

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа і страхування"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005(07.034)

М50

Укладачі: О. М. Миронова
С. В. Лукашев
К. Р. Немашкало
К. В. Кривобок

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.
Протокол № 1 від 26.01.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа і страхування" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. М. Миронова, С. В. Лукашев, К. Р. Немашкало, К. В. Кривобок. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 63 с.

Запропоновано для вирішення практичні завдання, практичні ситуації, найбільш характерні для сучасних вітчизняних підприємств, із метою застосування на практиці отриманих студентами теоретичних знань із цієї навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

УДК 005(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Глибокі економічні перетворення, що відбуваються, пов'язані з переходом народного господарства на ринкові механізми функціонування та регулювання вимагають змін і в підготовці фахівців. У цих умовах гостро стоїть завдання в підготовці керівників нового типу, а саме, навчити майбутніх фахівців новим методам ведення господарства, освоїти принципи та форми сучасних методів управління.

Наука менеджменту, що допомагає знайти відповіді на будь-які практичні питання, потребує від сучасних керівників підприємств відповідних знань у галузі економіки, психології поведінки людини, організації виробництва, роботи з постачальниками ресурсів і споживачем продукції. В Україні настав час для осмислення досягнень вітчизняної науки і практики управління, аналізу сучасних теорій і підходів закордонного менеджменту. Поєднання накопичених у світі знань у сфері менеджменту, їхня адаптація до умов і специфіки української дійсності становить основу дисципліни, що формують знання й уміння успішного керівника.

Завдання менеджменту полягає у забезпеченні діяльності конкретного підприємства та підвищенні її ефективності. Відповідно до цього завдання, менеджмент повинен забезпечувати рентабельність фірми на основі наявних у ній людських і матеріальних ресурсів. Успіхи та невдачі підприємства – це, насамперед, успіхи та невдачі менеджменту. Менеджмент повинен створювати умови фірмі для випуску товарів кращої якості за більш низькими цінами, або надавати кращі послуги, ніж її конкуренти.

Розв'язання практичних завдань дозволить студентам сформувати практичні навички щодо використання на практиці методів планування й організації роботи підрозділів, спрямовувати діяльність структурних підрозділів організації на досягнення загальних цілей, приймати ефективні рішення, використовуючи систему методів управління, проводити роботу з мотивації трудової діяльності персоналу.

1. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 1), їхні виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 1

Перелік тем семінарських занять

Тема	Програмні питання	Кількість годин	Література
<i>Тема 1.</i> Сутність, поняття та історія менеджменту	Проведення дискусії за питаннями: 1. Сфери менеджменту. 2. Сучасні напрями теорії менеджменту: процесний, системний, ситуаційний підходи. 3. Наукові погляди на управління в Україні. Презентації за ключовими питаннями: 1. Класична теорія менеджменту. 2. Неокласична теорія менеджменту 3. Кількісні теорії менеджменту	2	Основна: [3; 7]. Додаткова: [20]
<i>Тема 7.</i> Лідерство	Презентації за темою "Концепції поведінкового підходу до лідерства": 1. Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. 2. Модель джерел влади К. Гейтса. 3. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Е. Гізеллі. 4. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділом. 5. Концепція лідерства Р. Лайкерта. 6. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо (США). 7. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Мутона.	2	Основна: [1 – 4; 7; 8]. Додаткова: [13 – 20; 26]

У процесі проведення семінарського заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених питань, до яких студенти готують тези виступів, доповіді та презентації, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення та дискусії.

Під час проведення семінарського заняття чітко встановлюється час на виконання кожного виду робіт протягом заняття. Активна участь студентів протягом семінарського заняття передбачає відповідне оцінювання.

2. Перелік тем практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті.

Заняття містить проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їхнім обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їхню перевірку, оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

Перелік тем практичних занять

№ п/п	Назва теми заняття	Програмні запитання до заняття	Кількість годин	Літературні джерела
1	2	3	4	5
1	Тема 1. Сутність поняття та історія менеджменту	Визначення основних понять навчальної дисципліни за допомогою методу сеткан	2	Основна: [3; 7]. Додаткова: [20]
2	Тема 2. Планування як функція менеджменту	1. Формулювання місії та цілей підприємств. 2. Виявлення можливостей та загроз, аналіз сильних та слабких сторін організації (SWOT-аналіз). 3. Формування стратегії підприємства. Вирішення практичних завдань щодо розрахунку економічних показників менеджменту	4	Основна: [1 – 4; 7; 8]. Додаткова: [13 – 20; 26]

1	2	3	4	5
3	Тема 3. Організація як функція менеджменту	Побудова організаційних структур для підприємств різних сфер діяльності та форм власності	4	Основна: [1 – 4; 7; 8]. Додаткова: [13 – 20; 23; 24; 26]
4	Тема 4. Мотивація	Тренінг з виконання вправ: "Основи мотивації". Вирішення практичних завдань щодо методів мотивації та їхнє застосування. Розгляд ситуаційного завдання за темою "Мотивація наявної мотивації праці в організації". Складання обґрунтованих висновків щодо заданої проблеми	4	Основна: [1 – 4; 7; 8]. Додаткова: [13 – 20; 27]
5	Тема 5. Управлінський контроль	Практика застосування функції контролю у діяльності підприємства. Процес проведення контролю на підприємстві: 1. Застосування методики регулювання менеджером діяльності підлеглих. 2. Застосування інструментів управлінського контролю. 3. Розподіл організаційних ролей у колективі	4	Основна: [1; 4].
6	Тема 6. Прийняття управлінських рішень	1. Тренінг: "Практичні навички з прийняття управлінських рішень". 2. Проведення розрахунків прибутковості альтернатив з використанням різних моделей прийняття управлінських рішень	4	Основна: [1; 4; 5].
7	Тема 8. Інформація та комунікації в управлінні	1. Ділова гра "Комунікації в управлінні". 2. Застосування прийомів ефективного спілкування. 3. Застосування методів рольової поведінки залежно від виробничої ситуації. 4. Використання мови поз, жестів, інтонації	4	Основна: [2; 5; 9; 11]. Додаткова: [13; 23 – 26]

1	2	3	4	5
8	Тема 9. Ефективність управління	1. Визначення ефективності та результативності процесу управління. 2. Розрахунок продуктивності праці як основного показника ефективності управління організацією. 3. Вибір критеріїв оцінювання ефективності управлінських проектів. Розрахунок прибутковості управлінських рішень	2	Основна: [3; 8]. Додаткова: [14; 17; 30]

3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань

Тема 1. Сутність поняття та історія менеджменту

Методичні рекомендації за темою

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання:
основні теорії менеджменту;
характеристика основних понять;
принципи менеджменту та його ознаки;
історія розвитку менеджменту, школи менеджменту.

Визначення основних понять навчальної дисципліни за допомогою методу сеткан. Технологія "сенкан" передбачає будування будь-якого визначення у такий спосіб:

1. Тема визначення (один іменник);
2. Опис (два прикметники);
3. Дія (три дієслова);
4. Відношення (фраза з чотирьох слів);
5. Перефразована сутність, синонім (одне слово).

Приклад: **Товар**

1. Товар.
2. Якісний, споживчий.
3. Виробляється, споживається, обмінюється.
4. Продукт праці для продажу.
5. Продукція.

Приклад: **Інфляція**

1. Інфляція.
2. Повзуча, обвальна.
3. Виробляється, споживається, обмінюється.
4. Зміна купівельної спроможності грошей.
5. Знецінення.

Завдання

Скласти визначення наступних понять згідно з технологією "сенкан":

- 1) економіка;
- 2) управління;
- 3) організація;
- 4) менеджмент;
- 5) менеджер.

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

Скласти порівняльну таблицю розвитку наукових шкіл менеджменту. Результати подати в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика наукових цілей управління

Наукова школа	Період дії	Уявлення про об'єкт управління	Головна складова частина об'єкта управління	Внесок школи в розвиток теорії та практики управління	Критерій оцінювання результативності управління
Наукового управління					
Адміністративного управління					
Людських відношень					
Кількісна					
Процесна					
Емпірична					
Соціальних систем					
Системна					
Ситуаційна					

Завдання 2

Сформулювати основні напрями розвитку менеджменту в Україні.

Завдання 3

Розробити:

- 1) блок-схему принципів менеджменту підприємства;
- 2) характеристики кожного принципу, розкрити їхню роль у забезпеченні успішного менеджменту підприємства;
- 3) блок-схему процесу моделювання менеджменту;
- 4) рекомендації використання принципів на підприємствах України.

Завдання 4

"Намалювати" ідеальний портрет менеджера-керівника (посаду, професію менеджера-керівника кожен студент обирає самостійно), вказуючи якості, якими він повинен володіти, виступаючи у всіх ролях:

адміністратор, організатор, вихователь, психолог, інноватор, ентузіаст, лідер, дипломат, керівник, людина.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності та як систему наукових знань.
2. Місце менеджменту в управлінні.
3. Менеджмент як мистецтво управління.
4. Сфери менеджменту.
5. Основні цілі, завдання, закони та закономірності менеджменту.
6. Розподіл праці в організації.
7. Наявні парадигми менеджменту.
8. Методи досліджень, що використовуються в менеджменті.
9. Роль принципів менеджменту.
10. Принципи економічності управління.
11. Підприємець і менеджер: загальне та відмінності.
12. Професійні, ділові й особисті якості, які повинні бути притаманні сучасному менеджеру.
13. Функції менеджменту.
14. Роль менеджера на підприємствах в Україні.
15. Історія розвитку управлінської думки в Україні.

16. Класична теорія менеджменту: школа наукового менеджменту, теорія бюрократичних організацій, школа адміністративного управління.
17. Неокласична та кількісна теорії менеджменту: школа людських відносин, школа теорії про поведінку.
18. Сучасні напрями теорії менеджменту.
19. Основні положення школи наукового управління Ф. Тейлора.
20. Аналіз підходів (процесний, системний, ситуаційний) у менеджменті.
21. Поняття системи. Системний підхід.
22. Теорія та практика сучасного наукового менеджменту.
23. Ситуаційний підхід і ситуаційні зміни.

Тема 2. Планування як функція менеджменту

Методичні рекомендації за темою

Розрахунок економічних показників в менеджменті:

1. Визначення продуктивності праці.

Рівень продуктивності праці (П) – відношення кількості виробленої продукції (Q) до чисельності персоналу (Ч).

Зміна продуктивності праці в натуральному виразі(ΔP):

$$\Delta P = \frac{\Delta Q}{\Delta \text{Ч}} \times 100 \ \% .$$

Зміна продуктивності праці у вартісному виразі(ΔP):

$$\Delta P = \frac{\Delta Q \times \Delta P}{\Delta \text{Ч}} \times 100 \ \% .$$

Зміна чисельності персоналу ($\Delta \text{Ч}$):

$$\Delta \text{Ч} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} .$$

Зміна обсягу виробництва (ΔQ):

$$\Delta Q = \Delta P \times \Delta \text{Ч} .$$

Існує залежність між продуктивністю праці та трудомісткістю (Т) виробу:

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

$$\Delta Т = \frac{100 \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ} \times 100 \%.$$

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

$\Delta ПТ$ – процент зменшення або збільшення продуктивності праці виробу, %;

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

Поряд з показником продуктивності праці існують показники виконання норми часу та норми виробітку. Норма часу – кількість часу, необхідна для виконання одного виробу. Норма виробітку – це кількість продукції, яка має бути вироблена за одиницю часу. *Процент виконання норм* визначається як відношення фактичних показників до планових.

