

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

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

**"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 2 від 31.09.2013 р.

**Укладачі:** Афанасьєв М. В.

Отенко В. І.

Іпполітова І. Я.

**M54**        Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / укл. М. В. Афанасьєв, В. І. Отенко, І. Я. Іпполітова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 76 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, які згруповані за двома модулями, охоплюють усі теми навчальної дисципліни і передбачають різний рівень складності: стереотипний, діагностичний, евристичний, що дозволяє встановити рівень сформованих компетентностей щодо визначення ефективності функціонування організації та взаємозв'язку її функціональних підсистем організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Рекомендовано для студентів економічних напрямів підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр".

## Вступ

Однією з умов успішного розвитку підприємства є інтелектуальний капітал суб'єктів управління, тому попит на фахівців із теорії та практики менеджменту постійно зростає, що обумовлено потребою підприємств у прийнятті правильних управлінських рішень. Отже, для вищих навчальних закладів є надзвичайно важливим завданням підготовка таких спеціалістів-управлінців, які б були здатними забезпечити якісно новий рівень управління підприємствами з використанням сучасних методів. Усе це обумовлює необхідність вивчення теорії та практики системного управління організаціями в ринкових умовах господарювання.

Вирішення практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" дозволить студентам отримати комплекс знань, вмінь і навичок, що необхідні для розв'язання складних економічних проблем з управління підприємством, та сформуванню економічних мислень. Дана навчальна дисципліна віднесена до циклу нормативних професійно орієнтованих дисциплін підготовки бакалаврів напряму підготовки "Економіка підприємства".

Особливості цього видання полягають у тому, що практичні завдання розроблено згідно з визначеними професійними компетентностями. Вимоги до компетентностей випускника-бакалавра спеціальності "Економіка підприємства" навчальної дисципліни "Менеджмент" лежать у площині шостого рівня згідно з Національною рамкою кваліфікацій та враховують знання, вміння, комунікації, автономність та відповідальність.

Запропонований комплекс практичних завдань дасть змогу оцінити поточну успішність знань студентів, може використовуватись для самооцінювання й розвитку якостей, необхідних для підприємницької діяльності. Крім того, наведені практичні завдання мають різні форми їх проведення: це можуть бути розрахункові завдання, ділові ігри, аналіз практичних ситуацій, завдання для роботи у малих групах. Мета практичних завдань – забезпечити формування системи компетентностей щодо способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією. У студента після вивчення навчальної дисципліни повинні бути сформовані компетентності, подані в табл. 1.

## Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни

Складові компетентності, що формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту</b>					
<b>ПК.1</b> Визначати сутність основних понять і категорій менеджменту	Визначення менеджменту, управління. Еволюція поглядів на процес управління. Роль менеджера в організації	Сутність менеджменту, його види, рівні та функції. Закони та закономірності менеджменту. Сутність діяльності менеджера та її специфіка	Виявляти і досліджувати передовий досвід розвитку науки управління. Аналізувати та ідентифікувати функції менеджменту. Досліджувати ефективність діяльності менеджера. З'ясовувати причини необхідності управління організацією	Здатність аргументувати власну позицію щодо здійснення управління на підприємстві. Здатність до групової взаємодії при визначенні послідовності здійснення управління	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо діяльності підприємства
<b>Тема 2. Організація як об'єкт управління</b>					
<b>ПК.2</b> Оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище організації	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Основні спільні риси організацій як об'єктів управління. Сутність характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища. Сутність базових моделей організації. Підходи до аналізу факторів впливу на підприємство	Підбирати релевантну інформацію щодо дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах. Формувати зручні для використання формати інформаційних носіїв зведених форм з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Здатність аргументувати власну позицію щодо здійснення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Здатність нести відповідальність за результати проведеної оцінки

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 3. Розвиток науки управління</b>					
<b>ПК.3</b> Визначати внесок наукових шкіл менеджменту у розвиток науки управління	Еволюція поглядів на менеджмент. Знання сучасних тенденцій у розвитку науки управління	Основні напрями розвитку управління. Загальні характеристики теорій менеджменту. Сучасні напрями розвитку науки управління	Досліджувати ключові ідеї класичних шкіл менеджменту. Визначати вплив на розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту. Використовувати системний, ситуаційний та процесний підходи до управління	Здатність до обробки інформації щодо визначення внеску наукових шкіл менеджменту в розвиток управління	Здатність самостійно визначати внесок наукових шкіл менеджменту в розвиток науки управління
<b>Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень</b>					
<b>ПК.4</b> Розробляти алгоритми прийняття рішень та визначати чинники, що впливають на цей процес	Сутність управлінських рішень. Послідовність прийняття управлінських рішень	Сутність класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень	З'ясувати критерії, за якими оцінюється якість управлінських рішень. Визначати чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Розробляти алгоритм вибору та умови застосування індивідуального та групового прийняття рішень	Здатність аргументувати власну позицію щодо розробки алгоритму прийняття рішень та визначення чинників, що впливають на цей процес	Прийняття ефективних рішень на основі обраного алгоритму
<b>Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень</b>					
<b>ПК.5</b> Застосовувати методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень	Сутність методів обґрунтування управлінських рішень. Визначення факторів вибору інструментів обґрунтування управлінських рішень	Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Критерії теорії статистичних рішень	Використовувати методи "платіжна матриця" та "дерево рішень". Використовувати методіку обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору методів та інструментів обґрунтування управлінських рішень	Здатність самостійно обирати методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 6. Планування в організації</b>					
<b>ПК.6</b> Формувати ефективну систему планування в організації	Сутність планування. Знання основних етапів процесу планування. Сутність процесу формування стратегії. Знання послідовності реалізації стратегії діяльності	Вимоги до формулювання цілей організації. Класифікація цілей організації. Етапи стратегічного планування. Склад елементів місії організації. Типи та види стратегій	Проводити планування за основними етапами. Визначати вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів. Визначати основні елементи та рівні стратегії. Розробляти плани реалізації стратегії	Здатність аргументувати власну позицію щодо формулювання місії та цілей функціонування підприємства. Здатність до взаємодії та співробітництва при їх визначенні	Здатність нести відповідальність за результати діяльності підприємства з урахуванням вибору певної стратегії
<b>Тема 7. Організація як функція управління</b>					
<b>ПК.7</b> Визначати фактори та методи формування організаційної структури управління	Сутність та зміст функції організації. Знання сутності, змісту та структури організаційної діяльності. Сутність типів організаційних структур управління	Схема організаційної структури управління. Системи управління організацією. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації	Визначати основні складові процесу організаційної діяльності. Визначати необхідний тип організаційної структури підприємства. Розробляти стратегії подолання опору організаційним змінам	Здатність до взаємодії та співробітництва при виборі організаційної структури управління підприємством	Здатність нести відповідальність за результати діяльності підприємства з урахуванням вибору певної організаційної структури управління підприємством

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 8. Мотивація</b>					
<b>ПК.8</b> Визначати залежність між факторами мотивації та кінцевими результатами діяльності організації	Сутність мотивації. Взаємозв'язок між ключовими етапами в моделі процесу мотивації. Знання основних теорій змісту та процесу мотивації	Мотиваційний процес. Основні положення змістовних теорій мотивації. Основні положення теорій процесу мотивації. Неекономічні методи мотивації	Визначати вплив факторів, що впливають на поведінку персоналу. Вибирати ефективну систему мотивації. Визначати залежність між процесом мотивації та кінцевими результатами діяльності організації	Здатність аргументувати власну позицію щодо формування ефективної системи мотивації	Прийняття рішень щодо вибору ефективних методів мотивації
<b>Тема 9. Управлінський контроль</b>					
<b>ПК.9</b> Формувати ефективну систему контролю в організації	Сутність контролю. Знання процесу контролю. Характеристики ефективної системи контролю	Модель процесу контролю. Види управлінського контролю. Сутність основних інструментів контролю	Визначати вимоги до побудови ефективної системи контролю. З'ясувати причини опору контролю та визначати методи їх подолання. Визначати основні інструменти операційного контролю в організації. Розробляти бюджети	Здатність аргументувати власну позицію щодо формування ефективної системи контролю в організації	Прийняття рішень щодо вибору ефективних методів контролю в організації
<b>Тема 10. Методи менеджменту</b>					
<b>ПК.10</b> Вибирати відповідні методи менеджменту залежно від ситуації	Методи менеджменту. Знання взаємозв'язку методів і функцій менеджменту	Класифікація методів менеджменту	Розробляти елементи комплексних цільових програм. Використовувати бізнес-планування	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору методів менеджменту	Здатність нести відповідальність за вибір певних методів менеджменту

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 11. Лідерство</b>					
<b>ПК.11</b> Аналізувати та вибирати ефективний стиль лідерства в організації	Сутність лідерства. Сутність стилів лідерства	Підходи до визначення лідерства. Основні здобутки теорій лідерства. Сучасні концепції лідерства	Визначати недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства. Визначати ефективність використання влади в організації	Здатність до взаємодії та співробітництва при використанні влади в організації. Здатність аргументувати власну позицію щодо прийняття певного управлінського рішення	Здатність самостійно вибирати ефективний стиль лідерства в організації. Здатність нести відповідальність щодо прийняття певного управлінського рішення
<b>Тема 12. Комунікації в управлінні</b>					
<b>ПК.12</b> Визначати фактори, що перешкоджають ефективним комунікаціям, та вибирати відповідні методи їх подолання	Сутність комунікації. Знання процесу комунікації	Види комунікацій. Типи комунікаційних мереж. Перешкоди на шляху ефективної комунікації	Оцінювати ефективність комунікаційного процесу. Визначати типи комунікаційних мереж у групах за певним механізмом. Удосконалювати комунікаційні процеси в організації	Здатність до взаємодії та співробітництва при здійсненні комунікаційного процесу в організації	Здатність нести власну відповідальність щодо здійснення комунікаційного процесу в організації



Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 13. Психологія управлінської діяльності</b>					
<b>ПК.13</b> Обирати методи управління в умовах конфлікту та стресу	Сутність понять "конфлікт", "стрес". Методи управління конфліктом та стресом	Групова динаміка. Класифікація груп. Стилі та методи розв'язування конфліктів. Управління стресами	Визначати групи в колективі. Управляти конфліктами та стресами в колективі	Здатність до взаємодії та співробітництва в умовах конфлікту та стресу	Здатність нести відповідальність щодо вибору методів управління конфліктами та стресом у колективі
<b>Тема 14. Ефективність управління</b>					
<b>ПК.14</b> Оцінювати організаційну ефективність та ефективність управління організацією	Сутність ефективності управління. Сутність організаційної ефективності	Концепції та підходи до визначення організаційної ефективності та ефективності управління. Критерії організаційної ефективності згідно з часовим підходом	Визначати ефективність діяльності організації за різними концепціями. Визначати ефективність управління за різними підходами. Ідентифікувати основні показники, що застосовуються для оцінки ефективності управління. Визначати ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Обґрунтовувати критерії оцінки ефективності організаційної діяльності. Визначати напрями підвищення ефективності управління організацією	Здатність до взаємодії та співробітництва при визначенні організаційної ефективності та ефективності управління	Прийняття рішень щодо обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління організацією. Здатність нести відповідальність за результати діяльності підприємства

# 1. Методичні рекомендації до розв'язання практичних завдань

Необхідність одержання відповідного рівня професійних компетентностей висуває конкретні вимоги до оволодіння студентом певною сукупністю вмінь, знань та навичок. Практичні завдання різного рівня складності та спрямованості дають можливість опрацювання студентом у процесі їх виконання певних компетентностей і завдань діяльності, що має забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців.

Слід розглянути на прикладах еталонні вирішення практичних завдань різного рівня складності.

**Завдання 1 (ПК.10.С.01).** Позика в розмірі 80 тис. грн видана на півроку підприємству для купівлі обладнання за простими відсотками 23 % річних. Визначити суму, яку необхідно буде сплати банку.

**Рішення:**

Майбутня вартість за допомогою простого відсотка розраховується за формулою:

$$S = P \times (1 + i \times n). \quad (1)$$

$$S = 80\,000 \times (1 + 0,23 \times 0,5) = 89\,200 \text{ (грн)}.$$

**Відповідь:** 89 200 грн необхідно буде віддати банку через півроку за позику.

**Завдання 2 (ПК.09.Д.01).** Лісогосподарське підприємство "Ельчинське" за звітний рік продало 5 380 ялинок, здійснило переробку з основної сировини в обсязі 165 тис. м<sup>3</sup>, виготовило паркету індустриального 131,5 тис. м<sup>2</sup>. Виробничим планом за цей рік було передбачено виготовлення такого обсягу продукції: продаж ялинок – 5 300 шт., переробка деревини – 163 тис. м<sup>3</sup>, виготовлення паркету індустриального – 130 тис. м<sup>2</sup>. Ціна реалізації одиниці продукції складає: за ялинки – 200 грн, за переробку деревини – 205 грн/м<sup>3</sup>, за паркет індустриальний – 250 грн/м<sup>2</sup>. Визначити коефіцієнт виконання плану підприємством у звітному році.

**Рішення:**

Для визначення коефіцієнта виконання плану доцільно заповнити допоміжну таблицю (табл. 2)

**Розрахунок рівня виконання плану виробництва продукції  
у встановлені строки**

Продукція	Од. виміру	Ціна од. продукції, грн	План		Факт		Продукція перевиконана згідно з планом	
			кіль- кість	сума, тис. грн	кіль- кість	сума, тис. грн	кіль- кість	сума, тис. грн
Ялинки	шт.	200	5 300	1 060	5 380	1 076	80	16
Переробка деревини	м <sup>3</sup>	205	163 000	33 415	165 000	33 825	2 000	410
Виготовлення паркету інду- стріального	м <sup>2</sup>	250	130 000	32 500	131 500	32 875	1 500	375
Усього	тис. грн			66 975		67 776		801

Послідовність розрахунку:

1. Знаходимо суму продукції за планом із кожного виду продукції й заносимо до табл. 2 у стовпчик 5.

2. Знаходимо загальну суму за планом, на яку необхідно було виготовити продукції.

3. Знаходимо фактичну суму за кожним видом виготовленої продукції й заносимо до табл. 2 у стовпчик 7.

4. Знаходимо загальну суму виготовленої продукції.

5. Знаходимо відхилення між планом та фактом за кількістю всіх видів продукції у натуральному виразі й заносимо до табл. 2 у стовпчик 8.

6. Знаходимо грошовий вираз відхилення між планом і фактом усіх видів продукції підприємства й заносимо до табл. 2 у стовпчик 9.

7. Знаходимо коефіцієнт виконання плану за формулою:

$$k = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (2)$$

де  $k$  – коефіцієнт виконання плану;

$\Phi$  – фактична сума за всі види виготовленої продукції підприємством;

$\Pi$  – планова сума за всі види виготовленої продукції підприємством.

$$k = \frac{67\,776}{66\,975} = 1,02, \text{ або } 101,2 \%$$

**Відповідь:** у звітному періоді виробничий план було перевиконано на 1,2 %.

**Завдання 3 (ПК.05.Е.01).** Для визначення вихідних даних з метою побудови кривої ризику створено експертну групу, до складу якої ввійшли 4 особи. Коефіцієнти компетентності, визначені самими експертами, та результати їх опитування наведено в табл. 3 та 4 відповідно. З метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення необхідно визначити середньозважені ймовірності втрат нульового рівня, очікуваного прибутку, величини виручки та майна підприємства.

Таблиця 3

### Коефіцієнти компетентності експертів

Експерти	Значення коефіцієнтів компетентності			
	Експерт А	Експерт Б	Експерт В	Експерт Г
Експерт А	1,00	1,00	0,95	0,97
Експерт Б	0,94	1,00	0,96	0,98
Експерт В	0,97	0,95	1,00	0,96
Експерт Г	0,96	0,94	0,98	1,00

Таблиця 4

### Результати опитування експертів

Рівень втрат	Коефіцієнти ймовірностей, визначені			
	експертом А	експертом Б	експертом В	експертом Г
Нульовий	0,80	0,78	0,74	0,81
Очікуваний прибуток	0,15	0,14	0,16	0,15
Величина виручки	0,01	0,009	0,009	0,01
Майно підприємства	0,003	0,002	0,003	0,002

**Рішення:**

1. Визначимо середні коефіцієнти компетентності експертів за формулою:

$$\bar{k}_i = \frac{k_1 + k_2 + \dots + k_n}{n}, \quad (3)$$

де  $\bar{k}_i$  – середній коефіцієнт компетентності і-го експерта;

$k_1 + k_2 + \dots + k_n$  – значення коефіцієнтів компетентності, наданих іншими експертами і-му експерту, у тому числі власна оцінка;

$n$  – кількість експертів.

$$\bar{k}_A = (1,0 + 1,0 + 0,95 + 0,97) : 4 = 0,98;$$

$$\bar{k}_B = (0,94 + 1,0 + 0,96 + 0,98) : 4 = 0,83;$$

$$\bar{k}_C = (0,97 + 0,95 + 1,00 + 0,96) : 4 = 0,97;$$

$$\bar{k}_D = (0,96 + 0,94 + 0,98 + 1,0) : 4 = 0,97.$$

2. Розрахуємо середньозважену величину ймовірності втрат і-го рівня ( $BC_j$ ) за формулою компетентності:

$$BC_j = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{BC}_{ij} \times \bar{k}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{k}_i}, \quad (4)$$

де  $\overline{BC}_{ij}$  – значення ймовірності втрат  $j$ -го рівня, що визначив  $i$ -й експерт.

$$BC_O = (0,8 \times 0,98 + 0,78 \times 0,98 + 0,74 \times 0,97 + 0,81 \times 0,97) / (0,98 + 0,98 + 0,97 + 0,97) = 0,78;$$

$$BC_{ПР} = (0,15 \times 0,98 + 0,14 \times 0,98 + 0,16 \times 0,97 + 0,15 \times 0,97) / (0,98 + 0,98 + 0,97 + 0,97) = 0,15;$$

$$BC_{ВИР} = (0,01 \times 0,98 + 0,009 \times 0,97 + 0,009 \times 0,97 + 0,01 \times 0,97) / (0,98 + 0,97 + 0,97 + 0,97) = 0,0095;$$

$$BC_{МП} = (0,003 \times 0,98 + 0,002 \times 0,98 + 0,003 \times 0,97 + 0,002 \times 0,97) / (0,98 + 0,98 + 0,97 + 0,97) = 0,0025.$$

**Відповідь:** при прийнятті обґрунтованого управлінського рішення необхідно враховувати розраховані показники, серед яких середньозважена величина ймовірності втрат становить: нульових втрат – 0,78; прибутку – 0,15; виручки – 0,009; майна підприємств – 0,0025.

