

**ВІННИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ ІНСТИТУТ**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та підприємництва**

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до практичних занять з дисципліни

**ОК 6. – «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

для здобувачів вищої освіти другого

(магістерського) рівня

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Вінниця – 2023**

ІВАНЮТА П.В. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Менеджмент організацій» для здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 Менеджмент. Вінниця. ВКІ 2023. 89 с.

Методичні рекомендації до практичних занять розглянуто та схвалено на засіданні кафедри *кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва*

Протокол № 1 від «30» серпня 2023 р.

*В.о. завідувача кафедри менеджменту,*

*маркетингу та підприємництва*  к.е.н. Стелла ПИРІЖОК

«30» серпня 2023 р.

## 1. Вступ

Загальносвітові та національні тенденції розвитку економіки висувають нові вимоги до ефективності менеджменту організацій, які зумовлені послабленою підприємницькою активністю, зростанням динамічності бізнессередовища, глобалізацією економічних відносин, розвитком функцій і методів державного регулювання економічних процесів.

Програма курсу «Менеджмент організацій» розроблена з урахуванням системного і функціонального підходів, які розглядають організацію як складну відкриту систему, а управління нею як динамічний комплекс функціональних менеджментів: фінансового, кадрового, операційного, інноваційного, інвестиційного, маркетингового тощо.

*Вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» дозволяє сформувати систему знань про організацію як об'єкт управління в умовах динамічного бізнессередовища, що дає можливість майбутнім менеджерам одержати чіткі уявлення про природу та різноманітність технологій управління сучасними підприємствами і застосовувати їх на практиці.*

**Мета** – оволодіння ЗВО теорією та практикою результативного управління організацією, формування системного мислення та комплексу спеціальних знань та умінь з управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення

**Завдання курсу** - формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління організацією; вивчення сучасних управлінських моделей та меж їх застосування; опанування методиками та інструментарієм управління підприємствами різних організаційно-правових форм; вивчення системи функціонування менеджменту; опанування прийомів антикризового управління; вивчення особливостей та інструментів формування конкурентної політики організації; набуття навичок ідентифікації пулу ризиків діяльності організації та розробки заходів ризикозахищеності; вивчення особливостей та інструментів управління результативністю менеджменту.

**Результатом вивчення дисципліни** є формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	Обов'язкова для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
Семестр	2
Кількість кредитів	4
Загальна кількість годин	120
Кількість змістових модулів	2
Лекції, годин	20
Практичні / семінарські, годин	16
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	80
Вид контролю	залік

## 2. Мета, завдання, компетентності та програмні результати навчання

2.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» є оволодіння студентами теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

2.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» є:

- набуття стійких знань з теорії та практики щодо менеджменту організацій;
- засвоєння системного підходу в управлінні організацією;
- вивчення побудови організаційної структури та послідовності її проектування;
- обґрунтування прийняття ефективних управлінських рішень;
- закріплення навичок реалізації менеджером основних функцій і процесів управління.

### 2.3. Компетентності

#### 2.3.1. Загальні компетентності

ЗК 2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

#### 2.3.2. Спеціальні компетенції

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей міжнародних стандартів.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

#### *2.4. Програмні результати навчання*

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачених умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організаціями (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

### 3. Тематика практичних занять

№ з/п	№ заняття	Назва теми	Кількість годин	
			денна форма	заочна форма
1	2	Тема 2. Системна модель управління організацією <i>Тема практичного заняття 1. Обґрунтування системного підходу у організації</i>	2	2
2	6	Тема 4. Ситуаційне управління в організації <i>Тема практичного заняття 2. Причини успіху та невдач кар'єри керівників та їх експертна оцінка</i>	2	2
3	8	Тема 5. Проектування організаційної структури <i>Тема практичного заняття 3. Створення проекту організаційної структури</i>	2	
4	10	Тема 6. Управління змінами в організації <i>Тема практичного заняття 4. Зовнішнє середовище організації</i>	2	
5	13	Тема 7. Управління конкурентоспроможністю в організації <i>Тема практичного заняття 5. Забезпечення конкурентної позиції організації</i>	2	
6	15	Тема 8. Антикризове управління і ризикозахищеність організації <i>Тема практичного заняття 6. Здійснення превентивних заходів для запобігання ризиків банкрутства, та комплексу антикризових заходів</i>	2	2
7	18	Тема 10. Управління ефективністю організації <i>Тема практичного заняття 7. Досягнення ефективності управлінням в організації</i>	2	2
8	20	Тема 11. Діагностика управління організаціями <i>Тема практичного заняття 8. Методи і процеси діагностики управління організаціями</i>	2	
Разом			<b>16</b>	<b>8</b>

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

## Тема 2. Системна модель управління організацією.

Тема практичного заняття 1. Обґрунтування системного підходу у організації

Мета: засвоєння теоретичних основ управління та набуття практичних навичок керівництва організацією, командою.

### Практичне завдання:

1. Вивчення теоретичних основ управління повинно поєднуватись із набуттям практичних навичок керівництва командою, організацією. Особистість менеджера - це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини якостей, наведених у табл. 1.

Таблиця 1 – Якості менеджера

Група	Якості менеджера
1	2
1. Професійно-ділові якості	<ul style="list-style-type: none"><li>• висока професійність;</li><li>• стратегічне мислення;</li><li>• генерація ідей;</li><li>• здатність приймати управлінські рішення;</li><li>• відповідальність за прийняття управлінських рішень;</li><li>• прагнення до професійного зростання;</li><li>• авторитетність;</li><li>• здатність до ризику;</li><li>• володіння антикризовим управлінням</li></ul>
2. Адміністративно-організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"><li>• оперативність;</li><li>• гнучкість стилю управління;</li><li>• уміння мотивувати персонал;</li><li>• уміння доводити справу до логічного завершення;</li><li>• послідовність дій;</li><li>• внутрішній контроль;</li><li>• уміння формувати команду;</li><li>• уміння запозичувати досвід підлеглих;</li><li>• здатність делегувати повноваження;</li><li>• уміння організовувати час</li></ul>
3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"><li>• психологічна компетентність;</li><li>• управлінська культура;</li><li>• лідерські здібності;</li><li>• упевненість у собі;</li><li>• уміння керувати своєю поведінкою;</li><li>• уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях;</li><li>• колегіальність;</li><li>• толерантність;</li><li>• оптимізм;</li><li>• переконливість;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уміння управляти конфліктами;</li> <li>• інтелектуальність;</li> <li>• риторичні здібності;</li> <li>• стресорезистентність;</li> <li>• почуття гумору;</li> <li>• уміння створювати імідж</li> </ul>
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• патріотизм;</li> <li>• національна свідомість;</li> <li>• державницька позиція;</li> <li>• інтелігентність;</li> <li>• людяність;</li> <li>• порядність;</li> <li>• почуття обов'язку;</li> <li>• громадянська позиція;</li> <li>• чесність;</li> <li>• доброзичливість</li> </ul>

Обґрунтуйте та наведіть приклади до кожної якості менеджера.

За матеріалами статей журналів визначте, які якості характерні для менеджерів сучасного українського бізнесу. Які професійно-ділові й адміністративно-організаційні якості характерні для старости вашої групи, для неформального лідера групи? В чому їх спільність та відмінність?

2. Корпорація “Техноком” - одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції “Технокому” експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Германію, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001: 2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів “Європейська якість”, “Вища проба”. Торгова марка “Мівіна”, “Лушеда” та “Бім-Бім” - переможці національного конкурсу “Золота торгова марка”. Постановка завдання:

- Проведіть аналіз зовнішнього бізнес-середовища для корпорації “Техноком”.
- Проведіть аналіз внутрішнього середовища корпорації “Техноком” на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
- Яким чином корпорація “Техноком” може впливати на поведінку споживачів?
- Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації “Техноком”.

## *Додаткова інформація*

**Ситуація на ринку.** Продукти швидкого харчування - один з найдинамічніших ринків, що розвивається. З ростом добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників “швидкої їжі” така кон’юнктура ринку має не тільки позитивні риси: що привабливіше поле бізнесу, то більше бажаючих у ньому працювати. Тому в останні роки конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання у межах 10–15 %) слід очікувати вибіркового збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дорогавартісних вітчизняних “швидких” продуктів, попит на які уже сформовано.

**Конкурентоспроможність.** Основним способом захисту своїх конкурентних переваг “Техніком” розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) - маркетинг відносин із споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ “Бім-Бім”, рисової лок-шини та рисової вермішелі премії-класу “Лушеда”, до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. Компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики - макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект 8 млн дол. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

**Персонал.** У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, вона забезпечує грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатись спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному “Центрі східної медицини”. Компанія дотримується негативної політики щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформовано, виникає загроза появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом, а також виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

3. Компанія Ельза (Польща) має фірмову мережу чоловічого одягу на батьківщині і в країнах Східної та Центральної Європи. Зважаючи на обставини, що в Україні висока щільність населення, відсоток міських жителів вище, ніж сільських, компанія планує відкрити своє представництво в Україні. Попереднє макроекономічне дослідження показало, що в країні динамічно розвиваються міста-мільйонники, з'являється середній клас споживачів. Крім того, на українському ринку успішно існують такі торгові марки як Mango, Mex, Benetton та ін. Сам цей факт вже вказує на високу купівельну спроможність населення. Компанія не має досвіду роботи на українському ринку. Стас Потлавський, який здійснює керівництво компанією, є найманим топ-менеджером. Він запроваджує змішаний стиль керівництва із застосуванням авторитарного та демократичного стилів, який відображає інтереси власника та колективу. Роль трудового колективу в управлінні стоїть на другому місці після спільної політики власника і топ-менеджера. Трудовий колектив компанії "Ельза" має вплив на формування планів соціального розвитку, визначення умов оплати праці.

В останні роки співробітники стали помічати деякі негативні явища в кадровій політиці пана Потлавського: протекціонізм у відборі кадрів - за принципом особистої відданості.

Позитивним чинником кадрової політики топ-менеджера колектив вважає принцип оплати праці - за максимізацією оцінки особистого вкладу (через премії та бонуси).