2. Визначення прибутку.

Прибуток підприємства визначається як різниця між доходом підприємства та собівартістю. Дохід (або виручка) визначається як добуток ціни виробу на обсяг виробництва в натуральних одиницях:

$$П = Ц - c/c.$$

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

$$R = \frac{П}{c/c} \times 100 \% = \frac{Ц - c/c}{c/c} \times 100 \%.$$

Ще одним економічним показником менеджменту є собівартість продукції.

Собівартість продукції відображає вартісну форму витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут.

Собівартість може бути розрахована за статтями калькуляції та елементами витрат.

Визначення собівартості:

$$c/c = \frac{Ц}{R + 1}.$$

Загальна собівартість продукції підприємства визначається за формулою:

$$C = \sum_{s=1}^n z_i \times N_i + z_{\text{пост}},$$

де z_i – змінні витрати на одиницю i -го виду продукції, грн;

$z_{\text{пост}}$ – постійні витрати підприємства, грн;

N_i – випуск продукції i -го виду в натуральних одиницях

Завдання 1

Чисельність персоналу на підприємстві виросла на 18 %. Обсяг виробництва збільшився на 15 %. Ціна на продукцію підприємства збільшилась на 25 %, Визначити зміни продуктивності праці на підприємстві у вартісному та натуральному виразі.

1. Формула розрахунку у натуральному виразі:

$$\Delta ПП = \frac{\Delta Q}{\Delta Ч} \times 100 \, \%.$$

Перехід до індексного методу:

$$\Delta ПП = \frac{1,15}{1,18} \times 100 = 97 \, \% .$$

Тобто, продуктивність праці у натуральному виразі знизилась на 3 %.

2. Формула розрахунку у вартісному виразі:

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta Q \times \Delta P}{\Delta Ч} \times 100 \text{ \%}.$$

Перехід до індексного методу:

$$\Delta\Pi = \frac{1,15 \times 1,25}{1,18} \times 100 \text{ \%} = 122 \text{ \%}.$$

Тобто продуктивність праці у вартісному виразі зросла на 22 %.

Завдання 2

Визначити собівартість продукції на підприємстві використовуючи дані табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані

Вироби	Рентабельність, %	Кількість виробів, од.	Ціна одиниці, грн
А	17	280	1 500
Б	15	150	2 600

Треба використати формулу:

$$с / с = \frac{Ц}{R + 1}.$$

Отже, собівартість одиниці продукції довірнює:

$$с/с_A = \frac{Ц}{R + 1} = \frac{1500}{0,17 + 1} = 1\,282 \text{ грн};$$

$$с/с_B = \frac{Ц}{R + 1} = \frac{2\,600}{0,15 + 1} = 2\,261 \text{ грн}.$$

Собівартість кожного виду продукції на підприємстві дорівнює:

$$с/с_A = 1\,282 \times 280 = 358\,960 \text{ грн};$$

$$с/с_B = 2\,261 \times 150 = 339\,150 \text{ грн}.$$

Загальна собівартість на підприємстві складає:

$$c/c_{\text{заг}} = c/c_A + c/c_B = 358\,960 + 339\,150 = 698\,110 \text{ грн.}$$

Завдання 3

У базовому періоді на підприємстві обсяг виробництва складав 200 тис. грн. Чисельність персоналу – 150 осіб. В плановому періоді планується збільшити кількість працюючих до 170 осіб. Обсяг виробництва довести до 250 тис. грн. Визначити зміни продуктивності праці в плановому періоді.

Завдання 4

Обсяг виробництва на підприємстві збільшився на 5 %. Ціна на вироби зменшилась на 10 %. Чисельність персоналу не змінилась. Визначити зміни продуктивності праці персоналу в натуральному виразі.

Завдання 5

Продуктивність праці в плановому періоді збільшиться на 15 %. Обсяг виробництва збільшиться на 7 %. Чисельність персоналу до початку планового періоду складає 82 особи. Визначити, як повинна змінитися кількість працюючих в плановому періоді.

Завдання 6

В результаті реалізації деяких заходів продуктивність праці на ділянці зросла на 12 %. Обсяг виробництва збільшився зі 150 виробів до 180. Визначити зміни в чисельності персоналу.

Завдання 7

Зріст продуктивності праці за одним заходом склав 20 %, а за іншим – 10 %. Який сумарний ріст продуктивності праці?

Завдання 8

Визначити, як зміниться продуктивність праці в плановому році, якщо передбачається, що кількість основних робочих зміниться з 450 до 430 осіб. Водночас планується низка заходів, що дозволять знизити трудомісткість виробу на 9 %, а також можливо збільшення продуктивності за рахунок організаційних заходів на 7 %.

Завдання 9

Трудомісткість виробу знизилась на 16,25 %. Визначити, як зміниться продуктивність праці.

Завдання 10

На ділянці в базовому періоді робочі в середньому виконували норми часу на 115 %. Після впровадження певних заходів норми часу почали виконуватися на 125 %.

Як змінилася за цих умов продуктивність праці?

Завдання 11

Визначити рентабельність кожного виробу що виготовляється на підприємстві, використовуючи дані табл. 5.

Таблиця 5

Вихідні дані

Вироби	Собівартість виробу, грн	Кількість виробів, шт.	Обсяг виробництва, тис. грн
А	4 000	300	1 500
Б	5 000	400	2 400

Завдання 12

У результаті проведених заходів продуктивність праці зросла на 12 %. Визначити, на скільки знизилась трудомісткість операцій.

Завдання 13

Визначити прибуток за кожним виробом за підприємством загалом, використовуючи дані табл. 6.

Таблиця 6

Вихідні дані

Вироби	Рентабельність, %	Кількість виробів, шт.	Обсяг виробництва, тис. грн
А	10	355	2 500
Б	12	450	2 000

Завдання для самостійного опрацювання

Виконати завдання за варіантами "Вибір стратегії".

Стан будь-якої організації залежить від ряду факторів внутрішнього та зовнішнього середовища:

1. Можливі характеристики факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ наведені в табл. 7. Багатоманітність сполучень характеристик зумовлює широкий діапазон можливих ситуацій, в яких може відбу-

ватися діяльність організації. Дані про характеристики середовища за варіантами наведені в табл. 8.

Таблиця 7

Характеристика зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації

Групи факторів	Характеристика стан
1	2
Зовнішні фактори	
1. Споживачі продукції	1. Портфель замовлень не сформовано. 2. Портфель замовлень сформовано. 3. Існують можливості більш вигідного збуту продукції
2. Постачальники сировини, матеріалів, комплектування	1. Необхідно багатьох замінити. 2. Претензій немає. 3. Існує можливість більш вигідного придбання ресурсів
3. Конкуренти	1. Сильна конкуренція. 2. Конкуренти не заважають. 3. Ми – монополісти
4. Державне регулювання	1. Сильний тиск, виробництво не прибуткове. 2. Взаємовигідні відносини. 3. Функціонування та розширення виробництва має зиск
5 Екологія	1. Очистка відходів потребує додаткових витрат. 2. Очистка відходів стандартна. 3. Виробництво екологічно чисте
6. Інформація про стан зовнішнього середовища	1. Замало інформації. 2. Інформація забезпечує поточне функціонування. 3. Інформація забезпечує розвиток
Внутрішні фактори	
7. Наявність виробничих потужностей	1. Потужностей недостатньо. 2. Потужності забезпечують поточне виробництво. 3. Потужності дозволяють розширювати виробництво
8. Фізичний та моральний стан устаткування	1. Знос понад 60 %. 2. Знос від 30 до 60 %. 3. Знос до 30 %
9. Наявність виробничої площі	1. Недостатньо площі. 2. Наявна площа забезпечує поточне виробництво. 3. Площа дозволяє розширювати виробництво
10. Потенціал допоміжного виробництва	1. Недостатній. 2. Достатній для поточного виробництва. 3. Забезпечує розвиток
11. Кадровий потенціал спеціалістів	1. Недостатній. 2. Достатній для поточного виробництва. 3. Забезпечує розвиток

1	2
12. Наявність сировини, матеріалів, комплектуючих	1. Недостатньо. 2. Відповідає поточному випуску продукції. 3. Існують можливості збільшення постачання
13. Стан паливно-енергетичних ресурсів	1. Недостатньо. 2. Забезпечує поточне виробництво. 3. Існують можливості збільшення постачання
14. Стан трудових ресурсів	1. Недостатньо. 2. Забезпечує поточне виробництво 3. Існують резерви
15. Управлінський потенціал	1. Недостатньо. 2. Забезпечує поточне виробництво. 3. Забезпечує розвиток
16. Стан фінансових ресурсів	1. Дефіцит ресурсів. 2. Доходи перевищують витрати. 3. Можуть забезпечити розвиток
17. Технологія виготовлення продукції	1. Застаріла. 2. Відповідає середньому рівню по галузі. 3. Вище середнього рівня
18. Якість продукції	1. Низька. 2. Стандартна. 3. Забезпечує конкурентоспроможність
19. Рентабельність продукції	1. Низька. 2. На середньому рівні щодо аналогічних фірм. 3. Вище за середній рівень
20. Інформація щодо внутрішнього стану	1. Недостатня для прийняття рішення. 2. Забезпечує поточне функціонування підприємства. 3. Забезпечує перспективний розвиток виробництва

Таблиця 8

Вихідні данні для роботи в малих групах

Варіант	Групи факторів																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1		3	1	3	2	1	3	2	1	3	3	2	2	1	1	1	2	2
2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	2	1	1	1
3	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	2
4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	2
5	1	1	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2
6	1	1	3	1	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3
7	1	2	1	1	1	3	2	3	3	1	1	3	2	3	3	3	1	2	2	2
8	1	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	2	3	3	2	1	1
9	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2
10	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	3	1

Кожна мала група формує відповідний варіанту перелік характеристик факторів розвитку організації.

2. Членам малої групи необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони організації.

Структура проведення SWOT-аналізу (strength – сила; weakness – слабкість; opportunity – можливість; threat – загроза, перешкода):

1. Сильні сторони організації (зараз та в майбутньому):

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

2. Слабкі сторони організації (зараз і в майбутньому):

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

3. Можливості (шанси), що пов'язані зі зовнішніми обставинами:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

4. Перешкоди (загрози, небезпеки), які пов'язані із зовнішніми обставинами:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

3. На основі аналізу небезпек і можливостей, які були виявлені, необхідно обміркувати й аргументувати конкретні завдання, що розраховані на тривалу перспективу розвитку організації. Як допоміжний матеріал можна використовувати перелік завдань, які подаються в табл. 9.

