МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань

для студентів спеціальностей 075 "Маркетинг" та 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017

УДК 005(07)
ББК 65.290-21р
М 50

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 2 від 14.09.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

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

Менеджмент : методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань для студентів спеціальностей 075 "Маркетинг" та 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня : [Електронне видання] / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 55 с.

М 50

Подано перелік практичних та ситуаційних завдань відповідно до тем робочої програми навчальної дисципліни і методичні рекомендації щодо їх виконання. Наведені завдання сприятимуть набуттю майбутніми фахівцями професійних компетентностей у сфері менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальностей 075 "Маркетинг" та 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня заочної форми навчання.

УДК 005(07)
ББК 65.290-21р

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

"Менеджмент" – навчальна дисципліна про те, як досягти успіху в управлінні людьми в організації, як створювати та вдосконалювати організації, забезпечувати їх розвиток та досягнення поставлених цілей найбільш ефективними способами.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів системи базових знань щодо сутності системи менеджменту на підприємствах, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розроблення й ухвалення управлінських рішень.

Предметом вивчення навчальної є закони та загальні принципи управління, які визначають порядок формування, функціонування та розвитку систем управління організаціями.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних та практичних.

З метою найкращого засвоєння навчального матеріалу студентам пропонується розв'язання ситуаційних та практичних завдань, а також теоретичних завдань відповідно до тем робочої програми навчальної дисциплін "Менеджмент". У наведених завданнях розглядаються проблеми, пов'язані з оцінюванням ефективності роботи підприємства та системи менеджменту за допомогою різних груп економічних показників. Особлива увага приділяється функціям менеджменту: організації, плануванню, мотивації, контролю.

Структура ситуаційних завдань передбачає, що студент за допомогою розрахунків та аналітичних висновків ухвалює та обґрунтовує управлінські рішення. Це дозволяє продемонструвати рівень знань та компетенції в розглянутих питаннях.

Для виконання теоретичних завдань необхідно володіти певними знаннями теоретичного характеру з основних питань дисципліни.

Методичні рекомендації призначені для студентів спеціальностей 075 "Маркетинг" та 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня заочної форми навчання.

Змістовий модуль 1
Менеджмент – наукова система управління

Тема 1. Розвиток теорії та практики менеджменту

Завдання 1.1

Наведіть приклад того, як історичні події можуть вплинути на розвиток менеджменту.

Проаналізуйте етапи промислової революції та назвіть чинники, які визначили процес виокремлення професійних менеджерів у самостійний клас.

Завдання 1.2

Визначте внесок наукових шкіл у теорію та практику управління.

Складіть порівняльну таблицю розвитку наукових шкіл менеджменту. Результати наведіть в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика наукових шкіл менеджменту

Наукові школи	Уявлення про об'єкт управління	Внесок школи в теорію та практику управління
Наукового управління		
Адміністративного управління		
Людських стосунків		
Поведінська школа		
Кількісна		

Завдання щодо оцінювання показників прибутковості підприємства

Загальні методичні рекомендації

Один з економічних показників менеджменту – товарна продукція.

Обсяг товарної продукції – це вартісний показник виробничої програми. Обсяг товарної продукції (ТП) можна визначити за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^{n} N_i \times Ц_i + Рб, \qquad (1.1)$$

де N_i – випуск продукції і-го виду в натуральних одиницях;

$Ц_i$ – ціна підприємства на одиницю виробу і-го виду, грн;

Рб – вартість робіт і послуг на сторону, грн.

Ще одним економічним показником менеджменту є собівартість продукції. Собівартість продукції відображає вартісну форму витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут. Собівартість може бути розрахована за статтями калькуляції та елементами витрат.

Загальна собівартість продукції підприємства визначається за формулою:

$$C = \sum_{s=1}^{n} З_i \times N_i + З_{пост}, \qquad (1.2)$$

де $З_i$ – змінні витрати на одиницю і-го виду продукції, грн;

$З_{пост}$ – постійні витрати підприємства, грн.

Прибуток підприємства (П) визначається як різниця між доходом підприємства (Д) та собівартістю (С). Дохід визначається як добуток ціни (Ц) виробу на обсяг виробництва в натуральних одиницях.

Відносним показником прибутку підприємства є рентабельність (Р). Рентабельність виробу визначається за формулою:

$$Р = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \times 100 = \frac{П_i}{C_i} \times 100\%, \qquad (1.3)$$

де $Ц_i$ – ціна і-го виду продукції, грн;

C_i – собівартість одиниці і-го виду продукції, грн;

$П_i$ – прибуток одиниці і-го виду продукції, грн.

Завдання 1.3

Підприємство випускає три види продукції: А, Б та В. Визначити обсяг товарної продукції підприємства у базовому та плановому роках, якщо відомі показники обсягів випуску в натуральному вираженні та ціни кожного виду продукції (табл. 1.2).

Проаналізуйте динаміку обсягів товарної продукції за виробами і в цілому на підприємстві.

Таблиця 1.2

Вихідні дані

Продукція	Базовий рік		Плановий рік		
	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн	Вартість робіт на сторону, грн
А	150	3,4	165	3,1	95 000
Б	200	4,7	225	8,8	
В	290	2,25	265	2,20	

Завдання 1.4

Розрахуйте прибуток та рентабельність виробів А, Б та В. Вихідні дані наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вихідні дані

Продукція	Випуск, од.	Собівартість одиниці, тис. грн	Ціна виробу, тис. грн
А	350	4,2	4,8
Б	280	3,0	4,5
В	180	5,5	6,3

Завдання 1.5

Підприємство випускає продукцію А, Б і В. Витрати на випуск продукції в базовому році наведені в табл. 1.4. Обсяг продукції в базовому році складав (дані обираються за варіантами (табл. 1.5): А – … од., Б – … од., В – … од. У наступному році підприємство планує збільшити обсяг виробу А на 8 %, а виробу Б зменшити на 5 %.

Відомо, що в базовому році рентабельність виробів складає: А – 11 %, Б – 9 %, В – 10 %. Менеджери планують, що в наступному році рентабельність виробу Б збільшиться на 1 %, а виробу В – на 2 %.

Визначте прибуток підприємства в плановому році, а також його абсолютну та відносну зміну. Інші витрати розподіляються серед виробів пропорційно заробітній платі. У плановому році можливе збільшення ціни на сировину та матеріали, що використовуються для виробництва виробу А на 3 %.

Таблиця 1.4

Витрати підприємства в базовому році, тис. грн.

Продукція	Витрати на одиницю продукції				Інші витрати
	Сировина та матеріали	Паливо та енергія	Заробітна плата виробничих робітників	Відрахування на соціальні заходи	
А	2,5	0,4	0,4	0,16	2,6
Б	3,0	0,5	0,6	0,24	
В	4,0	0,6	0,7	0,28	

Таблиця 1.5

Дані про випуск продукції підприємства в базовому році

Варіант	Випуск продукції в базовому році, од.		
	А	Б	В
1	220	170	270
2	225	165	275
3	230	160	280
4	235	155	285
5	240	150	290
6	245	145	285
7	250	140	280
8	260	145	280
9	265	150	275
10	270	155	270
11	275	160	275
12	280	165	280
13	285	170	285
14	290	175	280
15	295	180	275
16	300	185	270
17	220	190	265
18	225	195	260
19	230	190	255
20	235	185	250

Завдання 1.6

Маркетингові дослідження свідчать про те, що попит на продукцію підприємства у наступному році буде зростати. Для збільшення обсягів виробництва на підприємстві заплановано використати всі потужності. Водночас розробляються заходи, які дозволяють суттєво підвищити продуктивність праці. У результаті кількість виробів, що випускається, може бути збільшена у плановому році з 6,0 тис. одиниць до 7,2 тис. одиниць. Ціна виробів у базовому році склала 1 300 грн, а рентабельність – 14 %. У плановому році ціну підвищують на Ц %, а рентабельність планують на рівні Р % (дані обираються за варіантами табл. 1.6).

Визначте зміну прибутку підприємства в плановому році в абсолютному та відносному значенні.

Таблиця 1.6

Вихідні дані

Варіант	Ц, %	Р, %	Варіант	Ц, %	Р, %
1	2	18	11	5	20
2	3	17	12	6	19
3	5	18	13	3	18
4	1	20	14	4	17
5	6	19	15	5	19
6	4	15	16	4	15
7	4	16	17	5	20
8	3	20	18	3	15
9	4	18	19	4	16
10	5	20	20	2	15

Завдання щодо розрахунку трудових показників підприємства

Загальні методичні рекомендації до виконання завдань

Трудові показники розраховуються як за підприємством у цілому, підрозділами, так і за категоріями працівників: робочі, спеціалісти, службовці та керівники.

Продуктивність праці (ПТ) розраховується за формулою:

$$ПТ = \frac{ТП}{Ч}, \tag{1.4}$$

де ТП – обсяг товарної продукції в натуральному, вартісному або трудовому вираженні;

Ч – чисельність певної категорії персоналу, осіб.

Оберненим до продуктивності праці є показник трудомісткості. Існує залежність між продуктивністю праці та трудомісткістю виробу:

$$\Delta ПТ = \frac{100 \times \Delta Т}{100 - \Delta Т}, \tag{1.5}$$

де $\Delta Т$ – відсоток зменшення або збільшення трудомісткості виробу, %;

$\Delta ПТ$ – відсоток зменшення або збільшення продуктивності праці виробу, %.

$$\Delta Т = \frac{100 \times \Delta ПП}{100 + \Delta ПП}. \tag{1.6}$$

Продуктивність праці може змінюватися за рахунок упровадження різних заходів. Сумарна зміна продуктивності праці визначається множенням індексів зростання (або зниження) продуктивності праці за рахунок окремих заходів.