Керівником української філії пан Потлавський воліє призначити Генріха Зборівського, керівника відділу управління персоналом, який, однак, не має досвіду роботи на посаді лінійного менеджера і досвіду роботи поза межами Польщі.

Стас Потлавський надав завдання начальникові відділу стратегічного аналізу провести відповідний аналіз і визначити тип стратегії для виходу на український ринок. Постановка завдання:

- Проаналізуйте причини, які змусили компанію “Ельза” прийняти рішення щодо виходу на український ринок.
- Які навички менеджерів будуть найважливішими для завоювання позицій на українському ринку готового одягу.
- Наведіть спільні риси та відмінності між українським, російським та польським ринком готового одягу.
- Визначте, яким чином компанія “Ельза” може впливати на поведінку українських споживачів?

### *Додаткова інформація*

В останні роки в Україні спостерігається позитивна динаміка продажу одягу. Якщо раніше спеціалісти оцінювали український ринок одягу мінімум у 7 млрд грн, то останніми роками - близько 8,5 млрд грн. Проте, як і раніше, велика частка населення (70–75 %) купує одяг на речових ринках. З 25–30 % населення, які купують одяг у цивілізованих торгових точках, тільки 2 % витрачають гроші у дорогих магазинах.

Збільшення платоспроможності населення викликало в минулому році зростання кількості магазинів готового одягу. На український ринок почали виходити компанії ближнього зарубіжжя, все активніше поводяться українські оператори, з’являються магазини, які пропонують одяг західноєвропейських марок.

Відомі західні оператори продовжують ігнорувати український ринок, тому працюють через українських імпортерів. Українські компанії, починаючи з 2003 р., активізували свій наступ на споживача. Голосно заявили про себе українська фірмова мережа чоловічого одягу “Арбер”, мультибрендова мережа “Алеся”. “Арбер” спеціалізується на продажу чоловічих костюмів марки “Тригорі Арбер”, SELA - на одязі для активного образу життя.

Сформовано коло операторів, які мають представницькі мережі, що складаються з кількох десятків магазинів. Наприклад, ТОВ “Арго торгова мережа” (магазини Benetton, Mango, Morgan, X-Treme та ін.), “Михаїл Воронін”, “Відіван”, “Колінс” тощо.

Значною кількістю на українському ринку готового одягу представлені компанії, які працюють під фірмовою вивіскою, проте поки ще не доросли до справжньої торгової мережі. Вмагазинах, які працюють під однією назвою, часто не розроблені

єдина цінова та асортиментна політика, загальна кількість торгових точок недостатня для задоволення “рітейлорських амбіцій”. У таких мережах представлені як вітчизняні магазини - “Дана”, “Тикаферлюкс”, “Трембіта”, “Каштан”, так і імпортні магазини - Hugo Boss, Zegna та ін.

Оператори ринку спокійно оцінюють появу нових компаній та їх сміливі наміри щодо розвитку бізнесу. Справа в тому, що на українському ринку готового одягу сітьова торгівля поки що займає 1–2 % ринку, з оборотом 5–15 млн дол. на рік. Таким чином, плацдарм для розвитку практично не зайнятий. На думку спеціалістів, найперспективнішою для сітьових торговців є продаж одягу середньої цінової категорії. Саме в цьому сегменті у магазинів найбільший шанс “відбити” споживача у торгових ринків за рахунок сервісу, комфорту, популярності мережі, системи розпродажів.

Вочевидь, що присутність вільного сегмента ринку та успіхи “першопрохідників” (за півроку оборот у мережі SELA на Україні досяг 1 млн дол.) сприяють появі нових імен на ринку. Так, у 2004 р. в Україні з’явилися міжнародні фірмові магазини - Ахага (Київ) та Reserved (Львів).

Оператори поки що орієнтуються в основному на розвиток мережі монобрендових магазинів, в яких представлена одна торгова марка. Водночас в Україні існують і мультибрендові мережі “Арго торгова мережа” та “Алеся”, в кожній з яких представлені 15 торгових марок.

Світова практика свідчить, що понад 70 % торгових мереж з готового одягу створюються за франчайзинговою системою. Навіть компанії, які ще кілька років тому починали відкривати власні магазини, переходять на роботу за франчайзинговими угодами. За такою самою схемою створюється більша кількість торгових мереж українських виробників: “Відіван”, “Арбер”, “Михаїл Воронін”, “Сенсус”. Імпортні торгові маркитакож просувають українські фірми-імпортери. В Україні материнські компанії відкрили свої представництва: естонська Baltica Grupp (міжнародна мережа Monton).

Останніми роками розвиваються дрібно- та середньоформатні крамниці одягу - з торговим залом площею 80–400 кв. м. Більшість компаній спеціалізується на певному

напрямі: молодіжна мода, чоловічі костюми тощо. Тому в них невиникає потреби у великих торгових приміщеннях.

Проте, на думку фахівців, український ринок вже готовий до сприйняття великоформатних магазинів одягу (1–3 тис. кв. м) з єдиним касовим простором та універсальним асортиментом (наприклад, як європейська мережа магазинів С&М). Поки що “укрупнення” відбувається за рахунок місцевих компаній і торгових марок.

На момент проведення стратегічного аналізу компанією Ельза закінчується будівництво “Альта-Центру”, в якому планується відкрити два універмаги одягу. Перший — має спеціалізуватись на продажу імпортного фірмового одягу. Другий - реалізовувати за єдиною маркою одяг, який було вироблено на українських швейних фабриках.

### **Питання для самоперевірки**

1. У чому полягає суть менеджменту організації як системи?
2. Які складові включає в себе система менеджменту організації? Охарактеризуйте їх.
3. Що означає менеджмент як організація управління підприємством?
4. Навести класифікацію методів менеджменту організації.
5. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

### **Тестові завдання:**

1. Визначіть суть поняття «системний підхід»:
  - а) підхід в менеджменті, у якому організація складається із взаємозалежних підсистем, а сама є відкритою системою, взаємодіючою із зовнішнім середовищем;
  - б) підхід в управлінні, за допомогою якого будується система в організації;
  - в) керування є процесом, що складається із серії безперервних і взаємозалежних по цілям дій;
  - г) керування з урахуванням обставин, у яких в даний момент перебуває підприємство.
2. Частина системи, яка виділена за явно вираженими локальними властивостями:
  - а) підрозділ;

- b) підсистема;
- c) відділ;
- d) організація.

3. Система, до якої відносяться всі елементи й підсистеми, що забезпечують процес управління або процес цілеспрямованого впливу на колективи людей і ресурси організації:

- a) керована система;
- b) керуюча система;
- c) головна система;
- d) системна організація.

4. Найбільш загальними принципами системного підходу є:

- a) цілісності, примату цілого над його складовими, ієрархічності, полісистемності;
- b) єдності, економічності, ефективності;
- c) цілеспрямованості, визначеності, конкурентоспроможності;
- d) спрямованості, цілісності, економічності.

5. Розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер визначається підходом:

- a) системним;
- b) функціональним;
- c) ситуаційним
- d) процесним.

6. Підхід, в якому все досить формалізовано і регламентовано, прийняті і встановлені початкові установки і чітко розподілена міра і межа відповідальності кожного працівника:

- a) «жорсткий» системний підхід;
- b) адміністративний підхід;
- c) системний підхід;
- d) процесний підхід.

7. Об'єднання компонентів і елементів в інтересах досягнення бажаної мети – це:

- a) система;
- b) організація;
- c) управління;
- d) підприємство.

## Тема 4. Ситуаційне управління в організації

*Тема практичного заняття 2.* Причини успіху та невдач кар'єри керівників та їх експертна оцінка

Мета: оволодіння навичками здійснювати ситуаційне управління на основі успіху і невдач організації.

### I. Ситуаційні завдання:

*Ситуація 1.* Проаналізувати операційну систему діючого підприємства (об'єкту практики, підприємства відомої торговельної марки тощо) за такими критеріями:

- склад та особливості вхідних ресурсів;
- склад і специфіка «вихідних» результатів;
- сутність операційної функції;
- представники операційних менеджерів, які функціонують в основних підсистемах операційної системи;
- характеристика типу операційної системи;
- стисла характеристика особливостей головних підсистем операційної системи;
- схема операційного процесу.

Результати аналізу оформити як звіт; підготуватися до презентації звіту на практичному занятті.

*Ситуація 2.* Ви – операційний менеджер супермаркету. Дайте обґрунтовану відповідь на запитання:

1. Які відділи не слід розміщувати поруч?
2. Чи виграє певний відділ від розташування у безпосередній близькості від інших відділів?
3. Які відділи слід розташовувати першими по маршруту руху покупців?
4. Які відділи слід розташовувати останніми?
5. Які елементи можуть служити орієнтирами для руху покупців у супермаркеті?

*Ситуація 3.* Компанія, що виготовляє медичний одяг, аналізує питання розширення потужності.

Альтернативи: – "нічого не робити";

- "будувати міні-завод";
- "будувати завод середньої потужності";
- "будувати великий завод".

Нове підприємство (завод) буде виготовляти новий тип одягу. Поточний потенціал або можливості ринку для цього товару невідомі. У разі проектування великого заводу за сприятливого ринку прибуток прогнозує дорівнюватиме 100 тис. дол. З іншого боку, великий завод буде "давати" 90 тис. дол. збитку за несприятливого ринку.

У випадку будівництва середнього заводу прибуток досягатиме до 60 тис. дол. за сприятливого ринку, а за несприятливого матимемо збиток у 10 тис. дол.

Якщо проектувати малий міні-завод за сприятливого ринку, то прибуток складе 40 тис. дол., за умови несприятливого ринку компанія одержить збиток тільки в 5 тис. дол. За здійснення альтернативного варіанта "нічого не робити" компанія не понесе ніяких збитків, але і про додатковий дохід не може бути і мови. Останні дослідження ринку довели, що імовірність сприятливого ринку складає  $P1 = 0,4$ .

Це означає також, що імовірність несприятливого ринку дорівнюватиме  $P2 = 0,6$ .  
Оберіть найкращий варіант.