**Спрямованість функціональних і структурних перетворень
залежно від ситуацій, що склалися на підприємстві**

Ситуації, що склалися на підприємстві (небезпеки та можливі завдання з їхнього подолання)	Пріоритетна спрямованість структурно-функціональних перетворень
1	2
1. Недостатня забезпеченість сировиною та матеріалами: • пошук нових постачальників; • вжиття заходів щодо відновлення зв'язків з колишнім постачальником	Переважний розвиток постачальних, маркетингових функцій. Розвиток відповідних структурних підрозділів в апараті управління
2. Високі витрати на енергетичні та транспортні послуги: • зниження ергомісткості ринку; • дотримання режиму економії; • пошук більш вигідних договорів з постачання енергетичних ресурсів та транспортних послуг	Пріоритет технологічних і планово-облікових функцій. Виникнення нових завдань у роботі відділу збуту
3. Не забезпечено збут виготовленої продукції: • пошук нових каналів збуту; • вжиття заходів щодо підвищення зацікавленості постійних споживачів; • активізація реклами	Створення та перетворення структури відділу маркетингу. Розширення робіт з функцій планування та збуту
4. Відсутність попиту на товари: • підвищення якості продукції; • пошук можливостей зниження цін; • більш широка реклама	Розвиток технологічної функції та оперативної системи для поліпшення якості продукції, функції планування та маркетингу. Здійснення перетворень технологічних служб і відділу маркетингу
5. Недостатня частка ринку: • пошук можливостей збільшення частки ринку; • пошук незаповненої "ніші" на інших ринках збуту профільної продукції; • виявлення характеристик товару, які найбільш приваблюють споживачів	Переважний розвиток маркетингової служби, відокремлення спеціалізованих за функціями відділів, секторів, груп. Підвищення кваліфікації рівня маркетолога
6. Вимушене зниження цін на товари під впливом конкуренції або державного регулювання: • зниження витрат на виробництво товарів; • забезпечення інтенсифікації виробництва за рахунок упровадження ефективних форм мотивації праці	Першочергова увага до розвитку технологічних та маркетингових служб, а також якості виконання планово-облікових функцій

Продовження табл. 9

1	2
7. Недостатня та несвоєчасна інформація про зовнішнє середовище: • виявлення частки ризику за рахунок неповної та неякісної інформації; • встановлення першочергової спрямованості пошуку додаткової інформації (постачальники, споживачі, конкуренти); • створення надійної системи комунікацій	Пріоритет розширення маркетингових досліджень. Створення або перетворення служб інформаційного забезпечення
8. Недостатня виробнича потужність: • пошук постачальників нового устаткування; • технологічне переозброєння або реконструкція; • виявлення можливостей використання лізингових послуг	Розвиток технічних і технологічних функцій, служби головного механіка та матеріально-технічного забезпечення
9. Високий рівень зносу устаткування: • модернізація устаткування; • якісне та своєчасне проведення ремонтних робіт; • постійний контроль за додержанням технології обробки деталей на застарілому устаткуванні	Підвищення трудомісткості та розширення масштабів структурних підрозділів за функцією ремонтного обслуговування. Зростання вимог до виконання, функціональних обов'язків технологів
10. Недостатній рівень диверсифікації виробництва: • вивчення специфічних запитів окремих груп споживачів; • розширення асортименту продукції	Найбільше зазнають змін функції технічної підготовки та безпосередньо виробнича операційна система. Розширюється діапазон маркетингових досліджень
11. Низькі темпи оновлення продукції: • детальний аналіз профільних виробів, що пропонуються іншими виробниками на ринку збуту; • здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); • перехід до випуску нової продукції	Розширення масштабів маркетингових досліджень. Зростання ролі функцій наукової, технічної та організаційної підготовки випуску продукції, а також оперативного управління виробництвом
12. Застаріла технологія виготовлення продукції: • перехід власними силами на більш прогресивні технологічні процеси; • придбання нової технології; • підтримання відносин з постачальником технології з питань сервісного обслуговування; • навчання персоналу підприємства з використання нової технології	Збільшення трудомісткості робіт з технологічної та організаційної підготовки виробництва, можлива зміна їх структурних утілень. Розвиток функцій матеріально-технічного забезпечення та управління кадрами

1	2
13. Недостатня забезпеченість кадрами: • діагностика кадрового складу за чисельністю та кваліфікацією; • виявлення потреб у кадрах для поточного функціонування та розвитку підприємства; • удосконалення форм підготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації; • пошук шляхів залучення висококваліфікованих кадрів (надання пільг, соціальний розвиток)	Зміна структури та підвищення якості; робіт за функціями кадрового забезпечення, підготовки та підвищення кваліфікації робітників, службовців, управлінського та керуючого персоналу. Зростання вимог до прогнозування, планування, соціального розвитку колективу підприємства
14. Допоміжне обслуговування не забезпечує нормальну роботу основного виробництва: • виявлення "вузьких місць" у допоміжному виробництві; • ухвалення рішень і здійснення робіт зі збільшення пропускної спроможності ремонтного, інструментального або транспортного обслуговування; • укладення договорів з іншими підприємствами на надання послуг на необхідне обслуговування	Залежно від профілю недостатнього потенціалу допоміжного виробництва пріоритетне значення набувають функції, що забезпечують ремонтне, інструментальне, транспортне обслуговування основних цехів підприємства. Можуть підлягати перетворенню також функції планування, технічної; підготовки виробництва. матеріально-технічного забезпечення
15. Якість продукції не забезпечує конкурентоспроможності організації: • цілеспрямований аналіз причин низької якості виробу; • порівняльна характеристика власного товару з продукцією конкурентів; • прийняття радикальних заходів щодо підвищення якості виробу	Зростання вимог до виконання функцій технічної та технологічної служб, управління якістю продукції, відділу маркетинг, лабораторії економічного аналізу
16. Висока собівартість продукції, що випускається: • виявлення причин низької рентабельності виробництва; • максимальне використання внутрішніх резервів, скорочення витрат на виробництво; • використання можливостей ціни товару	Розвиток функції планування, обліку, аналізу, маркетингу. Підвищення відповідальності за прийняття ефективних рішень у всіх виробничих підрозділах і за кожною функцією управління. Може бути потрібною перебудова організаційної структури, вертикальних і горизонтальних зв'язків

1	2
17. Значна питома вага витрат на науково-дослідні та дослідницько-конструкторські розроблення: • структурно-вартісний аналіз за етапами НДДКР; • скорочення тривалості наука-виробництво; • розроблення та здійснення заходів з реалізації резервів зниження витрат	Першочергова увага повинна бути зосереджена на функціях управління НДДКР і аналізу витрат
18 Критичний фінансовий стан: • активний пошук платоспроможності споживачів; • скорочення фонду споживання; • періодична зупинка виробництва	Підвищення ролі постачальницької та збутової служб, планових, контрольних, фінансових функцій
19. Недостатня та несвоєчасна інформація про внутрішнє середовище: • виявлення втрат підприємства за рахунок неповної та неякісної внутрішньої інформації • встановлення переліку споживачів і каналів зв'язку щодо необхідної допоміжної інформації (цілі, структура, завдання, технологія, люди); • розроблення та впровадження нової системи інформаційних зв'язків	Пріоритет створення або перетворення служб інформаційного забезпечення
20. Організаційна структура не відповідає стратегії організації: • встановлення спрямованості та масштабів, необхідних перетворень; • визначення послідовності змін відповідно до строків реалізації стратегії; • здійснення структурно-функціональних перетворень	Укрупнення або диференціація функцій, зміна їхніх масштабів, ступеня централізації й інших характеристик. Залежно від цих перетворень радикальна перебудова або корекція організаційної структури
1. Неефективна робота організації загалом або її частини: • з'ясування причин неефективності; • виділення структурних підрозділів у самостійні об'єкти; • скорочення виробничого й управлінського персоналу; • ліквідація та приватизація організації	Поступове скорочення чисельності персоналу за функціями управління та виробничими підрозділами, згортання діяльності відділів і служб з подальшою їхнього ліквідацією або перетворенням відповідно до структури нової організації

4. Наведені ситуації є досить простими, але вони можуть бути спрямовані на вирішення однієї з чотирьох стратегічних альтернатив: обмежене зростання, скорочення, сполучення альтернатив.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Основні елементи планування.
3. Етапи процесу планування. Місія організації.
4. Оцінювання сильних і слабких сторін організації.
5. Порядок визначення цілей організації.
6. Розроблення стратегії підприємства.
7. Реалізація стратегії організації.
8. Аналіз стратегічних і тактичних планів підприємства.
9. Зовнішнє середовище організації.
10. Аналіз внутрішнього середовища організації.
11. Побудова бізнес-плану організації.
12. Тактика діяльності підприємства. Розроблення та реалізація.

Тема 3. Організація як функція менеджменту

Методичні рекомендації за темою

Лінійна структура управління (рис. 1) передбачає відносну автономність частин у роботі. Лінійна структура управління характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник-єдиначальник, наділений усіма повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками та зосереджують у своїх руках всі функції управління.



Рис. 1. Лінійна організаційна структура управління

За функціональної організаційної структури управління (рис. 2) виконання окремих функцій з конкретних питань покладається на фахівців, тобто кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності.

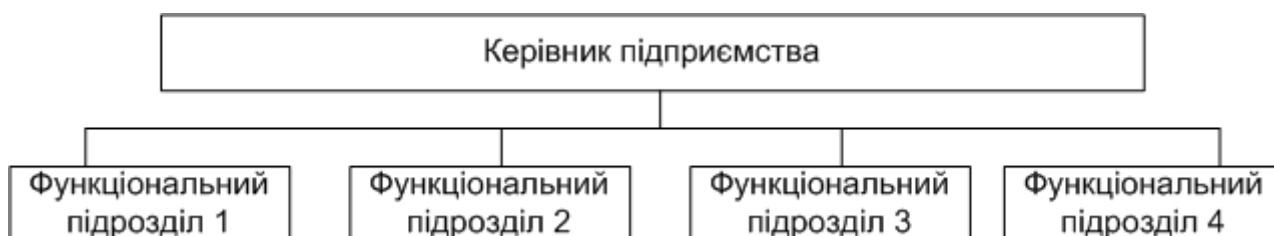


Рис. 2. Функціональна організаційна структура управління

Лінійно-функціональна структура управління (рис. 3) передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які перебувають за лінійних керівників. Тобто за цих умов делегуються не лінійні, а функціональні повноваження.



Рис. 3. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Дивізійна структура управління (рис. 4) має на увазі групування посад у дивізії (відділи) за видами продукції, що виробляється, групами споживачів, або регіонами



Рис. 4. Дивізійна організаційна структура управління

Матрична структура (рис. 5) передбачає одночасне групування на одному рівні управління за декількома критеріями.



Рис. 5. Матрична організаційна структура управління

Завдання 1

На підприємстві працює директор, 5 його заступників, 10 функціональних служб і 15 виробничих підрозділів. Побудуйте принципову схему:

- 1) функціональну структуру управління;
- 2) лінійно-функціональну структуру управління.

Завдання 2

Побудуйте принципову схему організаційної структури управління підприємством і назвіть посади заступників директора, начальників відділів, цехів, дільниць, якщо:

- кількість заступників директора – 4;
- кількість відділів – 9;

кількість цехів – 5, у тому числі основних – 3, допоміжних – 2;
кількість бюро в цехах – 9;
кількість виробничих ділянок – 14;
кількість бригад працівників – 30.

Завдання 3

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

Завдання 4

Фірма має філії в межах одного великого міста. Фірма займається виготовленням дитячої верхньої одяжі (весінньої та зимової) для дівчат і хлопців. Організаційна структура – лінійно-функціональна.

