1
7	172	34	31	18,0
8	100	35	17	12,2
9	315	36	30	12,5
10	364	37	33	9,2
11	232	38	13	5,1
12	172	33	32	18,5
13	153	35	23	10,4
14	108	36	15	13,0
15	296	38	18	4,9
16	302	37	33	10,0
17	400	36	37	9,4
18	145	34	26	17,2
19	372	37	32	9,5
20	389	38	21	4,5
21	267	36	29	10,6
22	176	34	30	16,7
23	243	35	25	10,0
24	140	33	28	19,5
25	108	32	27	24,4
26	230	38	16	5,0

*Методические рекомендации к выполнению задания*

1. Рассчитайте рост объёмов производства в условиях увеличения численности рабочих.

2. Рассчитайте возможный рост объёмов производства за счёт увеличения рабочей недели.

3. Сравните рост объёмов производства в первом и втором вариантах и сопоставьте полученные данные с прогнозами маркетологов. Сделайте выводы о том, в каком случае на предприятии лучше увеличить объёмы производства.

4. Проанализируйте, в каком случае лучше увеличивать количество рабочих; почему некоторые руководители считают целесообразным увеличивать продолжительность рабочей недели; какие последствия для предприятия возможны в каждом из случаев.

### Задание 22

Предприятие выпускает изделия А, Б, В и Д. В плановом году возможно увеличить объём выпускаемой продукции производства на 8 %. Дополнительно можно выпускать любые изделия. При этом поставлена задача максимизировать рентабельность производства на предприятии в целом. Исходные данные приведены в табл. 22 и 23.

Таблица 22

### Исходные данные

Изделия	Цена изделия, грн	Размер прибыли на единицу изделия, грн	Количество выпускаемых изделий, ед.
А	600	65	Данные табл. 23
Б	340	32	
В	520	52	
Д	420	55	

Таблица 23

### Количество выпускаемых изделий

Вариант	Количество выпускаемых изделий, ед.			
	А	Б	В	Д
1	2	3	4	5
1	5 050	6 200	6 800	4 950
2	3 800	4 150	4 200	3 900
3	6 080	7 100	6 900	6 000
4	3 750	2 600	5 800	3 600
5	4 700	5 200	6 000	4 650
6	2 760	3 200	3 500	2 700
7	1 890	2 200	2 300	1 900
8	2 800	3 200	3 050	2 890
9	5 200	5 840	6 040	5 100
10	4 200	5 270	5 160	4 090
11	1 680	2 180	2 300	1 700
12	3 150	4 200	4 180	3 140
13	5 500	5 000	6 000	5 600
14	6 000	6 200	6 300	6 100
15	1 000	1 600	2 980	1 010

1	2	3	4	5
16	2 065	2 980	3 070	2 040
17	6 040	6 530	6 720	5 980
18	1 980	3 060	2 870	2 010
19	4 680	5 480	5 600	4 590
20	3 800	6 200	5 790	3 790
21	1 760	3 250	2 980	1 690
22	2 040	4 030	2 650	2 100
23	1 760	2 340	1 980	1 750
24	3 100	5 940	6 080	3 090
25	4 620	7 060	6 940	4 590
26	2 180	3 650	4 010	2 090

Следует принять решение, какие изделия необходимо выпустить дополнительно, чтобы максимизировать рентабельность, и проанализировать, как изменятся другие основные экономические показатели предприятия.

*Методические рекомендации к выполнению задания*

1. Определите объём производства каждого изделия в базовом году.
2. Определите общий объём производства в базовом году.
3. Рассчитайте сумму, на которую можно увеличить объём производства в планируемом году.
4. Для определения изделия, производство которого целесообразно увеличивать в плановом году, целесообразно использовать критерий рентабельности производства продукции, то есть следует определить рентабельность производства каждого изделия в плановом году.  
На основе полученных данных можно обосновать решение о том, производство какого изделия (или нескольких изделий) целесообразно увеличивать.
5. Определите, сколько дополнительно необходимо выпустить выбранного изделия (изделий) в плановом году.
6. Рассчитайте рентабельность предприятия в плановом году с учётом увеличения выпуска выбранного изделия (изделий).
7. На основе полученных данных сделайте выводы об изменении других основных экономических показателей деятельности предприятия в плановом году.