*Ситуація 4.* Корпорація "Техноком" - одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції "Технокому" експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001: 2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів "Європейська якість", "Вища проба". Торгова марка "Мівіна", "Лушеда" та "Бім-Бім" – переможці національного конкурсу "Золота торгова марка".

### ***Додаткова інформація***

***Ситуація на ринку.*** Продукти швидкого харчування - один з найдинамічніших ринків, що розвивається. З ростом добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників “швидкої їжі” така кон’юнктура ринку має не тільки позитивні риси: що привабливіше поле бізнесу, то більше бажаючих у ньому працювати. Тому в останні роки конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання у межах 10–15 %) слід очікувати вибіркового збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дорогавартісних вітчизняних “швидких” продуктів, попит на які уже сформовано.

**Конкурентоспроможність.** Основним способом захисту своїх конкурентних переваг “Техніком” розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) - маркетинг відносин із споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ “Бім-Бім”, рисової лок-шини та рисової вермішелі премії-класу “Лушеда”, до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. Компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики - макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект 8 млн дол. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

**Персонал.** У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, вона забезпечує грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатись спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному “Центрі східної медицини”. Компанія дотримується негативної політики щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформовано, виникає загроза появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом, а також виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

### ***Завдання до ситуації***

- Проведіть аналіз зовнішнього бізнес-середовища для корпорації “Техноком”.
- Проведіть аналіз внутрішнього середовища корпорації “Техноком” на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.

- Яким чином корпорація “Техноком” може впливати на поведінку споживачів?
- Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації “Техноком”?

2. Перед керівництвом компанії “Кернер” постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було не доцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна - високі ціни на насіння соняшника. Що робити? Поки не пізно припинити бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. вона прийняла рішення про будівництво у Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з’ясувалося, що місцерозташування майбутнього терміналу вибрано невдало - біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії “Агроекспорт”.

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато, і зовсім інше всього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО “Кернел-Трейд” - торговець сільгосппродукції, ООО “Кернер-Капітал” - торговець цінними паперами, ООО “Українська аграрна компанія”, Полтавський маслоекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії “Стрелецький степ”, 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія “Кернер” починала свою діяльність з бартеру: обмінювали у селян паливо на насіння соняшника. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення “портфеля” зернокультур. У 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, але і на зовнішньому ринку. Справа виявилась прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому - його готові були купувати за

світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми, а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зриви термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Беручи до уваги той факт, що компанія “Кернер” працювала на ринку, що розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку цієї компанії стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик полягав у тому, що не було відомо скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не вкращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже згодом стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 90-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько 3 дол. за збереження 1 т зерна, а в 2005 р. - вже 25–30 дол.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії і воно звернуло увагу на новий бізнес. Працюючи насамперед з насінням соняшнику, і знаючи вартість його переробки і ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в масложировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько 50 дол. за 1 т соняшнику, а якщо його переробити - 80 дол.

У 2001 р. компанія “Кернер” прийняла рішення придбати Полтавський маслоекстракційний завод. На цей час вона вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупівельну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік - застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу - нерафінована олія відвантажувалася наливом, лінійрафінації та бутелювання олії не було. На момент придбання заводу це не мало вирішального значення, оскільки компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія “Кернер” здивувала своїх партнерів і конкурентів, купивши Меловський завод рафінованої олії “Стрелецький степ” у Луганській області. Цей завод не тільки переробник соняшникової олії, а й виробник бутельованої соняшникової олії з уже розкрученою торговою маркою “Щедрий дар”. На вересень

2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7 %. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія “Кернер” провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки “Щедрий дар” на ринку зросла більше ніж у 2 рази - до 14,3 %. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації і бутелювання олії потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо вдосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на західноєвропейські країни.

### ***Завдання до ситуації***

- Визначте етапи життєвого циклу групи компаній “Кернер”.
- Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії “Кернер”?
- Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній “Кернер”.
- Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії “Кернер”?
- Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії “Кернер”?

### **Питання для самоперевірки**

1. Співвідношення централізації і децентралізації.
2. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління.

## Тема 5. Проектування організаційної структури

Тема практичного заняття 3. Створення проєкту організаційної структури.

Мета: оволодіння навичками формувати і проектувати організаційну структуру.

### Практичні завдання:

1. Проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь, або організації, в якій ви проходили навчальну практику. Для аналізу використайте опитувальник, який наведено в табл. 1. Проранжуйте відповіді за 5-бальною системою:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

Таблиця 1 – Опитувальник для визначення стану організаційної культури

Твердження	Кількість балів
1	2
1. Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють важливість студентів	
2. Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ВНЗ	
3. Дії управлінського персоналу, звичайно, відповідають прийнятим у компанії цінностям	
4. Підтримка інших співробітників, навіть з інших факультетів, є нормою	
5. Заклад і весь персонал більше орієнтований на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6. Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7. До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводиться кілька співбесід, орієнтованих на виявлення в них рис, що відповідають організаційній культурі закладу	
8. Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про ВНЗ, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи в закладі	
9. Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства	
10. Цінності компанії вказують на необхідність ефективної діяльності, адаптацію до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11. Наслідування місії та цінностям закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12. Ви чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ВНЗ	
13. У закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
<b>Загальна сума балів</b>	

### ***Інструкція до аналізу***

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки:

*Сума 52 бали та вище:* у вашому ВНЗ діє могутня організаційна культура.

*Сума 26–51 бали:* ВНЗ характеризується помірно сильною організаційною культурою.

*Сума менше 25 балів:* організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища і не відповідає потребам персоналу і студентів.

### ***Завдання***

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу (іншої організації).

2. Визначте позитивні та негативні боки сильної організаційної культури.

3. Обміркуйте питання, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного?

2. Об'єкт аналізу - машинобудівний завод. Структуру управління заводом наведено на рис. 1.

Апарат управління заводом складається (без керівництва) з 21 підрозділу. Розподіл чисельності наведено в табл. 2. Необхідність створення структурних підрозділів повинна бути всебічно обґрунтована. При цьому найважливішими критеріями є чисельність і кваліфікаційний склад працівників цього підрозділу, характер виконуваної роботи. Основним структурним підрозділом в апараті управління багатьох підприємств є відділ. У відділах зосереджене близько 75 % усіх інженерно-технічних працівників (ІТП), що служать, і технічних виконавців заводууправління. Тому насамперед варто враховувати ті організаційні умови, за яких доцільне створення відділу, і лише потім формування його внутрішньої структури.

Мінімальна чисельність для відділу, звичайно, становить 10 осіб, для бюро - 7, для конструкторських і технологічних підрозділів - у відділі 21, а в бюро - 16 осіб. Якщо чисельність працівників менша, рекомендується призначати старших фахівців і фахівців.

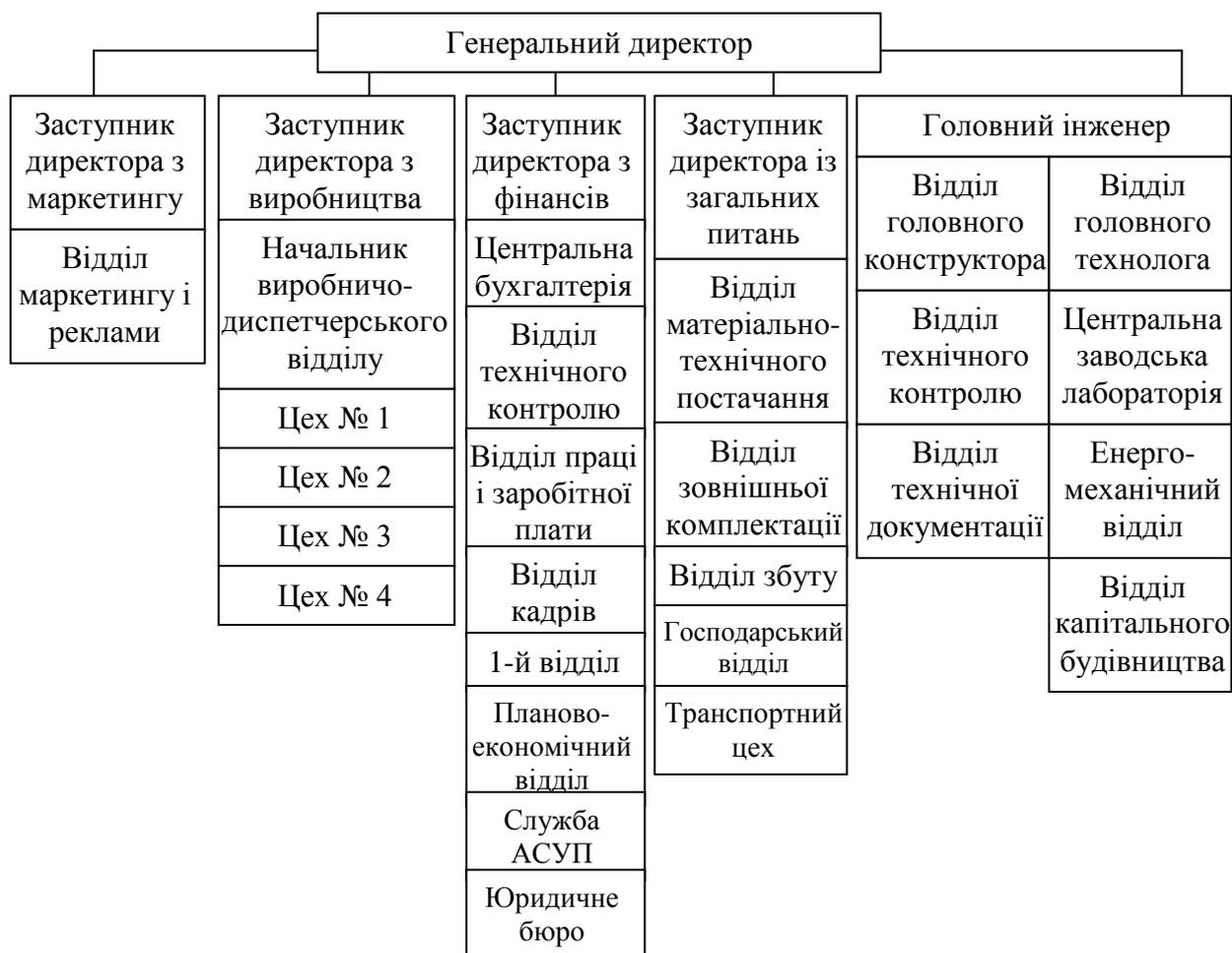


Рис. 1. Організаційна структура управління заводом

### Завдання

У процесі ділової гри необхідно проаналізувати організаційну структуру заводу і запропонувати проект нової більш прогресивної організаційної структури управління. Завдання учасників можна конкретизувати наступним чином.