## 2. Практичні завдання

### Модуль 1. Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту

#### Практичні завдання за темою 1 "Поняття і сутність менеджменту"

**Завдання 1.1 (ПК.1.Е.01).** Коли Світлана Сонцева починала працювати на своїй теперішній фірмі "Сімба", у неї було дві можливості: працювати в офісі та керувати відділом або працювати торговельним представником поза офісом. В останньому разі вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідувала б різноманітні торговельні заклади, інформуючи про продукцію компанії, мала б встановлену норму товарів, які їй потрібно було продати протягом місяця. На цій посаді Світлана ходила та працювала б стільки, скільки вважала б за доцільне. Проте вона вибрала роботу в офісі. Тут у неї 8 підлеглих, вони виконують замовлення від посередників та вирішують усілякі проблеми, пов'язані з торговцями або покупцями. Робота подобається Світлані, і вона відчуває, що зробила правильний вибір. "Звичайно, – каже вона друзям, – я могла б працювати поза межами офісу та бути начальником сама собі, але управлінська праця оплачується набагато краще. Я щодня маю справу з безліччю різних людей, зустрічаюся з торговельними представниками та веду телефонні розмови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, з якими мала б справу, працюючи поза офісом. Крім того, у мене 8 підлеглих і я маю змогу варіювати, коли приймаю рішення.

Робота подобається мені! І я люблю її! Впевнена, що була б щаслива, працюючи торговельним представником, але я рада, що обрала управління". Необхідно відповісти на запитання:

1. Чи є Світлана Сонцева менеджером?
2. З якими проблемами та можливостями вона стикається під час управління? Що вона мала на увазі, говорячи про кращу оплату управлінської праці?
3. Які проблеми чекають на Світлану Сонцеву під час кар'єрного зростання?

#### **Завдання 1.2. (ПК.1. Е.02). Ділова гра "Кандидат у керівники" [6]** *Вступ до ділової гри*

Мета ділової гри – вивчення професійних характеристик та компетентностей керівників і спеціалістів. У грі бере участь декілька груп на чо-

лі з керівником. Об'єктом гри можуть бути виробничі підприємства. Загальне завдання гри – визначити кандидатів у керівники виробничого підприємства, вивчаючи їхні професійні характеристики.

*Обмежуючі фактори гри*

1. Кількість команд гравців – не менше трьох.
2. При виконанні розрахунків слід суворо дотримуватися коефіцієнтів значущості якостей керівника, що визначені учасниками гри та в результаті соціологічних досліджень (табл. 5).

Таблиця 5

**Якості керівника та їх значущість**  
(інформація для арбітражу)

№ п/п	Якості керівника	Умовне позначення	Коефіцієнти значущості за даними досліджень
1	Сумлінне виконання обов'язків	K <sub>1</sub>	1,4
2	Вміння встановлювати ділові відносини з людьми	K <sub>2</sub>	1,3
3	Знання, одержані в університеті	K <sub>3</sub>	1,2
4	Природний розум, кмітливість	K <sub>4</sub>	1,1
5	Неухильне дотримання законів та розпоряджень	K <sub>5</sub>	1
6	Спритність у роботі	K <sub>6</sub>	0,9
7	Організаторські здібності	K <sub>7</sub>	0,8
8	Активна життєва позиція	K <sub>8</sub>	0,7
9	Сильна воля	K <sub>9</sub>	0,6

3. Гра проводиться в три етапи (А, Б, В), які можуть розглядатися як самостійні закінчені частини ділової гри.

4. Ділова гра повинна бути закінчена протягом одного циклу (заняття).

*Процедура, розподіл ролей і функцій між учасниками ділової гри*

Група учасників гри об'єднується в команди по 4 – 5 осіб у кожній. Після цього керівник гри ставить окремі завдання.

*Перше завдання* полягає в тому, щоб із загальної кількості учасників гри визначити кандидата в керівники підприємства. Кожна команда визначає одного кандидата в керівники із членів усієї групи. Його прізви-

ще без проголошення, але із зазначенням номера команди, у письмовій формі передають ведучому заняття.

Ведучий заняття оголошує прізвища кандидатів у керівники, не вказуючи команди, які їх визначили, виводить їх із відповідних команд і надає їм функції арбітражу. Таким чином, при визначенні одного й того самого кандидата кількома командами група арбітражу буде складатися з 3 – 5 осіб.

*Друге завдання* – визначити ранг значущості якості абстрактного керівника (шифр та зміст якостей керівника видаються у письмовій формі), які розраховуються за даними табл. 6. По рядках табл. 6 кожна риса керівника порівнюється попарно з тією, яка визначається. Якщо названа риса, за думкою членів команди, важливіша, ніж та, яку визначають, у відповідній клітинці ставлять число 2, якщо рівнозначна – 1, а якщо менш значуща – 0.

Таблиця 6

**Значущість якостей керівника**  
(інформація для і-х команд)

Умовне позначення якості керівника	Значущість, К									$\sum_i iK_{ij}$
	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	
K <sub>1</sub>	1	1	2	0						
K <sub>2</sub>	1	1								
K <sub>3</sub>	0	1	1							
K <sub>4</sub>				1						
K <sub>5</sub>					1					
K <sub>6</sub>						1				
K <sub>7</sub>							1			
K <sub>8</sub>								1		
K <sub>9</sub>									1	

Вираз  $\sum_i iK_{ij}$  визначає думку j-ї команди за значущістю і-х якостей керівника, які разом з табл. 7 передаються до арбітражу.



**Бальна оцінка якостей кандидатів у керівники**  
(інформація для j-х команд)

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Етап гри	Бальна оцінка ( $a_{ij}$ ) якостей керівника									$\sum_i a_{ij}$
		$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$	$K_9$	
Іванов П. А.	А	8	10	5	7	10	5	6	8	10	69
	Б										
	В										
Шевченко Г. П.	А	7	9	6	8	10	6	5	7	8	66
	Б										
	В										

*Третє завдання* (етап А) – дати бальну оцінку якостей кандидатів у керівники. Цю оцінку встановлюють, заповнюючи табл. 7 за шкалою бальних оцінок ( $a_{ij}$ ) у діапазоні від 0 до 10. Один екземпляр табл. 7 передається до арбітражу для підбиття підсумків.

У той час коли команди зайняті розрахунками із заповнення даних табл. 7, група арбітражу на основі даних табл. 6 визначає ранг якостей керівника, заповнюючи табл. 8, виходячи із виразу  $\sum_{ij} K_{ij}$  за умови, що

максимальний із  $\sum_{ij} K_{ij}$  буде займати перше місце, наступний після нього –

друге і т. д. Коефіцієнти значущості (1,4; 1,3; 1,2; 1,1; 1,0; 0,9; 0,8; 0,7; 0,6) проставляють залежно від рангу якості. Так, для якості з рангом 1 (найбільше значення) відповідає коефіцієнт значущості 1,4 і далі 1,3; 1,2; тощо.

На етапі Б після визначення бальної оцінки якостей кандидатів у керівники арбітраж оголошує коефіцієнт значущості якостей, які розраховані за усередненими даними всіх команд із виразу  $\sum_{ij} K_{ij}$  (табл. 8).

Таблиця 8

**Значущість та ранг якостей керівника**  
(інформація для арбітражу)

Умовне позначення якості	Значущість якостей за даними команд (j)					$\sum_{ij} K_{ij}$	Ранг якостей	Коефіцієнт значущості
	1	2	3	4	5			
$K_1$								
$K_2$								
$K_3$								
.....								
$K_9$								

Коефіцієнти значущості гравці проставляють у верхній частині клітинки у рядку Б (табл. 7). Перемножуючи коефіцієнти значущості на бальну оцінку, яка записана у рядку А, із занесенням результатів у нижню частину клітинки, гравці визначають у рядку Б  $\sum_i a_{ij}$  – бальну оцінку якостей кожного кандидата у керівники. Ці дані передають у групу арбітражу.

На етапі В процедура проведення розрахунків така ж, як і на етапі Б, лише з тією різницею, що командам гравців видаються коефіцієнти значущості, які розраховані на основі рангів якостей керівника, одержаних у результаті спеціальних досліджень (див. табл. 5). Одержані дані  $\sum_i a_{ij}$  у нижніх частинах клітинок рядка В також передаються в арбітраж для підбиття підсумків.

*Умови та підбиття підсумків ділової гри*

1. Гру можна проводити тільки під час аудиторних занять.
2. Тривалість ділової гри повинна бути розрахована на повне завершення одного чи декількох її етапів.
3. Підсумки можна підбивати на кожному етапі або за трьома етапами разом.
4. Переможцями гри можуть бути команди, кандидатам у керівники від яких виставлено всіма командами максимальну кількість балів на всіх трьох етапах гри (табл. 9).

Таблиця 9

**Підсумки бальної оцінки кандидатів у керівники в діловій грі**  
(інформація для арбітражу)

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Кількість балів за етапами, $\sum_i a_{ij}$			Місце за етапами			Загальна кількість балів за всіма етапами	Місце за всіма етапами
Іванов П. А. Шевченко Г. П.								

*Примітка:*  $a_{ij}$  – бальна оцінка і-ї якості j-ю командою з урахуванням коефіцієнтів значущості (етапи Б, В) або без них (етап А).

Команди та прізвища представлених ними кандидатів у керівники, залежно від аудиторії гравців, можуть бути розголошені або нерозголошені арбітражем, крім команд-переможців. Цією інформацією розпоряджається керівник гри.

### *Аналіз ділової гри*

Якщо відомості про команду і висунутих нею кандидатів у керівники розголошені, гравці можуть в усних виступах доповнити характеристики кандидатів, які не зайняли положення лідерів, посилити окремі їх якості. Такий підхід підвищує емоційний бік ділової гри.

## **Практичні завдання за темою 2 "Організація як об'єкт управління"**

**Завдання 2.1 (ПК.2.Е.01).** Каміла Розова, генеральний менеджер великої торговельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Вона любила ці зустрічі й розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вчитала щось таке і відчувала, що це можна використати в її магазинах. Ось що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: "Я хотіла б, щоб ви почали думати про Ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава". Один із керуючих спитав Розову, що вона має на увазі під словом "система". Тоді Каміла Розова відповіла: "Система – це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло – це система. Організація – те саме: якщо щось трапилось з якимось підрозділом, то це впливає і на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав Вам необхідні матеріали". На цьому збори було завершено, більшість керуючих відправились на обід і там обговорювали слова К. Розової:

– Слухай, Сергію, хотів би я знати, що воно таке система? Це слово просто засіло в мене.

– Не бери дурного в голову, Романе, я сам цього не знаю і думаю, ніхто з присутніх не зрозумів слова пані Розової. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпаємо, а поки не

турбуйся. Я думаю, що пані Розова кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

За даними ситуації необхідно відповісти на такі запитання:

1. Що означає системний підхід до управління?
2. Чи зрозуміла Розова системну концепцію?
3. Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

**Завдання 2.2 (ПК.2.Е.02).** Найбільший український виробник кулькових підшипників виходить на європейський ринок. ВАТ "Харківський підшипниковий завод" (ХАРП), що входить до складу індустріальної групи "Українська промислова енергетична компанія" (УПЕК), і один із найбільших у світі виробників підшипників – французька компанія SNR – домовилися про довгострокове співробітництво. SNR виробляє автомобільні підшипники для конвеєрів найбільших світових виробників – Mercedes-Benz, Volkswagen, Renault, PSA (Peugeot, Citroen), Fiat, Alfa-Romeo, Opel.

Попередньо французи провели на харківському заводі аудит на відповідність системи управління якістю вимогам SNR. У рамках своїх інвестиційних проектів підприємство встановило нове обладнання, розширило номенклатуру й обсяги виробництва. У результаті ХАРП одержав статус "схваленого постачальника SNR". До цього часу підприємство запустило новий відпалювальний комплекс польської компанії Elterma вартістю близько двох мільйонів євро. Зараз завод може випускати комплектуючі будь-яких видів підшипників діаметром до 400 мм, які затребувані світовими виробниками. Потужність нового виробництва становить більше 25 млн заготівель на рік. У грошовому еквіваленті очікуваний обсяг продукції, на який підприємство повинне вийти через рік-півтора після запуску потужностей, – більше 25 млн євро.

У рамках співробітництва харківський виробник почне випускати індустріальні кільця CRB. Їх перші пробні партії відправлять найближчим часом, а в промислових обсягах – пізніше. Річний обсяг продукції – 63 тис. підшипників.

Харківський завод – найбільший постачальник продукції на російській і білоруській ринки. Наприклад, на російських комбайнах класу "Дон" більше 90 % кулькових підшипників українського виробництва. Ці ринки збуту були стратегічними для компанії. Однак експансія дешевих китайських підшипників, які зайняли близько 60 % ринку України й Росії

(вони дешевше вітчизняних аналогів на 50 %, але більш низької якості), потіснила продукцію харківського заводу. Торік підприємство понесло збиток у 13,6 млн гривень і тому вирішило переорієнтуватися на конвеєрні виробництва, де якість підшипників вище. До цього моменту підшипниковий завод в основному позиціонувався у двох сегментах ринку: кулькові підшипники для сільгоспмашинобудування та роликові для залізничного транспорту. Вихід у новий сегмент вимагає принципової зміни технології виробництва підшипників, що й стало основною причиною для створення нового технологічного циклу на заводі.

Крім того, компанія підсилить позиції на вітчизняному ринку. Україна в серпні цього року вийшла на сьоме місце в Європі за обсягами продажів авто. Це однозначно збільшує попит на підшипники як для нових машин, так і для їх ремонту. Зростають також обсяги виробництва вантажних машин КрАЗ, активно розвивається виробництво автобусів "Богдан". Використовуючи дані ситуації потрібно:

1. Визначити основні фактори зовнішнього впливу на реалізацію проекту співробітництва між ХАРПом та французькою компанією SNR.

2. Проаналізувати, який характер впливу на привабливість реалізації проекту має кожен із факторів зовнішнього середовища. Провести аналіз внутрішніх підсистем ХАРПу. Можна використовувати SWOT-аналіз (простий), PEST-аналіз, STEP-аналіз.

3. Визначити можливий варіант розвитку партнерської взаємодії між підприємствами.

### **Практичні завдання за темою 3 "Розвиток науки управління"**

**Завдання 3.1 (ПК.3.Д.01).** За результатами опрацювання рекомендацій літератури щодо еволюції наукової думки необхідно заповнити табл. 10.

Таблиця 10

#### **Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту**

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, що використовуються сучасним менеджментом

**Завдання 3.2 (ПК.2.С.01).** Визначте наукову шкалу залежно від змісту управління, яке вкладається у визначення поняття "управління". Обґрунтуйте відповідь (табл. 11).

Таблиця 11

**Визначення наукової школи залежно від змісту управління**

Зміст управління	Наукова школа
1. Основа ефективної роботи організації – розподіл та організація праці	
2. Організація не може працювати ефективно без обліку факторів зовнішнього середовища	
3. Основа ефективної роботи організації – облік сформованої ситуації	
4. Мотивація поведження людей в організації – головний фактор ефективної роботи	

**Завдання 3.3 (ПК.2.Д.02).** Визначте, до якого типу парадигм менеджменту – старої чи нової – відносяться наведені твердження й поясніть відповідь (табл. 12).

Таблиця 12

**Визначення типу парадигми управління залежно від змісту твердження**

Зміст твердження	Тип парадигми
1. Головне джерело прибутку організацій – робітник	
2. Головне джерело прибутку в організації – люди зі знанням	
3. Організація – закрита система, і всі її резерви перебувають усередині	
4. Вивчення ситуації – головний фактор прийняття рішень	
5. Бізнес несе соціальну відповідальність перед суспільством	

**Завдання 3.4 (ПК.2.Е.02).** Ірландія. Стрибок Кельтського тигру. У 1973 році, під час вступу до Євросоюзу, Ірландія була однією з найбідніших країн Західної Європи та залежною від Сполученого Королівства. Задля власного майбутнього населенню Ірландії прийшлося добре попрацювати.