### Контрольные вопросы для самодиагностики

1. Раскройте сущность и назовите виды управленческих решений.
2. Каковы условия принятия управленческих решений?
3. Опишите технологию разработки и принятия управленческих решений.
4. Назовите методы и модели принятия решений.
5. В чём заключается индивидуальное и групповое принятие решений?
6. Перечислите количественные и качественные методы прогнозирования в менеджменте.
7. Что такое качество управленческих решений?
8. Какова особенность обоснования решений в условиях неопределённости?
9. В чём заключается сущность моделирования в менеджменте?
10. Охарактеризуйте базовые типы моделей (аналоговую, физическую, математическую).
11. Раскройте сущность построения "дерева решений".

## Тема 8. Лидерство

### Задание 23

Дайте сравнительную характеристику видов власти руководителя и лидера (табл. 24).

Таблица 24

### Виды власти

Виды власти	Руководитель	Лидер
Власть, основанная на вознаграждении		
Власть, основанная на принуждении		
Экспертная власть		
Традиционная власть		
Харизматичная власть		

## Задание 24

Одна из важных задач менеджера – максимально способствовать использованию творческого потенциала коллектива предприятия.

Для этого он может действовать следующим образом:

1. Предложить работникам работу, которая способствовала бы их творческому общению между собой и руководством.
2. Проводить совместные производственные совещания и советоваться с подчинёнными по вопросам деятельности предприятия.
3. Создавать условия для социальной активности работников.
4. Предложить инициативным работникам более содержательную творческую работу.
5. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого работника.
6. Привлекать подчинённых к формулированию целей предприятия и разработке решений.
7. Делегировать подчинённым часть своих прав, полномочий и ответственности.
8. Организовать систему постоянной подготовки и переподготовки работников для повышения их компетентности.
9. Создавать подчинённым условия и возможности для развития их потенциала.
10. Предлагать работникам сложную и ответственную работу, требующую от них более полной самоотдачи.
11. Постоянно развивать у подчинённых потребность в использовании в работе творческих возможностей.

*Ответьте на следующие вопросы и обоснуйте свои предложения:*

1. Какие действия менеджера по повышению творческой отдачи в работе подчинённых вы считаете главными и почему?
2. Какие еще мероприятия, по вашему мнению, может осуществлять менеджер для достижения роста производительности труда и повышения активности труда подчинённых?

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. Раскройте сущность понятий "лидерство", "влияние", "власть".
2. Каково соотношение между руководителем и лидером?

3. Раскройте разницу между понятиями "влияние" и "власть".
4. Охарактеризуйте формы власти, которые используются в управлении.
5. Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы он был и одновременно лидером коллектива?
6. Что такое стили управления и как они классифицируются?
7. Охарактеризуйте известные теории лидерства.
8. Назовите концепции поведенческого подхода к лидерству.
9. Перечислите концепции ситуационного подхода к лидерству.
10. Какие существуют формы влияния и власти?
11. Назовите приёмы влияния на подчинённых.
12. Какие условия и причины возникновения конфликтов вы знаете?
13. Назовите методы решения конфликтов.

## **Тема 9. Коммуникации в системе управления организацией**

### **Задание 25**

#### *Информационные процессы на предприятии*

Необходимо разработать:

- 1) состав видов информации, необходимой для управления производством и дать её характеристику;
- 2) информационную систему предприятия и охарактеризовать её составные части;
- 3) блок-схему информационной системы.