Завдання 1.7

На підприємстві виготовляють три види продукції: А, Б та В. Чисельність основних робочих, задіяних на виробництві продукції А – 18 осіб, продукції Б – 19 осіб, продукції В – 22 особи. Чисельність допоміжних робочих складає 70 % від чисельності основних робочих. Чисельність спеціалістів та менеджерів становить 25 % від чисельності виробничих працівників. Визначте чисельність робітників за категоріями та сумарну чисельність працівників підприємства.

Завдання 1.8

Визначте продуктивність праці робітників підприємства під час виготовлення кожного виду виробу та за підприємством у цілому. Вихідні дані за рік наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Вихідні дані

Варіанти	Виріб А		Виріб Б	
	Обсяг виробництва, тис. грн	Чисельність персоналу, осіб	Обсяг виробництва, тис. грн	Чисельність персоналу, осіб
1	2	3	4	5
1	850	26	700	19
2	865	18	715	12
3	870	17	720	13
4	875	17	725	14
5	880	18	730	15
6	885	19	725	16
7	890	20	730	17
8	895	21	735	18
9	840	22	740	19
10	835	23	745	20

Закінчення табл. 1.7

1	2	3	4	5
11	870	24	750	21
12	895	25	755	22
13	920	26	760	23
14	925	27	765	24
15	930	28	700	25
16	935	29	725	26
17	940	30	750	24
18	945	22	875	28
19	950	24	760	25
20	955	21	725	27

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Продуктивність праці розраховується за формулою 1.4. Оскільки завдання стосується річного періоду, то береться середня чисельність працівників за рік.

2. Для того, щоб визначити продуктивність праці в цілому на підприємстві, необхідно просумувати обсяг виробництва за виробами А і Б, а потім розділити отриману величину на сумарну чисельність робітників (визначену як сума робітників, зайнятих виготовленням виробів А і Б).

Завдання 1.9

У результаті проведення організаційних заходів продуктивність праці у бригаді збільшилася на 12 %. Часткова модернізація обладнання дозволила знизити трудомісткість на 5 %. Визначте зростання продуктивності праці у бригаді в цілому.

Завдання 1.10

Зростання продуктивності праці за першою групою заходів склало 15 %, а за другою – 12 %. Яке сумарне зростання продуктивності праці?

Завдання 1.11

Визначте чисельність персоналу малого підприємства на наступний рік, якщо в базовому році чисельність персоналу складає 85 осіб. Вихідні дані приведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Обсяг випуску продукції, одиниць

Варіанти	Виріб А		Виріб Б	
	базовий рік	плановий рік	базовий рік	плановий рік
1	200	250	300	280
2	220	240	305	265
3	240	280	310	410
4	260	320	315	415
5	280	350	320	420
6	300	450	325	425
7	320	540	330	430
8	340	580	335	435
9	360	620	340	440
10	380	660	345	445
11	400	700	350	450
12	420	740	355	455
13	380	410	360	460
14	410	415	365	465
15	440	420	370	470
16	470	425	375	475
17	500	430	380	480
18	530	435	385	485
19	560	440	390	490
20	590	445	395	495

Ціна одиниці виробу А в плановому році складатиме 920 грн, а виробу Б – 800 грн.

Методичні рекомендації для виконання завдання

Знаючи чисельність персоналу в базовому році слід розрахувати загальну продуктивність праці на підприємстві в базовому році (відношення обсягу виробництва та чисельності персоналу). Якщо зростання обсягів виробництва відбувається за рахунок зміни чисельності, то для розрахунків чисельності у плановому році слід провести зворотний розрахунок.

Можна також вирішити завдання індексним методом, тобто розрахувати індекс зміни обсягів виробництва, а потім планову чисельність персоналу.

Ситуаційні завдання щодо оцінювання економічних показників у менеджменті

Завдання 1.12

Для збільшення частки ринку підприємства необхідно здійснити певні заходи з оновлення продукції. Планується реалізація двох груп заходів. У результаті реалізації першої групи заходів трудомісткість продукції підприємства знизиться на Тр %, а у ході реалізації другої групи зростання продуктивності праці складе ПТ % (дані обираються за варіантами табл. 1.9).

Визначте приріст обсягів виробництва на підприємстві після реалізації двох груп заходів.

Чисельність персоналу на підприємстві не змінюється.

Таблиця 1.9

Вихідні дані

Варіанти	Тр, %	ПТ, %	Варіанти	Тр, %	ПТ, %
1	6	10	11	11	5
2	9	9	12	10	9
3	5	8	13	6	7
4	8	10	14	8	12
5	3	12	15	9	12
6	10	15	16	11	4
7	4	13	17	8	7
8	3	8	18	10	5
9	6	9	19	7	9
10	5	11	20	3	8

Завдання 1.13

Продукція підприємства користується попитом. Збільшити випуск продукції за рахунок збільшення чисельності персоналу неможливо через відсутність вільних потужностей.

Технологи розробили ряд приладів та здійснили модернізацію обладнання на ряді ділянок. У результаті трудомісткість продукції у плановому році знизиться на Тр %.

На підприємстві проведені заходи, які дозволяють покращити організацію виробництва, що дозволить знизити трудомісткість ще на Т % (дані обираються за варіантами табл. 1.10).

Визначте приріст обсягів виробництва в плановому році. Чисельність персоналу на підприємстві не змінюється.

Таблиця 1.10

Вихідні дані

Варіанти	Тр, %	Т, %	Варіанти	Тр, %	Т, %
1	9	4	11	5	8
2	8	7	12	9	6
3	10	11	13	7	5
4	7	9	14	4	8
5	8	6	15	5	4
6	10	6	16	6	8
7	11	6	17	7	5
8	5	8	18	9	10
9	7	7	19	6	9
10	12	6	20	9	3

Тема 2. Сутність та загальні категорії менеджменту

Завдання 2.1. Принципи ефективного управління А. Файоля

Дайте характеристику принципів управління за А. Файолем. Заповніть табл. 2.1 (напишіть коротке пояснення для кожного принципу).

Таблиця 2.1

Принципи управління А. Файоля

№ п/п	Принципи	Пояснення

Завдання 2.2. Принцип Ф. Тейлора – розроблення завдань

На ділянці працюють 4 робітника. Кожному з них менеджер повинен розробити на зміну завдання, забезпечивши при цьому найбільш високу продуктивність праці. Перелік робіт, які можна виконувати протягом зміни, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Роботи, які необхідно виконати за зміну

№ роботи	Норма часу на одиницю роботи, нормо-год	Кількість одиниць роботи, од.	Примітки
I	0,5	28	
II	0,35	20	
III	0,10	60	Виконати до закінчення зміни
IV	0,2	20	Виконати до закінчення зміни
V	0,25	32	
VI	1,00	11	Виконати до закінчення зміни

Продуктивність праці кожного робітника у процесі виконання різних видів робіт наведена в табл. 2.3. Необхідно скласти завдання на зміну для кожного робітника, враховуючи їх індивідуальну продуктивність праці.

Таблиця 2.3

Виконання норм часу робітниками (продуктивність праці)

Робітники	Норма часу, %					
	I	II	III	IV	V	VI
А	145	109	131	138	151	126
Б	110	120	117	116	126	124
В	127	137	140	120	119	142
Г	132	125	112	130	121	131

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Першими до змінного завдання включаються роботи, які повинні бути виконані сьогодні (протягом зміни).

1.1. Роботи включаються за наростаючою трудомісткістю (вони повинні бути виконані на одному робочому місці протягом зміни). Допускається підключення другого робочого місця на період не більше половини зміни.

1.2. У завдання включаються роботи, які повністю вкладаються в робочу зміну на одному або декількох робочих місцях.

1.3. У завдання включаються роботи, які можуть бути виконані за дану зміну на двох або декількох робочих місцях.

2. У завдання включаються роботи, які можуть бути виконані у наступні робочі дні. Послідовність їх включення до завдання відповідає умовам

пункту 1. Однак завдання з виконання однієї роботи бажано виконувати тільки на одному робочому місці (протягом двох або декількох робочих днів. Це завдання може перериватися для виконання термінових робіт).

3. Обрану для виконання роботу доручають робітникові, у якого із цієї роботи найбільш високий відсоток виконання норм часу. Якщо робітник за зміну виконує декілька робіт, то вибирають виконавця, у якого середньозважений відсоток виконання норм часу найвищий.

4. Зробіть висновки.

Завдання 2.3. Принципи організації виробничого процесу. Принципи спеціалізації та диверсифікації

У місті працює два підприємства, що випускають виріб "А". Перше підприємство (I) – спеціалізоване. Друге (II) – диверсифіковане. Воно окрім виробу "А" випускає також вироби "Б" і "В", що належать до інших товарних груп. Техніко-економічні показники цих підприємств у базовому періоді наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідні дані

Найменування показника	Підприємство	
	I	II
Постійні витрати виробів, тис. грн		
А	500	150
Б	–	180
В	–	165
Випуск виробів, тис. шт.		
А	100	26
Б	–	31
В	–	100
Змінні витрати на один виріб, грн		
А	10	11
Б	–	12
В	–	3
Ціна виробу, грн		
А	18	18
Б	–	20
В	–	5,5

Визначте прибуток кожного виду виробу та сумарний прибуток підприємств.