Таблиця 2 – Штатний розпис машинобудівного заводу

№ пор.	Найменування підрозділу	Всього, осіб
1	Відділ маркетингу (ВМ)	9
2	Відділ головного конструктора (ВГК)	32
3	Відділ головного технолога (ВГТ)	70
4	Відділ праці і заробітної плати (ВПіЗ)	13
5	Енергомеханічний відділ (ЕМВ)	10
6	Відділ технічного контролю (ВТК)	9
7	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
8	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
9	Центральна бухгалтерія (ЦБух.)	17
10	Відділ збуту (ВЗ)	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	12
12	Відділ кадрів заводу (ВК)	6
13	Відділ зовнішньої комплектації (ВЗК)	10
14	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	4
15	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9

16	Перший відділ	3
17	Відділ капітального будівництва	6
18	Господарський відділ (ГВ)	10
19	Відділ технічної документації (ВТД)	3
20	Служба АСУП	1
21	Юридичне бюро	1
Разом		267

1. Згідно з даними табл. 2 визначити, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро, а які ні, і тому повинні бути реорганізовані.

2. На основі приведених формул визначити склад посадових категорій для апарату управління цього підприємства загалом і звести в табл. 3. Визначити відхилення по кожній категорії, зробити аналіз.

3. Провести розрахунки тих самих посадових категорій у межах кожного підрозділу, наведеного в табл. 4. Проаналізувати нормативну і фактичну чисельність по кожному підрозділу і кожній категорії.

4. На основі проведеного аналізу і розрахунків розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів по кількості працівників у відділі і бюро. Результати розрахунків звести в табл. 5.

*Таблиця 3 – Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП і службовців*

№ пор.	Найменування посадових категорій	Загальна чисельність, осіб		Відхилення	
		розраховано	фактично	+	-
1	Керівники підрозділів		17		
2	Заступники керівників		11		
3	Начальники бюро (груп)		14		
4	Старші виконавці		62		
5	Виконавці		163		
Разом			267		

*Таблиця 4 – Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за підрозділами (без керівників підрозділів)*

№ пор.	Підрозділи	Фактична чисельність, осіб	У тому числі								
			заст. начальника		нач. бюро		ст. виконавець		виконавець		
			н	ф	н	ф	н	ф	н	ф	
1	ВМ	9		1		—			—		8
2	ВГК	31		1		4			8		18
3	ВГТ	69		1		6			21		41
4	ВПіЗ	12		1		—			4		7
5	ЕМВ	9		1		—			3		5
6	ВТК	8		1		—			2		5

7	ПЕВ	16		1		1		5		9
8	ВДВ	19		2		1		7		9
9	ЦБух.	16		1		—		4		11
10	ВМТП	11		—		1		1		9
11	ВЗК	9		1		—		—		8
12	ГВ	9		—		—		—		9
Разом		218		11		13		55		139

де н — нормативна; ф — фактична.

Таблиця 5 - Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями

№ пор.	Структурні підрозділи	Чисельність, осіб	У тому числі							
			заст. начальника		нач. бюро		ст. виконавець		виконавець	
			н	ф	н	ф	н	ф	н	ф

5. На основі аналізу частин досліджуваної проблеми побудувати нову структурну схему управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

### **Рекомендації і порядок проведення ділової гри**

**Етап I - Введення у гру.** Викладач роз'яснює учасникам ділової гри її зміст, мету і порядок проведення. Потім навчальна група розбивається на команди і визначаються керівники проектів. Керівники отримують необхідну документацію для проведення ділової гри.

### **Етап II - Проведення розрахунків та формування висновків.**

Учасники ділової гри визначають підрозділи, які відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро; встановлюють перелік підрозділів, які не відповідають вимогам і в зв'язку з цим повинні бути реорганізовані.

На основі наведених нижче формул визначають склад посадових категорій для апарату управління підприємства загалом:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X; \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X; \quad (2)$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 X; \quad (3)$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 X, \quad (4)$$

де  $Y_1$  - кількість заступників начальника відділу;

$Y_2$  - кількість бюро, які знаходяться всередині відділу (начальників бюро);

$Y_3$  - кількість груп (старших виконавців);

$Y_4$  - чисельність виконавців;

$X$  - чисельність службовців у відділі.

Здійснюють аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом і за кожною категорією, розробляють пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро. При цьому учасникам ділової гри рекомендується обґрунтувати, за якими ознаками і факторами проведено укрупнення окремих підрозділів і відповідно пояснити, чому об'єднано саме ці підрозділи.

*Етап III - Підведення підсумків та визначення результатів.* Кожен керівник проекту доповідає про проведену роботу:

- 1) які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро і їх варто реорганізувати;
- 2) результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл. 6;
- 3) аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом згідно з табл. 7;
- 4) пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро (табл. 6). Важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи всіх підрозділів, щоб учасники ділової гри при розгляді структури управління відійшли від сформованих підходів і інструкцій. Отже, потрібні нові прогресивніші підходи і гнучкіші структури управління виробництвом.

На основі обговорення запропонованих проектів розробляється і формулюється кінцевий варіант організаційної структури управління підприємством.

### **Методичні вказівки:**

I. Принципи продуктивності Емерсона - На прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання 12 принципів продуктивності Емерсона.

*Таблиця 6 – Оцінка ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві*

Принцип продуктивності	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципу продуктивності
1. Чітко визначені ідеали		
2. Здоровий глузд		
...		
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Результати оцінки ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві оформити у вигляді табл. 6.

У 3-й колонці таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачеві.

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за наступною системою: “5” - ставиться за умови, якщо повністю виконуються усі вимоги конкретного принципу; “4” - при незначних відхиленнях; “3” - при помітних відхиленнях; “2” - при суттєвих відхиленнях; “1” - принципу не дотримуються.

Після проведення оцінювання треба графічно зобразити ситуаційну модель, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

II. Принципи управління Файоля - На прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві.

*Таблиця 7 – Оцінка ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві*

Принцип управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1. Розподіл праці	Мета - виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих самих умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу	
2. Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом віддавати накази. Там, де надаються повноваження, виникає відповідальність	
14. Корпоративний дух	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума/14)		

Результати оцінки ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві оформити у вигляді табл. 7.

У 3-й колонці таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачеві.

### III. Мистецтво управління Лі Яккоки.

В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце “щось таке” належить до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншого боку, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, у тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, сформулював такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

- Уміння контактувати з людьми - оце все і вся.

- Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, найголовніше - це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.

- Той, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, має насамперед навчитися визначати пріоритети.

- Потрібно регулярно ставити кілька запитань своїм провідним працівникам, якщо:

- Які завдання ви ставите собі на найближчі три місяці?

- Які ваші плани, пріоритети, надії?

- Що ви збираєтесь зробити для їх здійснення?

- Регулярно, раз у три місяці, кожний менеджер повинен зі своїм безпосереднім керівником підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.

- Обов'язковий порядок письмового викладу будь-якої ідеї - це перший крок до втілення її в життя.

- Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти допущені помилки.

- Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

- Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить і роль мотиватора.

- Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну діяльність - це спілкуватися з ними.

- Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете її висварити, краще зробіть це потелефону.

- Не намагайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

- Головна причина, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, - вони погано контактують зі своїми колегами.

- Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок - ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

- Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага над мавпою.

- Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хочуть їх відкрито визнавати.

- Якщо справді віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, незважаючи на перешкоди, що виникають.

Зазначте, чи згодні або не згодні ви з підходами Лі Яккокі щодо оволодіння мистецтвом управління. Відповідь обґрунтуйте. Розгляньте точки зору інших відомих фахівців у сфері управління.

3. Основним видом діяльності готельного комплексу “Дніпро” є надання послуг з організації проживання туристів та гостей м. Києва.

Готель “Дніпро” має ліцензію Державного Комітету України з туризму від 8.12.1994 р. на здійснення п'яти видів туристичної діяльності, але працює за одним із них - організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні.

Готель має відповідні угоди з наступними з багатьма туристичними фірмами України, а також із зарубіжними партнерами “Пакова-Інвестмент ЛТД” (Кіпр), СЖТТ (Франція), ASLA Ltd (Англія).

Відповідно до паспорту матеріальної бази готелю “Дніпро” номерний фонд становить 192 номери на 283 ліжко-місця, з них: одномісних - 91; двомісних - 44; напівлюксів двокімнатних - 24; люксів двокімнатних - 4; люксів трикімнатних - 4; люкс-апартаментів (чотири-, п'ятикімнатних) - 8.

Загальна площа номерного фонду готелю дорівнює 12793,1 м<sup>2</sup>. Усі номери готелю обладнані супутниковим телебаченням. Для забезпечення гостей послугами

харчування в готелі працюють: ресторан на 160 посадкових місць, який має три зали - "Дніпро" (шведський стіл) - 90 місць, "Леда" - 46 місць, "Візантійський" - 24 посадкових місця; п'ять барів та кафе "Струмок" на 45 посадкових місць.

У готелі також діє пункт обміну валюти, перукарня, магазини, кіоск з продажу періодичних видань, автомобільна стоянка на 24 автомобілі, надаються послуги з прання білизни та хімчистки.