### **Задание 26**

#### *Коммуникации в менеджменте*

Необходимо:

- 1) разработать модель коммуникаций на предприятии;
- 2) разработать модель коммуникационного процесса;
- 3) охарактеризовать основные виды коммуникаций и элементы коммуникационного процесса.

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. Что такое коммуникации?
2. Назовите сферы возникновения коммуникаций и их виды.



3. Какова цель коммуникационного процесса?
4. Дайте характеристику информации как материала для коммуникаций и назовите её виды.
5. Что такое обратная связь и "шум" в коммуникационном процессе?
6. Что означают формальные и неформальные коммуникации?
7. Укажите этапы коммуникационного процесса.
8. Раскройте сущность и значение обратной связи в процессе коммуникации.
9. Что такое информация?
10. Охарактеризуйте роль шумов в коммуникационном процессе. Приведите примеры.
11. Перечислите средства коммуникаций, охарактеризуйте их преимущества и недостатки.
12. Дайте характеристику коммуникативных барьеров.
13. Укажите пути усовершенствования организационных коммуникаций.

## **Тема 10. Эффективность менеджмента**

### **Задание 27**

В плановом году предприятие планирует увеличить объёмы производства на 18 %. Было предложено два варианта достижения поставленной цели.

Согласно первому варианту необходимо провести модернизацию существующего оборудования, которая позволит повысить производительность труда на 13 %. Затраты на модернизацию составят 155 тыс. грн.

Согласно второму варианту предлагается увеличить объёмы производства за счёт привлечения дополнительных рабочих. При этом следует заметить, что производительность их труда будет значительно ниже, чем у существующего персонала. Это означает, что средняя производительность труда рабочих в целом снизится на 2,2 %. Кроме того, найм и адаптация каждого рабочего обойдутся предприятию в 1 350 грн.

Объём производства, численность работников и прибыль предприятия в базовом году выбираются по вариантам (табл. 25).

Необходимо определить, какой вариант увеличения объёмов производства наилучший для предприятия.

## Показатели базового года по вариантам

Вариант	Объёмы производства, млн грн	Численность работников, чел.	Прибыль предприятия, тыс. грн
1	2,6	210	420
2	2,3	190	460
3	3,1	220	510
4	3,0	215	490
5	2,8	195	380
6	2,6	185	390
7	2,5	175	375
8	2,4	180	380
9	2,7	190	400
10	3,1	220	500
11	3,0	210	495
12	2,6	190	360
13	2,8	175	380
14	3,0	220	405
15	2,4	170	370
16	2,8	190	360
17	3,2	230	485
18	3,3	240	520
19	2,9	230	370
20	2,2	170	340
21	2,6	160	355
22	2,8	175	375
23	2,9	225	385
24	3,1	215	500
25	3,2	240	505
26	3,2	245	515

*Методические рекомендации к выполнению задания*

1. Определите производительность труда на предприятии в базовом году.
2. Рассчитайте объём производства в плановом году по первому варианту (то есть при росте производительности труда).
3. Известно, что за счёт модернизации можно повысить производительность труда на 13 %, а значит, объёмы производства повысятся

также на 13 %. Дополнительный рост объемов производства необходимо обеспечить за счёт изменения численности персонала. Необходимо рассчитать, какую часть в общем объёме производства изготовят дополнительные рабочие. Для этого необходимо определить сначала плановый объём производства с учётом его роста за счёт модернизации оборудования. Далее определите тот объём, который выпускают дополнительные работники.

4. Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно нанять работников для реализации первого варианта.

5. Определите, сколько необходимо потратить на найм дополнительных работников.

6. Определите прибыль, которую получит предприятие, если будет реализован первый вариант с учётом затрат на модернизацию и найм дополнительных работников.

7. Рассчитайте плановую производительность труда на предприятии в случае реализации второго варианта. Сделайте выводы по изменению производительности труда по сравнению с базовым периодом.

8. Рассчитайте необходимую плановую численность персонала, которая обеспечит рассчитанную в пункте 4 производительность труда согласно второму варианту и позволит поднять объёмы производства на достаточный уровень.