У 1990-х роках одна з найбідніших країн Європи, Ірландія, здійснила надзвичайний економічний прорив, обігнавши за рівнем доходів навіть Великобританію. Основою ірландських реформ стали різке зниження податків, знищення адміністративних перешкод на шляху капіталу та значні вкладення в людські ресурси. Окрім класичних ліберальних реформ, ірландці також відмовилися від політики гострого протистояння з Великобританією та зробили ставку на залучення ресурсів своєї гігантської діаспори у США. До країни почали надходити іноземні інвестиції. Нарешті Ірландія стала одним зі світових центрів фармацевтики та інформаційних технологій. Виключно аграрна держава протягом декількох років перетворилася в одного з найбільших у світі експортерів високотехнологічної продукції.

Основа для економічного процвітання була закладена ще у 1960-х роках, тоді Ірландія проводила реформу системи освіти. Середня освіта стала обов'язковою та безкоштовною. Завдяки ініціативі уряду, який збільшував фінансування профтехосвіти, у країні почали з'являтися висококваліфіковані кадри. Інвестиції в кадровий потенціал стали стратегічною метою національного проекту планування. Особливу увагу приділяли запровадженню комп'ютерних технологій у процес викладання. Ірландська освіта, орієнтована на розвиток інформаційних технологій, уже почала відповідати вимогам сучасної економіки. Крім того, частину європейських грантів було спрямовано на будівництво доріг, мостів, реконструкцію портів. Отже, Ірландія готувала себе до прийому інвестицій та зростання рівня життя населення, проте ще наприкінці 1980-х років безробіття було на рівні 17 %. У цей же період уряд значно підвищив податкову ставку до 80 %, потім знизив до 65 % (проте підвищення не врятувало економіку), а в 1996 році прийняв ризикове рішення про зниження ставки податку на прибуток корпорацій із 40 до 12,5 %. Базову ставку прибуткового податку зменшив з 42 до 22 % та паралельно оголосив податкову амністію. У результаті рівень оподаткування став нижчим на 20 – 30 %, ніж в Європі, також була спрощена й процедура відкриття бізнесу. Уряд почав створювати ВЕЗ, для виробників були передбачені фіскальні пільги. ТНК відреагували миттєво – вони зрозуміли, що тут створено тепличні умови для підприємництва. Першими прийшли американські фармацевтичні та ІТ-гіганти. Окрім низьких податків, американців очікувала відносно дешева робоча сила. Вільне володіння англійською мовою, а також

географічна близькість до грошових ринків також зіграли свою роль. У ВЕЗ відкрилися понад 300 промпідприємств, що випускають експортну продукцію.

Приплив іноземного капіталу привів до розвитку фінансового сектору країни – відкрилося більше 400 провідних світових банків та фінансових установ. Продуктивність нової економіки нарешті оцінили на ринках ЄС.

Проте у 2008 році почалася глобальна фінансова криза. В Ірландії лопнула велика, роздута іпотечним кредитуванням мильна бульбашка нерухомості. Вся економіка разом із банками обвалилася, розламалася й бюджетна система. Дефіцит бюджету склав 14 %, це при тому, що для країн-учасниць ця цифра не може бути більшою ніж 3 % ВВП. Тепер Європейський Союз повинен був рятувати Ірландію, а реформи, які сприяли становленню бізнесу, підвищенню рівня освіти та розвитку високих технологій, заклали економічну її міцність. Якби не все це, то ця криза стала би для Ірландії кінцем світу.

Ефект Кельтського тигру діє до сих пір: ВВП на душу населення все ще вище загальноєвропейського показника на 31 %.

За даними ситуації необхідно:

1. Визначити причини стрімкого зростання економіки Ірландії.
2. Сформулювати особливості ведення бізнесу цієї країни.
3. Змоделювати варіант розвитку економіки Ірландії.
4. Визначити, що з досвіду цієї країни можливо використати для розвитку економіки України.

**Завдання 3.5 (ПК.2.Е.03). Туреччина. Турецький гамбіт.** У 2001 році, коли у країні розпочалася значна фінансова криза, інфляція досягла 68 %. За 1 тисячу доларів давали близько 700 тис. турецьких лір. За декілька місяців у країні розорився 21 банк, без роботи залишилося більше 30 тис. осіб. Обсяг прямих іноземних інвестицій скоротився втричі, знизився до 1 млрд доларів. Для того щоб зупинити цю лавину, турецький уряд підготував антикризову програму. Її суть складалася з чотирьох тезисів: об'єднання державних банків та їх звільнення від політичного впливу; масштабна приватизація найбільших державних підприємств; реструктуризація приватних банків та створення жорстких умов видачі ними кредитів; підвищення тарифів в енергетичній сфері. На реалізацію цих заходів Всесвітній банк та МВФ, постійні донори Терції, у 2001 році виділили близько 14 млрд доларів.



Проте насправді це було початком стрімкого економічного ривку. За наступні десять років турецька економіка стала однією з 15 найміцніших у світі та шостою в Європі. Щоб повернути капітали, які були виведені, влада зрівняла у правах вітчизняних та іноземних інвесторів, зменшивши кількість необхідних дозволених документів для останніх. З метою залучення іноземного капіталу прийшлося внести зміни до фіскальної політики. Імпорт технологій та поточкових ліній у Туреччині був звільнений від ПДВ та митних зборів. Ще більшим стимулом для інвесторів стало зниження в 2006 році ставки податку на прибуток з 30 до 20 %, що на 2,5 % менше середньоєвропейського показника та на 4 % азійського. Як результат, значний капітал прийшов до країни. Чисельність іноземних компаній збільшилася втричі, досягнувши 18 тисяч. Інфляція у 2010 році знизилася до рекордно низького за останні 40 років рівня – 6,4 %, а ВВП з 2002 року збільшився втричі, досягнувши 700 млрд доларів. З 2002 року по 2007 рік обсяг прямих іноземних інвестицій у турецьку економіку збільшився в 22 рази, що дало потужний поштовх для розвитку країни.

Відсутня в Туреччині й бюрократія: посадовців відсторонили від регулювання підприємницької діяльності, усім почала займатися Координаційна рада з покращення інвестиційного середовища, заснована спільно державним та приватним сектором, та Агентство з просування інвестицій, яке з 2007 року допомагає інвесторам реєструвати свої компанії в Туреччині. На території міських пустирів створені профільні промислові зони, створені об'єднання виробників ткацької та харчової промисловостей. Для пільгового кредитування цих підприємств був створений Народний банк. У Туреччині для будь-якого інвестора створюються ідеальні умови: залежно від розміру капіталовкладень та кількості робочих місць, інвестор отримує пільги. Держава на декілька років частково чи повністю звільняє його від податків, продає електроенергію та воду зі знижкою 20 – 50 %, сплачує виплати до фонду соціального страхування. Схожі пільги також отримують інвестори, які працюють в економічно відсталих регіонах чи вкладають кошти до експортно-орієнтованих галузей.

Проте країни Євроспівки поки не бачать Туреччину у своїх членах, все діло в геополітиці. Але з ЄС чи без нього турецька економіка з року в рік міцнішає, хоча країна повинна скорочувати витрати. Пільги, які держава надає інвесторам, та недоотримані з них податки приходиться

перекладати на плечі громадян. Крім того, у Туреччині запроваджено податок "на розкіш", який складає близько 50 %, тому люди рідко купують коштовні машини. Дорого коштує й бензин, навіть тютюн – це розкіш, крім того, турки платять обов'язкові щорічні виплати за паспорт та водійські права. Звісно, ніхто не бажає платити податки, але Туреччина пам'ятає минулі кризи, тому люди підтримують таку "непопулярну" політику.

У Туреччині є одна принципова особливість, яка гарантує країні стрімке економічне зростання – це те, що Туреччина є торговельною державою. Тому в зовнішній політиці значну роль відіграє не скільки політична складова, скільки економічний інтерес. "Торгувати з тими, з ким вигідно, незважаючи на політичні та ідеологічні суперечки". Туреччина налагодила складні відносини із Сирією, Іраном, Іраком, Росією, Грецією та Болгарією, перетворивши їх на головних споживачів своєї продукції. Крім того, оптимізм уряду підтверджується останніми звітами Всесвітнього банку, який прогнозує зростання ВВП, та Туреччина має значні трудові ресурси, дві третини з яких не перевищує 34 роки.

За даними ситуації необхідно:

1. Визначити причини стрімкого зростання економіки Туреччини.
2. Сформулювати особливості ведення бізнесу цієї країни.
3. Змоделювати варіант розвитку економіки Туреччини.
4. Визначити, що з досвіду цієї країни можливо використати для розвитку економіки України.

**Завдання 3.6 (ПК.2.Е.04). Словаччина. Все буде хокей.** З 1 січня 1993 року в усіх дипломатичних представництвах Чехословаччини переполюх. З політичної карти світу зникла ЧССР та утворилися дві окремі країни: Чехія та Словаччина. Згідно з домовленостями майно перейшло в пропорції один до двох: більша частина до десятимільйонної Чехії, менша – п'ятимільйонної Словаччини. Національні авіалінії та морський флот відійшли до Чехії. Без повітряного та морського флоту, без високотехнологічної промисловості, навіть без хокею (який весь відійшов до Чехії), Братислава пішла підкорювати вищу лігу світового капіталізму.

У декілька етапів словаки розвернули свою економіку в напрямі розвинутого капіталізму: спочатку спростили податкову систему, провели пенсійну реформу та організували прозору приватизацію, адаптували законодавство до норм Євроспівки та відкрили економіку для транс-національного бізнесу.

Першим кроком на шляху була прозора приватизація великих підприємств. Держава на відкритих аукціонах почало продавати свої активи та залучали бізнес різними преференціями. Інвестиції від 5 млн євро давали право на податкові пільги на п'ять років. Уряд дотував робочі місця тим, хто будував нові підприємства. З 1993 по 1999 роки в країну прийшло тільки 2,4 млрд доларів прямих іноземних інвестицій, тоді як за наступні сім років – 23 млрд доларів. Цей капітал розвинув нові для держави галузі. Словаччина фактично з нуля стала одним із найпотужніших автовиробників Європи. До країни прийшли французькі, німецькі та корейські автовиробники. Лише тільки азіати у 2004 році інвестували 1 млрд доларів.

За обсягом випуску автомобілів на душу населення Словаччина стала одним зі світових лідерів, якого порівнюють з автоцентром Детройт, що знаходиться на півночі США. Крім того, до маленької центральноєвропейської республіки прийшли виробники електроніки та побутової техніки – Samsung, Sony, Whirlpool. Приплив капіталу оживив фінансовий сектор. Банки почали масово пропонувати займи. Економіка почала працювати, проте приходилося працювати більше та важче.

Наступним кроком було спрощення податкової системи та нова кадрова політика. Влада звільнилася від посадовців старого автократичного загартування. Проте це визвало опір населення та критику консерваторів із країн ЄС. Словаччина витримала натиск та дала зрозуміти, що будь-яка країна у довгостроковій перспективі не здатна досягти добробуту чи підтримувати його. У 2004 році було ліквідовано 21 вид податків із доходів за ставками від 10 до 38 %. Замість цього встановили єдину ставку з будь-яких доходів у розмірі 19 %. Після цього динаміка ВВП Словаччини стала найстрімкішою в Центральній Європі, що сприяло припливу інвестицій: почали переміщуватися підприємства з Чехії – це були реформи, які відкрили країну для інвестицій.

1 травня 2004 року Словаччина перетворилася у повноправного члена ЄС. Після вступу до ЄС відкрилися нові можливості та перспективи. Уже у 2007 році за темпами економічного зростання Словаччина зайняла друге місце в ЄС, поступившись тільки Люксембургу. У 2008 році приріст ВВП країни склав рекордні 10 %. Низькі податки, ліберальне законодавство, ефективна політика залучення капіталу та вступ до ЄС забезпечили високі темпи економічного зростання. Крім того, зміцнення словацької крони дозволило в 2009 році вільно перейти на євро.

Отже, за п'ять років ефективної роботи бідна, затиснена в авторитаризмі та корупції Словаччина перетворилася на центр європейського автопрома, найбільш прогресивного члена ЄС, податковий рай континенту та чемпіона світу з хокею.

За даними ситуації необхідно:

1. Визначити основні кроки, зроблені Словаччиною для ефективного розвитку держави.
2. Сформулювати особливості ведення бізнесу цієї країни.
3. Змодельювати варіант розвитку економіки Словаччини.
4. Визначити, що з досвіду цієї країни можливо використати для розвитку економіки України.

### **Завдання 3.7 (ПК.2.Е.05). Звичайне диво: Гонконг і Сінгапур.**

У Гонконзі й Сінгапурі ніколи не було нафти, газу й руди. Більш того у цих азійських країн навіть немає свого будівельного піску й питної води – і те, й інше доводиться імпортувати. Незважаючи на дефіцит ресурсів і корисних копалин, ці країни наприкінці ХХ століття зробили стрімкий економічний прорив, злетівши зі світового дна в першу п'ятірку країн за рівнем ВВП на душу населення.

Головною та єдиною зброєю Сінгапуру й Гонконгу в боротьбі за власне благополуччя став бізнес-клімат – умови для організації бізнесу. Протягом короткого проміжку часу країни знищили всі перешкоди на шляху технологій і капіталу: високі ставки податків, зайвий бюрократизм, корупцію. Міжнародні інвестори оцінили лібералізм Гонконгу й Сінгапуру. Банки й корпорації із усього світу прагнуть перенести в ці дві країни Південно-Східної Азії свої головні офіси або, хоча б, відкрити представництва. Досвід двох маленьких азійських держав став хрестоматійним прикладом для бідних і корумпованих країн. Влада Сінгапуру стверджує, що секрет їх процвітання ґрунтується на чотирьох китах: англійська мова, низькі податки, прості до неймовірності умови організації бізнесу й високооплачувані, украй кваліфіковані чиновники.

Усього 45 років тому Сінгапур, одна з найбідніших держав світу, отримав суверенітет. Однак у цій маленькій країні Південно-Східної Азії немає не тільки природних ресурсів, щоб розбудовувати промисловість, але й будівельного піску, деревини й навіть питної води – усе доводиться імпортувати. Головним джерелом доходу скарбниці залишався морський порт. Однак і він в основному використовувався для реекспорту олов'яної руди, рису й каучуку з Малайзії, Індонезії й Таїланду. Та й ці вантажі

могли піти зі старіючої сінгапурської економіки. Сьогодні Сінгапурський порт щодоби приймає до 150 величезних судів. Щорічно тут перевантажують більш 500 млн т вантажів. Це в чотири рази більше, ніж усі морські й річкові порти України разом узяті.

Усього за одне покоління Сінгапур надзвичайно перетворився. Його населення збільшилося в п'ять разів, досягши 5 млн чоловік. За свою працю кожна людина у середньому одержує \$4 тис. на місяць. Перехрестя вулиць оснащені відеокамерами, метро управляється комп'ютерами, рівень злочинності – найнижчий в Азії, рівень медицини – один із найвищих у світі.

Сусідній Гонконг виглядає ще більш заможним місцем. Середня зарплата досягає 9 тис. – приблизно в 20 раз вище, ніж у сусідньому Китаї, населеному таким же етносом і привабливому подібними географічними і природно-кліматичними умовами. У Гонконзі найбільша у світі концентрація мільярдерів.

Яким же чином зубожілий Сінгапур і його сусід Гонконг залучили в цей край іноземний капітал? Перше, що зробили міста-держави, – це надзвичайно спростили податкову систему й знизили фіскальні ставки. Гонконг зацікавив міжнародний бізнес відсутністю ПДВ, мит, податку на дивіденди й соціальних внесків, а також невисоким податком на прибуток. М'який фіскальний режим досить швидко залучив у регіон величезний грошовий і товарний потік. Крім низьких податків, лідери рейтингу економічної свободи залучають багатомільярдні інвестиції теплими умовами ведення бізнесу. Реєстрація бізнесу з нуля в Сінгапурі займає всього чотири дні, у Гонконзі – 8 днів. Для порівняння в Японії – 23 дні, Німеччини – 15, в Україні – 27. Усе максимально спрощено й націлене на ефективне використання часу.

Своїм процвітанням Сінгапур і Гонконг зобов'язані максимальній інтеграції в міжнародний контекст. У кінцевому підсумку, воля підприємництва, викорінювання корупції й інтеграція в міжнародний процес вивнесли дві держави на вершину світового капіталізму.

Досвід переходу цих держав з аутсайдерів у світову еліту сьогодні вивчають у країнах із перехідною економікою. Так, наприклад Грузія почала впроваджувати економічну модель цих двох найбільш вільних економік планети. У результаті всього за 5 років в індексі економічних свобод ця кавказька республіка піднялася на 20-те місце.

За даними ситуації необхідно оцінити фактори успіху розвитку економік Сінгапуру й Гонконгу. У яких країнах дана модель розвитку економіки стане легко здійснюваною а в яких – складно реалізованою? Слід обґрунтувати відповідь. Що досвіду цих країн Південно-Східної Азії може почерпнути для себе Україна? Слід описати передбачуваний план реалізації реформ.

#### **Практичні завдання за темою 4**

##### **"Основи теорії прийняття управлінських рішень"**

**Завдання 4.1 (ПК.4.Е.01).** Заради декількох днів святкового настрою працівники двох невеликих фабрик у Куп'янську Харківської області працюють увесь рік. Такий вже цей бізнес – виготовлення ялинкової іграшки. Сезон замовлень починається навесні, пік припадає на початок осені, напруга стихає лише до початку новорічних свят. Цей бізнес досить вигідний і приємний: цікаво, прибутково, та й конкуренти особливо не обтяжують.