У наступному календарному періоді попит на вироби, які випускаються підприємствами I та II, змінюється. Попит на виріб "А" зменшився на N %, на виріб "Б" – змінився на ± K %, а на виріб "В" – зріс на P % (табл. 2.5 за варіантами).

Визначте, як зміниться прибуток від виробництва кожного виду виробів та сумарний прибуток підприємств у новому календарному періоді. Дайте оцінку ситуації, поясніть причини зміни економічного стану підприємств. Запропонуйте заходи для покращення ситуації на I та II підприємствах.

Таблиця 2.5

Вихідні дані

№ варіанта	N – зниження попиту на виріб "А", %	K – зміна (±) попиту на виріб "Б", %	P – збільшення попиту на виріб "В", %
1	14	- 7	20
2	12	+ 18	23
3	14	- 10	26
4	17	+ 24	29
5	18	- 17	32
6	20	+ 30	35
7	22	+ 13	38
8	18	- 26	41
9	26	+39	42
10	28	- 22	37
11	30	+ 15	40
12	32	+ 21	48
13	15	- 8	22
14	17	+ 10	25
15	21	+ 14	30
16	23	- 18	21
17	31	- 20	29
18	19	+ 17	27
19	21	- 19	24
20	24	- 24	32

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання 2.3

1. Визначте в базовому періоді для кожного виду виробів обсяг випуску, собівартість та прибуток.

2. Розрахуйте загальний прибуток підприємства I та II у базовому періоді.

3. Порівняйте загальний прибуток підприємств у базовому періоді. Визначити чинники, які спричинили різницю в прибутку підприємств.

4. Розрахуйте обсяги виробництва та собівартість виготовлення виробів у наступному календарному періоді з урахування змін попиту на вироби.

5. Визначте загальний прибуток підприємства I та II у наступному календарному періоді, порівняти їх. Визначте чинники, які спричинили різницю у прибутку підприємств.

6. Запропонуйте заходи для покращення ситуації на I і II підприємствах.

Завдання 2.4. Стимулювання робітників як елемент соціально-психологічних методів управління

На підприємстві діє відрядна форма оплати праці. У місяці 23 робочі дні. Тарифна ставка, що залежить від розряду виконаної роботи, наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розмір тарифної ставки

Розряд	Розмір тарифної ставки, грн
1	13,75
2	14,85
3	15,80
4	16,85
5	18,00
6	19,50

Режим роботи однозмінний, тривалість зміни 8 годин. Кожний робітник повинен за зміну виготовити 110 деталей.

Оскільки робота більшою мірою ручна, то для того, щоб робітник почав виконувати норму, необхідно проробити не менш ніж півроку на підприємстві.

На підприємстві діє таке Положення про преміювання робочих:

за виконання плану – 10 %;

за кожен відсоток перевиконання плану – 1 %;

за стаж премія нараховується наступним чином (табл. 2,7).

Проаналізуйте діючу систему стимулювання, визначити її слабкі та сильні сторони. Розробіть рекомендації щодо її удосконалення.

Премія за перевиконання нараховується тільки за умови відсутності бракованої продукції.

Максимальний розмір премії, яку може отримати працівник за результатами роботи місяця, не може перевищувати 35 %.

Визначте загальну заробітну плату робочого за місяць та розмір премій на основі вихідних даних табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Встановлення премії за стаж

Стаж, місяць	Премія за робочий день за умови виконання планового завдання, грн
4	31,5
5	28,0
6	27,5
7	26,4
8	26,0
9 та більше	25,2

Таблиця 2.8

Вихідні дані

Варіанти	Розряд робочого	Стаж, місяців	Фактично вироблено, деталей
1	1	2	90
2	2	3	100
3	3	4	100
4	4	5	110
5	5	6	120
6	6	7	115
7	1	8	116
8	2	9	117
9	3	10	118
10	4	11	119
11	5	12	120
12	6	12	121
13	1	10	116
14	2	9	118
15	5	8	117
16	4	7	120
17	5	6	111
18	6	5	100
19	1	4	95
20	2	3	90

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для того, щоб визначити денну заробітну плату робітника за існуючою системою стимулювання, необхідно розрахувати розцінку (Р) на одну деталь:

$$Р = \frac{ТС \times Пз}{Нв}, \qquad (2.1)$$

де ТС – тарифна ставка, грн;

Пз – тривалість робочої зміни, годин;

Нв – норма виробітку, од.

Денна заробітна плата за існуючою системою стимулювання буде дорівнювати добутку розцінки та фактичної кількості вироблених деталей. Слід врахувати, що за перевиконання завдання (тобто більше ніж 100 деталей) необхідно нараховувати й премію.

Місячна заробітна плата – це добуток денної заробітної плати та кількості робочих днів у місяці.

Завдання 2.4. Якості менеджера

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини відповідних якостей і умінь.

Якості менеджера – сукупність характеристик менеджера, обумовлених такими чинниками, як генотип людини; вплив соціального середовища; рівнем освіти; власним досвідом.

Охарактеризуйте основні групи якостей менеджера та заповніть табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Якості менеджера

Групи	Якості менеджера
Професійні-ділові	
Адміністративно-організаційні	
Соціально-психологічні	
Моральні	

Тема 3. Організація як об'єкт та функція управління

Ситуаційне завдання 3.1.
Дія чинників зовнішнього середовища на підприємство

Підприємство виробляє два види виробів: "А" та "Б". Технологічний процес пов'язаний з викидом у довкілля шкідливих речовин. Підприємство за забруднення довкілля платить штраф: за кожен виріб "А" – 20 грн., за виріб "Б" – 40 грн. Через два роки штрафи збільшаться у 5 разів. Як альтернативний варіант можливе будівництво очисних споруд, що дозволить скоротити викиди шкідливих речовин удвічі. Але це збільшить собівартість виробів: по виробу "А" – на 4 %, по виробу "Б" – на 6%. При цьому штрафи збільшаться лише в 2,5 рази.

Визначте доцільність будівництва очисних споруд, а також доцільність продовження випуску продукції. Очисні споруди вводяться окремо для кожного виду продукції.

Визначте також прибуток підприємства за кожним видом продукції у поточному році, після збільшення штрафів без введення очисних споруд та при їх введенні. Штрафи виплачуються з прибутку.

Вихідні дані наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані

Варіанти	Випуск продукції, од.		Ціна виробу, грн		Рентабельність продукції, %	
	А	Б	А	Б	А	Б
1	2	3	4	5	6	7
1	5 000	1 500	600	900	25	17
2	6 000	1 600	590	950	24	18
3	5 500	1 550	580	1 200	23	15
4	6 500	1 650	610	1 250	22	14
5	4 000	1 700	650	1 000	21	16
6	7 500	1 750	500	1 150	19	15
7	8 000	1 730	550	950	20	14
8	4 500	1 900	500	900	20	13
9	4 000	2 000	620	1 400	19	12
10	3 500	2 100	630	850	18	11
11	3 750	1 550	580	1 000	20	14
12	3 850	1 600	550	950	18	13

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
13	3 950	1 400	570	930	19	14
14	3 500	1 480	590	940	17	12
15	6 500	1 490	550	980	18	11
16	4500	1 460	610	900	21	13
17	4 400	1 530	620	910	20	14
18	3 500	1 570	600	890	21	12
19	5 500	1 620	590	1 100	16	11
20	4 350	1 650	570	1 120	17	10

Після збільшення штрафів і можливого введення в дію очисних пристроїв з метою максимізації прибутку можливе скорочення або збільшення випуску продукції в певних межах (табл. 3.2). Сумарний обсяг виробництва повинен залишитися незмінним. Вироби можуть бути зняті з виробництва повністю, якщо їх виробництво збиткове.

Визначте нову рентабельність виробництва виробів. Розгляньте питання про підвищення ціни, яка забезпечує не більше 15 % рентабельності з тим, щоб на підприємстві в обов'язковому порядку були введені в дію очисні споруди.

Таблиця 3.2

Можливе скорочення або збільшення випуску продукції

Варіант	Можливе збільшення обсягів виробництва виробів,%		Можливе скорочення обсягів виробництва виробів, %	
	А	Б	А	Б
1	2	3	4	5
1	25	30	38	35
2	30	35	35	32
3	40	40	30	35
4	20	35	25	45
5	35	25	40	30
6	30	40	35	38
7	20	30	30	40
8	23	27	28	35
9	18	28	29	37
10	21	29	30	38
11	26	30	35	39

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5
12	24	35	37	34
13	27	37	38	39
14	28	38	33	40
15	19	33	31	35
16	22	31	32	25
17	24	32	28	40
18	20	34	27	30
19	21	36	26	40
20	23	38	29	33

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

1. Визначте собівартість виробів.
2. Визначте масу прибутку підприємства.
3. Розрахуйте розмір прибутку після сплати податків.
4. Розрахуйте розмір штрафів, які виплачуються з прибутку.
5. Знайдіть новий розмір прибутку після сплати штрафів.
6. Визначте розмір штрафів після їх збільшення (згідно з умовами завдання).
7. Знайдіть нову собівартість після введення очисних споруд.
8. Розрахуйте нову масу прибутку.
9. Визначте прибуток після сплати податків.
10. Визначте величину прибутку після сплати штрафів.
11. Дайте відповіді на додаткові питання.

Завдання 3.2. Організаційна структура підприємства

Організаційні структури підприємства різноманітні. Структура кожного підприємства залежить від конкретних виробничо-господарських умов.

Загалом організаційні структури підприємства можуть бути: лінійно-функціональними, дивізійними (за варіантами), командними, матричними, мережевими.