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

Завдання для самостійного опрацювання

Треба виконати такі завдання:

1. Фірма здійснює реконструкцію одного зі своїх підрозділів, однак робота виконується повільно. Серед проєктантів і виконавців виникають суперечки. Керівник фірми звернувся до консультант-менеджера за порадою. Консультант порекомендував тимчасово змінити організаційну структуру фірми.

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

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

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

3. Відкривається нове підприємство із виплавки кольорових металів у достатньо великому асортименті. Менеджер отримав завдання запропонувати для підприємства організаційну структуру.

Який тип структури буде найбільш раціональним в цьому випадку? Обґрунтуйте свої пропозиції. Наведіть принципову схему нової організаційної структури.

4. Фірма освоює новий вид продукції. В розробленнях беруть участь не тільки конструктори, але й фахівці та робочі різних підрозділів підприємства.

Чи слід у цьому випадку змінювати організаційну структуру підприємства? Якщо так, то у який спосіб? Які з підрозділів чи які підрозділи слід долучити до організаційної структури? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Організація як об'єкт управління. Ознаки організації.
2. Поняття та склад "організаційної діяльності".
3. Типи організацій в Україні.
4. Організаційна структура управління організації та принципи її побудови.
5. Схеми побудови управління.
6. Методи проектування та моделювання організаційних структур.
7. Структура та функції апарату управління.
8. Проектування систем менеджменту підприємства.
9. Лінійно-функціональна організаційна структура організації (схема, переваги, недоліки).
10. Дивізійна організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
11. Матрична організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
12. Мережева організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
13. Командна організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
14. Характеристика системи делегування повноважень і відповідальності.

Тема 4. Мотивація

Методичні рекомендації за темою

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: змістовні теорії мотивації, серед яких: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда, двуфакторна

теорія Ф. Герцберга; процесуальні теорії мотивації, а саме: теорія сподівань, теорія справедливості, комплексна процесуальна теорія Л. Портера і Е. Лоулера їхні особливості. Відмінність мотивації та стимулювання праці.

Ситуаційне завдання за темою
"Мотивація існуючої мотивації праці в організації"

Мета: закріпити знання теорії мотивації, отримати навички виявлення потреб робітників, визначити суб'єкти та методи їхнього задоволення для організації мотивації персоналу підприємства.

Методичні рекомендації

Важливе теоретичне та практичне значення має ієрархічна теорія потреб американського психолога А. Маслоу. Згідно теорії А. Маслоу всі потреби можна розташувати як чітку ієрархічну структуру, що має 5 рівнів – груп потреб (рис. 6)



Рис. 6. Ієрархія потреб А. Маслоу

Кожен менеджер повинен знати весь спектр потреб сучасного робітника, а також розуміти, за допомогою яких органів (суб'єктів) управління можливо задовольнити ці чи інші потреби, а саме:

які потреби робітників можна задовольнити за рахунок чи на рівні підприємства;

які потреби повинні задовольнятися за рахунок держави;

які потреби робітника необхідно задовольняти за допомогою менеджера.

Все це допомагає менеджеру встановлювати діапазон своїх можливостей, обрати відповідний стиль управління.

До того ж менеджеру доцільно використовувати ієрархічну теорію А. Маслоу.

У табл. 10 перелічені групи потреб робітників згідно з теорією А. Маслоу (за горизонталлю) та суб'єкти (органи) задоволення цих потреб (за вертикаллю). Наведений у таблиці менеджмент безпосередньо керує робітниками.

Таблиця 10

Задоволення потреб робітників

Суб'єкти	Групи потреб				
	Фізіологічні	Безпеки та захищеності	Приналежності та причасності	Визнання та самозатвердження	Самовираження
Держава					
Підприємство (організація)					
Менеджер (керівник)					

Треба виконати такі завдання:

1. Дайте роз'яснення, чому теорія потреб А. Маслоу називається ієрархічною.

2. Визначте потреби робітника – оператора відділу робіт з фізичними особами банку, а також органи (суб'єкти), за допомогою яких необхідно задовольняти ці чи інші потреби працівника. Внесіть ці данні в табл. 10. Визначте та перерахуйте проблеми і перешкоди, які існують у сучасних українських умовах у задоволеності потреб працівників.

3. Дайте відповіді на питання.

Що відбувається, коли не забезпечуються елементарні умови праці робітників і соціальна справедливість у оплаті праці?

Якщо менеджер буде постійно задовольняти усі потреби, які виникають у працівників, чи не призведе це до постійного маніпулювання менеджера працівником?

У який спосіб взаємопов'язані рівень освіти, рівень вимог та вибір професії?

Що повинна робити організація та менеджер, якщо не задоволенні потребами працівників в безпеці?

Вкажіть п'ять найбільш важливих, на вашу думку, мотиваторів для наступних осіб:

для, безпосередньо, вас на роботі (навчання у групі) в університеті;

для молодого спеціаліста комерційного підприємства, що тільки закінчив заклад вищої освіти за спеціальністю "фінанси та кредит"

для кваліфікованого працівника

Спочатку виконати це завдання індивідуально, а потім обговорити в аудиторії.

Завдання 1

Профспілка вимагає, щоб для робітників, які пропрацювали певну кількість років у компанії, була встановлена додаткова оплачувана відпустка. Для чого вона потрібна? Яка її вигода для компанії?

Вирішення:

Ця відпустка дозволить робітникам розширити досвід і знання. Додаткова оплачувана відпустка після кожних 5 років праці на дві неділі:

1. Дає працівнику право на додатковий відпочинок.
2. Стимулює на більш довгий термін праці саме в цій компанії.
3. Збільшує можливість професійної підготовки у період додаткової відпустки.

Але існують певні загрози:

1. Невдоволені співробітники будуть використовувати цю відпустку для роботи у конкурентів.
2. У деяких відділах може спостерігатися нестача персоналу.
3. Оплати додаткових відпусток потребують додаткових коштів.

Завдання 2

Яких заходів необхідно вжити, якщо один з найкращих співробітників розповів, що йому запропонували нову більш прибуткову роботу? Ви не впевнені, що зможете запропонувати йому значну прибавку в оплаті. Що можна зробити у цій ситуації?

Завдання 3

Персоналу, що займається реалізацією товарів, підприємство платить невелику зарплатню та комісійні. Це буде краще стимулювати ніж висока заробітна плата без комісійних?

Завдання 4

Ви – невелика фірма, що тільки починає свою справу, тому поки що не в змозі виплачувати ринкову заробітну плату. Як можна залучити кваліфікованих працівників?

Завдання 5

Як вам, як менеджеру середньої компанії, що здійснює торгівлю за каталогами, залучити компетентних працівників, не витрачаючи багато коштів?

Завдання 6

Виконуючи роль менеджера вищої ланки управління, запропонуйте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у повазі та визнанні.

Завдання 7

Виконуючи роль менеджера вищої ланки управління, запропонуйте систему мотивації з задоволення потреби підлеглих у стабільності та безпеці.

Завдання 8

Виконуючи роль менеджера низової ланки управління запропонуйте перелік заходів з забезпечення функції контролю за роботою підлеглих.

Завдання 9

В косметичному салоні працюють: директор, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, перукар-візажист, два косметологи, чотири перукарі, прибиральниця. Обґрунтуйте застосування конкретних форм і систем оплати праці, методів морального стимулювання всім категоріям працівників.

Завдання 10

Важливим фактором трудової мотивації є стимулювання інтересу до роботи. Розташуйте наведені далі варіанти за ефективністю стимулювання інтересу до виконання робіт. (1 – найбільша ефективність, 6 – найменша):

А. Час від часу змінювати доручену співробітникам роботу, щоб вона їм не набридла.

Б. Керівникам слід інформувати колектив про характер роботи що виконується.

В. З'єднати добре розуміючих один одного співробітників в одну групу.

Г. Детально роз'яснювати співробітникам характер роботи, допомагати їм виконувати її без зривів.

Д. Роботу, яку необхідно виконувати, потрібно час від часу доповнювати новими завданнями. Добре було б організовувати змагання за кращий результат.

Е. Точно вказувати на недоліки та позитивні моменти роботи, що виконується співробітниками.

Завдання для самостійного опрацювання

Успішне вивчення теоретичних і практичних навчальних дисциплін в університеті, освоєння навичок й умінь майбутньої спеціальності залежать від методів мотивації студентів до навчання.

Необхідно розробити систему мотивації навчання студентів у ХНЕУ ім. С. Кузнеця зі спеціальності "Фінанси, банківська справа і страхування".

У ній слід:

- 1) визначити й обґрунтувати первинні та інші потреби студентів;
- 2) запропонувати склад внутрішнього та зовнішнього винагородження;
- 3) розробити ряд напрямів і заходів підвищення зацікавленості студентів у вдалому навчанні й одержанні фаху фінансиста.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Поняття "мотивації". Види мотивації.
2. Теорія мотивації А. Маслоу.
3. Сутність змістовних моделей мотивацій.
4. Процесуальні теорії мотивації.
5. Значення людського фактору в управлінні організацією.

Тема 5. Управлінський контроль

Методичні рекомендації за темою

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття, зміст та етапи контролю, визначення видів контролю, характеристика видів управлінського контролю та ефективної системи контролю.

Розв'язання завдань за темою.

Обсяг товарної продукції – це вартісний показник виробничої програми.

Обсяг товарної продукції (ТП) можна визначити за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^n N_i \times Ц_i + P_6 ,$$

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

$Ц_i$ – ціна підприємства одиниці виробу i -го виду, грн;

P_6 – вартість робіт і послуг на сторону, грн.

Прибуток підприємства визначається як різниця між доходом підприємства та собівартістю. **Дохід (або виручка)** визначається як добуток ціни виробу на обсяг виробництва в натуральних одиницях.

Загальна собівартість продукції підприємства (C) визначається за формулою:

$$C = \sum_{s=1}^n Z_s \times N_i + Z_{\text{пост}} ,$$

де Z_i – змінні витрати на одиницю i -го виду продукції, грн;

$Z_{\text{пост}}$ – постійні витрати підприємства, грн;

N_i – випуск продукції i -го виду в натуральних одиницях.

Рентабельність виробу визначається за формулою:

$$P = \frac{ТП_i}{C_i} \times 100 \% ,$$

де C_i – собівартість i -го виду продукції, грн;

$ТП_i$ – обсяг виробництва i -го виду продукції в вартісному виразі, грн.

Визначення прибутку якщо відома собівартість і рентабельність виробу:

$$\Pi = R \times c / c$$

Завдання 1

Визначити обсяг товарної продукції підприємства за рік, якщо підприємство випускає два види продукції: А і Б.

У поточному році підприємство випустило виробів А – 300 шт. та виробів Б – 150 шт. Ціна одиниці виробу А дорівнює 2 000 грн, а виріб Б – 1 800 грн.

Методичні рекомендації для розв'язання:

Обсяг товарної продукції (ТП) можна визначити за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^n N_i \times Ц_i + P_6 ,$$

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

$Ц_i$ – ціна підприємства одиниці виробу i -го виду, грн;

P_6 – вартість робіт і послуг на сторону, грн.

Отже в нашому випадку обсяг товарної продукції дорівнює:

$$ТП = 300 \times 2\,000 + 150 \times 1\,800 = 870\,000 \text{ грн}$$

Завдання 2

Визначити обсяг товарної продукції підприємства за рік, використовуючи данні, поданні в табл. 11.