П'ятнадцять років тому Р. Александров і припустити не міг, що займеться настільки специфічним заняттям. Закінчивши Київський інститут фізкультури, він, як і багато інших на початку 1990-х років, не став влаштовуватися на роботу за фахом. "Я зі своїм знайомим пішов торгувати на ринок. Спочатку просто щось перепродували. Потім стали їздити за товаром у Китай. І якось мій партнер у черговий раз поїхав у цю країну, але потрібного нам товару не виявилось. А всі гроші вже були там на рахунках, треба було щось вирішувати. Хтось йому запропонував купити ялинкові прикраси. От він і привіз в Україну цілий контейнер новорічних іграшок", – розповідає Р. Александров.

Товар розібрали за кілька тижнів. Такого успіху бізнесмени не очікували, тому, розпродавши останній ящик, вони узялися за активне дослідження ринку. "І ми дійшли висновку: його зовсім немає. Надворі був 1996 рік; фабрики, що дісталися в спадщину Україні від Радянського Союзу, переживали не кращі часи, та й з маркетингом у них було всі дуже погано. Приватних компаній не було, а імпортери тільки придивлялися до нашої країни".

Частину іграшок партнери привозили з Китаю, частину купували на вітчизняних фабриках і перепродували. Бізнес швидко набирає обороти. І вже через два роки Р. Александров надумав обзавестися власним виробництвом. Так, Р. Александров приїхав у Куп'янськ.

Від цеху колишнього ливарного заводу бізнесмен відмовився – приміщення було величезним, вимагало серйозного ремонту. Але міський голова відпустити інвестора не збирався й запропонував інший варіант – приміщення дитячого садка. Потім купив склад, адже бізнес досить специфічний – це майже продаж повітря. Голова Куп'янська бачив у таких заводиках нові робочі місця й допомагав йому чим міг.

З кадрами в директора компанії склалося вдало. Виявилось, що в радянський час при Куп'янському ливарному заводі працював цех ялинкових іграшок (правда, дуже недовго), і Р. Александров швидко знайшов декількох складувів. Вони своїй майстерності навчали інших: в Україні жодний навчальний заклад не готує таких фахівців. З дизайнерами й зовсім турбот не виникло – Куп'янськ виявився щедрим на творчу й талановиту молодь. Приміщення спочатку обладнали, спираючись на знання складувів і інформацію, яку почерпнули з технічної літератури, а вже потім, коли познайомилися із закордонним досвідом, модернізували все на сучасний лад.

З дизайном було ще легше. У якості зразка брали радянські іграшки, повторити які виявилось не так складно. На перших новорічних кулях картинки були простенькими: сніжинки, тварини, сніговки.

Обсяги виробництва не вражали. Проте сьогодні в штаті компанії близько 150 співробітників. Але, за словами підприємця, цього недостатньо для забезпечення нормальної роботи. Потрібно б ще півсотні. Випуск продукції підприємства ледь закриває 60 відсотків від загального обсягу попиту. Але фінансово підприємство не може дозволити собі розширити штат співробітників. Як правило, замовники воліють оплачувати замовлення в міру його виконання, а не робити передоплату.

Зараз бізнесмен роздумує над оптимізацією роботи й розглядає кілька варіантів.

Перший – закупати готову заготовку закордоном, оскільки вже є досвід роботи з китайськими та польськими скляними кулями. Це як мінімум допомагає заощаджувати на комунальних платежах. Зараз у собівартості виробництва майже 15 відсотків займають газ і електрика, за які доводиться платити 20 – 30 тисяч гривень на рік. Якби не було мінімізовано роботу складувів, на оплату цих послуг йшло б близько ста тисяч гривень. Другий – купити машину для видування куль. Але поки це здається бізнесменові занадто складним.

Як і всі великі виробники ялинкових іграшок, ТОВ "Корал Укртрейд" лише близько 30 % своєї продукції постачає на внутрішній ринок. І

справа зовсім не в засиллі китайського товару. Робота на експорт і простіше, і грошей приносить більше. Одна європейська компанія-постачальник за контрактом тільки одного найменування товару може замовити 30 тисяч одиниць.

У принципі кожна з компаній-виробників ялинкових іграшок давно закріпила за собою певний напрям. Наприклад, фірми "Галимпекс" і "Irena 3" в основному експортують продукцію в Західну Європу. Компанія "Корал Укртрейд" орієнтується на ринки СНД та Ізраїлю. Все пояснює логістика, адже виробничі потужності підприємств "Галимпекс" і "Irena 3" перебувають у західній частині України, а потужності "Корал Укртрейд" – на сході. А 1 200 км – це також гроші. До речі, ринки збуту міцно вплинули на дизайн товару. У компаній, що працюють на західного споживача, іграшки з католицькою символікою. У тих, хто працює на пострадянський ринок, переважає православна тематика.

Близько 60 % куп'янської продукції йде в Росію. Ще десята частина припадає на Грузію й Вірменію. Довгий час дилери із цих країн купували ялинкові іграшки фабрик Р. Александрова в РФ і тільки недавно стали укладати договори напряму.

Внесла свої корективи й криза. Попит, звичайно, зменшився, але, враховуючи повне завантаження виробничих потужностей, це не сильно відобразилося на підприємстві. А от падіння рубля й гривні стосовно долара і євро "з'їло" всю рентабельність. Логічно було б припустити, що рубльове та гривнєве просідання в кризу компанія компенсувала за рахунок поставок у далеке зарубіжжя, зокрема, Ізраїль. Проте це більше іміджевий проект, ніж бізнес-проект. Але надії на ізраїльський ринок є. Партнер Олександр Босович десять років тому емігрував з України до Ізраїлю й уже сім років закупає іграшки в компанії "Корал Укртрейд". А вибрав їх тому, що сам родом із Харкова.

За даними ситуації прийняти обґрунтоване управлінське рішення, використовуючи відомі вам технології прийняття управлінських рішень, щодо подальшого розвитку компанії "Корал Укртрейд".

**Завдання 4.2 (ПК.4.С.01).** Чи вистачить суми вкладу 10 тис. грн, які підприємство поклало у банк під 15 % річних, щоб через 5 років внести плату за кредит за обладнання рівну 25 тис. грн?

**Завдання 4.3 (ПК.4.С.02).** На придбання обладнання у механічний цех підприємством була взята позика в розмірі 86 тис. грн на два роки за складними відсотками 27 % річних. Визначити суму, яку необхідно повернути через два роки.



**Завдання 4.4 (ПК.4.С.03).** Згідно з планом виробництва підприємство планує виробляти та продавати 1 800 одиниць товару, змінні витрати на виготовлення та продаж одиниці якого складають 10 грн. Постійні витрати – 65 тис. грн/рік. Запланований прибуток – 33 тис. грн/рік. За якою ціною слід продавати товар?

**Завдання 4.5 (ПК.4.С.04).** Підприємство виробляє товар, змінні витрати на одиницю якого складають 24 грн, продає його за ціною 30 грн за одиницю. Постійні витрати підприємства становлять 68 тис. грн на рік. Скільки потрібно продати товару, щоб окупити витрати?

**Завдання 4.6 (ПК.4.С.05).** Підприємство продає свої вироби за ціною 25 грн за одиницю. Змінні витрати на виробництво однієї одиниці становлять 14 грн, постійні витрати в місяць – 4 800 грн. У місяць реалізується 440 одиниць виробів. Визначити мінімально рентабельний обсяг виробництва. Зробити висновки.

**Завдання 4.7 (ПК.4.Е.02).** Містечко Сан-Клемент у Каліфорнії – рай для серфінгістів. Дошки для них виробляють тут же на фабриці SoulStix. Пила, що управляється комп'ютером, розрізає поліуретанові пластини на дошки розміром 1,52 x 0,23 м. Біла стружка підіймається догори у повітря та осідає, створюючи пагорб у людський зріст. Раніше викидали ці відходи на свалку, проте нещодавно почали віддавати відходи виробництва фірмі MinarchGreen – екологічний стартап, який перетворює один із різновидів токсичних відходів у засіб для очищення зовнішнього середовища. Фірма була заснована у 2010 році серфінгістом та винахідником Стівеном Коксом у партнерстві з минулими девелоперами Томом та Ті Джеєм Россісами. Компаньйони знайшли спосіб використовувати стружку для створення порошкоподібного матеріалу Spillinex, швидко абсорбуючого шкідливі хімічні речовини. За декілька секунд порошок перетворюється на комок, який тримається на поверхні води, що полегшує його утилізацію.

Ця ідея прийшла до С. Кокса, коли на його фабриці сталося надзвичайна подія – пролилося два літри гідравлічної рідини, тоді він кинув до плями пригоршню поліуретанових опилок та бруд зник за декілька секунд, він тоді зрозумів, що знаходиться дуже близько до чогось нового. С. Кокс зрозумів, що ті ж самі фізичні якості, які роблять поліуретан гарним матеріалом для плавання на хвилях, можуть перетворити його на гарну губку. Поліуретановий пил складається з кліток, які нагадують мікроскопічні м'ячі для гольфу. Рідкі хімікати

обступають клітки, проте не проникають в середину. Spillinex спроможний впитувати нафтову пляму в океані і, на відміну від інших абсорбентів, залишатися на плаву. Винахід відкрив перед С. Коксом нові перспективи. Якщо виробництво дошок для серфінгу в США приносить 160 млн доларів на рік, то на очищення нафтових та хімічних розливів компанії витрачають до 1 млрд доларів. Spillinex так би і залишився би випадковим курйозом, якби спільний знайомий не познайомив би С. Кокса з Россісами.

Россіс та ще один партнер Д. Фіджеральд витратили на комерціалізацію технології 300 тис. доларів. Більшу частину фінансування взяли на себе брати Россіси, проте С. Кокс також вклав у проект власні кошти, але, завдячуючи йому, нова компанія потрапила до закритого від зайвого світу серверів, угоди в якому укладаються за принципом B2B (брат – брату). У MonarchGreen був й інший аргумент власної позиції: більшість серверів дуже люблять природу, а виробництво дошок далеко не екологічне. Тому були організовані перемови з трьома крупними виробниками піно матеріалів, які погодилися віддавати свої відходи, що залишилися від відливання заготівель для дошок. Ще шість виробників погодилися поставляти свої відходи в мішках трохи згодом.

У цехах Monarch Green матеріал пропускається через спеціальне сито, що видаляє випадкове сміття, потім змішується у вакуумній системі з іншими поліуретановими відходами. На доробку абсорбенту за допомогою експертів-хіміків пішло півроку.

Одним із перших, хто тестував чудодійний порошок, став Рік Кучьємба, спеціаліст із роботи з небезпечними матеріалами пожежної частини під Лос-Анжелесом. Випадок спробувати Spillinex випав йому у березні 2010 році, коли до порту прибило тисячі мертвих сардин. Підлеглі Р. Кучьємби склали рибу у великі сміттєві контейнери, але баки протекли й все було залито риб'ячою кров'ю, проте маленькі дамби з Spillinex дуже швидко це все поглинули.

У Monarch працює сім штатних співробітників, за минулий рік вона виробила 90 т абсорбенту, продаючи його за 4,4 долара за кілограм. Фірма не розголошує доходи, проте керівництво стверджує про позитивний "кеш-флоу". Основними покупцями є автомийки, автомобільні магазини та аеропорт ім. Дж. Уейна в ОранжКаунті. Щоб налагодити постачання крупним виробникам чи нафтовим компаніям Spillinex, С. Коксу та його партнерам необхідно дещо більше сировини. За словами Т. Россіса, проблем із сировиною доки ще немає: виробники серфів безперебійно постачають MonarchGreen поліуретанові відходи. За необхідністю фірма змогла би налагодити виробництво самостійно, проте тоді MonarchGreen втратить статус екологічної компанії.

За даними ситуації необхідно:

1. Охарактеризувати особливість прийняття управлінського рішення щодо партнерства, яке виникло між компаніями виробниками серфів та абсорберів.

2. Визначити переваги та недоліки використання партнерських відносин кожною з компаній.

3. Спрогнозувати майбутній розвиток кожної з компанії-партнера, чи продовжиться їх взаємодія надалі.

#### **Завдання 4.8 (ПК.4.Е.03). Ситуація "політ на місяць" [1]**

##### *Обґрунтування теми ситуації*

Для сучасного менеджера, який працює в управлінському полі "спрямованість на справу – спрямованість на людину", великого значення набуває досягнення згоди з виконавцями. У зв'язку з цим у процесі оцінки ділових якостей претендента на управлінську посаду застосовуються методики, що дозволяють визначити ступінь виразності названих якостей. Однією з таких методик є ця ситуаційна гра.

##### *Цілі вивчення ситуації*

1. Тренування навичок аналітичного мислення, пов'язаного з вибором варіанта рішення проблеми відповідно до здорового глузду.

2. Оцінка можливості досягнення взаєморозуміння з виконавцями.

##### *Правила розгляду ситуації*

Усі учасники поділяються на команди (4 – 5 осіб). Кожна команда вибирає свого лідера і того, хто буде вести свій протокол. Усі члени команд розглядають характеристику проблемної ситуації.

##### *Характеристика проблемної ситуації*

Ви член екіпажу космічного корабля, що відповідно до первинного плану повинен зустрітися з раніше посланим кораблем на світлому боці Місяця. Однак у результаті механічних ускладнень вашому кораблю довелося приземлитися в 200 милях від місця призначення. Під час посадки багато устаткування на борту постраждало і, оскільки ваше життя залежить від того, потрапите ви чи не потрапити на корабель, що вас чекає, необхідно вибрати принципово важливі речі для походу на 200 миль. У табл. 13 наведені 15 предметів, які не були ушкоджені під час посадки. Ваше завдання полягає в тому, щоб ваш екіпаж зміг добратися до місця зустрічі.

**Завдання 1.** Самостійно ранжувати 15 названих предметів відповідно до їх значення для виживання. Цифрою 1 – найважливіший.

**Завдання 2.** Дійти згоди і висловити єдину думку. Команда вибирає такі оцінки, з якими може погодитися більшість. Після цього варто порівняти результат з еталоном.

**Завдання експертам.** Порівняти індивідуальні результати ранжування з груповими, проаналізувати індивідуальні особливості випробуваних.

Таблиця 13

### Аналіз і порівняльна оцінка результатів прийняття рішень

№ п/п	Назва предмета	Результат ранжування й оцінки відхилень					
		індивідуальний	груповий	відхилення індивідуального від групового	еталонне ранжування	відхилення індивідуального від еталонного	відхилення групового від еталонного
1	Радіоприймач – передавач на сонячних батареях						
2	Коробка сірників						
3	Харчовий концентрат						
4	50 футів капронової мотузки						
5	Парашутний шовк						
6	Портативний нагрівач						
7	2 револьвери 45 калібру мм						
8	Одна упаковка сухого молока						
9	Два 100-літрових балони з киснем						
10	Зоряна карта						
11	Надувний пліт						
12	Компас магнітний						
13	5 галонів (близько 9 літрів) води						
14	Сигнальні ракети						
15	Аптечка першої допомоги з голками для ін'єкцій						
	Разом	–	–		–		

## Практичні завдання за темою 5 "Методи обґрунтування управлінських рішень"

**Завдання 5.1 (ПК.5.Д.01).** Організація має вільний капітал та має можливість інвестування в 3 альтернативні варіанти:

- 1) вкласти кошти у фірму з виробництва солодоців;
- 2) вкласти кошти в підприємство, що займається виготовленням пакування;
- 3) вкласти кошти у фірму з виробництва соняшникової олії.

При реалізації кожної з альтернатив можуть мати місце дві ситуації: високі та низькі темпи інфляції. Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають, відповідно, 0,2 і 0,8. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в табл. 14.

Таблиця 14

### Ефект від реалізації кожної з альтернатив

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	високий ( $p = 0,2$ )	низький ( $p = 0,8$ )
1) виробництво солодоців	-10000	+50000
2) виробництво пакування	+90000	-15000
3) виробництво продуктів соняшникової олії	+30000	+25000

Визначте, якій із альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

**Завдання 5.2 (ПК.5.Д.02).** За допомогою методу "дерева рішень" графічно визначити найкращу альтернативу щодо прийняття управлінського рішення за такими вихідними даними. Підприємство має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення власної діяльності:

- 1) у придбання нової виробничої лінії;
- 2) у розширення існуючих виробничих потужностей;
- 3) у будівництво нового цеху.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції. Імовірність настання кожної ситуації складає відповідно:  $p_1 = 0,5$ ;  $p_2 = 0,3$ ;  $p_3 = 0,2$ . Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за

допомогою коефіцієнта окупності інвестицій, величина коефіцієнта ROI розрахована підприємством та складає: для першої альтернативи – 15; 9; 3 (відповідно до кожної ситуації); для другої альтернативи – 10; 12; 4; для третьої – 6; 5; 6; 6. Зробити висновки.

**Завдання 5.3 (ПК.5.Е.02).** Підприємство міркує над можливістю відкриття нового виробництва безалкогольних напоїв. Існує 3 можливих варіанти вибору безалкогольних напоїв (мінерально-столова вода, "Живчик", соковмістні напої), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різний дохід підприємству у тис. грн (табл. 15)

Таблиця 15

**Прогнозний дохід підприємства за різними умовами**

Вид напою	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
Мінерально-столова вода	230	350	120
"Живчик"	150	300	250
Соковмістні напої	400	200	100

Необхідно визначити, який із напоїв слід виробляти за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди. Розрахувати критерії песимізму, оптимізму, коефіцієнт оптимізму (відношення 60 % – песимізм, 40 % – оптимізм), критерій Лапласа, критерій жалю. За результатами розрахунків зробити висновки.