У запропонованих далі ситуаціях слід визначити, яка з організаційних структур більш підходить до наведеного приклада. Своє рішення обґрунтуйте.

1. Передбачається відкрити нове хімічне підприємство. Розмір підприємства середній. Менеджеру доручено запропонувати організаційну структуру підприємства. Обґрунтуйте вибір структури. Наведіть принципову схему структури.

2. У процесі диверсифікації фірма створює декілька дочірніх підприємств у різних регіонах країни. Менеджеру пропонується розробити нову організаційну структуру фірми та обґрунтувати її. Наведіть принципову схему структури.

3. Фірма здійснює реконструкцію одного зі своїх підрозділів. Однак, робота виконується повільно. Серед проектантів та виконавців виникають суперечки. Керівник фірми звернувся до консультант-менеджера за порадою. Консультант рекомендував тимчасово змінити організаційну структуру фірми.

У чому сутність пропозицій консультанта? Яке чи які підрозділи запропонував створити консультант? Як вони будуть взаємодіяти з іншими підрозділами фірми? Як називається організаційна структура і в яких випадках її слід застосовувати?

4. Підприємець купив середнє машинобудівне підприємство, яке виготовляє швейні машини, холодильники та сільськогосподарські засоби. Організаційна структура – лінійно-функціональна. Менеджер отримав завдання змінити організаційну структуру.

Яка організаційна структура забезпечить ефективність роботи підприємства? Обґрунтуйте рішення. Наведіть принципову схему нової організаційної структури.

5. Відкривається нове підприємство з виплавки кольорових металів в достатньо великому асортименті. Менеджер отримав завдання запропонувати для підприємства організаційну структуру.

Який тип структури буде найбільш раціональним у даному випадку? Обґрунтуйте свої пропозиції. Наведіть принципову схему організаційної структури.

6. Фірма освоює новий вид продукції. У розробках беруть участь не тільки конструктори, але й фахівці та робочі різних підрозділів підприємства. Чи слід у цьому випадку змінювати організаційну структуру підприємства? Якщо так, то яким чином? Який із підрозділів чи які підрозділи слід включити в організаційну структуру? Обґрунтуйте свої пропозиції.

7. Підприємство розташоване компактно й забезпечує зборку 10 різних моделей автомобілів протягом року. Усі моделі створені на одній базі. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Поступила пропозиція перейти на дивізійну структуру управління.

Дайте характеристики обох структур управління. Оцініть отримані пропозиції. Обґрунтуйте свої висновки. Наведіть схему лінійно-функціональної структури управління.

8. Фірма має філії у межах одного крупного міста. Фірма шиє в основному жіночі та чоловічі костюми (літні та зимові). Організаційна структура – лінійно-функціональна.

Чи доцільно перейти до якої-небудь іншої організаційної структури з метою підвищення ефективності управління фірмою? Які організаційні структури можуть бути запропоновані? Чи слід перебудовувати організаційну структуру? Дайте обґрунтування.

9. Корпорація має дочірні компанії у 15 країнах, які випускають до 40 різних видів продукції. Яка організаційна структура управління повинна бути в такій корпорації? Обґрунтуйте своє рішення. Наведіть принципову схему цієї організаційної структури.

10. Фірма вирішила реконструювати цех холодного штампування. Як організувати роботу? Чи слід вводити будь-які зміни в організаційній структурі фірми? Рішення обґрунтуйте та наведіть принципову схему такої організаційної структури.

11. Фірма займається видобутком залізної руди. Яка організаційна структура повинна бути на такій фірми? Обґрунтуйте й наведіть принципову схему такої структури.

12. Фірма випускає пилососи, пральні машини й офісні меблі. Підрозділи фірми розташовані в різних містах. Деякі підрозділи мають статус юридичної особи. Яка організаційна структура повинна бути на цій фірмі? Обґрунтуйте свої пропозиції й наведіть принципову схему цієї організаційної структури.

13. Підприємство з виробництва офісних меблів випускає декілька видів моделей стільців та крісел. Щорічно доводиться поновлювати від 10 до 30 відсотків продукції. Чисельність персоналу організації складає 70 осіб. Виникають труднощі з розробкою нових технологічних процесів, ремонтом устаткування, маркетингом. Серед працівників фірми немає відповідних фахівців. Це зумовлено тим, що потреба в них періодична, а тому забезпечити їх постійною роботою неможливо. Що ви можете запропонувати власникові фірми? Яка організаційна структура управління дозволила б вирішити цю проблему? Наведіть принципову схему такої організаційної структури.

14. Фірма освоює нову продукцію. Цей процес охоплює всі підрозділи фірми. Як найбільш ефективно організувати цю роботу? Чи треба вносити зміни в існуючу організаційну структуру? Обґрунтуйте свою думку.

15. Фірма випускає до 100 тис. тонн соляної кислоти на рік. Яка організаційна структура управління характерна для даної фірми? Чому? Наведіть принципову схему організаційної структури.

16. Дочірні підприємства корпорації розташовані в 12 країнах світу. Яка організаційна структура управління найбільше підходить для даної корпорації? Обґрунтуйте свою думку й наведіть принципову схему такої організаційної структури.

17. Мале підприємство, що випускає різні види скляного посуду, із чисельністю працівників близько 20 осіб, зазнає труднощів, пов'язаних із обслуговуванням виробничих приміщень та обладнання. Що ви можете порадити власникові підприємства? Як знизити витрати на обслуговування? Яка організаційна структура найбільш раціональна в цьому випадку? Наведіть принципову схему такої структури.

18. Машинобудівне підприємство випускає трактори однієї модифікації. Зміна моделі здійснюється через 3 – 4 роки. Яка організаційна структура управління найбільше підходить для даного підприємства? Чому? Наведіть принципову схему такої структури.

Завдання 3.3. Організаційна структура управління цехом

Необхідно: розробити та побудувати організаційну структуру управління механоскладального цеху машинобудівного підприємства.

Умова. Управління цехом здійснюють: начальник, заступники начальника з питань: а) організації виробництва; б) технічної підготовки виробництва. Цим керівникам підпорядковані:

1) апарат управління цехом: начальники планово-економічного, виробничо-диспетчерського, технологічного, бухгалтерія.

2) начальники основних виробничих дільниць та майстри: оброблення корпусних деталей, оброблення валів, оброблення середніх деталей, оброблення малих деталей, оброблення шестернів, термічного та складального.

3) керівники допоміжних підрозділів: інструментальної комори, майстерні з ремонту пристроїв та інструментів, ремонту та профілактики устаткування, комора металу, комора напівфабрикатів та комплектуючих виробів, комора готових деталей, господарського.

Кожна дільниця і підрозділи працюють у дві зміни. Керівництво у кожній зміні здійснюють майстри та бригадири.

Завдання 3.4

Село розташоване далеко від автомагістралі, дороги там погані. Автоцистерни молокозаводу часто не приїжджають в село і зібране молоко селянських господарств псується. Можливі варіанти організації доставки молока на молокозавод:

1) один із жителів села має можливість придбати автоцистерну і щодня доставляти молоко на молокозавод;

2) жителі села можуть зібрати гроші на покупку автоцистерни, найняти водія, який щодня буде доставляти молоко на молокозавод;

3) три ініціативних жителя села зібрали гроші на покупку автоцистерни і по черзі будуть доставляти куплене в односельчан молоко на молокозавод;

4) ініціативу з купівлі автоцистерни і доставки молока на молокозавод проявили дві людини, які недавно купили в селі будинки і живуть там. Однак односельці поки не дуже їм довіряють, до того ж молокозавод розплачується за молоко не щодня, а раз на місяць або ще рідше. За кожним господарством накопичуються значні суми й ініціаторам необхідно переконати тих, хто сумнівається в безпеці отримання ними грошей.

У будь-якому з перерахованих випадків необхідна організація відповідного підприємства.

Визначте, в якому випадку який саме вид підприємства слід організувати, в чому його перевага. Наведіть характеристику цього виду підприємства.

Завдання 3.5

1. Чисельність працівників на підприємстві складає 38 осіб. Обсяг продажу продукції за рік становить 16 млн грн.

2. Середньорічна чисельність робітників підприємства становить 168 осіб, обсяг продажу продукції за рік – 185 млн грн.

До якого типу належать ці підприємства. Надайте їм характеристику.

Завдання 3.6

Приватний підприємець розвиває своє підприємство. Чисельність персоналу перевищує 500 осіб. Обсяг продажу перевищують за рік 100 мільйонів євро. Попит на продукцію швидко зростає. Необхідні значні кошти для розширення підприємства. Кредит отримати можна, але відсотки занадто великі. Два-три підприємця пропонують значні кошти для розвитку підприємства.

Є значна кількість інших підприємців, кожен з яких може вкласти в розвиток підприємства порівняно невеликі кошти. Власник приватного підприємства розуміє, що для подальшого розвитку необхідно змінити вид підприємства.

Який вид підприємства буде найбільш підходящим у даній ситуації? Дайте свої пропозиції та обґрунтуйте їх. Охарактеризуйте цей вид підприємства.

Завдання 3.7

Село розташоване далеко від автотраси. Дорога дуже погана. Автоцистерна молокозаводу залежно від погодних умов приїжджає не кожен день. Молоко купують по 1.20 грн за літр замість 2,5 грн, посилаючись на швидке зношування автоцистерни. Один з жителів села може придбати списання автоцистерну за 50 000 грн, відремонтувати її і щодня відвозити молоко на молокозавод. Під час доставки молока на молокозавод плата за літр молока збільшиться до 3,0 грн.