З метою залучення іноземних туристів до України, працівники готелю беруть участь у міжнародних туристичних ярмарках як у Києві, так і за кордоном - Варшаві, Лондоні, Берліні. Саме від результатів їхньої роботи, а також роботи інших працівників готельного комплексу "Дніпро" залежить, чи буде реалізовано економічний потенціал цього підприємства готельного господарства. Інформацію щодо чисельності виробничого персоналу та апарату управління наведено в таблицях 8 і 9.

### ***Завдання***

1. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу "Дніпро" та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

2. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом "Дніпро". Положення про функціональний підрозділ має включати такі складові:

- 1) загальні положення;
- 2) основна мета та завдання;
- 3) основні функції;
- 4) управління підрозділом;
- 5) зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами;
- 6) права підрозділу;
- 7) відповідальність підрозділу;
- 8) ліквідація та реорганізація підрозділу.

3. Розробіть посадові інструкції спеціалістів апарату управління готельного комплексу "Дніпро".

Таблиця 8 - Чисельність виробничого персоналу готелю “Дніпро”

Найменування посади	Кількість штатних одиниць, осіб
<i>Готельне господарство</i>	
1	2
Вантажник матеріального складу	2
Слюсар-сантехнік 4 розряду	1
Слюсар-сантехнік 4 розряду	6
Плиточник 4 розряду	1
Столяр 5 розряду	2
Маляр 5 розряду	3
Електромонтер з ремонту обладнання та КППіА 5 розряду	1
Електромонтер з ремонту електрообладнання 4 розряду	7
Слюсар з ремонту обладнання і КППіА 5 розряду	2
Газоелектрозварник 5 розряду	1
Паркетник 6 розряду	1
Радіомеханік 4 розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування 5 розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування 4 розряду	4
Оператор зв'язку	1
Кравець 2 розряду	1
Вантажник 2 розряду	2
Оператор пральних машин 4 розряду	2
Прасувальник 3 розряду	6
Апаратник хімічної чистки 4 розряду	1
Вантажник 2 розряду	1

<i>Громадське харчування</i>	
Офіціант 5 розряду	4
Офіціант 4 розряду	7
Офіціант 3 розряду	9
Контролер	1
Бармен 5 розряду	7
Офіціант 5 розряду	4
Офіціант 4 розряду	1
Бармен 5 розряду 12 поверху	4
Буфетник 3 розряду	3
Кухар 6 розряду	5
Кухар 5 розряду	8
Кухар 4 розряду	7
Очисник плодоовочів та картоплі 2 розряду	1
Робітник кухні 2 розряду	8
Кухар 3 розряду	5
Вантажник 2 розряду	3
<b><i>Всього по виробничому персоналу</i></b>	<b><i>133</i></b>

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” Державного комітету України по туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 році як державне підприємство.

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 осіб. У готелі одномісні та двомісні номери. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів із 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану з 10.00 до 23.00 год.

### *Завдання*

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 особи обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління - із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал - 55–60 % від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал - 10–12 % від загальної кількості працюючих.

*Таблиця 9 - Чисельність працівників апарату управління готелю “Дніпро”*

Найменування посади	Кількість штатних одиниць, осіб
Директор готелю	1
Головний інженер	1
Заступник головного інженера	1
Керівник служби охорони праці	1
Юрист I категорії	1
Старший інспектор з режиму	3
Завідуюча господарством	1
Інспектор по кадрах	1
Головний бухгалтер	1
Заступник головного бухгалтера	1
Бухгалтер 1 категорії	2
Бухгалтер 2 категорії	1
Бухгалтер (спеціаліст)	2
Економіст 1 категорії	1
Економіст 1 категорії	1
Директор ресторану	1
Заступник директора ресторану	1
Начальник відділу постачання	1
Завідуючий складом	1
Завідуючий копіювально-розмножувальним бюро	1
Інспектор	1
Начальник АСУ	1
<b>Всього</b>	<b>28</b>

3. Складіть перелік необхідних посад та визначте їх чисельність, де на прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання 12 принципів продуктивності Емерсона.

Результати оцінки ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві оформити у вигляді табл. 10.

У 3-й колонці таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачеві.

*Таблиця 10* – Оцінка ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві

Принцип продуктивності	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципу продуктивності
1. Чітко визначені ідеали		
2. Здоровий глузд		
...		
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за наступною системою: “5” - ставиться за умови, якщо повністю виконуються усі вимоги конкретного принципу; “4” - при незначних відхиленнях; “3” - при помітних відхиленнях; “2” - при суттєвих відхиленнях; “1” - принципу не дотримуються.

Після проведення оцінювання треба графічно зобразити ситуаційну модель, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації:

- Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Київська-Русь” і покажіть на схемі зв’язки між її елементами.

- Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Київська-Русь”. Структуру положення про функціональний підрозділ наведено в дод. 1.

- Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади (дод. 1).

*Опис посади: менеджер готелю*

**Опис.** Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і задоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть включати управління роботами, пов'язаними з продовольчим забезпеченням (у ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. У невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

**Кваліфікація.** Досвід роботи у готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи у цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі і мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

**Перспектива.** Потреба в цій посаді росте швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної і тимчасової роботи.

**Заробітна плата.** Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від обсягу виконуваних робіт.

4. Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом на підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, у тому числі управлінського персоналу - 21 особа (керівник підприємства - 1; заступників керівника підприємства - 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління - 3; товарознавців - 3; економістів - 2; головний бухгалтер - 1; бухгалтерів - 2; інспектор з кадрів - 1; касирів центральної каси - 2; адміністраторів - 2; завідувач господарством - 1; секретар офісу - 1; робітників - 91 особа).

**Завдання**

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3. Розробіть Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (структуру Положення про функціональні підрозділи наведено вище).

4. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства "Щедрий дар", використовуючи опис посади (дод. 2).

## *Додаток 2*

### *Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі*

**Опис.** Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи інше, його найголовніше завдання - зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

**Придатність (кваліфікація).** Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без неї. Перевага, звичайно, для людей, які мають ступінь бакалавра у бізнесі.

**Перспектива.** Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи буде швидко зростати. Робота продавцем у роздріб - не погане місце роботи з неповним робочим днем.

**Заробітна плата.** Зарплата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

### *Опис посади: продавець оптової торгівлі*

**Опис.** Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах, школах і лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їхня компанія. На додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою і обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багатороз'їжджають.

**Кваліфікація (придатність).** Оптовики повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань, наприклад, на посаду

оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями в галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад продукти харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

**Перспективи.** Припускається, що кількість посад у цій галузі зростає.

**Зарплата.** Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують (фіксовані) зарплати, інші працюють за компенсацію і комісійні.

5. Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю “Альфа”. Товариство “Альфа” є господарчим суб’єктом і діє згідно зі Статутом. За штатним розкладом у товаристві працює 125 осіб, у тому числі працівників апарату управління - 19 осіб. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено в табл. 11.

*Таблиця 11 - Штатний розклад працівників апарату управління ТОВ “Альфа”*

№ пор.	Посада	Кількість осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Начальник відділу стратегічного планування	1
9	Економіст	2
10	Начальник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
Разом		19

Товариство “Альфа” спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування.

### **Завдання**

- Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ “Альфа” і покажіть на схемі прямі та зворотні зв’язки між ланками управління.
- Розробіть положення про відділ маркетингу та відділ стратегічного планування.
- Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.

- Складіть опис посади начальника відділу збуту, використовуючи посадову інструкцію (дод. 3).

*Додаток 3*

*Посадова інструкція Начальника відділу збуту*

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність Начальника відділу збуту.

1.2. Начальник відділу збуту призначається на посаду і звільняється від посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.

1.3. Начальник відділу збуту підпорядковується безпосередньо \_\_\_\_\_ .

1.4. На посаду Начальника відділу збуту призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за спеціальності у сфері збуту.

1.5. Начальник відділу збуту повинен знати:

– законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали з організації збуту і постачання готової продукції; методи і порядок розробки прогнозів, перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції; перспективи розвитку підприємства; перспективи розвитку ринків збуту; методи вивчення попиту на продукцію підприємства, оптові і роздрібні ціни на продукцію, що випускається підприємством; методи і порядок розробки нормативів запасів готової продукції; порядок складання договорів на постачання продукції, визначення потреби в завантажувальних і транспортних засобах; правила оформлення документації; стандарти збереження і транспортування продукції; порядок підготовки претензій до споживачів і відповідей на претензії, що надходять; стандарти і технічні умови на продукцію, що випускається підприємством; організацію складського господарства; основи технології, організації виробництва, праці і управління; організацію обліку збутових операцій і складання звітності про виконання плану реалізації; основи трудового законодавства; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку; правила і норми охорони праці.

1.6. У період тимчасової відсутності Начальника відділу збуту, його обов'язки покладаються на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОBOB'ЯЗКИ

2.1. Здійснює раціональну організацію збуту продукції підприємства, її постачання споживачам у терміни й обсягах відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.2. Забезпечує участь відділу в підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, проведенні маркетингових досліджень з вивчення попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту

2.3. Організує підготовку і укладення договорів на постачання продукції споживачам, узгодження умов постачань.

2.4. Очолює роботу зі складання планів постачань і їхнє ув'язування з планами виробництва з метою забезпечення надходження готової продукції виробничими підрозділами в терміни, за номенклатурою, в комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.5. Вживає заходи з виконання плану реалізації продукції, своєчасному отриманню документів на постачання.

2.6. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, стан запасів готової продукції на складах.

2.7. Організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне збереження і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі і робочій силі для відвантаження готової продукції.

2.8. Здійснює розробку і впровадження стандартів підприємства з організації збереження, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів щодо удосконалювання збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скороченню транспортних витрат, зниженню наднормативних залишків готової продукції і прискоренню збутових операцій.

2.9. Бере участь в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів та інших заходів щодо реклами продукції.

2.10. Організує оптову торгівлю продукції, що випускається підприємством.

2.11. Вживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

2.12. Бере участь у розгляді претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовці відповідей на пред'явлені позови, а також претензій споживачам і порушенні ними умов договорів.