Таблиця 11

Вихідні дані

Продукція	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн
А	150	5
Б	200	7
В	100	8

Завдання 3

Визначити обсяг товарної продукції підприємства у базовому та плановому році за даними, поданими в табл. 12:

Вихідні дані

Продукція	Базовий рік		Плановий рік	
	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн
А	200	6	210	6
Б	230	7	230	7
В	380	9	370	9

Визначити, за якими виробами план було виконано, а за якими ні. Як змінився загальний обсяг товарної продукції підприємства?

Завдання 4

На підприємстві розроблено два варіанти його розвитку. За першим варіантом – кількість виробленої продукції збільшиться на 10 %, а її ціна зменшиться на 3 %.

За другим варіантом – кількість виробленої продукції зменшиться на 5 %, а її ціна збільшиться на 10 %.

Визначте, за якого варіанта обсяг виробництва на підприємстві буде найбільшим.

Завдання 5

Фірма отримала у минулому році прибуток 3 млн грн. Керівництво фірми вважає доцільним використовувати ці кошти для збільшення фірми.

Існує декілька напрямів використання коштів:

- вкласти гроші в банк на рік під 10 % річних;
- передати ці кошти банку в управління. До того за цих умов можливе: максимум отримання прибутку 8 % за вірогідності її отримання 75 %, а мінімум отримання прибутку 2 %, вірогідність отримання – 25 %;
- здійснити інвестиції в фірму, що розвивається (прибуток складе 12 % у рік, вірогідність отримання прибутку – 80 %, а з вірогідністю 20 % можна залишитися без прибутку та втратити 6 % вкладеного капіталу);
- використати кошти для укріплення та розвитку власного виробництва. Фірма виробляє два види виробів (А та Б). Обсяг випуску виробу А складає 40 млн грн, виробу Б – 30 млн грн. Рентабельність виробу А – 16 %, рентабельність виробу Б – 14 %. Дозволяється спрямувати кошти на модернізацію виробництва та підвищення якості продукції. Проведення

таких заходів дозволить підвищити ціну за виробом А на 7 %, за виробом Б на 5 %. Обсяг виробництва в натуральному вираженні не змінюється;

- використати кошти для зниження собівартості. Якщо проводити зниження собівартості за двома виробами, то собівартість знизиться на 4 % за кожним продуктом. Також можливо проводити зниження собівартості за одним продуктом. Якщо проводити заходи зі зниження собівартості виробу А, то собівартість знизиться на 5 %. Якщо проводити заходи відносно продукції Б, то його собівартість знизиться на 4 %.

Визначити найбільш привабливий варіант вкладення коштів на основі визначення прибутку. Зробити висновки.

Завдання 6

Підприємство випускає два види продукції. Обидва види мають попит на ринку, який безперервно зростає. Підприємство не може збільшити випуск продукції через нестачу потужностей. Кредит дозволить у плановому році збільшити виробничі потужності за рахунок зниження трудомісткості, але тільки за одним видом продукції.

Необхідно визначити, за яким видом продукції слід збільшити потужності так, щоб збільшення обсягу випуску загалом за підприємством було найбільшим. Визначити відносний приріст випуску продукції за підприємством, якщо чисельність персоналу й обсяг виробництва іншого виду продукції незмінний. Необхідні для розрахунку дані приведені в табл. 13.

Таблица 13

Вихідні дані

Виріб	Програма випуску, тис. од.	Рентабельність, %	Ціна од. виробу, грн	Можливе зниження трудомісткості, %
А	7	18	16	7
Б	11	6	24	5

Визначити:

які показники та в якому напрямі змінюються на підприємстві після модернізації устаткування;

які з цих показників можуть бути розраховані на основі наявних вихідних даних.

Розрахуйте їх, зробіть висновки.

Завдання 7

На підприємстві виготовляють два види виробів: А і Б. Обидва вироби мають попит на ринку. Попит збільшується, але потужності не дають можливості забезпечити попит, що збільшується. Підприємство взяло кредит. Кредит забезпечить модернізацію устаткування, на якому виготовляється тільки один виріб. Модернізація устаткування дозволить знизити трудомісткість продукції та збільшити ціну, що приведе до збільшення прибутку. Чисельність персоналу не змінюється. Обсяги виробництва іншого виробу залишаються незмінними. Необхідні для розрахунку дані наведені в табл. 14.

Таблиця 14

Вихідні дані

Виріб	Програма випуску, тис. од.	Трудомісткість од. осіб.-годин	Можливо	
			Зниження трудомісткості, осіб.-годин на програму	Приріст прибутку за рахунок підвищення ціни, %
А	5	9	2 700	4
Б	7	12	4 200	5

Визначити:

яке устаткування необхідно модернізувати, щоб максимізувати відносне збільшення прибутку за одним із виробів на підприємстві.

які показники зміняться на підприємстві та в якому напрямі (збільшаться, зменшаться).

Вирішення обґрунтувати. Якщо можливо – розрахувати їхню зміну, а якщо ні – вказати чого не вистачає і що необхідно для розрахунку.

Завдання для самостійного опрацювання

На ринку продається продукт (виріб), який виробляється на вітчизняному підприємстві та за кордоном. Мито на ввезення продукту (виробу) встановлене у розмірі 40 %. Ціна на ринку вітчизняного продукту (виробу) – 2 000 грн, а імпортного – 2 100 грн. Частки ринку виробників стабільні. Відомо, що рентабельність імпортного виробу (продукту) складає 35 % (незважаючи на високе мито), а вітчизняного виробу (продукту) – 25 %. Попит на виріб (продукт) збільшується щорічно: як вітчизняне, так і закордонне підприємство збільшує масу свого прибутку. Але незважаючи на збільшення масштабів виробництва, ціна на виріб (продукт) не знижується.

Лідирує на ринку вітчизняне підприємство, яке, незважаючи на безумовні конкурентні переваги (низька заробітна плата, дешеві матеріали), не прагне зниження собівартості, а значить, і цін, хоча такі можливості має.

Уряд розглядає питання про зниження мита на 10 % (з 40 % до 10 %). До того ж імпортер обіцяє знизити ціну на 5 %. В уряді вважають, що це змусить вітчизняних виробників серйозно зайнятися зниженням своєї собівартості та в подальшому лідирувати на зменшенні цін, тобто зменшення мита додасть у роботу механізм конкуренції.

Визначити:

наскільки повинні будуть знизити ціну вітчизняні виробники, щоб зберегти наявне співвідношення цін, а значить і свою частку ринку;

яка наразі їхня собівартість і наскільки вона відрізняється від собівартості імпортера;

наскільки потрібно буде знизити собівартість, щоб зберегти майбутню рентабельність.

Додаткове завдання:

а) у разі збереження попередньої рентабельності, чи збережеться попередня маса прибутку? Якщо ні, що треба зробити, щоб її зберегти?

б) як зниження ціни відіб'ється на масі прибутку імпортера?

в) що буде, якщо імпортер знизить ціну на 10 %? Як у такому випадку держава зможе захистити вітчизняного виробника?

Вихідні дані наведені в табл. 15.

Таблиця 15

Вихідні дані

Варіант	Ціна на продукт, грн		Мито, %	
	Вітчизняний продукт	Імпортний продукт	Наявна	Нова
1	2 000	2 100	40	30
2	2 200	2 400	20	15
3	2 500	2 900	25	17
4	2 900	3 200	30	25
5	3 000	3 400	35	28
6	1 500	1 700	45	37
7	1 300	1 400	15	11
8	5 200	5 800	28	22
9	6 000	7 000	32	25
10	5 500	6 000	38	30

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Контроль як функція менеджменту.
2. Система контролю на підприємстві.
3. Принципи контролю.
4. Суб'єкти та об'єкти контролю.
5. Етапи контролю в організації.
6. Види контролю та їхня характеристика.

Тема 6. Прийняття управлінських рішень

Методичні рекомендації за темою

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: сутність і поняття "управлінських рішень" у процесі управління; класифікація та види управлінських рішень; процес прийняття рішень.

Розгляд основних етапів раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми, накопичення інформації про проблему, опрацювання альтернативних варіантів, оцінювання альтернатив; використання кількісних та якісних методів ухвалення управлінських рішень.

Розв'язання завдань за темою.

Зріст обсягів виробництва ($\Delta O_{\text{ч}}$) за умов збільшення чисельності робітників розраховується за формулою:

$$\Delta O_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{пл}}}{Ч_{\text{б}}} \times 100 \%,$$

де $Ч_{\text{пл}}, Ч_{\text{б}}$ – відповідно чисельність у плановому та базовому році, осіб.

Зріст обсягів виробництва ($\Delta O_{\text{т}}$) за рахунок збільшення робочого тижня розраховується за формулою:

$$\Delta O_{\text{т}} = \frac{Д_{\text{пл}}}{Д_{\text{б}}} \times 100 \%,$$

де $Д_{\text{пл}}, Д_{\text{б}}$ – відповідна тривалість робочого тижня у плановому та базовому році, год.

Завдання 1

Підприємство випускає два види продукції: А і Б. Вихідні дані з обсягів випуску, цін виробів та чисельності персоналу наведені в табл. 16.

Таблиця 16

Вихідні дані

Вироби	Кількість виробів, од.	Ціна виробу, грн	Чисельність персоналу, осіб
А	5 000	800	120
Б	3 500	1 200	

У плановому році можливо збільшення випуску одного з видів продукції:

виробу А на 200 од., але також необхідно збільшити чисельність персоналу на 4 робітника;

виробу Б на 120 од., але також необхідно збільшити чисельність персоналу на 6 робітників.

Збільшуючи обсяги продукції, необхідно забезпечити найбільшу продуктивність праці на підприємстві.

Необхідно прийняти рішення щодо вибору варіанту збільшення обсягів продукції. Проаналізуйте можливі зміни інших основних техніко-економічних показників.

Методичні рекомендації до виконання та зразок розв'язання

1. Розраховуємо обсяг виробництва кожного виду продукції (O_{c_i}) на підприємстві у вартісному виразі:

$$O_{c_i} = C_i \times O_i.$$

де C_i – ціна і-го виробу, грн.;

O_i – обсяг і-го виробу в натуральних одиницях, од.

2. Визначаємо загальний обсяг виробництва (O_{Σ}) у вартісному виразі.

3. Розраховуємо продуктивність праці (ПТ) на підприємстві за формулою:

$$ПТ = \frac{O_{\Sigma}}{Ч}.$$

де Ч – чисельність персоналу підприємства, осіб.

4. Розраховуємо, як зміниться продуктивність праці, якщо збільшити випуск виробу А використовуючи формулу в пункті 3. Також враховуємо, що обсяг випуску виробу А збільшився на 200 од., а чисельність персоналу збільшилась на 4 робітника.

5. Аналогічно розраховуємо, як зміниться продуктивність праці, якщо збільшити випуск виробу Б, враховуючи також, що обсяг випуску виробу Б збільшився на 120 од., а чисельність персоналу збільшилась на 6 робітників.

6. Порівняти отримані дані щодо продуктивності праці з наявним рівнем продуктивності праці. Зробити висновки щодо доцільності збільшення обсягів цієї чи іншої продукції.

Завдання 2

В базовому році обсяг виробництва підприємства склав 1,5 млн грн, прибуток підприємства – 300 тис. грн.