Доставка молока на молокозавод, включаючи витрати на поточний ремонт, щодня в середньому обходяться в 500 грн. Витрати на покупку і ремонт автоцистерни підприємець хоче окупити за 2 роки. Щоденний збір молока в селі в залежності від сезону складе від 1,0 до 1,5 т, у середньому 1,2 т.

Односельцям за молоко підприємець передбачає платити по 2 грн за літр. Визначити, чи доцільно починати цю справу підприємцю? Якщо так, то якою буде дохід підприємця за рік? Чи можна буде в подальшому збільшити вартість зібраного молока в селі або ж її доведеться зменшити?

Тема 4. Планування в організації

Завдання 4.1. Складання та вибір варіанта плана підприємства

Підприємство в поточному році виготовляє 3 000 виробів. Частка ринку підприємства складає 32 %, оптова ціна виробу – 1,25 тис. грн, собівартість – 1,17 тис. грн. Постійна частка собівартості продукції в базовому році складає 15 % всієї маси собівартості.

На ринку працює ще 5 компаній-конкурентів. Рентабельність товарів, що вони виробляють не перевищує 5 – 10 %.

Необхідно скласти план роботи підприємства на наступний рік. Можливі такі варіанти використання капіталовкладень:

1) зниження змінної частини собівартості продукції на 6,5 %;

2) збільшення обсягів виробництва на 20 % з одночасним зниженням змінної частини собівартості виробу на 2,5 %.

Для того, щоб збільшити обсяги продажів за умов реалізації другого варіанта необхідно знизити ціну не менше ніж на 5 %. Оберіть варіант роботи підприємства в плановому році.

Розрахуйте основні планові показники на наступний рік:

обсяг виробництва в натуральному та вартісному виразі;

собівартість виробу і всієї продукції; прибуток;

рентабельність продукції.

Оцініть переваги та недоліки кожного варіанта плану. Обґрунтуйте свій вибір.

У завданні наведені дані першого варіанта. Дані інших варіантів наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Вихідні дані

Варіанти	Базовий рік		
	Кількість виробленої продукції, тис. од.	Ціна виробу, тис. грн	Собівартість виробу, тис. грн
1	2	3	4
1	3,0	1,25	1,17
2	3,2	1,4	1,25
3	3,4	1,6	1,45
4	3,6	1,8	1,65
5	3,8	2,0	1,80
6	2,8	2,2	2,05
7	2,6	2,4	2,15
8	2,4	2,6	2,40
9	2,2	2,8	2,60
10	2,0	3,0	2,75
11	3,1	1,3	1,15
12	3,3	1,5	1,35
13	2,9	1,7	1,50
14	2,7	1,9	1,75

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4
15	2,5	2,1	1,90
16	2,8	2,3	2,15
17	4,0	2,5	2,30
18	4,1	2,7	2,55
19	4,2	2,9	2,75
20	4,3	1,85	1,65

Методичні рекомендації до виконання завдання

На першому етапі рішення завдання визначається величина основних економічних показників базового року. Після визначення собівартості продукції в базовому році слід розрахувати розмір постійних та змінних витрат як за підприємством у цілому, так і за виробом зокрема.

Далі необхідно визначити змінну частину собівартості після її зниження на 6,5 %. Поєднавши її з постійною частиною, визначити собівартість продукції на підприємстві. Використовуючи отриманий результат, можна розрахувати прибуток підприємства в плановому році та його приріст порівняно з базовим роком після реалізації першого варіанта капіталовкладень.

Проводячи розрахунки за другим варіантом, необхідно врахувати збільшення обсягів виробництва на 20 %. При цьому базову собівартість (її змінну частину) підприємства слід теж збільшити на таку ж величину. Тільки після цього можна розрахувати величину собівартості після зниження на 2,5 %. Далі необхідно додати до отриманого результату постійну частину собівартості.

Збільшення обсягів виробництва на 20 % можливе лише за умови, якщо ціна на виріб зменшиться не менше ніж на 5 %. Тому обсяг виробництва продукції в вартісному вираженні буде менше на 5 % порівняно у раніше розрахованим. Використовуючи новий обсяг виробництва продукції та собівартість, визначається прибуток та його приріст порівняно з базовим роком за умови реалізації другого варіанта.

Як за першим, так і за другим варіантом розраховуються інші економічні показники, а потім їх необхідно співвіднести з базовим варіантом.

За другим варіантом розраховується можлива частка ринку. У ході цього вважається, що попит на ринку залишається незмінним.

Вибір варіанта, з урахуванням якого буде затверджений план на наступний рік, необхідно зробити виходячи з таких умов:

попит на вироби на ринку не змінюється;

попит збільшується повільно, приблизно на 5 – 8 % на рік;

попит збільшується високими темпами на 15 – 25 % на рік.

Для кожної умови запропонувати той чи інший варіант плану. Обґрунтуйте свої пропозиції. Охарактеризуйте можливі дії конкурентів.

Завдання 4.2. Планування чисельності персоналу

Визначте чисельність персоналу підприємства за такими умовами: обсяг виробництва за рік складає ТП млн грн (табл. 4.2); токарі та фрезерувальники разом складають 25 % основних робочих; допоміжні робочі складають 40 % від чисельності основних робочих; інший персонал – 30 % від чисельності всіх робочих.

Таблиця 4.2

Вихідні дані

Варіанти	Обсяг виробництва за рік (ТП), млн грн	Середній виробіток норм у токарів (НВ), %	Варіанти	Обсяг виробництва за рік (ТП), млн грн	Середній виробіток норм у токарів (НВ), %
1	4,0	115	11	3,5	112
2	4,5	114	12	3,0	111
3	5,0	113	13	6,0	115
4	5,5	112	14	6,5	114
5	6,0	111	15	6,0	113
6	6,5	116	16	5,5	112
7	6,0	115	17	5,0	111
8	5,5	114	18	4,5	116
9	5,0	113	19	4,0	114
10	4,5	112	20	4,5	113

Обсяг токарних робіт на підприємстві – 18,5 тис. нормо-годин на рік, а фрезерувальних – на 23 % менше.

Середній виробіток норм у токарів складає НВ %, а у фрезерувальників на 5 % більше.

Ефективний фонд часу токарів – 1 750 людино-годин, а у фрезерувальників – 1 780 людино-годин.

Визначте чисельність персоналу підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Здійсніть розрахунки за професіями: токар та фрезерувальник. Чисельність основних робочих ($Ч_{роб.}$) визначте через трудомісткість виготовлення виробів за формулою:

$$Ч_{роб.} = \frac{Т}{К_{ВН} \times Ф_{еф.}}, \quad (4.1)$$

де Т – трудомісткість виготовлення всієї партії виробів, нормо-год;

$К_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм виробітку;

$Ф_{еф}$ – ефективний фонд часу робітників, людино-год.

2. Використовуючи дані щодо співвідношення чисельності основних та допоміжних робочих, а також питомої ваги робочих у загальній чисельності персоналу підприємства, визначте чисельність працівників за категоріями та чисельність персоналу на підприємстві в цілому.

Тема 5. Мотивація

Завдання 5.1

Дайте відповіді на наступні тести.

1. Які психологічні чинники впливають на працівника організації:

а) внутрішні;

б) зовнішні;

в) невиробничі.

г) виробничі?

2. Які психологічні методи може використовувати керівник для управління групою, відділом, підрозділом:

а) методи покарання;

б) методи заохочення;

в) методи формування психологічного клімату в колективі;

г) методи професійного відбору та навчання?

3. Які з перерахованих функцій менеджменту базуються на потребах і інтересах працівників:

а) планування;

б) організація;

в) мотивація;

г) контроль;

д) координація?

4. Модель Портера-Лоулера поєднує в собі такі теорії:

а) теорії А. Маслоу і С. Адамса;

б) теорію постановки цілей і теорію С. Адамса;

в) теорії очікування і справедливості.

5. Змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу здійснюються на таких рівнях, як:

а) організаційний;

б) особистісний;

в) груповий;

г) соціальний.

6. До матеріальних мотивів належать:

а) підвищення посадового окладу;

б) подяка керівника;

в) моральні стимули;

г) преміювання;

д) грамоти, пам'ятні подарунки.

7. Система оплати – це:

а) матеріальна винагорода трудової діяльності;

б) методи визначення заробітної плати для працівників;

в) розподіл прибутку серед персоналу підприємства;

г) грошовий еквівалент трудового внеску у здобуття продукту і вартості робочої сили працівника, який виплачується робітнику.

8. Нематеріальна мотивація – це:

а) розвиток трудових цінностей шляхом використання психологічних важелів управління;

б) розвиток трудових цінностей шляхом використання економічних важелів управління;

в) розвиток трудових цінностей шляхом використання соціальних важелів управління.

Ситуаційне завдання 5.2. Розрахунок заробітної плати робочого та оцінювання діючої системи оплати праці

Робочий-відрядник за місяць відпрацював 155 людино-годин та виробляв 188 нормо-годин. Розряд роботи – 4, тарифна ставка – 20,5 грн/год. Робочий працює на підприємстві з лютого 2007 року.

Виробниче завдання робочому встановлено на рівні 120 % виконання норм часу. Оплата праці здійснюється за відрядно-преміальною системою. Дані щодо норм часу та їх виконання обираються за варіантами (табл. 5.1).

Необхідно:

1) розрахувати заробітну плату робочого за місяць;
2) оцінити діючу систему оплати праці робочого.