**Завдання 5.4 (ПК.5.Е.03).** Дві компанії "Яріс" і "Ауріс", які конкурують у сфері збуту однакової продукції, з метою збільшення обсягів продажу розробили такі альтернативні стратегії:

компанія "Яріс": Y1 (зменшення ціни продукції); Y2 (підвищення якості продукції); Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу);

компанія "Ауріс": Z1 (підвищення витрат на рекламу); Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів); Z3 (збільшення кількості торгових агентів). Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою "Яріс" при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (табл. 16).

### Матриця стратегій досліджуваних підприємств

Стратегії Компанії "Яріс"	Стратегії компанії "Ауріс"		
	Z1	Z2	Z3
Y1	16	14	19
Y2	19	13	12
Y3	17	11	15

Необхідно визначити верхню й нижню ціну гри та знайти сідлову точку. Зробити висновки.

**Завдання 5.5 (ПК.2.Е.04).** Підприємство планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактора успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в табл. 17, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги. Зробити висновки.

Таблиця 17

### Експертне оцінювання ключових факторів успіху виробництва нового товару

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
2. Ціна товару	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2
3. Канали збуту	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2
4. Постгарантійне обслуговування	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
5. Реклама та стимулювання	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Сумарне значення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

## Практичні завдання за темою 6 "Планування в організації"

**Завдання 6.1 (ПК.6.С.01).** Необхідно проаналізувати наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до доречно сформульованої місії.

Місія невеликого агентства нерухомості: "Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент об'єктів нерухомості за привабливими цінами".

**Завдання 6.2 (ПК.6.С.02).** Необхідно проаналізувати наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до доречно сформульованої місії:

Місія фірми, що займається прокатом автомобілів: "Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед усіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв".

**Завдання 6.3 (ПК.6.Е.03).** Необхідно проаналізувати наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до доречно сформульованої місії:

Місія невеликого рекламного агентства: "Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами".

**Завдання 6.4 (ПК.6.Е.01).** Розглядається проект створення компанією Land West Company підприємства, що має намір зосередитися на вирощуванні зернових та олійних культур для виробництва біопалива, зокрема, на рапс буде відведено 25 % підконтрольних земель. Така спрямованість обумовлена високим попитом на світових ринках на український рапс і відсутністю квот на його експорт.

Крім того, Land West Company на 24 тис. га буде вирощувати органічні сільгоспкультури. Наступного року передбачається в рівних пропорціях посіяти пшеницю, жито та ячмінь. Особливість виробництва органічних продуктів харчування, попит на які в Європі й Північній Америці зростає щорічно на 10 – 20 %, – відмова від застосування



хімічних, синтетичних засобів, мінеральних добрив, стимуляторів зростання синтетичного походження й інших хімічних препаратів. Хоча врожайність органічних культур порівняно зі звичайними нижче на 30 %, високі ціни, наприклад, на органічну пшеницю (40 – 50 %), дозволяють працювати з великою рентабельністю. Експортом органічних продуктів компанія, на відміну від продукції для біопалива, буде займатися самостійно, поставляючи їх у Нідерланди, Великобританію та Німеччину.

Приватне розміщення акцій Land West Company серед іноземних інвесторів – уже другий приклад прояву високої зацікавленості іноземних інвесторів до української галузі виробництва сільгоспкультур для біопалива. Раніше компанія Landkom вже залучила 54 млн фунтів стерлінгів (110,6 млн доларів). Примітно, що в обох випадках новачкам українського аграрного бізнесу вдалося залучити десятки мільйонів доларів фактично під плановані садіння.

Використовуючи дані ситуації, потрібно:

1. Визначити основні фактори зовнішнього впливу на реалізацію проекту підприємства, що має намір зосередитися на вирощуванні зернових та олійних культур для виробництва біопалива.
2. Провести аналіз ринкового середовища вирощування зернових та олійних культур для виробництва біопалива, зокрема, рапсу в Україні.
3. Визначити стратегію розвитку досліджуваного підприємства: сформулювати місію, стратегічну мету, стратегічний набір.

**Завдання 6.5 (ПК.6.Е.02).** Відкрите акціонерне товариство "Лозівський ковальсько-механічний завод" (ВАТ "ЛКМЗ") спеціалізується на виготовленні й збуті вузлів, деталей, запасних частин, штамів для сільськогосподарської техніки та інших галузей промисловості й транспорту, виробництві нестандартного устаткування, товарів народного споживання та іншої продукції, наданні послуг населенню. Основну продукцію підприємства можна розділити на такі групи: 1) штампування по кооперації; 2) комплектація тракторів; 3) міжгалузева кооперація; 4) запасні частини до тракторів; 5) сільгосптехніка й запасні частини до неї; 6) товари народного споживання та їх комплектація; 7) інша продукція.

Завод має досить вигідне місце розташування. У широкому значенні – це близькість підприємства до головних своїх постачальників – металургійних заводів України – і споживачів готової продукції. Основу продукції становлять деталі й вузли для ХТЗ (приблизно 2/3 всієї продукції)

і штампування, що поставляють підприємствам машинобудування. Основна особливість цієї продукції полягає в тому, що вона є складовою частиною виробництва інших підприємств – виробників технічної продукції – та попит на неї жорстко регулюється можливостями споживачів, їх фінансовим станом. Це створює високий ступінь залежності ВАТ "ЛКМЗ" від обсягів виробництва виробників кінцевого продукту.

За даними ситуації необхідно провести складний SWOT-аналіз підприємства.

**Завдання 6.6 (ПК.6.Е.03).** Київська фармацевтична компанія Profarma у 2008 році вийшла на ринок з "новим" добре відомим активованим вугіллям, проте під іншою назвою Sorbex. Це був простий, проте не зовсім дешевий препарат, його упаковка коштувала близько 20 гривень, у той час як ціна вугілля від інших виробників складала 1 гривню.

За чотири роки Sorbex завоював близько половини ринку активованого вугілля. Але чому українці покупали "прості" ліки у 20 разів дорожче? У середині 2000-х років Profarma була фармдистриб'ютором середньої руки, між іншим вона продавала активоване вугілля, яке виробляла на заводі "Екосорб". Споживання сорбентів в Україні щорічно подвоювалося та до 2007 року досягло 40 млн упаковок.

Активоване вугілля радянського зразка було не зручне у використанні, при отруєнні дорослій людині необхідно було проковтнути з десяток пігулок. Отже, ідея вдосконалення вугілля лежала на поверхні – помістити в одну желатинову капсулу збільшену кількість діючої речовини. Замовлення на виробництво "нового вугілля" Profarma розмістила на "Екосорбі". Маркетингову стратегію довірили розробляти агентству MilkBranding. Основна ідея рекламної кампанії – підкреслити якісну перевагу нового продукту, на телерекламу було витрачено близько 1 млн доларів. Те, що ліки було вироблено в Україні, не афішували, довіра до зарубіжних виробників набагато більша.

Серйозно підійшли й до упакування продукту: необхідно було підкреслити преміальність продукту, тому винайшли чорну глянцеvu коробку, яка робила продукт модною та красивою річчю, а не ліками. Продажі стрімко зростали. Проте прийшла криза. Та компанія знову зробила оригінальний хід: замість того, щоб знизити ціни на продукт, вона провела рекламну кампанію, в якій обіцяла, що в кожній упаковці знаходиться від 2-х до 500 гривень. Цей хід значно підвищив лояльність клієнтів до препарату. І це знову спрацювало.

Успіх компанії не залишився не поміченим конкурентами: "ХелсПромоушен" випустив аналогічний сорбент "Біле вугілля". Також на аптечних полицях з'явилось звичайне вугілля в упаковці, яка нагадувала Sorbex. Проте компанія як завжди була оригінальною у своїх діях – вона не судилася з виробниками клонів, а атакувала власним продуктом. Нова рекламна кампанія переконувала покупати не Sorbex, а його покращену версію SorbexUltra. Фірма цілеспрямовано наступала на свій же продукт, щоб випередити конкурентів, про цьому новий препарат був дорожчим та приносив більшу дохідність.

Далі Profarma доповнила лінійку сорбентів ще двома новинками: препаратом для дітей та вугіллям із функцією очищення печінки при отруєннях. У грошовому виразі частка препаратів серії Sorbex на ринку твердих сорбентів перевищує 55 %. За 10 місяців 2012 року обсяг їх продажів перевищив 36,5 млн грн.

Sorbex став для Profarma щасливим квитком у великий бізнес. Компанія увійшла у двадцятку найбільших українських виробників ліків за обсягами аптечних продажів. Найбільш відомі продукти, які Profarma активно просуває на ринку: Alloton (серія засобів для догляду за волоссям), Rominale (мус від целюліту), Tamipul (знеболючий препарат для жінок). Додаткова інформація наведена в табл. 18

Таблиця 18

### Виручка від реалізації, млн грн

Роки	Sorbex	Вугілля
2008	16,88	37,94
2009	34,55	33,96
2010	30,8	29,91
2011	35,85	29,66
2012	36,53	28,74

Завдання:

1. За даними ситуації визначити причини успіху Profarma.
2. Визначити особливості маркетингової стратегії Profarma.
3. Назвати можливі варіанти подальшого розвитку компанії Profarma.
4. Визначити місію та стратегічну мету для компанії. Чи зміняться вони у майбутньому?

5. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище Profarma.
6. Сформувавши та обґрунтувати стратегічний набір для досліджуваної компанії.
7. Обґрунтувати маркетингову стратегію, яка необхідна підприємству в майбутньому.

**Завдання 6.7 (ПК.6.Е.04).** За вихідними даними ділової гри студентом пропонується розглянути таку ситуацію. Батько, син 14-ти років та донька 6-ти років знаходяться на дачі. За 500 м їх чекають друзі, щоб разом піти в похід. Електричка вирушає о 8 годині. Вранці, як завжди, на сніданок у них біфштекс із відвареною картоплею, для батька – чорна кава, для дітей – кава з молоком. Із собою в похід потрібно взяти бутерброди та чай. Вода береться з колонки за 250 м, її потрібно качати (запаси звечора не зроблені).

У них є: плитка електрична двоконфоркова; рукомийник наливний – 6 л; туалет зовнішній (на одне місце); відро для води – 12 л (вистачає на приготування їжі та господарські потреби); сковорода – 1 шт., на яку вміщується два біфштекси; кухонний та столовий посуд.

Витрати часу на всі процедури вказані в табл. 19.

Таблиця 19

### Витрати часу на проведення різних видів робіт

Перелік обов'язкових операцій	Необхідний час, хв.		
	батьку	сину	доньці
1	2	3	4
Піднятися, вдягнутися	2	2	5
Сходити в туалет	4	5	7
Прибрати одну постіль	2	3	5
Зробити зарядку	15	20	10
Принести воду з колонки	10	10	–
Вмитися, почистити зуби	5	5	8
Поголитися	5	–	–
Заплести косички (донька сама не вміє)	5	5	-
Закип'ятити чайник води	10	10	–
Почистити картоплю	8	10	–
Зварити картоплю	20	20	–

1	2	3	4
Зварити каву	5	–	–
Заварити чай	5	5	–
Прокип'ятити молоко	5	–	–
Вимити біфштекси	2	–	–
Підсмажити біфштекси	10	–	–
Накрити на стіл	3	3	5
Поснідати	15	15	20
Помити посуд та прибрати	10	10	–
Приготувати бутерброди	8	–	–
Зібрати речі в дорогу	5	5	
Одягнутися та взутися в дорогу	3	5	10
Дійти до електрички	8	8	8
Купити квитки	2	2	–

Потрібно визначити, на котру годину завести будильник, та розподілити справи між членами сім'ї за умови, що не можна змінювати загальну кількість робіт та їх тривалість.

Пропонується вирішити це завдання, хто як зможе, але не уточнюється, що робити слід із використанням сітьового графіка. Після того, як студенти пропрацювали приблизно півгодини, кожний учасник "прикидає" тривалість виконання всіх справ та доповідає свій план учасникам. Розкид, як правило, складає від 1 до 3 годин. Кожний учасник виступає в ролі керівника, який затверджує або відхиляє план, що розглядається. При цьому, як правило, з'ясовується, що роботи батька, сина та доньки не узгоджені за часом, хтось перевантажений, а інший залишається без справи, третій умивається, коли вода ще не принесена, у цей час згоріли біфштекси. Такі плани відхиляються.

Потім керівник говорить про сітьове планування. Основна увага звертається на переваги сітьових графіків: наочність та зручність, узгодженість робіт у часі, можливість своєчасного маневру ресурсами, можливість оптимізації та простоту контролю за виконанням робіт.

Озброївши учасників гри азами теорії сітьового планування й управління, керівник пропонує їм розбитися на кілька бригад по 4 – 5 осіб і кожній розробити сітьовий графік "Ранок на дачі". Члени команди можуть програвати ролі, бажано: батька – 2 особи, сина – 2, доньки – 1.

Залежно від справ, які будуть виконуватися кожним членом сім'ї, загальна тривалість робіт буде різною. Як правило, вважають, що роль доньки другорядна, тому що вона мало може зробити. Проте це не так, і гравці дуже швидко переконуються в протилежному.

Переможцем вважається та бригада, яка, дотримуючись технології виконання справ (вмивання при наявності води, варка картоплі після її чищення тощо), досягне (складе план) виконання всіх справ за мінімально можливий час. З'ясовується, що побудова сітьового графіка дає можливість кожній бригаді отримати приблизно однаковий час. Взявши кращий сітьовий план та порівнявши його з минулими планами, учасники гри переконуються, що змогли зекономити до 20 % часу на виконання всіх справ, при цьому можна ясно побачити, хто, що і в якій послідовності робить. Для того щоб учасники закріпили вміння розробляти сітьові моделі планування, можна програти ту саму ситуацію за умови, що в хаті є потрібний запас води. Ця умова викличе зміну в черговості справ та зменшить загальний час виконання всієї операції. Учасники переконуються в тому, щоб будь-яка зміна у переліку справ – це перебудова всього графіка, це новий план зі своїми новими критичними роботами.

Після проведення гри у ході розгляду завдань, потрібно підкреслити, що при неорганізованому пошуці рішення час на проведення всієї операції виявився надмірно великим, план її виконання – зірваним; складання та аналіз сітьового графіка дозволили скоротити строки проведення операції, удосконалити її технологію та використання обладнання.

## **Практичні завдання за темою 7 "Організація як функція управління"**

**Завдання 7.1 (ПК.7.Д.01).** Заповнити табл. 20, яка характеризує переваги організаційної структури управління та умови використання кожного типу.

Таблиця 20

### **Переваги та умови використання організаційної структури управління**

Тип організаційної структури	Переваги	Умови використання
1. Матрична		
2. Проектна		
3. Бригадна		
4. Сітьова		

**Завдання 7.2 (ПК.7.Е.01).** Харківський машинобудівний завод "ФЕД" є головним підприємством Науково-виробничої корпорації "ФЕД", до складу якої входять Первомайський машинобудівний завод Луганської області, Вовчанський агрегатний завод Харківської області й власний розроблювач – Харківське агрегатно-конструкторське бюро.

Продукція, що випускає ДП ХМЗ "ФЕД" та інші підприємства корпорації, унікальна й не має аналогів у СНД та інших країнах світу, застосовується практично в усіх видах літаків і вертольотів, які вироблені у країнах СНД, і експлуатується більш ніж у 60 країнах світу.

Харківський машинобудівний завод "ФЕД" – провідне підприємство з виробництва й ремонту інтегральних приводів, електропривідних насосних станцій, гідромоторів та інших виробів, які мають широке застосування як виконавчі механізми керування польотів літальних апаратів і в інших галузях промисловості. Вони відрізняються високою наукоємністю та технічним рівнем, точністю виготовлення окремих деталей і вузлів, малими габаритами й вагою.

З 1989 року підприємство працює в умовах конверсії, скоротивши випуск спецпродукції.

Загальновідомі тенденції, які існують на ринку авіатехніки:

1) скорочення обсягів виробництва виробниками авіаційної техніки в країнах СНД;

2) продаж ліцензій на виробництво й ремонт авіаційної техніки в країні, що розвиваються;

3) переорієнтація країн Східної Європи на поставки авіаційної техніки країн Західної Європи та США;

4) зростання конкуренції з боку виробників авіаційної техніки країн Заходу зменшило частку ФЕД на існуючих ринках збуту.

Для даного підприємства характерна функціональна організаційна структура, якій характерні такі якості, як: ефективний централізований контроль над досягненням результатів у певних сферах діяльності, висока якість керування операціями, ефективне досягнення ефекту масштабу на базі функціональної спеціалізації.

На підприємстві директор є головним менеджером і він має таких заступників: помічник директора, головний інженер, головний бухгалтер, заступник директора з економіки та фінансів, заступник директора з виробництва, заступник директора з якості, заступник директора з кадрів, заступник директора з капітального будівництва. Кожен заступник директора прямо управляє підлеглими йому відділами.

Також безпосередньо директорів підприємства підпорядковуються: управління комерції, збуту та зовнішньоекономічної діяльності й служба психології управління.

Директор у своїй діяльності враховує рішення техніко-економічної ради підприємства.

Техніко-економічна рада є координаційним консультативно-дорадчим органом підприємства з формування політики у сфері технічного, економічного й соціального розвитку підприємства, підготовки й ухвалення рішень із найбільш важливих питань. Рада працює під керівництвом директора підприємства. Персональний склад ради визначається наказом директора й у її склад входять: головний інженер, заступники й помічники директора, заступник головного інженера, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, юридичного відділу, голова профкому. Залежно від питань, що розглядаються, на засідання ради можуть запрошуватися фахівці підприємства.