9. Определите дополнительную численность работников, которых необходимо будет нанять для реализации второго варианта, и рассчитайте затраты предприятия на найм и адаптацию новых работников.

10. Определите прибыль, которую получит предприятие, если будет реализован второй вариант.

11. Сравните прибыль, которую получит предприятие в первом и втором вариантах, и сделайте выводы относительно выбора варианта развития предприятия. Оцените, может ли измениться ситуация в последующие годы и благодаря чему.

### **Задание 28**

Предприятие выпускает три вида продукции: А, Б, В. Исходные данные о некоторых показателях в базовом году приведены в табл. 26. Рентабельность производства товара А составляет 12 %, Б – 9 %, В – 13 %.

В плановом году маркетологи прогнозируют рост спроса на товар А на 10 – 12 % и товар В – на 7 – 8 %. Относительно товара Б прогнозы пессимистичны. Его потребление сократится примерно на 1 – 2 %.

Предлагаются различные варианты изменения структуры производства в плановом году:

1) увеличение выпуска изделия А на 12 % при стабильном производстве товаров Б и В;

2) увеличение выпуска изделий А и В на 7 % и снижение производства товара Б на 2 %;

3) увеличение выпуска изделия В на 8 % при стабильном производстве товаров А и Б;

4) увеличение выпуска изделия А на 5,5 %, изделия В – на 7,5 % и снижение производства товара Б на 1 %;

Определите, принесёт ли предложение предприятию наибольшую прибыль в плановом году.

Таблица 26

### Показатели базового года

Вариант	Цена изделия, тыс. грн			Выпуск, ед.		
	А	Б	В	А	Б	В
1	2	3	4	5	6	7
1	2,56	3,80	1,72	1 200	1 600	2 010
2	3,12	4,05	1,56	1 250	1 650	2 000
3	3,16	4,07	1,42	1 210	1 700	2 020
4	3,22	3,92	1,39	1 240	1 550	2 150
5	2,78	4,15	1,28	1 230	1 600	2 090
6	3,02	4,11	1,40	1 260	1 750	2 080
7	3,08	4,16	1,65	1 210	1 800	2 070
8	3,16	3,99	1,71	1 280	1 675	2 065
9	2,88	3,78	1,55	1 260	1 775	2 075
10	2,90	4,01	1,98	1 265	1 765	2 045
11	2,96	4,10	1,84	1 275	1 555	2 050
12	2,78	3,17	1,82	1 270	1 655	2 055
13	3,04	3,96	1,66	1 280	1 455	2 060
14	3,11	4,03	1,36	1 290	1 850	2 080
15	3,18	4,15	1,59	1 285	1 670	2 095
16	2,86	3,64	1,91	1 275	1 870	2 085
17	3,49	4,17	1,41	1 225	1 860	2 075
18	3,52	4,09	1,58	1 235	1 850	2 035
19	3,62	4,20	1,63	1 240	1 840	2 045
20	2,99	3,88	1,64	1 265	1 830	2 040

1	2	3	4	5	6	7
21	2,88	3,90	1,83	1 250	1 710	2 015
22	2,94	3,62	1,92	1 210	1 720	2 025
23	3,14	4,12	1,73	1 280	1 740	2 030
24	3,10	4,21	1,57	1 265	1 730	2 065
25	2,75	3,87	1,43	1 270	1 750	2 050
26	2,61	3,94	1,29	1 295	1 760	2 045

### *Методические рекомендации к выполнению задания*

1. Определите выручку от реализации изделий А, Б и В в базовом году.
2. Рассчитайте себестоимость изделий в базовом году.
3. Определите прибыль предприятия, полученную от продажи изделий А, Б и В в базовом году.
4. Осуществите следующие расчёты для планового года по каждому варианту: определите величину прибыли, полученной предприятием в плановом году с учётом изменений в объёмах производства отдельных видов продукции.
5. Сравните прибыль предприятия в плановом году по вариантам и выберите лучший вариант для увеличения прибыли.