Таблиця 5.1

Вихідні дані для вирішення завдання

Варіанти	За місяць		
	Відпрацьовано людино-годин	Випрацьовано нормо-годин	Встановлене виробниче завдання, % виконання норм
1	155	188	120
2	160	205	124
3	144	174	115
4	176	205	110
5	136	189	130
6	152	220	135
7	168	209	115
8	144	190	125
9	152	207	130
10	175	210	135
11	150	175	120
12	148	180	125
13	162	192	120
14	174	200	120
15	180	207	118
16	156	190	125
17	161	183	115
18	163	190	120
19	158	200	125
20	162	195	118

Під час проведення аналізу системи врахувати, що робочі незадоволені тим, що:

виробничі завдання, що встановлюються на півроку на основі виробітку норм робочого за минулі 6 місяців, можуть збільшитися, а відносна величина премії (25 %) залишається незмінною;

за незначне невиконання виробничого завдання (іноді, як вважають робочі, не його провини) премія не виплачується;

за перевиконання виробничого завдання додаткової премії немає;

надбавка за стаж роботи занадто велика. Так вважають робочі, які нещодавно поступили на підприємство.

Невдоволені діючою системою оплати праці й майстри. Вони вважають, що система оплати не враховує таке:

зниження премій у випадку, якщо робочий не здає свою роботу контролеру з першого пред'явлення. Випадки нездачі роботи з першого пред'явлення стають все більш частішими;

далеко не завжди робочі працюють рівномірно. Випадки невиконання робочими змінних завдань стають частішими. У середньому протягом місяця не виконується 4 – 6 % змінних завдань. Це порушує ритмічність виробництва. При цьому місячні завдання робочі виконують всі (за рідким виключенням), а значить всі отримують премію за виконання місячного виробничого завдання;

виконання місячного виробничого завдання досягається шляхом перевиконанням змінних завдань у деякі дні.

На підприємстві посилилися випадки прогулів. У середньому 2 – 3 дні на місяць робочі не виходять на роботу не маючи на це поважних підстав, часто навіть не попереджуючи про це.

Звільнити більшість робочих за прогули неможливо, оскільки на ринку праці існує дефіцит хороших токарів, фрезерувальників та робочих аналогічних спеціальностей.

Необхідно надати пропозиції щодо удосконалення існуючої системи оплати праці.

Зверніть увагу на певні фінансові обмеження: не можна перевищити існуючий фонд оплати праці. Це означає, що згідно з запропонованою системою робочий не може отримувати велику заробітну плату.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначте розмір відрядного заробітку робочого.
2. Розрахуйте тарифний заробіток з урахуванням надбавки за стаж роботи.
3. Визначте, чи було виконано місячне виробниче завдання. Якщо завдання було виконано, то розрахуйте розмір премії.
4. Остаточно розрахуйте місячну заробітну плату робочого.
5. Проаналізуйте діючу систему оплати праці робочого.
6. Надайте пропозиції щодо удосконалення існуючої системи оплати праці.

Завдання 5.3

Робочий випрацював за місяць 220 нормо-годин, а відпрацював – 160 годин (дані обираються за варіантами табл. 5.2). Він виконував роботи 4-го та 5-го розрядів.

Робота за 4-м розрядом становила 75 % від загальної виконаної роботи. Тарифна ставка 1-го розряду становить 15 грн, тарифні коефіцієнти наведені в табл. 5.3.

Визначте місячну заробітну плату робочого, якщо премії нараховуються у розмірі 12 % від відрядної заробітної плати за виконання норм часу та 0,5 % за кожен відсоток перевиконання норм.

Таблиця 5.2

Вихідні дані

Варіанти	Відпрацьовано людино-годин	Випрацьовано нормо-годин
1	158	182
2	162	200
3	146	174
4	172	203
5	138	169
6	152	205
7	168	209
8	144	190
9	152	195
10	176	210
11	150	175
12	148	180
13	162	192
14	174	200
15	170	207
16	156	190
17	161	183
18	163	191
19	159	190
20	163	198

Таблиця 5.3

Тарифна сітка

Розряди	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,11	1,25	1,4	1,6	1,8

Тема 6. Функція менеджменту – контроль

Завдання 6.1.

На основі даних табл. 6.1 про господарську діяльність підприємства визначте абсолютні та відносні відхилення техніко-економічних показників. Розрахуйте недостаючи показники. Виявіть можливі причини відхилень.

Таблиця 6.1

Основні техніко-економічні показники підприємства

№ п/п	Показник	План	Факт	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Обсяг товарної продукції, од.	9 500	11 030		
2	Виручка від реалізації, тис. грн	19 587	2 3506		
3	Чистий прибуток, тис. грн	5 048,7	5 809,8		
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн: матеріальні витрати витрати на оплату праці амортизація витрати на збут	 10 364,5 2 454,5 652,4 1 066,9	 10 456 2 932,2 728 1 426		
5	Продуктивність праці одного робочого				
6	Вартість основних виробничих фондів	8 101,8	7 294,3		
7	Середньооблікова чисельність персоналу, людей, у тому числі: робочі	477 328	480 331		

Методичні рекомендації для виконання завдання

Собівартість реалізованої продукції розраховується як додаток витрат за всіма переліченими статтями.

Продуктивність праці – відношення обсягу виробництва у вартісному вираженні та середньооблікової чисельності робочих.

Абсолютні відхилення показника визначаються як різниця між фактичним та плановим значенням певного показника.

Відносне відхилення визначається як відношення фактичного та планового значення певного показника.

Завдання 6.2. Контроль на підприємстві

На підприємстві виготовляють два види виробів – А та Б. Обидва вироби користуються попитом на ринку. Попит збільшується, але потужності не дають можливості забезпечити зростаючий попит. Підприємство взяло кредит, який забезпечить модернізацію обладнання, де виготовляється тільки один виріб. Модернізація обладнання дозволить знизити трудомісткість продукції та збільшити ціну, що приведе до збільшення прибутку. Чисельність персоналу не змінюється. Обсяги виробництва іншого виробу також не змінюються.

Вихідні дані для розрахунків наведені в табл. 6.2 (для всіх варіантів) та табл. 6.3 (за варіантами).

Визначте, яке обладнання необхідно модернізувати, щоб максимізувати відносне збільшення прибутку за одним із виробів підприємства.

Визначте також, які показники зміняться на підприємстві та в якому напряму. Якщо можливо – розрахуйте їх змінення, а якщо ні – вкажіть, якої інформації не вистачає для проведення розрахунків. Рішення обґрунтуйте.

Таблиця 6.2

Вихідні дані

Вироби	Трудомісткість одиниці, людино-годин	Можливо	
		Зниження трудомісткості, людино-годин на програму	Приріст прибутку за рахунок збільшення ціни, %
А	10,5	2 7100	3,8
Б	12,6	4 10	4,5

Таблиця 6.3

Вихідні дані за варіантами

Варіанти	Програма, тис. одиниць		Варіант	Програма, тис. одиниць	
	А	Б		А	Б
1	2	3	4	5	6
1	4,2	6,6	11	4,4	5,8
2	5	4,8	12	5,2	4
3	6,2	5,4	13	7,6	6
4	7	8,2	14	8,6	7,2
5	6,3	9,8	15	9,0	5,7

Закінчення табл. 6.3

1	2	3	4	5	6
6	4,8	7,6	16	7,8	7
7	6,8	8	17	8,2	8,4
8	5,0	7,4	18	8,0	5,5
9	4	6,2	19	5,8	7,8
10	5,0	7,0	20	9,0	5,7

Методичні рекомендації до виконання завдання.

Визначте загальну трудомісткість всієї програми до модернізації обладнання за кожним виробом окремо.

Розрахуйте, наскільки зміниться трудомісткість одного виробу, тобто величину загального зниження трудомісткості, поділити на трудомісткість всієї програми. Розрахунки проводяться за кожним виробом окремо.

Розрахуйте приріст продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості.

Визначте відносну зміну прибутку за рахунок впливу двох чинників: зростання продуктивності праці та ціни.

Проаналізуйте додатково показники: обсяг виробництва, собівартість, рентабельність.

Змістовий модуль 2
Управлінський процес у менеджменті

Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень

Завдання 7.1. Ситуація "Прийняття управлінського рішення"

У зв'язку із суттєвим збільшенням попиту на продукцію підприємства фахівцям необхідно розробити альтернативні заходи з вирішення цієї проблеми у плановому році.

Одні фахівці розробили заходи, що дозволяють збільшити продуктивність праці за рахунок технічних заходів на Т % та знизити трудомісткість виробів за рахунок організаційних заходів на Ор %. При цьому чисельність персоналу підприємства буде зменшено на Ч %.

Інші фахівці вважають за необхідне провести комплекс заходів, спрямованих на збільшення продуктивності праці на ПТ % та збільшення чисельності персоналу на 5 %.

Визначте заходи якої групи фахівців слід впровадити.

Вихідні дані наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Вихідні дані

Варіанти	Заходи першої групи фахівців			Збільшення продуктивності праці в результаті реалізації заходів, запропонованих другою групою фахівців (ПТ),%
	збільшення продуктивності праці за рахунок технічних заходів (Т),%	зниження трудомісткості виробів за рахунок організаційних заходів (Ор),%	зменшення чисельності персоналу підприємства (Ч), осіб	
1	15	8	3	14
2	14	5	3	16
3	15	6	4	17
4	16	7	5	18
5	17	8	6	20
6	20	9	5	25
7	22	10	4	28
8	10	11	3	29
9	19	10	2	25
10	10	9	2	16
11	11	8	3	16
12	12	7	3	16
13	13	6	4	16
14	14	5	4	15
15	15	4	5	19
16	16	5	5	19
17	17	6	6	19
18	20	7	6	26
19	28	8	7	35
20	10	9	7	17

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Розрахуйте можливий відсоток збільшення обсягу продукції за заходами кожної групи фахівців.
2. Порівняйте отримані дані, зробіть висновки.