Планово-економічний відділ на підприємстві ДП ХМЗ "ФЕД" є одним із ключових структурних підрозділів заводу. Планово-економічний відділ є самостійним структурним підрозділом, створюється наказом директора та підпорядковується безпосередньо заступникові директора з економіки та фінансів. Відділ з організації, умов і прав відноситься до групи економічних підрозділів підприємства.

Центральна бухгалтерія є самостійним структурним підрозділом на правах відділу й підпорядковується безпосередньо директорів заводу. Бухгалтерія забезпечує правильну постановку й вірогідність обліку, контроль за схоронністю державної власності, правильну витрату коштів і матеріальних цінностей, здійснює режими економії й господарського розрахунку. Центральна бухгалтерія очолюється головним бухгалтером, що підпорядковується директорів заводу та має двох заступників. На підприємстві функціонують такі ключові технічні відділи, як: головного металурга, головного конструктора, головного енергетика, головного технолога. Усі вони підпорядковуються головному інженерові підприємства.

Отже, система управління підприємством є досить ефективною та в цілому відповідає цілям підприємства. Організаційна структура ДП ХМЗ "ФЕД" є збалансованою, досить ефективною. У той же час у системі підприємства немає відділу маркетингу. Проте для сучасного підприємства в умовах ринкової економіки підтверджено необхідність існування такого підрозділу. На рис. 1 наведена передбачувана структура відділу маркетингу.





Рис. 1. Структура відділу маркетингу, що планується

За даними, наведеними у ситуації, необхідно проаналізувати організаційну структуру цього підприємства. Чи потребує дана структура змін? Чи є необхідність у виділенні відділу маркетингу в окремий відділ? Слід визначити, чи є недоліки у запропонованій структурі відділу маркетингу, якщо є – внести зміни. Потрібно розробити повноваження, які характерні для персоналу цього відділу.

**Завдання 7.3 (ПК.7.Е.02).** На підприємстві ДП "Емільчинське лісове господарство" постала серйозно проблема підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, тобто ресурсозбереження, з метою оптимізації виробничих витрат та підвищення якості продукції, що виготовляється. Головною метою організації ресурсозбереження на основі системи управління якістю є максимізація доходу підприємства за рахунок вдосконалення існуючих процесів на підприємстві, виявлення та практичного використання наявних резервів ресурсозбереження на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Для досягнення поставленої мети керівництву підприємства необхідно дотримуватись таких принципів:

1) єдність мети та направленості на результат – необхідно встановити єдність мети та напрямів діяльності організації, створити й підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією;

2) довгострокової перспективи – усі заходи з ресурсозбереження мають бути спрямовані на довготривалий ефект;

3) безперервного поліпшення – постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації;

4) процесний підхід - бажаного результату можна досягти набагато ефективніше, якщо діяльністю управляти як процесом, при цьому вхідні та вихідні показники процесу слід вимірювати й аналізувати для

прийняття управлінських рішень і подальшого покращення діяльності організації;

5) залучення працівників – полягає в підвищенні зацікавленості працівників у кінцевому результаті, розумінні ними загальної мети діяльності підприємства. Тому пропонується на цих принципах створити координаційну раду з ресурсозбереження. При формуванні координаційної ради з ресурсозбереження на ДП "Емільчинське лісове господарство" відповідно до розробленого Положення "Про координаційну раду з ресурсозбереження на основі системи управління якістю" (додаток А) до її складу слід ввести начальника планово-економічного відділу, заступника начальника планово-економічного відділу, головного бухгалтера, головного інженера, головного лісничого, начальника відділу маркетингу та збуту, декілька провідних спеціалістів із виробництва (рис. 2).

Керівник повинен бути досить авторитетним на підприємстві, мати повноваження приймати важливі рішення, володіти гарними організаторськими здібностями, досвідом керування проектами, знанням підприємства, його продукції та процесів, знанням основних споживачів і постачальників. На ДП "Емільчинське лісове господарство" керівником координаційної ради варто назначити директора підприємства.

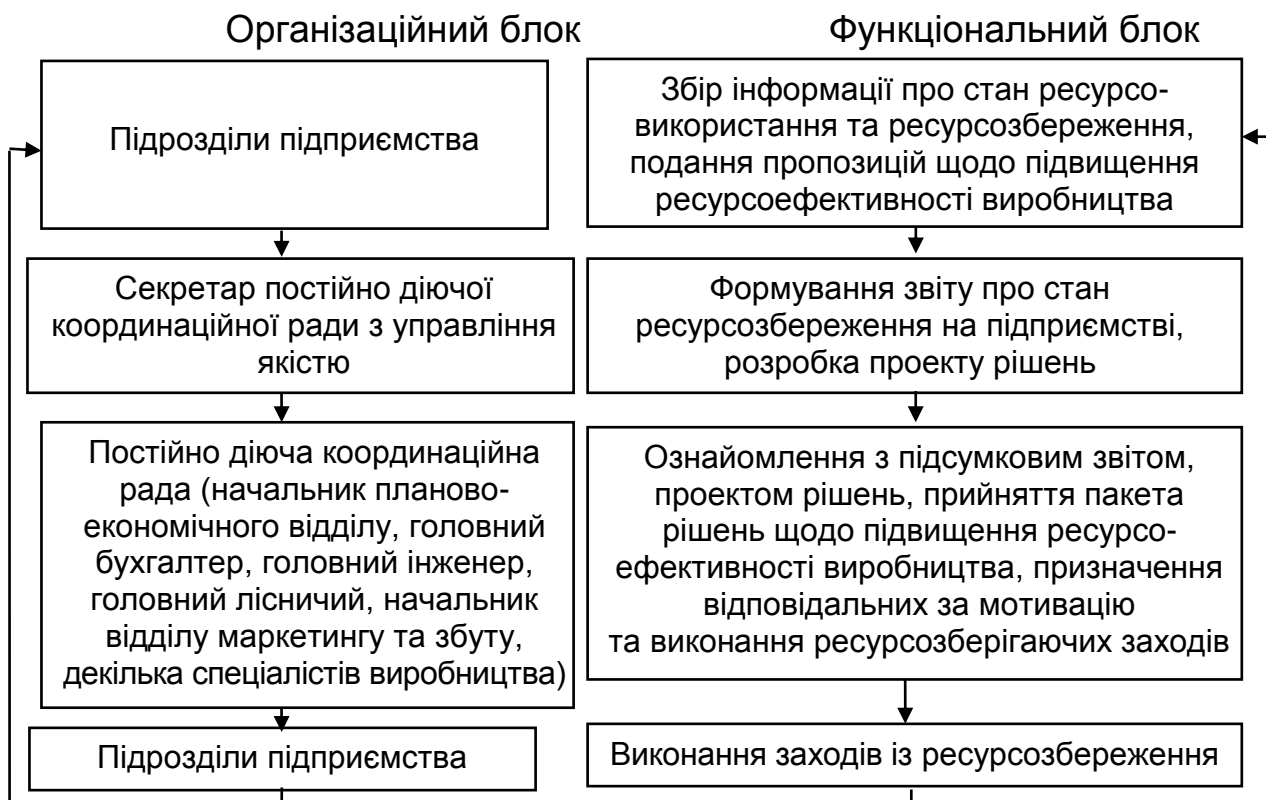


Рис. 2. Організаційна схема комплексного управління ресурсозбереженням на підприємстві на основі системи управління якістю

Участь у координаційній раді спеціалістів із виробництва допоможе розкрити проблеми, невідомі для апарату управління, що сприятиме покращенню розуміння процесів, які відбуваються на підприємстві. Безпосередня їх участь у виробничому процесі сприятиме контролю впроваджених заходів із ресурсозбереження та виявлення відхилень від плану. Необхідно оцінити ефективність створення координаційної ради на підприємстві.

## **Модуль 2. Ефективність управління організацією**

### **Практичні завдання за темою 8 "Мотивація"**

**Завдання 8.1 (ПК.8.Д.01).** Для виконання річної програми виготовлення однотипових виробів цеху за нормативами був встановлений видаток металу в 850 т. Оптова ціна запланованих на рік виробів – 4 100 000 грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни на виріб складає 45 %. Видаток металу на один виріб – 340 кг. Цех розробив заходи, що дозволяють досягти економії металу на 2 %. Визначити, на яку суму збільшиться пряма відрядна зарплата цеху при виготовленні надпланових виробів, які можуть бути виготовлені із зекономленого металу.

**Завдання 8.2 (ПК.8.Д.02).** Цехом заплановано виготовити 3 000 виробів за рік, оптова ціна яких складає 1 858 000 грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни – 40 %. За рік цехом зекономлено 650 кг чорних металів, що дозволило цеху виготовити надпланово двадцять виробів і отримати додатково 5 200 грн прямої заробітної плати. Госпрозрахунковим цехам нараховується премія за економію чорних металів у розмірі 50 % отриманої економії. Вартість 1 кг чорних металів – 22 грн. За перевиконання плану на 1 % цех преміюється в розмірі 20 %.

Визначити приріст заробітної плати цеху за рік при виготовленні додаткової кількості виробів із зекономлених матеріалів.

**Завдання 8.3 (ПК.8.С.01).** Порівняти між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

**Завдання 8.4 (ПК.8.С.02).** Охарактеризувати графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.

**Завдання 8.5 (ПК.8.Д.03).** Визначити гігієнічні фактори й фактори мотивації у двофакторній теорії мотивації Герцберга, взаємозв'язок між ними (табл. 21).

Таблиця 21

### Двофакторна теорія мотивації Герцберга

Гігієнічні фактори	Фактори мотивації
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

**Завдання 8.6 (ПК.8.Е.01).** Провести аналіз системи матеріального заохочення у Сінгапурі. Визначити, за яких умов така система можлива в Україні.

З метою вдосконалення посадовців у Сінгапурі обрали метод "батога та пряника". Почали з "пряника", перетворивши посаду держлужбовця в найбажанішу кар'єрну сходинку. Наприклад: річна заробітна плата члена уряду та судді – 1 млн доларів, прем'єр-міністра – 2 млн доларів. Це в п'ять разів вище, ніж заробітна платня президента США. Просунення до влади простого сінгапурця починається з ранніх років. За відбір кадрів відповідало агентство з боротьби з корупцією. Відомство вербувало до своїх лав талановиту молодь ще зі шкільних років. Далі майбутню еліту вели до університету, відправляли на навчання та стажування за кордон. Це ж агентство суворо карало посадовців, які схибили: міністрів, які отримували хабарі, відправляли до в'язниці, незважаючи на заслуги перед державою. Отже, ця політика спрацювала, вже у 2010 році Сінгапур посів третє місце в рейтинзі найчесніших економік. Необхідно визначити, яка система матеріального стимулювання діє в Україні і чому.

## Практичні завдання за темою 9 "Управлінський контроль"

**Завдання 9.1 (ПК.9.Д.02).** Виробниче каменеобробне підприємство "Креміль" за звітний рік видобуло 1 563 м<sup>3</sup> гранітних блоків, виконало розпилу 1 864 м<sup>2</sup>, виготовило 1 540 м<sup>2</sup> полірованих деталей. Виробничим планом за цей рік був передбачений такий обсяг продукції: гранітні блоки – 1 510 м<sup>3</sup>, розпил блоків – 1 600 м<sup>2</sup>, поліровані деталі – 1 410 м<sup>2</sup>. Ціна реалізації одиниці продукції складає: за блоки – 245 грн/м<sup>3</sup>, за розпил – 128 грн/м<sup>2</sup>, за поліровані деталі – 154 грн/м<sup>2</sup>. Визначити коефіцієнт виконання плану.

**Завдання 9.2 (ПК.9.С.01).** На придбання обладнання у механічний цех підприємством була взята позика у розмірі 80 тис. грн на два роки за складними відсоткам 23 % річних. Визначити суму, яку необхідно повернути через два роки.

**Завдання 9.3 (ПК.9.Д.03).** Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 22). Потрібно визначити: прибуток із кожного виробу у попередньому та звітному роках; прибуток цеху в цілому за попередній та звітний періоди; приріст прибутку у звітному році порівняно із попереднім; величину приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості; величину приросту прибутку, отриманого за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.

Таблиця 22

### Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн	Собівартість одного виробу, грн		Річний обсяг реалізації продукції, тис. грн	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
№ 1	32	29	28,5	300	305
№ 2	48	44	43,1	800	810
№ 3	36	33	32,4	500	520
№ 4	69	68	67,3	750	760
№ 5	44	41	40,0	800	850

**Завдання 9.4 (ПК.9.Д.04).** Підприємство продає свої вироби за ціною 25 грн за одиницю. Змінні витрати на виробництво однієї одиниці становлять 14 грн, постійні витрати в місяць – 4 800 грн. У місяць реалізується 440 одиниць виробів. Визначити мінімально рентабельний обсяг виробництва. Зробити висновки.

**Завдання 9.5 (ПК.9.Д.05).** Визначити рентабельність виробництва й рентабельність продукції, якщо вартість основних виробничих фондів на початок року складає 100 млн грн. У березні введено основних фондів на суму 17 млн грн, у червні виведено фондів на суму 9 млн грн. Нормовані оборотні засоби на 01.01 – 32 млн грн., на 01.04 – 36 млн грн, на 01.07 – 37 млн грн, на 01.10 – 39 млн грн, на 1.01 наступного року – 42 млн грн. Повна собівартість реалізованої продукції – 132 млн грн, вартість реалізованої продукції – 169 млн грн.

**Завдання 9.6 (ПК.9.Д.06).** Розрахувати валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, а також рентабельність продукції за даними, наведеними в табл. 23.

Таблиця 23

#### Вихідні дані для розрахунку

Показник	Сума, тис. грн
Виручка від реалізації продукції з ПДВ	60 000
Собівартість реалізованої продукції	11 255
Інші операційні доходи	180
Адміністративні витрати	945
Витрати на збут	785
Інші операційні витрати	78

**Завдання 9.7 (ПК.9.Д.07).** Проаналізувати виконання річного плану виробництва підприємства "Соло" за даними, наведеними в табл. 24.

Таблиця 24

#### Вихідні дані річного плану виробництва

Гатунок продукції	Кількість, шт.		Ціна продукції, грн
	план	факт	
Вищий	8 500	11 000	120
1-й гатунок	7 800	12 000	110
2-й гатунок	5 600	4 500	100

**Завдання 9.8 (ПК.9.Д.08).** Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 25).

Таблиця 25

**Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди**

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн	Собівартість одного виробу, грн		Річний обсяг реалізації продукції, шт.	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
№ 1	22	19	18,5	200	205
№ 2	18	14	13,1	300	310
№ 3	16	13	12,4	100	120
№ 4	19	18	17,3	150	160
№ 5	24	21	20,0	400	450

Необхідно визначити: прибуток із кожного виробу у попередньому та звітному роках; прибуток цеху в цілому за попередній та звітний періоди; приріст прибутку в звітному році порівняно із попереднім; величину приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості; величину приросту прибутку, отриманого за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.

**Завдання 9.9 (ПК.9.Д.09).** Ви менеджер, однією із ваших функцій є контроль за змінами у проекті, зокрема, за витратами на виробничу собівартість одиниці продукції, що випускається. Потрібно заповнити дані табл. 26 для вищого керівництва з усією відповідальністю уважного менеджера проекту.

Таблиця 26

**Вихідні дані для розрахунку**

Статті витрат	Сума витрат на калькуляційну одиницю, грн		Структура витрат, %		Відхилення		
	минулий період	звітний період	минулий період	звітний період	+, -	%	пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8
Сировина та матеріали	0,20	0,25					
Паливо й енергія на технологічні цілі	0,10	0,10					

1	2	3	4	5	6	7	8
Основна заробітна плата робітників	0,13	0,15					
Додаткова заробітна плата	0,07	0,07					
Відрахування на соціальне страхування	0,08	0,08					
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	0,20	0,18					
Загальновиробничі витрати	0,05	0,04					
Втрати від браку	0,02	0,02					
Інші виробничі витрати	0,03	0,02					
Виробнича собівартість	0,88	0,91	100,00	100,00			0

### Практичні завдання за темою 10 "Методи менеджменту"

**Завдання 10.1 (ПК.10.Д.01).** Підприємство планує отримати прибуток, що підлягає розподілу за фондами економічного стимулювання (ФЕС), у розмірі 1 500 тис. грн. З метою запровадження нової прогресивної технології підприємством було придбано нове обладнання, що призвело до подорожчання основних засобів (ОЗ) на 535 тис. грн і зменшення чисельності працівників на 25 осіб. План поставок за договорами підприємством у звітному році виконано на 96 %. За кожні два відсотки невиконання плану за договорами передбачено штрафні санкції у розмірі 3 %. Плата за обслуговування ОЗ та амортизація складуть 12 % від вартості обладнання, а заробітна плата персоналу – 2 500 грн на людину в місяць. Фонд матеріального заохочення в структурі фонду економічного стимулювання складає 30 %. Необхідно визначити, чи є доцільною проведена модернізація ОЗ та чи зміниться фонд матеріального заохочення у звітному році.

**Завдання 10.2 (ПК.10.Д.02).** Необхідно проаналізувати операційні витрати щодо реалізації нової продукції, визначити можливі причини змін та вказати шляхи скорочення витрат (табл. 27). Які з методів менеджменту будуть використані для того, щоб скоротити витрати підприємства?