В плановому році підприємство хоче закріпити своє становище на ринку та збільшити свій прибуток. З цією метою розроблено два альтернативних варіанти дій підприємства.

Згідно першого варіанту необхідно провести модернізацію виробу, що випускається, а також підвищити ціну виробу. Маркетологи вважають, ціна виробу після модернізації може бути вищою на 10 %. Однак, собівартість виробу також збільшиться ні менш ніж на 5 %. Передбачається, що можна буде збільшити ще й обсяги виробництва десь на 5 – 6 %.

Згідно з другою альтернативою ціна на продукцію буде знижена на 5 %, а обсяги випуску (а отже й обсяги продажу) ні менш ніж на 20 %.

Який варіант доцільніше обрати? Яким чином зміняться основні техніко-економічні показники діяльності підприємства у разі вибору того чи іншого варіанту?

Методичні рекомендації до виконання та зразок розв'язання

1. Визначаємо собівартість виробу в базовому році ($\tilde{N}_a$):

$$C_6 = O_6 - \Pi_6,$$

де O_6 – обсяг випуску продукції базового року в вартісному виразі (тобто виручка від реалізації), грн;

Π_6 – прибуток отриманий підприємством у базовому році, грн.

2. Проводимо розрахунки за першим варіантом – визначаємо, як зміниться обсяг виробництва в вартісному виразі з урахуванням збільшення ціни виробу й обсягу виробництва (O_1):

$$O_1 = O_6 \times I_{ц1} \times I_{о1},$$

де $I_{ц1}, I_{о1}$ – індекси збільшення відповідно до ціни вирубу та обсягу випуску.

3. Визначаємо собівартість виробів (C_1) за першим варіантом:

$$C_1 = C_6 \times I_{с1},$$

4. Розраховуємо прибуток, що одержить підприємство у першому випадку (Π_1):

$$\Pi_1 = O_1 - C_1.$$

5. Аналогічним чином визначаємо показники за другим варіантом – обсяг виробництва, собівартість і прибуток підприємства.

6. Порівнюємо результати за першим і другим варіантами й обираємо той, який більше відповідає цілям підприємства.

Завдання 3

На підприємстві працює 150 робітників (дані обираються за варіантами). Тривалість робочого тижня – 36 годин.

У плановому році відділ кадрів вважає доцільним збільшити чисельність робітників на 20 чоловік (є можливість зацікавити кваліфікаційних робітників).

Керівники ряду підрозділів вважають доцільним перейти на 40-годинний робочий тиждень.

Маркетологи прогнозують збільшення попиту на вироби підприємства на 8 %.

Необхідно прийняти рішення за рахунок чого краще збільшити обсяги виробництва: збільшення кількості робітників чи збільшення тривалості робочого тижня.

Завдання 4

Підприємство випускає вироби А, Б і В. У плановому році можливо збільшити обсяг виробництва продукції, що випускається, на 10 %. Додатково можна випускати будь-які вироби. За цих умов поставлене завдання максимізувати прибуток. Вихідні дані наведені в табл. 17.

Таблиця 17

Вихідні дані

Вироби	Ціна виробу, грн.	Величина прибутку на одиницю виробу, грн	Кількість випуску виробів, од.
А	200	40	4 000
Б	250	42	3 200
В	300	35	2 800

Необхідно прийняти рішення, які вироби необхідно випустити додатково, щоб максимізувати прибуток і проаналізувати, як зміняться інші основні техніко-економічні показники підприємства.

Завдання 5

На підприємстві керівниками розроблено два варіанти його розвитку в плановому році. Згідно з першим варіантом кількість продукції, що випускається підприємством, збільшиться на 12 %, а її ціна на 5 %. Згідно з

другим варіантом кількість продукції, що випускається підприємством, збільшиться на 17 %, а її ціна знизиться на 3 %.

Зміни обсягів продукції та цін по першому та другому варіанту обираються згідно табл. 17.

Визначити:

за яких умов обсяг виробництва у вартісному виразі буде більшим;
як зміняться інші техніко-економічні показники діяльності підприємства?

Завдання 6

У плановому році обсяг виробництва на підприємстві збільшився на 25 %. Продуктивність праці збільшилась на 15 % за рахунок модернізації існуючого обладнання. Витрати на модернізацію складають 100 тис. грн.

Другий варіант збільшення випуску продукції – це найм додаткових робітників. Їхня продуктивність праці буде значно нижчого, тому середня продуктивність праці робітників знизиться на 3 %. Найм і адаптація кожного працівника буде коштувати підприємству 1 тис. грн.

У базовому році обсяг виробництва складає 1,5 млн грн. Чисельність робітників – 140 осіб. Прибуток – 300 тис. грн. Визначити найбільш вигідніший варіант.

Завдання 7

У плановому році на підприємстві намічено збільшити прибуток. Для цього було розроблено два варіанта реалізації поставленої мети.

За першим варіантом вважають за необхідне знизити собівартість продукції на 3 %, за другим – знизити собівартість на 1 % та одночасно збільшити випуск продукції на 5 %.

У базовому році обсяг підприємства складає 2 млн грн, а прибуток 400 тис. грн.

Визначити найбільш вигідніший варіант

Завдання 8

Для збільшення випуску продукції на підприємстві покращують організацію праці та виробництва, удосконалюють технологію виготовлення продукції. За причиною відсутності коштів усі заплановані заходи не були реалізовані. Тому необхідно обрати, за рахунок чого збільшувати продуктивність праці.

Попередні розрахунки свідчать, що збільшити продуктивність праці за рахунок оптимізації можна на 12 %. Удосконалення технології виробництва дозволить знизити трудоємність продукції на 8 %.

Крім цього перший варіант допоможе збільшити випуск продукції за рахунок залучення ще 10 працівників. А другий варіант потребує залучення 17 працівників.

В базовому році обсяг виробництва складає 2,5 млн грн. Прибуток 0,5 млн грн. Чисельність 115 робітників.

Визначити, який з варіантів забезпечить більший прибуток.

Завдання 9

У плановому році за рахунок вдосконалення технології виробництва, виробітка норм часу виробничих робітників збільшився з 115 % до 125 %. Одночасно чисельність виробничих робітників збільшився на 15 %.

Другий план збільшення обсягів базується на вдосконаленні системи обслуговування робочих місць. За цим планом трудоемність продукції може знизитись на 10 %.

Маркетологи прогнозують у плановому році збільшення попиту на продукцію на 10 – 12 %.

Модернізація обладнання оцінюється у розмірі 100 тис. грн, а вдосконалення організації праці в 50 тис. грн.

Який з варіантів розвитку є найбільш доцільним?

Завдання 10

Підприємство в поточному році виробляє 30 000 виробів. Частка ринку підприємства – 30 %. Оптова ціна одного виробу – 270 грн, а собівартість виробу – 205 грн.

Необхідно:

- 1) скласти варіанти плану виробництва підприємства на наступний рік;
- 2) вибрати найкращий варіант та визначити для нього зміну прибутку, рентабельності та частки ринку.

Також слід розглянути такі варіанти:

- 1) наявні кошти підприємства вкласти в модернізацію устаткування, що дозволить знизити собівартість продукції на 7,5 %;
- 2) наявні кошти використати на розвиток виробництва виробів, що дозволить збільшити випуск продукції на 10 %, а зростання обсягу продукції на один відсоток забезпечить зниження собівартості продукції на 0,2 %;
- 3) збільшити обсяг продажу продукції на 10 %, але за цих умов треба знизити ціну на 7 %.

Завдання 11

Виробництвом автоматичних пральних машин зайнято 5 підприємств. Попит на внутрішньому ринку склав у 2016 році 25 тис. виробів вартістю 6 000 грн. Питома вага кожного підприємства на ринку та собівартість одиниці виробу наведені в табл. 18:

Таблиця 18

Вихідні дані

Підприємство	Питома вага, %	Собівартість од. виробу
А	15	5 940
Б	25	5 920
В	30	5 950
Г	20	5 940
Д	10	5 830

Дослідження показали, що у 2015 році попит зростає на 15 – 20 %, відповідно до пропозиції за підприємствами теж зростає на 5, 7, 9, 12 або 15 % залежно від прибутковості (найбільший прибуток – найменший приріст, %). Для задоволення попиту підприємству потрібно здійснити реструктуризацію виробництва. Для цього вони можуть взяти кредит в 1 млн грн під процент 15, 25, 5, 20, 10 (найбільший прибуток – найменший відсоток). Вкладання коштів може здійснитися за такими напрямками:

- 1) зниження собівартості на 5 %;
- 2) підвищення продуктивності праці на 7 %;
- 3) збільшення кількості робочих місць і модернізація обладнання, які забезпечать зростання прибутку на 1,5 %.

Необхідно визначити, який прибуток отримає підприємство за 2015 – 2016 роки. Обрати найбільш ефективний напрям вкладання коштів. Зробити висновки.

Завдання 12

Підприємство випускає два види виробів: А і Б. Технологічний процес пов'язаний з виходом у навколишнє середовище шкідливих речовин (навіть довершені технології не можуть повністю запобігти забрудненню). Підприємство платить штрафи за забруднення навколишнього середовища.

Під час випуску виробів: А – штраф 1 200 грн на 100 од.; Б – штраф 1 800 грн на 100 од. Собівартість виробництва виробів А – 150 грн, Б – 600 грн.

Рентабельність за виробом А – 1,25, Б – 1,17. Існує можливість збільшення виробів, що випускаються: А – на 25 %, а Б – на 30 %. Можливе і скорочення їхнього виробництва.

З нового року штрафи за забруднення навколишнього середовища зростуть у 5 разів. Введення нових очисних споруд збільшить собівартість виробу А – на 6 %, а Б – на 15 %.

У поточному році випуск склав: А – 5 000 грн, Б – 1 500 грн. Визначити, який вид виробу А або Б доцільно випускати та чому.

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

Провести контроль результатів і дати оцінку стабільності фінансового стану підприємства.

Умова: підприємство успішно закінчило рік. Вихідні дані наведено в табл. 19.

Таблиця 19

Результати діяльності підприємства за рік

№ з/п	Показники	Величина показника
1	Виручка від реалізації продукту, грн	243 961
2	Витрати на виробництво реалізованої продукції, грн	171 434
3	Чистий прибуток підприємства, грн	49 001
4	Середня вартість майна, грн	57 602,5
5	Середній розмір власного капіталу, грн	35 665
6	Середня вартість основних виробництв і обігових матеріальних активів, грн	66 727
7	Реалізована продукція в цінах без ПДВ (оборот), грн	243 853
8	Прибуток, спрямований у фонд накопичення, грн	20 000
9	Амортизаційні відрахування, грн	10 400
10	Запозичені кошти, грн	5 000
11	Кредиторська заборгованість, грн	2 000

Необхідно розрахувати й оцінити такі показники:

- 1) балансовий прибуток від реалізації продукції;
- 2) загальну рентабельність підприємства;
- 3) чисту рентабельність підприємства;

- 4) чисту рентабельність власного капіталу;
- 5) загальну рентабельність виробничих фондів;
- 6) чистий прибуток на 1 грн обороту;
- 7) прибуток від реалізації продукції на 1 грн реалізованої продукції без ПДВ (оборот);
- 8) загальну капіталовіддачу (фондовіддачу);
- 9) віддачу основних виробничих коштів;
- 10) оборот до власного капіталу;
- 11) коефіцієнт самофінансування;
- 12) загальний висновок про результати фінансового стану підприємства: рентабельність; ефективність менеджменту (прибутковість); ділова активність (капіталовіддача); самофінансування.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Контроль як функція менеджменту.
2. Система контролю на підприємстві.
3. Принципи контролю.
4. Суб'єкти й об'єкти контролю.
5. Етапи контролю в організації.
6. Функції попереднього, поточного, кінцевого контролю.
7. Види контролю та їхня характеристика.