Завдання 7.2. Прийняття управлінського рішення щодо модернізації виробу

Підприємство знаходиться у скрутному становищі. Попит на його вироби поступово знижується, а прибуток зменшується.

У базовому році було виготовлено N виробів ціною Р грн за одиницю. Рентабельність продукції склала R %. Дані щодо базового обсягу, ціни та рентабельності обирати за табл. 7.2 за варіантами.

Таблиця 7.2

Вихідні дані

№ варіанта	Ціна (Р), грн	Обсяг випуску (N), тис. од	Рентабельність (R), %
1	255	4 650	9
2	285	4 950	11
3	325	4 820	12
4	310	4 740	13
5	320	4 670	14
6	325	4 560	15
7	330	4 450	9
8	325	4 340	8
9	325	4 400	7
10	180	5 100	6
11	190	5 200	5
12	185	5 300	10
13	200	5 400	11
14	175	5 500	12
15	170	5 600	13
16	220	4 900	14
17	275	4 850	15
18	290	4 720	10
19	275	4 630	11
20	280	4 530	12

Менеджери підприємства вважають, що необхідно оновити вироби, що випускаються. Було запропоновано три варіанти модернізації виробів, а саме:

1) косметичне оновлення виробів;

2) модернізація виробів за рахунок використання більш якісних комплектуючих;

3) модернізація виробів з повною заміною комплектуючих та використанням більш якісних матеріалів.

Попередні розрахунки показали, що за умов реалізації першого варіанту собівартість виробу збільшиться на 4 %. У цьому випадку доцільно збільшити ціну на 6 %. У другому та третьому варіантах відповідно: 12 та 16 %; 22 та 29 %.

У менеджерів існують також розбіжності щодо прогнозу про майбутній попит на вироби. Одна група менеджерів вважає, що попит продовжуватиме падати або в кращому випадку залишиться незмінним. Друга група вважає, що попит збільшиться на 35 % за всіма трьома варіантами модернізації. Третя група впевнена, що попит зросте у два рази також за всіма варіантами модернізації виробу.

Якщо зросте попит (а значить і обсяг виробництва), собівартість буде нижчою:

за умов зростання попиту на 35 % на один відсотковий пункт;

за умов збільшення обсягів виробництва вдвічі на два відсоткових пункти.

Менеджери також вважають, що незалежно від варіанту модернізації виробу, необхідно розробити відповідну рекламну компанію. Витрати на рекламу (залежно від ступеня модернізації і збільшення обсягів виробництва) прогнозуються такі (табл. 7.3) .

Таблиця 7.3

Витрати на рекламу, тис. грн

Варіант модернізації	Стабільний попит	Збільшення попиту на 35 %	Збільшення попиту у два рази
1	25	55	115
2	45	75	145
3	105	135	210

Витрати на рекламу не входять до собівартості, а здійснюються за рахунок прибутку.

Необхідно:

Прийняти рішення щодо оновлення виробу, що випускається підприємством в умовах невизначеності. Рішення треба прийняти за наступними методами: maximin, maximax, Лапласа, меншої шкоди. Вибір обґрунтуйте.

Прийняти рішення щодо оновлення виробу, що випускається підприємством в умовах ризику. При цьому виходити з таких даних: вірогідність того, що попит буде стабільним – 25 %; попит збільшиться на 40 % – 45 %, попит збільшиться вдвічі – 30 %. Побудуйте дерево рішення.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

1. Розрахуйте валовий прибуток підприємства за умов косметичного оновлення виробу, якщо попит буде стабільним; зросте на 35 % та збільшиться вдвічі.

Витрати підприємства доцільно розрахувати, виходячи з формули розрахунку рентабельності продукції.

Розраховуючи прибуток підприємства, необхідно врахувати зміни ціни та собівартості виробу (дивись умови завдання).

Під час розрахунків необхідно врахувати зміни в попиті, які приводять до змін обсягів виробництва.

2. Розрахуйте валовий прибуток підприємства за умов часткового оновлення виробу, якщо попит буде стабільним; зросте на 35 % та збільшиться вдвічі (розрахунки проводяться як у пункті 1).

3. Розрахуйте валовий прибуток підприємства за умов повного оновлення виробу, якщо попит буде стабільним; зросте на 35 % та збільшиться вдвічі (розрахунки проводяться як у пункті 1).

4. Розрахуйте базовий прибуток підприємства.

5. Заповніть таблиці ефективності за валовим прибутком та за операційного прибутку (табл. 7.4 та 7.5).

Таблиця 7.4

Валовий прибуток підприємства, тис. грн

Варіанти модернізації виробу	Умови зміни попиту		
	Стабільний попит	Попит зростає на 35 %	Попит зростає вдвічі
1			
2			
3			

Таблиця 7.5

Операційний прибуток підприємства, тис. грн

Варіанти модернізації виробу	Умови зміни попиту		
	Стабільний попит	Попит зростає на 35 %	Попит зростає вдвічі
1			
2			
3			

6. Операційний прибуток підприємства розраховується як різниця між валовим прибутком та витратами на рекламу.

7. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймається рішення методом maximin (кращий з гіршого). За кожною альтернативою (варіантам модернізації виробу) обирається гірший варіант (той, в якому значення операційного прибутку найменше), а потім з гірших обираємо краще. Зробити висновки.

8. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймається рішення методом maximax (кращий з кращого). За кожною альтернативою (варіантом модернізації виробу) обирається кращій варіант (той, у якому значення операційного прибутку найвище), а потім з кращих обирається найкращий. Зробіть висновки.

9. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймається рішення методом Лапласа (середня за альтернативою). Зробіть висновки.

10. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймається рішення методом меншої шкоди.

11. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку), а також ураховуючи вірогідності подій приймається рішення в умовах ризику. При цьому враховується вірогідність того, що попит буде стабільним, збільшиться на 35 % або вдвічі.

12. Розраховується середньоочікуваний прибуток за кожною альтернативою як математичне очікування.

13. Ураховуючи всі попередні розрахунки, приймається остаточне рішення щодо модернізації виробу.

Тема 8. Лідерство

Завдання 8.1. Керівництво та лідерство

Дочірнє підприємство отримало термінове замовлення, яке необхідно виконати за 10 тижнів. Трудомісткість замовлення складає 11 250 нормо-годин. Обсяг роботи за підрозділами підприємства, пропускна спроможність цих підрозділів наведена у табл. 8.1 (для всіх варіантів) та табл. 8.2 (за варіантами).

Таблиця 8.1

Вихідні дані

Підрозділ	Обсяг робіт із замовлення, нормо-годин
Заготівельний	3000
Обробний	6000
Збиральний	2250

Таблиця 8.2

Вихідні дані за варіантами

№ варіанта	Пропускна спроможність підрозділів за добу, нормо-годин		
	Заготівельний	Обробний	Збиральний
1	2	3	4
1	120	200	150
2	125	210	155
3	130	220	16
4	130	225	165
5	135	240	170
6	140	235	175
7	145	235	170
8	150	245	180
9	155	240	180
10	150	200	185
11	145	210	175
12	140	220	170
13	140	230	175
14	135	240	165

Закінчення табл. 8.2

1	2	3	4
15	130	250	165
16	125	225	160
17	120	235	160
18	115	245	150
19	110	250	150
20	115	200	155

У тижні п'ять робочих днів. Частину робіт підприємство може виконувати на іншому підприємстві. Однак при цьому за кожну нормо-годину, що виконана на стороні, доведеться заплатити 12 грн.

Крім керівників підрозділів у роботі над замовленням беруть участь начальники планового відділу, матеріально-технічного постачання, кооперації, праці та заробітної плати.

Необхідно змоделювати дії керівників підприємства із забезпечення виконання замовлення у визначений строк та передачі підлеглим повноважень та відповідальності.

Моделювання діяльності керівників провести за трьома стилями керівництва: авторитарним, демократичним та ліберальним.

За умов неможливості виконання замовлення у визначенні терміни у разі базового варіанта, можна зробити такі припущення:

авторитарний керівник наказав збільшити пропускну спроможність заготівельного підрозділу на 10 %, обробного на 15 %; збирального – на 10 %;

за умови демократичного стилю керівники підрозділів запропонували збільшити пропускну спроможність заготівельного підрозділу на 14 %, обробного – на 12 %; збирального – на 15 %;.

За умови ліберального стилю вирішили нічого не змінювати, а розраховувати лише на кооперацію.

Моделювання дії керівників виконати за такими спрямуваннями:

1) як буде прийматися рішення;
2) який спосіб доведення рішення до підлеглих;
3) як буде розподіляться відповідальність;
4) який буде стиль поведінки з підлеглими;
5) які будуть методи стимулювання.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

1. Необхідно перевірити можливість виконання завдання своїми силами без будь-яких змін, для чого розраховується скільки днів необхідно кожному підрозділу на виконання своєї частини роботи (обсяг робіт із замовлення ділиться на добову пропускну спроможність підрозділів). Далі визначається загальна кількість днів та тижнів, необхідних для виконання завдання за всіма підрозділами. Зробіть висновки.

2. Проведіть розрахунки для оцінювання можливостей виконання замовлення під час внесення певних змін у рамках кожного стиля керівництва. У разі розрахунків вартості кооперації слід вважати, що на сторону передаються роботи за тим підрозділом, який має найменшу пропускну спроможність.