## Вихідні дані

Елемент операційних витрат	Періоди				Відхилення		
	звітний період		попередній період		+, -	%	пунктів структури
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %			
Матеріальні витрати	80 779,5		5 4810				
Витрати на оплату праці	7 488,7		4 804,5				
Відрахування на соціальні заходи	2 657,5		1 579,3				
Амортизація	3 002,5		1 744,1				
Інші операційні витрати	3 694,4		4 580,3				
Разом	97 622,6	100,00	67 518,2	100,00			0,00

**Завдання 10.3 (ПК.10.С.02).** Вибрати найбільш ефективний варіант інвестицій: перший – 100 тис. грн вкладаються на 1 рік за складною ставкою відсотка 100 %, другий – 100 тис. грн на 1 рік за складною ставкою відсотка 25 % у квартал.

**Завдання 10.4 (ПК.10.С.03).** На основі щорічних відрахувань підприємства в розмірі 450 000 грн із нарахуванням на них відсотків за складною ставкою 15 % формується фонд економічного стимулювання протягом 5 років.

Визначити, яку суму одержить інвестор.

**Завдання 10.5 (ПК.10.Д.04).** Інвестор вклав кошти в проект модернізації хуτροвої фабрики, розрахований на 3 роки. Очікуваний темп інфляції складає 8 %, рівень оподаткування – 25 %. Поточні витрати складуть 1 300 тис. грн, амортизація – 300 тис. грн, виручка від реалізації – 2 150 тис. грн.

Визначити реальний грошовий потік після реалізації проекту.

**Завдання 10.6 (ПК.10.Д.05).** Підприємство виробляє один вид продукції, який реалізує за ціною 65 грн/шт., у тому числі змінні витрати складають 25 грн/шт., загальні постійні витрати – 2 900 грн/год.

Визначити точку беззбитковості.

**Завдання 10.7 (ПК.10.Д.06).** Розрахувати обсяг виробництва, який забезпечить прибуток, що дорівнює 30 тис. грн/рік, за допомогою формули та графічним методом у розрахунку на весь випуск продукції, якщо пропорційні витрати на одиницю виробу становлять 120 грн, фіксовані (постійні) витрати на весь обсяг виробництва – 62 000 грн, ціна одиниці виробу – 250 грн.

**Завдання 10.8 (ПК.10.Д.07).** Компанія планує виробити й продати 1 500 одиниць товару, змінні витрати на виготовлення й продаж одиниці якого складають 100 грн. Постійні витрати дорівнюють 750 тис.грн/рік, а запланований прибуток – 400 тис. грн/рік. За якою ціною слід продавати товар?

### **Практичні завдання за темою 11 "Лідерство"**

**Завдання 11.1 (ПК.11.Д.01).** Існує класифікація конструктивних лідерів, заснована на різних здібностях, властивих лідерам:

- 1) інтелектуальний лідер;
- 2) емоційний лідер;
- 3) професійно-діловий лідер;
- 4) вольовий лідер;
- 5) організаційний лідер.

Необхідно охарактеризувати кожен тип конструктивних лідерів та описати сильні та слабкі сторони кожного типу. Чи можливе поєднання в одній особі частини або всіх видів конструктивних лідерів?

**Завдання 11.2 (ПК.11.Е.01).** Кожен керівник повинен прагнути до ефективного управління організацією, якою він керує. В організації може виникнути ситуація, що, крім керівника – формального лідера, з'явиться неформальний лідер та ще й деструктивного типу. Неформальні лідери деструктивного типу використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівника, протистояти змінам, можуть підривати авторитет керівника, ставити під сумнів його розпорядження, знижуючи ефективність роботи та мотивацію співробітників. Оскільки характер взаємодії формального та неформального лідерів визначає загальну ефективність управління організацією, тому необхідно визначити причини появи у колективі

лідера конструктивного типу. Розробити план дій керівника відносно неформальних лідерів деструктивного типу. Розглянути застосування адміністративних заходів; використання здібностей і авторитету лідера з користю для організації; наділення неформального лідера публічною відповідальністю (за його ідеї та діяльність у процесі взаємодії з колективом), збільшення робочого навантаження, обов'язків, надання додаткових завдань; заміщення виконання основоположних функцій неформального лідера формальним керівником; підрив репутації деструктивного лідера, його компрометацію, публічне несхвалення.

**Завдання 11.3 (ПК.11.Е.02). Нестандартний лідер.** Чи була б компанія Apple такою успішною, якою її всі знають, якщо б Стів Джобс не був таким "зацикленним" на контролі, перфекціонізмі та дизайні, не був би таким впертим, іноді майже нестерпним, якщо би його свідомість не сформувалася під впливом східної філософії та контркультури сімдесятих? Звісно, що ні.

Одного дня гендиректором Apple став Джон Скаллі, С. Джобсу прийшлося звільнитися, і компанія змінилася до невпізнанності. На перший погляд, вони обидва мали багато спільного й у Дж. Скаллі навіть було більше переваг, проте у деяких випадках він був атиподом засновника Apple, він ледь не згубив компанію.

Перше, що здивувало нового керівника у компанії, – це зовнішній вигляд ключових працівників Apple, вони були одягнуті навіть більш неформально, ніж техперсонал у PepsiCo, в якій Дж. Скаллі працював до цього. Крім того, сам С. Джобс протягом року ходив у сандалях, джинсах та футболках, так що про дрес-код у Apple не йшлося.

Проте це не було головним. С. Джобс був одержимим не скільки пошуками технічної досконалості, скільки втіленням філософії, яку він розділяв. Цінності Apple – цілісність, мінімалізм, зовнішня простота при внутрішній складності і, звісно, естетика, що була базовим принципом діяльності, по суті цінностями дзен. Дж. Скаллі же був раціональним прагматиком, впевненим, що наука знайшла правильні відповіді на всі складні запитання. Під час його роботи в Apple почав відбуватися звичайний для більшості компаній хід речей. Головними від тепер були технічні інженери, які розробляли технічне рішення та віддавали його дизайнерам. Зовнішні продукти Apple перестали відрізнятися від продуктів конкурентів, така ситуація продовжувалася аж до повернення

С. Джобса, який знову перевернув усі устої, поставивши образ продукту до центра кута. С. Джобс постійно думав про досконалість. Дж. Скаллі був старшим та розсудливішим, крім того він знав, чого чекають від найманого менеджера – він робив ставку на прибуток. Ця відмінність і робила С. Джобса індивідуальністю, яка постійно знаходиться у пошуках істинного змісту, сприймає все існуюче в єдності, пам'ятає, що все у світі постійно знаходиться у змінному нестійкому стані.

Шлях С. Джобса до свободи був дуже складним та тернистим. Він постійно знаходився у пошуці: спочатку бросив коледж, поїхав на півроку до Індії, хотів стати буддійським монахом та робив багато речей, які суспільство не сприймає. Найматися на свою першу посаду до компанії Atari С. Джобс з'явився нерозчесаним та погано вдягненим. Керівник компанії зміг розглядіти у С. Джобсі незвичайну людину і тому взяв його на роботу. Навіть коли колектив повстав проти нового співробітника, який мав дивні звички та невживчивий характер, керівництво його підтримало і перевело на нічний графік роботи. Це дозволило зберегти цінного співробітника та врахувати потреби колективу.

Отже, лідер без індивідуальності, без унікальної картини світу в голові, без власного особливого почерку ніколи не створить велику компанію. Тому так важливо починати зі "створення" себе самого.

За даними ситуації необхідно виконати такі завдання:

1. Описати відмінність стилів лідерства С. Джобса та Дж. Скаллі у компанії Apple.

2. Сформулювати причини успіху компанії Apple, коли нею керував С. Джобс.

Слід розробити власний план розвитку лідерських якостей у вигляді звіту, який повинен містити: назву лідерської якості, яку необхідно розвивати; причину, чому її потрібно розвивати чи формувати; результат, який ви отримуєте після розвитку певної лідерської якості.

## **Практичні завдання за темою 12**

### **"Комунікації в управлінні"**

**Завдання 12.1 (ПК.12.Д.01) [5].** Запропонувати наведений текст одному з учасників групи. Цю інформацію після прочитання він повинен передати іншому учаснику. Усі інші учасники групи повинні заходити по одному та ланцюжком отримувати інформацію один від одного. Наприкінці інформацію озвучує останній учасник, після чого перший

зачитує її з листа з текстом. Починається обговорення, на якому встановлюються причини неякісної передачі інформації та пропонуються можливі варіанти вирішення. Текст такий:

"Іван Петрович чекав Вас і не дочекався. Дуже засмутився й просив передати, що він зараз у головному будинку вирішує питання щодо устаткування, до речі, можливо, японського. Повинен повернутися до обіду, але якщо його не буде до 15 години, то нараду потрібно починати без нього. А найголовніше, оголосить, що всім керівникам середньої ланки необхідно пройти тестування в 20-й кімнаті в головній споруді, у будь-який зручний час, але до 20 лютого".

Гру можна знімати на відео. Першого учасника краще не знімати, щоб він від розгубленості не забув весь текст. Можна записувати тільки звук. Потім перший запрошує другого, потім другий кличе третього і т. д.

**Завдання 12.2 (ПК.12.Д.02).** Визначити основні перешкоди на шляху здійснення ефективних особистісних, організаційних комунікацій та підібрати для кожної з них найбільш вдалий метод її подолання. Виписати їх попарно та оформити у вигляді табл. 28.

Таблиця 28

**Перешкоди на шляху здійснення комунікацій та напрями підвищення їх ефективності**

	Міжособистісні комунікації	Організаційні комунікації
Перешкоди	1. 2. 3	1. 2. 3
Напрями підвищення ефективності	1. 2. 3	1. 2. 3

**Практичні завдання за темою 13  
"Психологія управлінської діяльності"**

**Завдання 13.1 (ПК.13.Е.01).** Конфлікт відбувся в компанії Supplier, що займається постачанням мережі ресторанів продуктами харчування.

Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Fast Food, є картопля French Fries. Цей продукт постачається з Німеччини фірмою Next Provider, з якої підписаний довгостроковий контракт на поставку з умовою відстрочення платежу. Фірма Next Provider є не тільки постачальником, але й виробником даного виду картоплі. Замовляє продукцію у фірми Next Provider та займається платежами директор із закупівель компанії Supplier Андрій. За тиждень до травневих свят Андрій занедужав, і частину своїх обов'язків доручив своєму заступникові Олені.

Наприкінці робочого тижня, у п'ятницю, з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Supplier поставка з Німеччини зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит картоплі, споживання якої ресторанами під час свят повинне збільшитися.

Андрій із будинку намагався влагодити ситуацію з поставками фірми Next Provider, але йому це не вдалося, і до кінця робочого дня в п'ятницю він доручив Олені організувати термінову закупівлю в будь-якого київського постачальника, який зміг би доправити картоплю певного зразка в кількості 3 т не пізніше закінчення робочого дня в понеділок.

Олена стала шукати відповідного постачальника, але ввечері наприкінці тижня це було практично неможливо. Андрій також займався пошуком і, знайшовши фірму "Зірка", повідомив це Олені й подальший розв'язок щодо поставки доручив ухвалювати їй.

У даній екстреній ситуації Олені довелося піти на умови, виставлені фірмою "Зірка", які компанії Supplier були абсолютно не вигідні: підписання договору з терміном дії до кінця 2013 року. і 100-відсоткова передплата даної поставки. Умовою Олени була якнайшвидша поставка.

У понеділок вранці Олена зробила передоплату фірмі "Зірка" і вислала їй платіжне доручення з підтвердженням факту оплати, що є необхідною й достатньою умовою для фірми-постачальника, щоб відвантажити товар на склад компанії Supplier. Олена повідомляє Андрія, що ця проблема вирішена й поставка повинна відбутися до закінчення робочого дня.

У вівторок Андрій вийшов на роботу й довідався, що картоплю ще не привезли, і попросив розібратися в цьому Олену. Вона подзвонила

у фірму "Зірка", і її повідомили, що платіжного доручення недостатньо й відвантаження буде зроблено тільки тоді, коли на їх рахунок придуть гроші, тобто не раніше середи, тому що гроші в Києві з банку в банк ідуть не менше одного дня. Олена повідомила про це Андрія, який був дуже обурений тим, що вона відразу не з'ясувала цієї обставини. Олена ж йому відповіла, що це він знайшов фірму "Зірка", вона думала, що Андрій досить добре знав майбутнього постачальника, а тому вона займалася тільки технічною стороною організації поставки. Андрій же довідався тільки ціну картоплі, яка була для нього прийнятна.

Андрій почав обвинувачувати Олену в невдалій угоді. Він говорив, що Олена повинна була з'ясувати всі умови поставки до кінця й при неприйнятних умовах шукати іншого постачальника. Олена ж йому сказала, що він не давав їй таких вказівок, а догадатися вона не могла, тому що закупівля картоплі не в її компетенції. На обвинувачення Андрія в непрофесіоналізмі вона відповіла, що він поклав на неї занадто більшу відповідальність і що краще йому самому спробувати домовитися з фірмою "Зірка" про якнайшвидшу поставку. Андрій подзвонив на фірму "Зірка", але йому відмовили в поставці до часу приходу грошей на їх рахунок, тому що ця умова була непринятною для керівництва фірми "Зірка", тим більше, що вже був підписаний договір, у якому, крім форс-мажорних, не оговорювалися ніякі інші обставини, які могли б змінити характер поставок.

У середу вдень прийшла машина з картоплею з Німеччини, а машини від фірми "Зірка" так і не було. Співробітники відділу, яким керував Андрій, були в курсі ситуації й стали критикувати його за те, що він оплатив фірмі "Зірка" поставку з 100-відсотковою передоплатою, у той час як вони не змогли оплатити поставку своїм постійним партнерам, з якими вони працюють із відстроченням платежу в 15 банківських днів, тому що необхідні гроші Олена зарезервувала для фірми "Зірка" у п'ятницю ввечері.

У підсумку фірма Supplier зазнала збитків у розмірі передоплати за вже непотрібну картоплю. Крім того, підписавши договір, вона поклала на себе обов'язок закупити до кінця 2013 року таку ж картоплю, як і у фірми Next Provider, але з товарною націнкою у фірми "Зірка".

Необхідно відповісти на такі запитання:

1. Чи потрібно було Андрію брати участь у пошуках фірми або він повинен був дати завдання Олені провести цю справу від початку до кінця?
2. Чи можна вважати, що Андрій недостатньо добре контролював ситуацію? Повинен він був це робити, коли був не зовсім здоровим?
3. Чи слушні слова Олени про те, що Андрій поклав на неї занадто велику відповідальність, після того, коли вже не можна було змінити ситуацію з фірмою "Зірка"?
4. Чи є в Андрія підстави в майбутньому не довіряти професіоналізму Олени?
5. На кому лежить відповідальність за збитки компанії?
6. Чи була ця ситуація наслідком недомовок і непорозумінь між Оленою й Андрієм? Як би ви порадили їм поводитися надалі?
7. Визначте модель поведінки при конфліктній ситуації, яка використовується в компанії Supplier, на скільки вона залежить від особистості її керівника.

**Завдання 13.2 (ПК.13.Д.01).** Звичайний робочий день у банку. Останній день приймання комунальних платежів без нарахування пені. Працюють три касири. До кожного вікна стоїть величезна черга. В атмосфері панує напруженість: усі стомлені. З різних сторін час від часу чути незадоволені репліки на адресу працівників банку. Зненацька до черги й до її невдоволення один із касирів – молоденька дівчина із приємною зовнішністю – повідомляє про тимчасову нетривалу перерву в роботі для здачі надлишків готівки в касі (вона діє згідно з інструкцією). Другий касир, жінка 35 років, у присутності клієнтів починає критикувати дії своєї колеги, чим підігріває назрілий конфлікт. Необґрунтована критика викликає в першого касира збурювання, образу й нерозуміння, тому що вона діє відповідно до встановленого порядку, який забезпечує безпеку працівників банку й клієнтів. Бажаючи розв'язати конфлікт, молода дівчина повертається до клієнтів і, мовчки, затаївши образу й втративши трудовий настрій, продовжує працювати.

За даними ситуації визначити:

1. Хто розпочав конфлікт?
2. Наскільки обґрунтованими були дії молодого касира?
3. Наскільки об'єктивною була критика її старшої колеги?



4. Як оцінити правильність дій кожного із працівників?

5. Що можна порадити в даній ситуації? Яким чином можливо розв'язати конфлікт, що розпочався?

**Завдання 13.3 (ПК.13.Д.02).** Визначити із запропонованого списку заходів, що потрібно, а що не можна робити під час стресової ситуації.

Аргументувати відповідь:

- 1) вступати в конфлікти;
- 2) проявляти ініціативу у розв'язанні конфліктів;
- 3) плести інтриги;
- 4) інакше організувати робочий час і місце;
- 5) приховувати свій стан, вдавати, що ніщо не відбувається;
- 6) робити короткі перерви на роботі та збільшити фізичну активність у неробочий час;
- 7) чекати, поки ситуація зміниться або проблема зникне сама;
- 8) ухвалювати різкі рішення;
- 9) подзвонити друзеві;
- 10) поміняти робочий графік або саму роботу;
- 11) скаржитися колегам і родичам;
- 12) знімати напругу алкоголем;
- 13) відпочити, змінити обстановку;
- 14) промовити або виплакати проблему;
- 15) звернутися до психолога.

**Завдання 13.4 (ПК.13.Д.03).** Оцінити наведений план для управління стресовими ситуаціями для людей, які страждають від надмірних стресів на роботі. Чи допоможе він запобігти стресам під час роботи, чи ні? Що з наведеного буде виконувати не важко, а що – проблематично? Аргументувати відповідь. Розробити власний план запобігання стресів під час роботи на підприємстві.

1. Визначте систему пріоритетів у своїй роботі.