2.13. Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення збутової документації, складання передбаченої звітності по збуту (постачанням), про виконання плану реалізації.

2.14. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

### 3. ПРАВА

Начальник відділу збуту має право:

3.1. Давати підлеглим йому співробітникам і службам (підрозділам) доручення, завдання по колу питань, що входять у його функціональні обов'язки.

3.2. Контролювати виконання планових завдань і роботу, своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому служб (підрозділів).

3.3. Запитувати й отримувати необхідні матеріали і документи, що належать до питань діяльності Начальника відділу збуту, підлеглих йому служб (підрозділів).

3.4. Вступати у взаємини з підрозділами сторонніх установ і організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входить у компетенцію Начальника відділу збуту.

3.4. Представляти інтереси підприємства в сторонніх організаціях з питань стосовно виробничої діяльності відділу збуту.

### 4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Начальник відділу збуту несе відповідальність за:

4.1. Результати й ефективність виробничої діяльності відділу збуту.

4.2. Незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботу підлеглих йому служб (підрозділів) підприємства з питань, що входять в обов'язки відділу.

4.3. Невірогідну інформацію про стан виконання планів робіт відділом збуту, підлеглих служб (підрозділів).

4.4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.

4.5. Неприйняття заходів для припинення виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних та інших правил діяльності, що створюють погрозу підприємству, його працівникам.

4.6. Незабезпечення дотримання трудової і виконавської дисципліни працівниками відділу збуту, підлеглих служб (підрозділів) підприємства.

## 5. УМОВИ РОБОТИ

5.1. Режим роботи Начальника відділу збуту визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

5.2. У зв'язку з виробничою необхідністю, Начальник відділу збуту може виїжджати в службові відрядження (у т. ч. місцевого значення).

5.3. Для вирішення оперативних питань із забезпечення виробничої діяльності відділу збуту, підприємства Начальникові відділу збуту може виділятися службовий автотранспорт.

## 6. СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ. ПРАВО ПІДПISУ

6.1. Винятковою сферою діяльності Начальника відділу збуту є забезпечення планування і організація виробничої діяльності відділу збуту.

6.2. Начальникові відділу збуту для забезпечення його діяльності надається право підпису організаційно-розпорядничих документів з питань, що входять у його функціональні обов'язки.

З інструкцією ознайомлений \_\_\_\_\_

(підпис)

б. а. Зазначте умовне позначення в табл. 12, яке найточніше відображає рівень вашої згоди або незгоди з кожного твердження.

б. Умовні позначення:

- ЗБ - згоден безперечно;
- З - згоден;
- Н - невпевнений;

- НЗ - не згоден;
- ЗЗ - зовсім не згоден.

### *Інструкція*

За пунктами 5 і 6 бали розподіляються наступним чином:

- ЗБ - згоден безперечно = + 2 бали;
- З - згоден = + 1 бал;
- Н - невпевнений = 0;
- НЗ - не згоден = -1 бал;
- ЗЗ - зовсім не згоден = - 2 бали.

*Таблиця 12 - Опитувальник до тесту*

<b>Твердження</b>	<b>Згоден безперечно (ЗБ)</b>	<b>З</b>	<b>Н</b>	<b>НЗ</b>	<b>Зовсім не згоден (ЗЗ)</b>
1. Я хочу бути частиною колективу, щоб оцінка моєї роботи залежала від мого вкладу в роботу	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
2. Цілі колективу не повинні ставити під загрозу потреби окремої людини	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
3. Я люблю гострі відчуття хвилювання, які відчуваєш, коли приймаєш на себе значний ризик	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
4. Якщо людина виконує роботу недостатньо добре, це означає, що вона погано старається	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
5. Мені подобається, коли навколо мене все стабільно та передбачувано	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
6. Я надаю перевагу менеджерам, які докладно і точно пояснюють, чому було прийнято те чи інше рішення	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
7. Люблю працювати в компаніях, в яких відсутній тиск на працівника, і в яких люди приязні один до одного	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ

За пунктами 1, 2, 3, 4, 7 бали розподіляються наступним чином:

- ЗБ - згоден безперечно = - 2 бали;
- З - згоден = - 1 бал;
- Н - невпевнений = 0;
- НЗ - не згоден = +1 бал;
- ЗЗ - зовсім не згоден = + 2 бали.

Отриманий вами результат має знаходитися в межах - 14 + + 14 балів.

Що вищий бал ви отримали, то краще ви маєте відчувати себе в стабільній організації з чіткою структурою, яка працює на засадах ретельно відпрацьованих правил і процедур. До організацій такого типу належать великі корпорації та державні установи.

Низький бал свідчить, що вам доцільно працювати в неформальній, гнучкій організації, корпоративна культура якої заснована на принципах гуманності й творчості. До таких організацій відносять науково-дослідні лабораторії, рекламні агентства, фірми, що працюють в галузі високих технологій та підприємства малого бізнесу.

6. Виконати діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці 1. Вибрати тип організаційної структури підприємства за такими умовами: мінімальний розмір прибутку – 2 млн. грн., дуже добре – 6 балів, добре – 4 балів, задовільно – 2 бали, достатньо – 0 балів.

*Таблиця 13* – Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури підприємства	Валовий дохід, тис. грн.	Виробничі витрати, тис. грн.	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт			1,4	1,2	1,3	1,1
Існуюча	5290	3930	зад.	дост.	дост.	зад.
Функціональна	8360	5620	зад.	доб.	доб.	дост.
Лінійна	8830	6940	дост.	доб.	зад.	зад.
Регіональна	6250	4810	доб.	зад.	зад.	дост.
Матрична	6670	4500	дост.	доб.	доб.	доб.
Дивізіональна	8800	5720	зад.	зад.	доб.	дост.
Виробнича	6610	4670	дост.	доб.	зад.	дост.

### Питання для самоперевірки

1. Дайте характеристику основним елементам організаційно-управлінського аналізу.
2. Визначте основні умови та правила побудови «дерева цілей» організації.
3. Визначте особливості оцінки та аналізу організаційної структури підприємства.
4. Визначте загальний порядок дій та рівні аналізу організаційної культури підприємства.

## Тестові завдання:

1. Підприємство -це:

a) основна господарська одиниця сучасної ринкової економіки, яка забезпечує виробництво переважної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу;

b) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети;

c) найдосконаліша форма організації, що існує переважно у вигляді відкритого акціонерного товариства, засновники якого формують акціонерний капітал;

d) немає правильної відповіді.

2. Підприємство не може бути створене:

a) за рішенням власника майна або уповноваженого ним органу;

b) за рішенням трудового колективу;

c) за рішенням КМУ;

d) у результаті примусового розділення іншого підприємства за рішенням антимонопольного органу.

3. За напрямками діяльності управлінські цілі поділяються на:

a) наукові, технічні, соціальні та екологічні;

b) виробничі, фінансові, маркетингові, іноваційні;

c) основні та локальні;

d) внутрішні та зовнішні.

4.Юридичний документ, що визначає діяльність підприємства, регулює економічні та юридичні відносини всіх його працівників – це:

a) засновницький договір;

b) статут;

c) колективний договір;

d) внутрішні правила.

## Тема 6. Управління змінами в організації

### Тема практичного заняття 4. Зовнішнє середовище організації.

Мета: Обґрунтувати дослідження зовнішнього середовища, які ґрунтують управління змінами у організації.

#### Завдання:

1. Використовуючи основні методи дослідження зовнішнього середовища дослідіть макро- та мікрооточення Страхової компанії “Провідна”. Визначте та обґрунтуйте:

- п’ять факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність компанії;
- п’ять найнебезпечніших чинників віддаленого і безпосереднього оточення страхової компанії;
- п’ять основних конкурентів страхової компанії;
- п’ять чинників, які могли б стати найважливішими для розширення діяльності страхової компанії;
- п’ять чинників зовнішнього середовища, які могли б стати найсприятливішими в діяльності страхової компанії.

При підготовці творчого завдання доцільно використовувати матеріали мережі Інтернет, зокрема спеціалізованих сайтів: Український сервер страхування “Insurance Online” // Шлях доступу: [www. uainsur. com](http://www.uainsur.com) та <http://forinsurer.com>.

2. ПрАТ ТЦ „Білий Лебідь” – відоме торговельне підприємство, що знаходиться у м. Дніпро. У наступному році керівництво ТЦ планує продовжувати політику подальшого заповнення вільних торговельних площ за рахунок залучення великих орендарів – брендів і встановлення з ними довгострокових партнерських відносин. При цьому стоїть завдання - зниження експлуатаційних витрат. Ставку зроблено на енергозберігаючі технології (будівництво мінікотельної).

Бізнес-планом на наступний рік намічено ряд заходів для одержання додаткових доходів за рахунок розширення платних послуг:

- обладнання автопарковки;
- відкриття автомийки;
- обладнання дитячих гральних майданчиків;

- переобладнання ярмаркової площі під майданчик для гри у боулінг;
- відкриття залу для фітнес-клубу.

Планується проведення робіт для забезпечення комфорту покупцям елементами архітектури, дизайну, рівнем освітлення, кондиціонуванням повітря. Сьогодні стоїть задача перетворення ТЦ у великий торговельно-розважальний комплекс за Європейським зразком. Для здійснення цих змін „Білий Лебідь” потребує певних ресурсів та кваліфікації фахівців.

## II. Завдання до ситуації:

1. Охарактеризувати зміни, що плануються підприємством.
2. Проаналізувати спроможність підприємства щодо впровадження цих змін і розробити план діяльності підприємства на наступний рік.
3. Сформулювати вимоги до менеджерів вищого і середнього рівня, зайнятих впровадженням змін.