### **Контрольные вопросы для самодиагностики**

1. Сформулируйте механизм определения организационной эффективности.
2. По каким критериям должна оцениваться эффективность организации?
3. Какие показатели используются для отражения экономической эффективности?
4. Назовите подходы к определению организационной эффективности.
5. Раскройте сущность оценки и факторов повышения эффективности производства.
6. Охарактеризуйте целевой подход к определению эффективности управления.
7. Назовите мероприятия и дайте рекомендации по обеспечению эффективной деятельности предприятия.

## Рекомендованная литература

### Основная

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. пособ. / Веснин В. Р. – Москва : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2004. – 504 с.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Ветлужских Е. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
3. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации : учеб. для вузов / Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. ; [под ред. А. П. Садохина]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.
4. Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Дмитриенко Г. А. – Киев : МАУП, 2002. – 246 с.
5. Драчева Е. Л. Менеджмент / Драчева Е. Л., Юлтков Л. Ю. – Москва : Мастерство, 2002. – 540 с.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с.
7. Лигинчук Г. Г. Основы менеджмента. Ч. 2. Учебный курс. / Лигинчук Г. Г. – Москва : Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009. – 532 с.
8. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / Мишурова И. В. – Москва : МарТ, 2003. – 216 с.
9. Основы менеджмента : учеб. для вузов / [Вачугов Д. Д., Березкина Т. Е., Кислякова Н. Л. и др.] ; [под ред. Д. Д. Вачугова]. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Высшая школа, 2005. – 376 с.
10. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.
11. Ткачук Л. Т. Менеджмент / Л. Т. Ткачук ; под. ред. М. И. Щадова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 539 с.

### Дополнительная

12. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. – 3-е изд. – Москва : Экономистъ, 2003. – 528 с.
13. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 864 с.
14. Покропивный С. Ф. Экономика предприятия : учебник / Покропивный С. Ф. – Киев : Изд-во КНЭУ, 2003. – 608 с.
15. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / Румянцева З. П. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

16. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / Шегда А. В. – Київ : Т-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.

17. Управленческий учёт / Шеремет А. Д., Волков И. М., Шапигузов С. М. и др. – 2-е изд., испр. – Москва : ИД "ФБК-ПРЕСС", 2002. – 512 с.

18. Экономика предприятия : учеб. пособ. / под общ. ред. П. А. Орлова. – Харьков : РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.

### **Информационные ресурсы**

19. Интернет-портал для управленцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.

20. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).

### **Методическое обеспечение**

21. Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напрямів підготовки 6.030507 "Маркетинг" та 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, Т. І. Мазко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 52 с.

22. Методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напрямів підготовки 6.030507 "Маркетинг" та 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, Т. І. Мазко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 58 с.

## Содержание

Введение .....	3
1. Организация самостоятельной работы студентов .....	3
2. Экономические показатели менеджмента.....	5
2.1. Оценка трудовых показателей .....	5
2.2. Оценка показателей прибыльности .....	8
3. Задания для выполнения самостоятельной работы по темам дисциплины .....	9
Рекомендованная литература.....	46



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Завдання для самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"МЕНЕДЖМЕНТ"  
для іноземних студентів напрямів підготовки  
6.030507 "Маркетинг",  
6.030505 "Управління персоналом та економіка праці"  
денної форми навчання**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

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

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *О. С. Новицька*

Коректор *О. С. Новицька*

Наведено умови завдань для самостійної роботи і контрольні запитання для самодіагностики, що сприятимуть закріпленню набутих теоретичних знань і формуванню вмінь та навичок, важливих для менеджерів.

Рекомендовано для іноземних студентів напрямів підготовки 6.030507 "Маркетинг", 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання.

План 2016 р. Поз. № 66 ЕВ. Обсяг 49 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.*