Тема 7. Лідерство

Методичні рекомендації за темою

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: концепції поведінки лідера, стилі управління та їхній вплив на ефективність діяльності організації, концепції ситуаційного лідерства; значення конфліктів і методи їхнього подолання.

Ділова гра "Відмінності та тактика посадової влади"

Мета: Дослідження основ влади відповідно до різних посад. Демонстрація відмінностей у думках щодо основ влади.

Крок 1. (10 хвилин). Індивідуально проранжуйте посади з пргляду всієї влади, яку вони повинні мати у своїх організаціях. Поставте "1" перед тією посадою, яка, на вашу думку, є найбільш "владною" в зазначеній організації, і "15" – перед посадою, яка найменш "владна" в

даній організації. Не забудьте поставити від "2" до "14" під усіма іншими випадками:

- медсестра у лікарні;
- ректор у великому університеті;
- генеральний директор в невеликій фірмі;
- технік з медприборів в кардіологічному центрі;
- спеціаліст відділу кадрів у металургійній компанії;
- професор в університеті;
- оператор ПЕОМ у відомій фірмі;
- бухгалтер у поліклініці;
- регіональний менеджер з продажів у крупній торговельній фірмі;
- дослідник у компанії високих технологій;
- поліцейський на посаді;
- морський прапорщик на авіаносці;
- надомний працівник (слюсар, електрик);
- секретар генерального директора відомої іноземної компанії;
- депутат Верховної Ради.

Крок 2. (15 – 20 хвилин). Вирішити, яка з перелічених вище посад повинна мати найбільш "сильні": право на владу; влада винагороди; влада примусу. Напишіть до 50 слів пояснення, чому ви обрали кожен з посад як найбільш підходящу для кожної з трьох категорій.

Крок 3. (10 – 15 хвилин). Відберіть найменш "владні" посади зі свого проранжованого списку та підготуйте короткий перелік джерел влади та впливу (через політику організації), які могли бути використані для посилення влади на цій посаді.

Крок 4. (15 – 20 хвилин). Індивідуальні результати обговорюються в малих групах.

Крок 5. (10 – 15 хвилин). Під керівництвом викладача проводиться загальне обговорення в аудиторії.

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

На зборах акціонерів Александрова обрали директором підприємства. Його попередник пішов на пенсію, залишивши працездатний колектив у скрутному фінансовому становищі. До цього Александров три роки працював заступником директора з економіки. Він екстраверт, товариська,

грамотний, за темпераментом флегматик, більше орієнтований на результати роботи. Александрову необхідно вибрати собі двох заступників. Є кілька кандидатур з різними наборами ділових якостей і психологією взаємин:

1. Іванов – орієнтований на людські відносини, прагне до того, щоб в колективі був доброзичливий клімат, взаємна довіра співробітників, відсутність конфліктів. Однак він багато часу приділяє контактам і комунікаціям та не завжди досягає виконання планових показників за підрозділом. Рішення і вказівки Іванова не завжди конкретні та розраховані на грамотних співробітників.

2. Петров – орієнтований на роботу та на досягнення кінцевих результатів. Він ще молодий керівник, честолюбний, завжди домагається поставленої мети. В інтересах справи Петров йде на загострення відносин, незважаючи на особу і не враховуючи психологію співробітників, за що отримав прізвисько "кар'єрист".

3. Сидоров – воліє працювати строго за правилами, завжди акуратний у виконанні завдань керівництва, вимогливий до підлеглих, підтримує з усіма формальні відносини. У колективі його називають за очі "сухарем". План підрозділу виконує, але плінність кадрів більше, ніж в інших підрозділах.

4. Ніколаєв – орієнтований як на роботу, так і на людські відносини. Вельми грамотний і авторитетний керівник з великим досвідом роботи, співробітники його люблять за душевність та готовність допомогти в скрутну хвилину. Його головним недоліком є слабкість до спиртного, яка поки що сильно на роботу не впливає.

Визначити:

1. Який стиль управління використовує кожен з кандидатів?
2. Кого з кандидатів слід призначити заступниками Александрова та чому?

Завдання 2

Компанія зачинила один зі своїх магазинів і перевела працівників у один із сусідніх магазинів. Продавці, які були переведені, звикли працювати з м'яким менеджером. Їхній новий бос, О. Сидоров, є автократом, що опікається – добрим і доброзичливим, але наполягає на своїх вимогах до службовців. Він приймає всі рішення і вважає, що його накази повинні виконуватися "до букви". Переведені працівники, які проявляли значну ініціативу, незабаром виявили, що не можуть відповідати вимогам Сидорова та були обурені тим, що їм доводиться постійно відчувати жорсткий тиск. Хоча він ніколи не порівнював їх зі

службовцями, які працюють у нього багато років, ставлення О. Сидорова до нової групи було очевидно. Скоро переведені службовці стали дивитися на своїх колег і нового менеджера з обуренням. Виникли тертя і часті суперечки.

Визначити:

1. Які теорії лідерства описують стилі управління, використовувані колишнім і нинішнім менеджерами продавців магазину?
2. Чому переведені продавці таким чином реагували на стиль управління О. Сидорова?
3. Якщо б ви були на місці менеджера, який стиль управління ви б використовували та чому?

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сутність поняття "лідерство". Теорії лідерства.
2. Характеристика та класифікація стилів управління.
3. Методи управління (економічні, адміністративні та соціально-психологічні).
4. Роль управління в менеджменті.
5. Основні концепції лідерства.
6. Поведінковий підхід до вивчення лідерства.
7. Сутність конфліктної ситуації. Класифікація конфліктів.
8. Стилi поведінки в конфліктних ситуаціях.

Тема 8. Інформація та комунікації в управлінні

Методичні рекомендації за темою

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: інформація, її сутність і значення в менеджменті; особливості надходження, утворення та використання інформації на рівнях менеджменту; класифікація інформації; поняття і характеристика комунікацій, її різновиди; комунікативний процес, його елементи й етапи; методи вдосконалення комунікацій; ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми.

Ділова гра "Невербальні засоби спілкування"

Мета: отримання навичок використання невербальних засобів передачі інформації в процесі комунікацій.

Порядок проведення ділової гри

Провідний викладач знайомить студентів з метою ділової гри, що полягає в передачі змісту ситуації невербальними засобами та визначення ролей учасників. Студентська група ділиться викладачем на дві рівні частини-команди по 5 – 8 осіб.

Команду, що бере участь у грі видаляють з аудиторії, де викладач-асистент знайомить студентів із змістом ситуації та розподіляє ролі. Команда, що не грає обирає капітана. Члени команди, що грає, відповідно до ролей протягом 10 хвилин демонструють перед капітаном іншої команди свою ситуацію невербальними засобами, а члени команди, що не грає, видаляються з аудиторії.

Завдання капітана полягає у передачі інформації своїй команді, незнайомій з її змістом тим же способом протягом 10 хвилин. Учасники команди повинні визначити зміст ситуації, ролі "дійових осіб" і їхні "характери".

В процесі передачі інформації можливе використання зворотного зв'язку, що здійснюється за допомогою невербальних засобів.

Члени команди, що грає, не повинні впливати на процес комунікації в іншій команді.

Протягом гри заборонено ведення записів і використання вербальних засобів передачі інформації. Другий тур гри проводиться аналогічно з використанням іншої ситуації для другої команди. За процесом комунікацій здійснюють спостереження викладачі-асистенти з використанням табл. 20.

Таблиця 20

Таблиця до гри "Невербальні засоби спілкування"

Ситуація що розігрується	Помилки у процесі комунікації							
	команда №1				команда №2			
	використання вербальних засобів	неефективна система зворотного зв'язку	підказки	"гас" "галас"	використання вербальних засобів	неефективна система зворотного зв'язку	підказки	"гас" "галас"
1								
2								

По закінченню гри проводиться аналіз ступеня ефективності використання членами кожної команди невербальних засобів спілкування. За підсумками табл. 20 виявляються причини, що спотворили інформацію, що передається, а також невербальні засоби передачі інформації, які мають двозначне сприйняття.

У ході ділової гри може бути використана ситуація "Іспит". Дійові особи: викладач університету; студент – відмінник; студент – "двієчник"; студент, що списує; студент, який спізнився; студент, що нервує; особа, що перевіряє (наприклад, декан факультету).

Завдання для самостійного опрацювання

Завдання 1

За родом діяльності вам часто доводиться розмовляти по телефону. На це йде дуже багато службового часу.

Ви вирішили передати функцію відповідей на ділові дзвінки своєму помічникові. Існує небезпека того, що помічник недостатньо досвідчений у тому, щоб розрізнити важливу і другорядну інформацію.

Поясніть:

1. Як ви вчините?
2. Яку інформацію вважати важливою, а яку другорядною?

Завдання 2

Ви протягом робочого тижня неодноразово намагалися додзвонитися до директора однієї фірми, але його не було на місці, а його секретар, очевидно, неакуратно інформувала його про дзвінки, що надходили.

Поясніть:

1. Як ви побудуєте бесіду з нею в наступний раз?
2. Що ви зробите, щоб зв'язатися з вашим партнером?

Завдання 3

Ви відповідальні за підготовку та проведення ділової наради з питань фінансово-господарської діяльності фірми за квартал. Визначить послідовність ваших дій з організації та проведення наради.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Роль інформації в менеджменті.
2. Зміст і класифікація інформації, яка використовується в менеджменті.
3. Інформаційні системи управління. Їхня характеристика.

4. Канали передачі інформації та процес її обліку.
5. Роль зворотного зв'язку в процесі комунікацій.
6. Елементи та етапи комунікаційного процесу.
7. Моделі комунікаційного процесу.
8. Охарактеризуйте комунікаційні бар'єри та засоби їх усунення.
9. Сучасна інформаційна техніка і технологія.

Тема 9. Ефективність управління

Методичні рекомендації за темою

Існує три метода оцінювання ефективності прийняття управлінського рішення (УР):

- непрямий метод;
- за кінцевими результатами;
- за безпосередніми результатами діяльності.

Непрямий метод передбачає аналіз ринкової вартості УР і витрат на УР шляхом аналізу варіантів УР для одного й того ж типу об'єкта, розроблених і реалізованих приблизно в однакових умовах:

$$E_e = (\Pi_{2T} / B_{2T} - \Pi_{1T} / B_{1T}) \times 100\%,$$

де Π_{1T} – прибуток, отриманий за реалізацію товару у першому варіанті УР;

Π_{2T} – прибуток, отриманий за реалізацію товару у другому варіанті УР;

B_{1T} – витрати на виробництво товару у першому варіанті УР;

B_{2T} – витрати на виробництво товару у другому варіанті УР.