3. Під час побудови графіків виконання замовлення слід починати зі збирального підрозділу, потім обробного та заготівельного.

4. Необхідно змоделювати поведінку керівників за умови кожного стилю керівництва під час виконання замовлення. Для цього можна використати інформацію, наведену в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Порівняння стилів керівництва та типів впливу

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Прийоми прийняття рішень	Одноособово вирішує всі питання	Радиться з колективом або приймає колективне рішення	Чекає вказівок "зверху" або погоджується із запропонованими пропозиціями
Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджується, командує	Пропонує, затверджує, доручає	Просить, благає
Розподілення відповідальності	Бере на себе або перекладає на конкретного виконавця	Розподіляє відповідальність разом з повноваженнями та завданнями	Знімає з себе відповідальність

Закінчення табл. 8.3

1	2	3	4
Ставлення до ініціативи	Повністю подавляє	Заохочує та використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Боїться талановитих робітників	Підбирає ділових, грамотних підлеглих	Не займається
Ставлення до власних недоліків	Велика зарозумілість	Вчиться, враховує критику	Вчиться, враховує критику
Стиль спілкування	формальний	Дружній	Боїться спілкування
Характер відносин з підлеглими	За настроєм	Рівний, дружній	Легковірний
Ставлення до дисципліни	Формальна, жорстка дисципліна	Диференціальний підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни, але не може її забезпечити
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Покарання, заохочення для небагатьох	Широко використовує ріні стимули	Заохочує частіше ніж карає

Тема 9. Комунікації в системі управління організацією

Завдання 9.1. Інформаційні процеси на підприємстві

Необхідно розробити інформаційну систему підприємства та охарактеризувати її складові частини; скласти блок-схему інформаційної системи.

Завдання 9.2. Комунікації в менеджменті

Необхідно розробити модель комунікаційного процесу на підприємстві. Охарактеризуйте основні види комунікацій та елементи комунікаційного процесу.

Завдання 9.3. Види комунікацій та інформації

Проаналізуйте перераховані в табл. 9.1 види переданої в повідомленні інформації. Визначте, про які комунікації (низхідні, висхідні, горизонтальні, діагональні) йдеться у завданні, і заповніть табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Види інформації та способи зв'язку

№ п/п	Види інформації	Види комунікацій
1	Інформація про хід виконання виробничих завдань	
2	Інформація про причини звільнення персоналу	
3	Інформація про проведення модернізації обладнання	
4	Інформація про бюджет організації	
5	Думка підлеглих про свої керівниках	
6	Інформація про введення в організації нової системи оплати праці та преміювання	
7	Посадові інструкції	
8	Скарги робітників на погані умови праці	
9	Інформація про хід реконструкції організації	
10	Звернення за консультацією до штатного юриста з конкретним питанням	
11	Інформація про просування нових товарів на ринок	
12	Пропозиції про поліпшення діяльності окремих підрозділів і організації в цілому	
13	Інформація про майбутні зміни в складі акціонерів	
14	Інформація про кадрові призначення	

Тема 10. Ефективність менеджменту

Завдання 10.1. Ефективність менеджменту

Підприємство випускає три види продукції: А, Б, В. Вихідні дані про деякі показники у базовому році наведені в табл. 10.1. Рентабельність виробництва товару А становить 12 %, Б – 9 %, В – 13 %.

Таблиця 10.1

Показники базового року

Варіанти	Ціна виробу, тис. грн			Випуск, од.		
	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

Закінчення табл. 10.1

1	2	3	4	5	6	7
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
96	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

У плановому році маркетологи прогнозують зростання попиту на товар А на 9–11 % і товар В – на 6-7 %. Щодо товару Б – прогнози песимістичні. Його споживання скоротиться приблизно на 1 – 2 %.

Пропонуються різні варіанти зміни структури виробництва у плановому році:

1) збільшення випуску виробу А на 11 % за умови стабільного виробництва товарів Б та В;

2) збільшення випуску виробів А та В на 6 % та зниження виробництва товару Б на 2 %;

3) збільшення випуску виробу В на 7 % за умови стабільного виробництва товарів А та Б;

4) збільшення випуску виробу А на 5,5 %, виробу В – на 6,5 % та зниження виробництва товару Б на 1 %;

Визначте, яка пропозиція принесе підприємству найбільший прибуток у плановому році.

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Визначте виручку від реалізації виробів А, Б та В у базовому році.
2. Розрахуйте собівартість виробів у базовому році.
3. Визначте прибуток підприємства, отриманий від продажу виробів А, Б та В у базовому році.
4. Здійсніть розрахунки для планового року за кожним варіантом: визначити величину прибутку, отриманого підприємством у плановому році з урахуванням змін в обсягах виробництва окремих видів продукції.
5. Порівняйте прибуток підприємства у плановому році за варіантами й обрати кращий варіант для збільшення прибутку.

Завдання 10.2

Маючи на меті збільшення обсягу випуску продукції, на підприємстві поліпшують організацію праці та виробництва, удосконалюють технологію виготовлення продукції. Але підприємству не вистачає коштів, тому здійснити все заплановане немає можливості. Необхідно або збільшувати продуктивність праці за рахунок поліпшення організації праці та виробництва, або вдосконалювати технологію.

Згідно до попередніх розрахунків збільшити продуктивність праці за рахунок організаційних заходів можна на 9 %. Крім того, можливе збільшення випуску виробів за рахунок залучення ще 5 робочих.

Удосконалення технології виробництва дозволить знизити трудомісткість на 5,5 %. Також за умови реалізації цього варіанта можна додатково залучити 12 робочих.

Обсяг виробництва, прибуток підприємства та кількість персоналу в базовому році обираються за варіантами (табл. 10.2). Визначте, який варіант дозволить отримати максимальний прибуток.

Таблиця 10.2

Показники базового року

Варіанти	Обсяги виробництва, млн грн	Кількість робітників, осіб	Прибуток підприємства, млн грн
1	2	3	4
1	6,2	180	0,9
2	5,2	170	0,8
3	5,9	160	0,6

Закінчення табл. 10.2

1	2	3	4
4	4,7	150	0,7
5	5,6	185	0,5
6	4,5	175	0,7
7	4,1	165	0,4
8	6,0	155	1,0
9	3,9	145	0,3
10	4,6	135	0,9
11	5,4	160	0,5
12	3,7	150	0,6
13	4,9	140	0,6
14	4,2	130	0,8
15	5,1	120	0,9
16	3,8	115	0,3
17	4,0	125	0,4
18	6,1	135	0,7
19	4,4	145	0,5
20	5,7	155	0,3

Методичні рекомендації до виконання завдання.

1. Здійсніть розрахунки за першим варіантом. Визначте кількість робітників підприємства у плановому році з урахуванням залучення додаткових робітників.

2. Визначте зростання обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці та збільшення кількості робітників.

3. Визначте, як зміниться прибуток підприємства за умов реалізації першого варіанта.

4. Здійсніть розрахунки за другим варіантом. Визначте зростання продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості.

5. Розрахуйте зміну чисельності, обсягів виробництва та прибутку підприємства за другим варіантом аналогічно розрахункам за першим варіантом.

6. Зіставте показники прибутку за варіантами і зробіть висновки щодо дій підприємства.

Рекомендована література

Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока / за ред. проф. Афанасьєва М. В. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.

2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Бойчик. – Київ : Атака, 2002. – 480 с.

3. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – Київ : Каравелла, 2003. – 496 с.

4. Олійник С. У. Менеджмент : нав. посіб. / С. У. Олійник та ін. – Харків : Друк ЛТД ; Київ : Проза, 1997. – 176 с.

5. Основы менеджмента : учебник для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. Л. Кислякова и др. ; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Высшая школа, 2005. – 376 с.

6. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.

Додаткова

7. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

9. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации : учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин ; под ред. А. П. Садохина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

10. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 864 с.

11. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер – Москва : Издательско-торговый дом "ГРАНД", "ФАИР-ПРЕСС", 1998. – 602 с.

12. Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс : учеб. пособ. / Б. Г. Литвак. – Москва : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 355 с.

13. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – Київ : НТУУ "КПІ", 2001. – 560 с.

14. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.

15. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.

16. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / В. Ф. Ситник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 614 с.

17. Ткачук Л. Т. Менеджмент / Л. Т. Ткачук ; под. ред. М. И. Щадова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 539 с.

18. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – Київ : Либідь, 2003. – 448 с.

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

Інформаційні ресурси

20. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http: // www.management.com.ua/.

21. Мельник П. В. Менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / П. В. Мельник. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с. Режим доступу : http://www.bizlib.info/text/Econom/management/mana-gement_melnik /index.html.

22. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua/.

23. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua/.

Методичне забезпечення

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

Зміст

Вступ 3
Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління 4
Тема 1. Розвиток теорії та практики менеджменту 4
Тема 2. Сутність та загальні категорії менеджменту 13
Тема 3. Організація як об'єкт та функція управління 20
Тема 4. Планування в організації 27
Тема 5. Мотивація 31
Тема 6. Функція менеджменту – контроль 36
Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті 38
Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень 38
Тема 8. Лідерство 44
Тема 9. Комунікації в системі управління організацією 47
Тема 10. Ефективність менеджменту 48
Рекомендована література 52
Основна 52
Додаткова 52
Інформаційні ресурси 53
Методичне забезпечення 53

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань

для студентів спеціальностей 075 "Маркетинг" та 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня

Самостійне електронне текстове мережеве видання

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

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *В. О. Бутенко*

План 2017 р. Поз. № 251 ЕВ. Обсяг 55 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.