2. Навчіться говорити "ні", коли досягнете межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи.

3. Налагодьте особливо ефективні та надійні відносини з вашим начальником.

4. Не погоджуйтеся з вашим керівником або ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей).

5. Повідомте свого керівника або співробітників, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки вашого завдання не ясні (невизначеність ролей).

6. Обговоріть відчуття нудьги або відсутність інтересу до роботи з своїм керівником.

7. Знайдіть щодня час для відключення та відпочинку.

**Завдання 13.5 (ПК.13.Е.02).** Стрес може бути викликаний чинниками, що пов'язані з особистим життям, та організаційними чинниками стресу, до останніх відносять: чинники стресу поза організацією, групові чинники стресу та чинники стресу, що пов'язані з організацією. Необхідно навести приклади стресових ситуацій, які можуть бути викликані кожним із наведених чинників.

## **Практичні завдання за темою 14 "Ефективність управління"**

**Завдання 14.1 (ПК.14.Е.01).** Львівській текстильній компанії "Троттола" не знайомі проблеми, які є зараз у легкій промисловості. Швейні фабрики в Україні з року в рік продовжують скорочувати обсяги виробництва. Проте власник "Троттоли", Ярослав Руцишин, має зовсім інші проблеми: за останні два роки його компанія взяла під керівництво шість фабрик у Ровенській та Львівській областях. Виручка від реалізації з 2007 по 2011 роки збільшилася в три з половиною рази. І все це обумовлено вмінням керівництва працювати з іноземними інвесторами.

На початку 1990-х років Я. Руцишин працював із посередником, який шукав в Україні компанію, здатну шити одяг для європейських компаній, а потім він вирішив працювати безпосередньо з європейськими клієнтами. У Лондоні Я. Руцишин зустрівся із засновницею компанії OptimManagement Хелен Нікола. Британська фірма почала розміщувати замовлення на пошив одягу для торговельної марки NewLook. Львівський підприємець створив на цей час власну фірму на базі місцевої швейної фабрики, зосередився на роботі з OptimManagement і не помилився. Обсяг виробництва збільшився з 2 000 одиниць готової продукції у 1990-х роках

до 100 000 одиниць готової продукції у місяць. Британці також були задоволені співпрацею, вони навіть купили третину акцій "Троттоли".

У 2001 році Китай вступив до СОТ і кон'юнктура для українських швейників змінилася: на світовий ринок вийшли тисячі китайських фабрик із дешевої робочою силою. Частина заказів пішла до Китаю. Падіння бізнесу OptimManagement не змогло відбитися на її українському партнері. Виручка "Троттоли", яка досягла в 2005 році 25 млн грн, у 2007 році впала до 14 млн. Навесні 2008 року різко укріпилася гривня, та бізнес Я. Руцишина, який був орієнтованим на експорт, потрапив у кризу. Спроба вийти на внутрішній ринок закінчилася провалом.

Спасіння прийшло з невідомого боку, восени 2008 року гривня різко похитнулася, а Нікола запевнила великого в світі виробника одягу InditexGroup, якому належать популярний бренд Zara, що знайде підрядчиків, які пошиють дешевше та якісніше китайців. Замовлення від InditexGroup дозволили "Троттолі" збільшити виручку в 2009 році до 26 млн грн. Особливості бізнесу Я. Руцишина в тому, що він розуміє, що це продаж одягу, а фактично продаж послуг дешевої робочої сили. Другою особливістю є бажання догодити замовнику: отримавши попереднє замовлення від OptimManagement, виготовляється по одному дослідному зразку кожної партії та відсилається до Лондону для узгодження. Тільки після цього замовлення йде на серійне виробництво.

Майже на всіх фабриках, що шують на експорт, схема зовсім інша – ніхто не спілкується з дизайнерами, які створюють моделі, інколи виконавці не знають, які вимоги висуваються до якості тканини, ниток чи фурнітури. Більшість українських фабрик по півроку не працюють. Внутрішній ринок на 90 % зайнятий імпортом, перемогти який вітчизняні виробники не можуть. Більшість фабрик обшивають п'ять чи шість різних брендів. У "Троттоли" їх тільки два: NewLook та Zara. Щоб великі замовлення не перейшли до конкурентів, Я. Руцишин розширив виробничі потужності. У 2010 році OptimManagement купила контрольний пакет акцій фабрики у Рівно.

На сьогоднішній день "Троттола" володіє дев'ятьма фабриками. Більшість інших компаній не можуть виконати великі замовлення самостійно, тому масштаб виробництва – це ще одна конкурентна перевага. "Троттола" може отримувати замовлення не на півроку, як інші, а не весь рік, крім того, ця компанія завжди є оперативною.

Бізнес Я. Руцишина знаходиться на підйомі, незважаючи на те, що галузь переживає занепад. За останні чотири роки експорт готового одягу з України знизився на 14 %. Причина занепаду – навала імпорту. Проте для "Троттоли" це неважливо, у цьому році вона отримала ще більше замовлень з Європи, її виручка повинна зрости до 62,4 млн грн.

За даними ситуації необхідно:

1. Визначити ключові фактори успіху організації ефективного бізнесу під керівництвом Я. Руцишина.

2. Сформулювати причини, які дозволили керівництву компанії обійти конкурентів.

3. Оцінити цільову та організаційну ефективність діяльності досліджуваної компанії. Зробити висновки.

4. Визначити особливості поведінки топ-менеджменту компанії та їх особистий внесок у розвиток компанії.

5. Спрогнозувати можливий розвиток подій як у галузі, де працює компанія, так і у самій компанії.

#### **Завдання 14.2 (ПК.14.Е.01). Ефективність стратегії холдингу.**

Історія створення холдингу "Миронівський хлібопродукт" (МХП) починається зі створення на початку 1990-х років Ю. Косюком Науково-технічного центру харчової промисловості, який торгував зерном, мукою та спиртом. Частину продукції поставляли до Туркменістану в обмін на газ, який потім продавали Україні. У кінці 1990-х років ця компанія стала одним із найкрупніших експортерів зерна, проте наздогнати глобальних трейдерів не змогла. Виплативши штрафи у розмірі 2 млн доларів за зрив контрактів, вона повністю переключилася на птаховодство. На той час компанія вже мала Миронівський завод з виробництва круп та комбі-кормів і птахофабрику, що була поблизу. У 1999 році Ю. Косюк поїхав подивитися, як організовано сучасне виробництво курятини у США, Бразилії та Європі, і зрозумів, що в Україні є всі складові для успішного виробництва: корм, енергетика, невисока вартість робочої сили.

На той час в Україні був значний натиск "ніжок Буша", таку конкуренцію витримували тільки два виробника курятини – птахокомбінат у Нікополі та Гаврилівська птахофабрика, що належала народному депутату.

Момент виходу на ринок МХП було обрано ідеально. У 2000 – 2012 роках виробництво курячого м'яса в Україні зросло на порядок.

Локомотивом галузі став МХП, частка компанії на ринку, який за 11 років феноменально зріс, збільшилася до 50 %. Найближчий конкурент комплекс "Агромарс" – у 2011 році контролював тільки 15 %. У чому ж причина такого значного відриву? Керівництво МХП покупало птахофабрики, які були у занепаді, та розвивало їх. Ю. Косюк не боявся брати кредити під розвиток виробничої бази, а конкуренти обрали іншу стратегію: є прибуток – розвиваємося, немає – не розвиваємося.

Відірватися від конкурентів МХП допомогло маркетингове диво – створення власного бренда. Цю ідею керівник холдингу запозичив у США. У 2001 році МХП об'явив тендер із розробки курячого бренда. Головною ідеєю, закладеною в рекламу "Нашої Ряби" була свіжість. Ефект від появи на ринку "Нашої Ряби" перевершив усі сподівання. Через три місяці від початку компанії рівень впізнаності бренда досяг 30 %, а не 15 % як очікували.

З 2003 року по всій Україні почали відкриватися франчайзингові магазини "Нашої Ряби". Коли в Україні почали розвиватися мережі продуктових супермаркетів, у МХП вже було близько тисячі успішних торгових роздрібних точок. Fozzy, "Фуршет" и METRO самі ініціювали підписання контрактів із МХП. З 2002 року МХП почав співпрацювати з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка виділила 30 млн. доларів, та відбудував юридичну та управлінську структуру за західним зразком. Крім того, МФК убідила керівництво в необхідності переведення фінансової звітності до міжнародних стандартів та відмови від хаотичного кредитування.

На першому етапі розвитку МХП відірвався від конкурентів завдяки купівлі фабрик, з 2004 року робиться акцент на органічному зростанні бізнесу. МХП міг дозволити собі купівлю агрохолдингу "Райз", масложирової компанії Allseeds, "Сварог Вест Груп", але жодна угода так і не склалася. Керівництво компанії чітко розуміло ризики, що виникали в компаніях, сформованих шляхом поглинання. Оскільки навіть невеликі фабрики та аграрні господарства, які були куплені МХП, потребували значних зусиль для вибудовування менеджменту та інтеграції кожного підприємства до холдингу.

Першим крупним інвестиційним проектом стало будівництво Миронівської птахофабрики, яке тривало з 2004 до 2009 рік. Її запуск

дозволив МХП збільшити виробництво курятини в чотири рази – до 220 тис. тон на рік. Усе це коштувало МХП 400 млн доларів, проте коштів на модернізацію та будівництво було достатньо, бо співробітництво з МФК відкрило доступ до дешевих коштів. Пізніше навіть ЄБРР профінансував декілька проектів холдингу. У 2006 році компанія випустила єврооблігації на суму 250 млн доларів та почала готуватися до IPO. У травні 2008 року МХП розмістив близько 20 % своїх акцій у вигляді депозитарних розписок, отримавши за це 323 млн доларів. У 2011 році виручка холдингу перевищила 1,2 млрд доларів. Капіталізація на Лондонській фондовій біржі, де торгується 34 % акцій компанії, досягла 1,5 млрд доларів.

На сьогоднішній день бізнес-ланцюжок МХП складається з дев'яти ланок: від вирощування зерна на 280 000 га землі та виробництва комбікорму до реалізації готової продукції через супермаркети й 2 600 франчайзингових точок. Останньою ланкою повинні стати біогазові станції на курячому посліді, які забезпечать птахофабрики енергією. Така модель дозволить холдингу знизити залежність від коливань цін на ресурси та підтримувати високу маржинальність бізнесу.

Зараз МХП лідер з урожайності зернових та масляничних культур в Україні, отже він показує непогані результати в усіх сегментах бізнесу. МХП – перший виробник курятини, який знявся масло переробкою, щоб забезпечити себе шротом соняшника. Із сільськогосподарськими землями МХП дісталися ферми з крупною рогатою худобою та сади. У 2011 році виробництво яловичини, молока, вирощування фруктів та розведення гусей принесло компанії 12 % від загальної виручки. Проте виокремлювати ці напрями в повноцінний бізнес керівництво компанії не планує, щоб не втратити концентрацію. Для цієї компанії дуже важливо не розпилюватися.

У 2010 році МХП розпочав будівництво Вінницького птахо-комплексу вартістю 1,5 млрд доларів. Комплекс складається з чотирьох виробничих ліній, кожна з яких розрахована на 110 000 тон м'яса на рік. Якщо не буде збоїв, то у 2017 – 2018 роках МХП зможе виробляти 800 тис. тон курятини на рік, проте це поки тільки внутрішній ринок. Плани компанії є дуже амбіційними: вихід на зовнішній ринок, бо частка експорту не є значною (11 %). Керівництво МХП навіть не відлякує

квотування товару іншими, потенціальними для експорту країнами, вони готові купувати компанії в країнах, в які важко експортувати і в яких є можливим таке швидке зростання, як в Україні (табл. 29).

Таблиця 29

**Крупні виробники курятини в Україні за результатами 2011 року,  
% від загального обсягу промвиробництва**

Виробник	Відсотки
Миронівський хлібопродукт	50
Птахокомбінат "Дніпровський"	15
Комплекс "Агромарс"	8
Агро-Овен	6
Інші виробники	21

Структура доходів МХП у 2011 році наведено в табл. 30.

Таблиця 30

**Структура доходів МХП у 2011 році**

Вид продукції	Виручка, млн доларів	% від загальної виручки
Куряче м'ясо	762,8	62
Соняшникова олія	216	17,6
Зерно	103,7	8,4
Інше	146,5	12

За даними ситуації необхідно:

1. Визначити ключові принципи діяльності керівництва МХП, що дозволили цій компанії стати лідером ринку.

2. Визначити чому при формуванні холдингу керівництво МХП вибрало стратегію вертикальної інтеграції.

3. Спрогнозувати варіанти розвитку компанії: найбільш імовірнісний, оптимістичний та песимістичний, аргументувати кожен із варіантів.

## Використана література

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посібн. для самот. вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за редакцією проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посібн./ Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
4. Національний класифікатор України: Класифікатор професій ДК 003:2010. – К. : Держстандарт України, 2010. – 697 с.
5. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб. : Издательство "Речь", 2007. – 224 с.
6. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач : метод. пособ. / под ред. В. И. Матирко. – М. : Высшая школа, 1991. – 128 с.
7. Соболев С. М. Менеджмент : навч.-метод. посібн. для самот. вивч. дисц. / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
9. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1: Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. Розділ 1: Професії керівників, професіоналів, спеціалістів та технічних службовців. Із змінами і доповненнями, внесеними Наказом Міністерства соціальної політики України від 25 вересня 2013 року № 621 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kadrovik01.com.ua/index.php?option=com\\_laws&view=laws&layout=article&Itemid=34&law\\_id=225](http://kadrovik01.com.ua/index.php?option=com_laws&view=laws&layout=article&Itemid=34&law_id=225)



# Додатки

Додаток А

## Положення про координаційну раду з ресурсозбереження на основі системи управління якістю

### 1. Загальні положення

1.1. Координаційна рада з ресурсозбереження на основі системи управління якістю на державному підприємстві "Емільчинське лісове господарство" створюється керівництвом підприємства з метою координації організації ресурсозбереження на основі системи управління якістю, оптимізації роботи підприємства, забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, і підвищення ефективності виробництва.

1.2. Персональний склад координаційної ради затверджується директором підприємства.

1.3. Координаційна рада керується у своїй діяльності Конституцією України, законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, постановами Кабінету Міністрів України, Статутом підприємства, колективним договором, цим положенням та іншими нормативними документами підприємства.

1.4. Координаційна рада є постійно діючим консультативним органом.

### 2. Основні завдання координаційної ради

2.1. Основними завданнями координаційної ради є:

перегляд основних процесів на підприємстві, виявлення недоліків та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення;

визначення пріоритетних напрямів ресурсозбереження на підприємстві;

аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей, визначення результативності проведених коригувальних і попереджуючих дій;

сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;

забезпечення розробки, впровадження й підтримки в робочому стані процесів, необхідних для організації ресурсозбереження;

сприяння залученню та зацікавленості всіх працівників у ресурсозбереженні;

пошук та виявлення резервів скорочення витрат підприємства;

планування заходів, направлених на ресурсозбереження;

організація ресурсозберігаючих заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення його дохідності;

контроль за реалізацію заходів, аналіз результатів та виявлення причин відхилень від плану;

навчання апарату управління та інших категорій персоналу в галузі управління якістю.

### 3. Права координаційної ради

3.1. Координаційна рада для виконання покладених на неї завдань має право:

одержувати необхідну інформацію від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами та записами;

право контролювати хід робіт у рамках розробки ресурсозберігаючих заходів;

доступу до першого керівника підприємства, інших керівників;

приймати рішення з питань, що входять до компетенції координаційної ради, та здійснювати контроль за їх виконанням.

### 4. Організація діяльності координаційної ради

4.1. Координаційну раду очолює директор підприємства.

4.2. До складу координаційної ради входять начальник планово-економічного відділу, заступник планово-економічного відділу, головний бухгалтер, головний інженер, головний лісничий, начальник відділу маркетингу та збуту, чотири головні спеціалісти з виробництва.

4.3. Для організації своєї роботи координаційна рада обирає відповідального секретаря, яким є заступник головного економіста.

4.4. Персональний склад координаційної ради затверджується наказом директора підприємства.

4.5. Голова координаційної ради веде засідання, у разі відсутності голови його функції виконує один із його заступників.

4.6 На засідання координаційної ради можуть запрошуватися працівники підприємства, які не входять до постійного складу координаційної ради. Запрошення їм надсилаються секретарем координаційної ради за дорученням голови координаційної ради.

4.7 Засідання координаційної ради проводяться не рідше одного разу на місяць.

4.8 Рішення координаційної ради з обговорюваних питань приймаються більшістю голосів присутніх на засіданні. При рівності голосів голос голови координаційної ради є вирішальним.

4.9 Про дату проведення засідання та порядок денний секретар координаційної ради не пізніше ніж за тиждень до засідання інформує членів координаційної ради.

4.10 Організаційно-технічне забезпечення роботи координаційної ради покладається на секретаря координаційної ради.

4.11 Секретар координаційної ради організовує роботу з підготовки засідань координаційної ради, веде протокол засідань, здійснює контроль за дотриманням встановлених термінів виконання її рішень.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
з навчальної дисципліни  
"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання**

Укладачі: **Афанасьєв** Микола Васильович  
**Отенко** Василь Іванович  
**Іпполітова** Інна Ярославівна

Відповідальний за випуск **Афанасьєв М. В.**

Редактор **Семенова І. М.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2014 р. Поз. № 178.

Підп. до друку                      Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 4,75. Обл.-вид. арк. 5,94. Тираж            прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*