## III. Інформаційне забезпечення.

Таблиця 1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Показники	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
1.Роздрібний товарооборот					
у діючих цінах	Тис.грн	36687,3	32361,1	-4326,2	88,21
у порівняних цінах	Тис.грн	36687,3	29908,59	-6778,7	81,52
2.Валовий дохід без ПДВ					
у сумі	Тис.грн	5181,10	4530,40	-650,70	87,44
за рівнем	%	14,12	14,00	-0,12	99,13
3.Витрати обігу					
у сумі	Тис.грн	7735,80	8387,60	651,80	108,43
за рівнем	%	21,09	25,92	4,83	122,92
4.Прибуток від реалізації					
у сумі	Тис.грн	-2554,7	-3857,2	-1302,5	150,98
за рівнем	%	-6,96	-11,92	-4,96	171,17
5.Інші операційні доходи	Тис.грн	4410,20	5584,90	1174,70	126,64
6.Прибуток від операційної діяльності					
у сумі	Тис.грн	1855,50	1727,70	-127,80	93,11
за рівнем	%	5,06	5,34	0,28	105,56
7.Інші доходи	Тис.грн	90,70	70,60	-20,10	105,56
8.Інші витрати	Тис.грн	307,70	404,10	96,40	131,33
9.Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі	Тис.грн	1638,50	1394,20	-244,30	85,09
за рівнем	%	4,47	4,31	-0,16	96,47
10.Чистий прибуток від звичайної діяльності					

у сумі	Тис.грн	1113,10	1003,30	-109,80	90,14
за рівнем	%	3,03	3,10	0,07	102,19

Таблиця 2 – Аналіз джерел фінансових ресурсів ПрАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Темп зміни
<b>1. Власні кошти</b>				
Статутний капітал	13900,00	13900,00	0,00	100,00
Інший додатковий капітал	480,30	480,30	0,00	100,00
Резервний капітал	242,80	293,00	50,20	120,68
Нерозподілений прибуток	1121,00	1002,70	-118,30	89,45
Власні кошти разом	15744,10	15676,00	-68,10	99,57
<b>2. Позикові кошти</b>				
Довгострокові кредити банків	0,00	0,00	-	-
Короткострокові кредити банків	838,80	1449,00	610,20	172,75
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4083,60	1934,00	-2149,60	47,36
Поточні зобов'язання	914,90	815,80	-99,10	89,17
Запозичені кошти разом	5837,30	4198,80	-1638,50	71,93
3. Співвідношення власних і позикових коштів	2,70	3,73	1,04	138,42

Таблиця 3 – Експертна оцінка забезпеченості ресурсами ПрАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Види ресурсів	Критерії оцінки	Вага	Оцінка	
			Бальна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Матеріальні ресурси	Ступінь забезпеченості	0,1	5	0,5
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,2	5	1,0

	Своєчасність надходження ресурсів	0,2	4	0,8
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,2	4	0,8
	Рівень ризику	0,3	4	1,2
	Разом	1	-	4,3
Фінансові ресурси	Ступінь забезпеченості	0,2	4	0,8
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,3	5	1,5
	Своєчасність надходження ресурсів	0,2	4	0,8
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,15	4	0,6
	Рівень ризику	0,15	3	0,45
	Разом	1	-	4,15
Грудові ресурси	Ступінь забезпеченості	0,3	5	1,5
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,1	4	0,4
	Своєчасність надходження ресурсів	0,1	5	0,5
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,2	5	1,0
	Рівень ризику	0,3	4	1,2
	Разом	1	-	4,6
Інформаційні ресурси	Ступінь забезпеченості	0,2	3	0,6
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,1	3	0,3
	Своєчасність надходження ресурсів	0,3	3	0,9

Можливості додаткового надходження ресурсів	0,3	3	0,9
Рівень ризику	0,1	4	0,4
Разом	1	-	3,1
Середня оцінка	-	-	4,0

### Питання для самоперевірки

1. Обґрунтуйте комплекс заходів щодо проведення організаційних змін.
2. Визначте етапи проведення організаційних змін.
3. Охарактеризуйте змістове наповнення та завдання кожного з етапів організаційних змін.
4. Визначте зовнішні і внутрішні чинники проведення організаційних змін.
5. Що виступає об'єктами організаційних перетворень?
6. Від чого залежить успіх проведення організаційних змін?

### Тестові завдання:

1. Наприклад, із завтрашнього дня менеджеру доручено керувати великою групою співробітників, які є старшими за віком, ніж його власний вік. І що менеджер більше усього побоювався б у цьому випадку:

- а) що може виявитися менш інформованим у суті справи, ніж вони;
- б) що його будуть ігнорувати й оспорювати прийняті ним рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як йому хотілося б;

2. Якщо у будь-якій справі менеджер зазнає значної невдачі, то він ...

а) постарается утішитися, зневажаючи нею, рахуючи що трапилося несуттєвим («подумаєш, буває і гірше»);

б) почне гарячково роздумувати: а чи не можна провину звалити на об'єктивні обставини;

в) проаналізує причини невдачі, оцінюючи, у чому його власний промах і як виправити справу;

г) перебуватиме у розпачі, впаде у депресію.

3. Найкращих результатів досягає той менеджер, який:

а) пильно стежить, щоб усі його підлеглі точно виконували функції і завдання;

б) підключає підлеглих до рішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй, але перевіряй»;

в) піклується про роботу, але за метушню справ не забуває про тих, хто її виконує.

4. Для того, щоб менеджер організації повинен протягом тижня розробити план визначених робіт, то як він організує роботу:

а) складе проект плану самостійно, доповість про нього начальству і попросить поправити, якщо щось не так;

б) вислухає думки підлеглих спеціалістів, після чого складе план, приймаючи тільки ті з висловлених пропозицій, що погоджуються з його точкою зору;

в) доручить скласти проект плану підлеглим і не стане вносити в нього ніяких істотних поправок, пославши для узгодження у вищестоящу організацію свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробить спільно зі спеціалістами, після чого доповість про план керівництву, при цьому буде обґрунтовувати і відстоювати його положення.

5. Якщо менеджер повинен прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то він ...

а) постарается зробити це невідкладно і, зробивши, не стане повертатися знову і знову до цієї справи;

б) зробить це швидко, але потім довго буде тривожитися сумнівами: а не краще чи було зробити це по-іншому;

в) постарается не робити ніяких кроків як можна довше.

6. Припустимо, менеджер вважає, що більшість людей ...

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність, не більше.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### Тема 7. Управління конкурентоспроможністю в організації.

*Тема практичного заняття 5. Забезпечення конкурентної позиції організації*

Мета: засвоїти матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; обґрунтувати конкурентоспроможність підприємства на основі маркетингового дослідження.

#### Завдання:

1. Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, представленими такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

СГП «А» - виробництво цегли;

СГП «Б» - виробництво майолікових виробів;

СГП «В» - виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажу цих СГП підприємства та їх конкурентів наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1 - Дані про обсяги продажу по СГП підприємства та їх конкурентів*

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності за методом БКГ і запропонувати свою оцінку стану підприємства. Яку стратегію слід вибрати для кожного з СГП?

2. Надати інтерпретацію конкурентної карти ринку та запропонувати варіанти конкурентних стратегій для підприємств №№ 1, 3, 5, 10.

*Таблиця 2 – Конкурентна карта ринку*

Темпи зростання ринкової частки (Ті)	Ринкова частка (Dі)			
	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією,	№ 9, 10	№ 7	№ 6, 8	№ 3

що швидко покращується				
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно покращується	№ 5		№ 2	
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			№ 1	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			№ 4	

### Методичні вказівки:

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства – на основі конкурентної карти ринку, базуються на використанні матриці - таблиці впорядкованих рядках та стовпцях елементів.

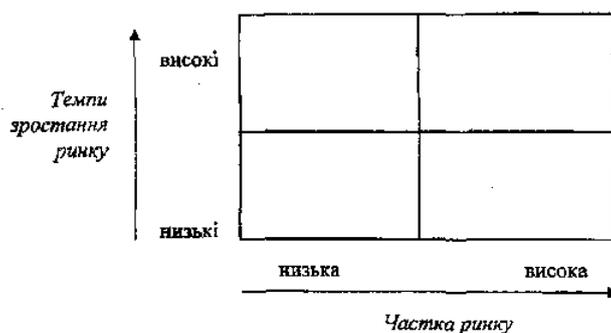


Рисунок 1. Принциповий вигляд матриці БКГ

Найбільш показовим прикладом є загальновідома матриця БКГ ("Бостонської консалтингової групи") (рис. 1), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи зростання місткості ринку, що розмішуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентноздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Перевагами методу є те, що цей метод дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік слід відзначити надмірну спрощеність методу і неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

3. За технічними і економічними параметрами підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» і готелів «Голд», «Київ», «Рів'єра», «Явір», мотелю «Полтава», міні-готелю «Синай», та за допомогою таблиць 3 та 4 провести аналіз конкурентоспроможності цих підприємств.

*Таблиця 3 – Характеристика технічних параметрів КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» та його найближчих конкурентів*

Найменування, підприємства та його конкурентів	Технічні параметри			
	Кількість місць у готелі, К, шт.	Якість основних послуг, балів	Якість додаткових послуг, балів	Коефіцієнт завантаженості номерів
КП «Об'єднане готельне господарство «Україна»	74	8	6	0,53
Конкуренти				
№1 Готель «Голд»	12	6	4	0,33
№2 Готель «Київ»	100	7	7	0,46
№3 Готель «Рів'єра»	9	8	6	0,64
№4 Готель «Явір»	59	6	6	0,59
№5 Мотель «Полтава»	168	6	7	0,38
№6 Міні-готель «Синай»	11	5	4	0,71

*Таблиця 4 – Характеристика економічних параметрів «Об'єднане готельне господарство «Україна» та його найближчих конкурентів*

Найменування підприємств та його конкурентів	Економічні параметри (ціна за номер певної категорії)			
	Одномісний «напівлюкс», грн/доба	Двомісний «напівлюкс», грн/доба	Одномісний «Люкс», грн/доба	Двомісний «Люкс», грн/доба
КП «Об'єднане готельне господарство «Україна»	252,00	324,00	396,00	420,00
Конкуренти				
№1 Готель «Голд»	295,00	330,00	550,00	550,00
№2 Готель «Київ»	235,00	370,00	510,00	430,00
№3 Готель «Рів'єра»	600,00	600,00	800,00	800,00
№4 Готель «Явір»	140,00	260,00	-	-
№5 Мотель «Полтава»	360,00	430,00	600,00	600,00
№6 Міні-готель «Синай»	120,00	260,00	-	-

#### **Методичні вказівки:**

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства запропоновано використати комплексний метод на основі аналізу технічних і економічних параметрів КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» та його найближчих конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства при застосуванні цього методу розраховується за формулою

$$K = \left[ \frac{T}{E} \right], \quad (1)$$

де  $T$  – конкурентоспроможність продукції за технічними параметрами;

$E$  – конкурентоспроможність продукції за економічними параметрами.