Метод визначення за кінцевими результатами заснований на розрахунку ефективності виробництва загалом і виділення фіксованої (статистично обґрунтованої) частини (К):

$$E_e = \frac{\Pi \times K}{3B},$$

де Π – прибуток, отриманий від реалізації товару;

$3B$ – загальні витрати;

К – доля УР в ефективності виробництва ($K = 20 - 30 \%$).

Метод визначення ефективності за безпосередніми результатами діяльності заснований на оцінюванні безпосереднього ефекту від УР у разі досягнення цілей, реалізації функцій, методів та ін. Основними параметрами у ході оцінювання ефективності є стандарти (часові, ресурсні, фінансові та ін.):

$$E_{ei} = \frac{C_i}{B_i} \times 100 \%,$$

де C_i – стандарт на використання (трату) ресурсу і для розроблення та реалізації УР;

B_i – реальне використання (витрати) і ресурсу для розроблення та реалізації УР.

Під час розрахунку ефективності даним методом необхідно визначити його значення з декількох ресурсів (m) і потім за пріоритетністю ресурсів (Π_i) знайти середнє значення ефективності:

$$E_{ei} = \frac{\sum E_{ei} \times \Pi_i}{m}.$$

Завдання 1

Компанія "Гарячий хліб " виробляє та продає хлібобулочні вироби й інші продукти. Керівник компанії реалізував управлінські рішення по зміні функціональних обов'язків і скоротив одного працівника. Іншим працівникам за виконання додаткових функцій збільшили матеріальну винагороду. У результаті вдосконалення функціональних обов'язків і кращої роботи персоналу собівартість продукції зменшилася на 1 % , ціна виробів зменшилася на 0,5 %, але загальна ціна реалізації збільшилася на 5 % через збільшення обсягу продажів. Загальні дані наведені в табл. 21. Оцінити економічну ефективність за двома методами.

Таблиця 21

Вихідні дані

Етап роботи компанії	Загальна ціна реалізації в місяць, млн грн	Загальні витрати в місяць, млн грн
До реалізації управлінського рішення	2,592	2,074

Методичні рекомендації до виконання та зразок розв'язання

1. Визначимо прибуток організації до УР:

$$\begin{aligned} \Pi &= \text{Загальна ціна реалізації} - \text{Загальні витрати} = 2,592 - 2,074 = \\ &= 0,518 \text{ млн грн.} \end{aligned}$$

2. Визначимо загальну ціну реалізації в місяць після реалізації УР:

$$\text{Нова загальна ціна реалізації} = 2,592 \times 1,05 = 2,722 \text{ млн грн.}$$

3. Загальні витрати після впровадження УР будуть дорівнювати:

$$\text{Нові загальні витрати} = 2,074 \times 0,99 = 2,054 \text{ млн грн.}$$

4. Прибуток організації після впровадження УР:

$$\text{Прибуток після впровадження УР} = 2,722 - 2,054 = 0,668 \text{ млн грн.}$$

5. Визначимо ефективність УР непрямым методом:

$$\begin{aligned} E_e &= (\Pi_{2T} / Z_{2T} - \Pi_{1T} / Z_{1T}) \times 100\%; \\ E_e &= (0,668 / 2,054 - 0,518 / 2,074) \times 100\% = 7,6 \%. \end{aligned}$$

Таким чином, ефективність УР складає 7,6 %.

6. Визначимо ефективність УР за методом кінцевих результатів:

$$E_e = \frac{\Pi \times K}{ЗВ},$$

доля УР в ефективності виробництва складає 25 % ($K = 20 - 30 \%$),
тобто:

$$E_e = (0,668 / 2,054) \times 0,25 \times 100\% = 8,1 \%$$

Різниця між двома методами розрахунку ефективності УР є допустимою.

Завдання 2

Місцевий завод виробляє автомобілі . Збут машин зменшується , що не відповідає можливостям заводу. Керівник відділу маркетингу прийняв УР про розширення форми оплати за продукцію у вигляді лізингу , в ролі лізингодавця виступав сам завод. Автомобілі стали йти з заводу швидше, ніж фінансове наповнення розрахункового рахунку . Через рік роботи довелося відмовитися від цієї системи. І тоді головний інженер заводу прийняв рішення про створення постійної та тимчасової частин робочого персоналу. Постійна частина персоналу працює незалежно, а тимчасова – залежно від кількості замовлень. Загальні дані для розрахунків наведені в табл. 22 Оцінити економічну ефективність за двома методами:

Таблиця 22

Вихідні дані

Найменування рішення на заводі	Загальна ціна реалізації в місяць млн грн	Загальні витрати в місяць, млн грн
Організація лізингової форми оплати	8,051	8,234
Організація постійної та змінної частини персоналу	8,051	6,537

Завдання 3

Компанія ВАТ " Суперпак " 8 років успішно працює на ринку. Вона займається виробництвом і продажем пакувального матеріалу для рідких харчових продуктів, а також забезпечує зацікавлені компанії технологічним обладнанням з виробництва пакувального матеріалу. У компанії працює 1 040 осіб. Компанія має одну філію у м. Харкові. У 2016 році чистий прибуток компанії склав 20 млн грн при валовому доході 140 млн грн і витратах 120 млн грн. Дирекція компанії за підсумками 2016 року обговорювала питання про збільшення доходу. На голосування було винесено три альтернативних управлінських рішення:

1. Організувати ще дві філії – одну в м. Дніпро , а іншу в м. Львів. За результатами маркетингових досліджень у цих містах є великий й довготривалий попит на продукцію компанії;

2. Розібратися в управлінській і виробничій діяльності компанії, навести там порядок, знизити витрати та посилити адміністративну і технологічну дисципліну;

3. Зробити ставку на поліпшення умов роботи персоналу, стимулювання їхньої продуктивної праці та творчої діяльності за принципом "спочатку стимулювання, а потім – продуктивність". За рахунок цього можна

знизити невиробничі витрати і посилити інтелектуальний і соціальний потенціал компанії. Орієнтовні дані розрахунків наведені в табл. 23.

Таблиця 23

Вихідні дані

Параметри	Варіанти рішень		
	1	2	3
Валовий дохід, млн грн	215	150	230
Витрати, млн грн	180	140	185
Термін реалізації	18	3	6
Соціальна стійкість	Середня	Низька	Висока
Технологічні перспективи	Висока	Низька	Середня

Який варіант управлінського рішення необхідно вибрати? Які значення економічної ефективності мають запропоновані УР?

Завдання для самостійного опрацювання

Виробнича ситуація "Оцінювання ефективності діяльності підрозділів підприємства"

Один з підрозділів підприємства виготовляє комплекти виробів А і Б. На виготовлення комплектів витрачаються групи матеріалів: I, II, III. У підрозділі є можливість за рахунок зменшення браку, інших витрат матеріалів, раціонального розкрою зменшувати витрати матеріалів. Облік витрат на матеріали дозволяє щомісяця підводити підсумки роботи зі збереження матеріалів. Ведеться облік заробітної плати. Колектив підрозділу стимулюється за економію матеріалів і заробітної плати. Вироби підприємства користуються попитом, тому завдання на їхнє виготовлення може перевиконуватись. Планове завдання на поточний місяць наведено в табл. 24.

Таблиця 24

Планове завдання підрозділу

Комплекти виробів	Планове завдання, бали	Умовна ціна комплекту, тис. грн	Витрати на планову програму				
			Відрядна заробітна плата, тис. грн	Інші витрати на заробітну плату, тис. грн	Групи матеріалів, тис. грн		
					I	II	III
А	100	20	51	185	400	70	120
Б	150	18	86		40	150	200

Підрозділ перевиконав завдання. Фактичне виконання плану та витрати на матеріали і заробітну платню наведені в табл. 25.

Таблиця 25

**Фактичні витрати на виробництво
комплектів виробів**

Комплекти виробів	Фактичний випуск комплектів, од.	Умовна ціна комплекту, тис. грн	Витрати на фактичний випуск				
			Відрядна заробітна плата, тис. грн	Інші витрати на зарплату, тис. грн	Групи матеріалів, тис. грн		
					I	II	III
А	110	20	56	195	425	71	125
Б	170	18	100		48,7	168,8	214,6

Визначити економію ресурсів (матеріалів і заробітної плати) на фактичний випуск, а також розмір колективної премії підрозділу.

Також врахувати, що "Інші витрати на заробітну платню" збільшуються на 0,5 приросту випуску комплектів, а на преміювання використовується 1/3 економії ресурсів.

Проаналізувати умови преміювання та запропонувати свої пропозиції.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сутність ефективності в менеджменті.
2. Методи розрахунку ефективності в менеджменті.
3. Види ефективності управління.
4. Показники економічної ефективності використання менеджменту в організації.
5. Методи розрахунків узагальнювальних і часткових показників економічної ефективності менеджменту.
6. Класифікація загроз для успіху підприємства. Шляхи їхнього попередження та усунення.

4. Рекомендована література

4.1. Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб.для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Шерлока; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – Москва: Инфра-М, 2007. – 215 с.
3. Верлока В. С. Основы менеджмента : учеб. пособ. для вузов / В. С. Верлока. – 2-е изд. – Харьков : ИНЖЭК, 2004. – 351 с.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – 2-ге вид. – Київ : Академвидав, 2007. – 462 с.
5. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова; Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 202 с.
6. Менеджмент організацій : учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин ; под ред. Л. А. Киржнера. – Киев : КНТ, 2006. – 686 с.
7. Менеджмент організацій : підруч. / за заг. ред. Л. І. Федулової. – Київ : Либідь, 2004. – 446 с.
8. Менеджмент. Теорія і практика : навч. посіб. / [А .А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін.]. – Київ : Атіка, 2007. – 584 с.
9. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник для студ. вищ. навч. закладів / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко ; Харківський національний економічний університет. – Харків : ІНЖЕК, 2005. – 454 с.
- 10.Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола; Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 274 с.
- 11.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2007. – 575 с.
- 12.Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2007. – 687с.

4.2. Додаткова

13. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособ. / Б. А. Аникин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
14. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.

15. Бесяцкый Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособ. / Н. П. Бесяцкый. – Минск : Новое знание, 2001. – 320 с.
16. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
17. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 1999. – 528 с.
18. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
19. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – Санк-Петербург : Питер, 2001. – 832 с.
20. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісова. – Київ : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с.
21. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : "Дело", 1992. – 702 с.
22. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – Київ : НТУУ "КПІ", 2001. – 560 с.
23. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб / В. Ф. Ситник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 614 с.
24. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
25. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей "Тандем" : Издательство ЭКМОС, 1997. – 224 с.

4.3. Інформаційні ресурси

26. Сайт вільної енциклопедії Вікіпедія. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
27. Сайт журналу інтелектуальної еліти "Персонал". – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/>.
28. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>.
29. Адміністративно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/management/>.
30. Сайт журналу "HR-менеджмент" – Режим доступу : <http://magazine.hrm.ru/>.

Зміст

Вступ.....	3
1. Теми та плани семінарських занять.....	4
2. Перелік тем практичних занять	5
3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань.....	7
4. Рекомендована література.....	60
4.1. Основна	60
4.2. Додаткова	60
4.3. Інформаційні ресурси.....	61

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа і страхування"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Миронова** Ольга Миколаївна
Лукашев Сергій Валерійович
Немашкало Каріна Ромеовна
Кривобок Катерина Володимирівна

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 71 ЕВ. Обсяг 63 с.

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

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