Для розрахунку конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами використовують формулу

$$T = \sum_{i=1}^n a_i \left[ \frac{T_i}{T_0} \right] \quad \text{або} \quad \left[ \frac{T_0}{T_1} \right], \quad (2)$$

де  $T_0$  - технічний параметр об'єкта дослідження;

$T_i$  - технічний параметр конкурента;

$a_i$  - коефіцієнт вагомості, для визначення якого використовується формула:

$$a_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1} R_i} \quad (3)$$

де  $R_i$  - місце (ранг), яке займає показник за пріоритетністю.

Конкурентоспроможність підприємства (і так само – його продукції) за економічними параметрами обчислюється за такою формулою:

$$E = \sum_{i=1}^n a_i \left[ \frac{E_i}{E_0} \right] \quad \text{або} \quad \left[ \frac{E_0}{E_1} \right] \quad (4)$$

Якщо отриманий коефіцієнт конкурентоспроможності  $K > 1$ , так досліджуване підприємство вважається більш конкурентоспроможним, ніж підприємство-аналог.

Якщо  $K < 1$ , то рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є нижчим, ніж у підприємства суперників.

Якщо  $K = 1$ , то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох підприємств.

Метою кожного підприємства є отримання коефіцієнта конкурентоспроможності  $K > 1$ , перевагами цієї методики виступають достатньо просте порівняння з підприємствами-конкурентами і врахування декількох показників, на основі яких визначається загальний рівень.

Для визначення коефіцієнта вагомості використовуємо формулу (3) і для визначення місця (рангу), яке займає технічний показник, розмістимо їх за пріоритетністю:

1-е місце - якість основних послуг,  $Y_0$ ;

2-е місце - коефіцієнт завантаженості номерів,  $K_3$ ;

3-є місце - якість додаткових послуг,  $Y_d$ ;

4-е місце - кількість номерів,  $K$ .

$$\text{Тоді } R_1 = 1, R_2 = \frac{1}{2} = 0,5, R_3 = \frac{1}{3} = 0,33, R_4 = 0,25.$$

$$a_1 = \frac{1}{1+0,5+0,33+0,25} = \frac{1}{2,08} = 0,48; \quad a_2 = \frac{0,5}{2,08} = 0,24;$$

$$a_3 = \frac{0,33}{2,08} = 0,16; \quad a_4 = \frac{0,25}{2,08} = 0,12$$

Оскільки до економічних параметрів віднесено вартість номерів за добу проживання, пропонуємо коефіцієнт вагомості для одно- й двомісних номерів категорії «Напівлюкс» прийняти у розмірі 0,3, а для одно- та двомісних номерів категорії люкс - 0,2, адже заселеність номерів категорії «Напівлюкс» є більшою, ніж номерів категорії «Люкс». Для визначення конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами використовуємо формулу (2) і виходимо із міркувань: чим вищими є якість основних послуг, якість додаткових послуг, коефіцієнт (завантаженості номерів, кількість номерів, тим кращим є показник.

Вибираємо місце показників  $T_0$  і  $T_i$  (у чисельнику чи знаменнику) залежно від того, чи треба підвищити  $T$  (конкурентоспроможність підприємства за технічним параметром), чи знизити. Тобто якщо значення технічного параметра послуг підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» вище, ніж конкурента, то ставимо  $T_0$  і  $T_i$  так, щоб значення (конкурентоспроможність підприємства за технічним параметром) було більшим.

Для визначення конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами використовуємо формулу (4) і виходимо із міркувань: чим нижчою є ціна за номер певної категорії, тим краще.

Пропонуємо ставити  $E_i$  і  $E_0$  в чисельник чи знаменник так, щоб підвищити/знизити показник конкурентоспроможності підприємства. Оскільки  $E$  знаходиться в знаменнику формули (4), то якщо ціна послуг підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» ( $E_0$ ) вище, ніж у конкурента ( $E_i$ ), ми ставимо її в чисельник, бо в решті це знизить значення  $A'$  (конкурентоспроможність продукції).

Таким чином, виконаємо комплексне оцінювання конкурентоспроможності КП «Об'єднане готельне господарство «Україна», використовуючи вищезазначену методику розрахунку.

Визначаємо конкурентоспроможність комунального підприємства - «Об'єднане готельне господарство «Україна» в порівнянні конкурентом №1 - готелем «Голд»:

$$T_1 = 0,48 \frac{8}{6} + 0,24 \frac{0,53}{0,33} + 0,16 \frac{6}{4} + 0,12 \frac{74}{12} = 2,01.$$

$$E_1 = 0,3 * \frac{252,00}{295,00} + 0,3 \frac{324,00}{330,00} + 0,2 \frac{396,00}{550,00} + 0,2 \frac{420,00}{550,00} = 0,844.$$

$$K_1 = \frac{2,01}{0,844} = 2,38.$$

Визначаємо конкурентоспроможність підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» в порівнянні з конкурентом № 2 - готелем «Київ»:

$$T_2 = 0,48 \frac{8}{7} + 0,24 \frac{0,53}{0,48} + 0,16 \frac{6}{7} + 0,12 \frac{74}{100} = 1,04.$$

$$E_2 = 0,3 * \frac{252,00}{235,00} + 0,3 \frac{324,00}{370,00} + 0,2 \frac{396,00}{510,00} + 0,2 \frac{420,00}{430,00} = 0,94.$$

$$K_2 = \frac{1,04}{0,94} = 1,11.$$

Визначаємо конкурентоспроможність підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» в порівнянні з конкурентом №3 - готелем «Рів'єра»:

$$T_3 = 0,48 \frac{8}{8} + 0,24 \frac{0,53}{0,64} + 0,16 \frac{6}{6} + 0,12 \frac{74}{9} = 1,83.$$

$$E_3 = 0,3 * \frac{252,00}{600,00} + 0,3 \frac{324,00}{600,00} + 0,2 \frac{396,00}{800,00} + 0,2 \frac{420,00}{800,00} = 0,5.$$

$$K_3 = \frac{1,83}{0,5} = 3,66.$$

Визначаємо конкурентоспроможність підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» в порівнянні з конкурентом №4 - готелем «Явір»:

$$T_4 = 0,48 \frac{8}{6} + 0,24 \frac{0,53}{0,59} + 0,16 \frac{6}{6} + 0,12 \frac{74}{59} = 1,22.$$

$$E_4 = 0,5 * \frac{252,00}{140,00} + 0,5 \frac{324,00}{260,00} = 1,52.$$

$$K_4 = \frac{1,22}{1,52} = 0,8.$$

Визначаємо конкурентоспроможність підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» в порівнянні з конкурентом №5 - мотелем «Полтава»:

$$T_5 = 0,48 \frac{8}{6} + 0,24 \frac{0,53}{0,38} + 0,16 \frac{6}{7} + 0,12 \frac{74}{168} = 1,16.$$

$$E_5 = 0,3 * \frac{252,00}{360,00} + 0,3 \frac{324,00}{430,00} + 0,2 \frac{396,00}{600,00} + 0,2 \frac{420,00}{600,00} = 0,71.$$

$$K_5 = \frac{1,16}{0,71} = 1,63.$$

Визначаємо конкурентоспроможність підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна» в порівнянні з конкурентом №6 - міні-готелем «Синай»:

$$T_6 = 0,48 \frac{8}{5} + 0,24 \frac{0,53}{0,71} + 0,16 \frac{6}{4} + 0,12 \frac{42}{6} = 1,92.$$

$$E_6 = 0,5 * \frac{252,00}{120,00} + 0,5 \frac{324,00}{260,00} = 1,67.$$

$$K_6 = \frac{1,92}{1,67} = 1,15.$$

Отримані дані представлено в таблиці 5:

Таблиця 5 – Узагальнюючі показники комплексного оцінювання її конкурентоспроможності КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» за технічними і економічними параметрами

Найменування конкурента	Параметри конкурентоспроможності КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» порівняно з конкурентами			Висновки (K>1 - підприємство конкурентоспроможне; K< 1 – підприємство неконкурентоспроможне)
	T	E	K	
№1 Готель «Голд»	2,01	0,844	2,38	КП Об'єднане готельне господарство «Україна» конкурентоспроможне
№2 Готель «Київ»	1,04	0,94	1,11	КП Об'єднане готельне господарство «Україна» конкурентоспроможне
№3 Готель «Рів'єра»	1,83	0,5	3,66	КП Об'єднане готельне господарство «Україна» конкурентоспроможне
№4 Готель «Явір»	1,22	1,52	0,8	КП Об'єднане готельне господарство «Україна» неконкурентоспроможне
№5 Мотель «Полтава»	1,16	0,71	1,63	КП Об'єднане готельне господарство «Україна» конкурентоспроможне
№6 Міні-готель «Синай»	1,92	1,67	1,15	КП Об'єднане готельне господарство «Україна» конкурентоспроможне

Таким чином, узагальнивши дані комплексного оцінювання конкурентоспроможності КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» порівняно з готелями «Голд», «Київ», «Рів'єра», «Явір», мотелем «Полтава» і міні-готелем «Синай» можемо зробити висновок, що готельні послуги досліджуваного підприємства за технічними та економічними параметрами загалом є конкурентоспроможними, оскільки їх інтегральний показник перевищує 1, у той же час підприємство є некомпетентним в порівнянні з готелем «Явір», бо Інтегральний показник становив 0,8.

Аналіз даних показав, що найбільшими конкурентами КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» за технічними параметрами є готель «Київ» і мотель «Полтава». Хоча конкурентоспроможність вибраного для прикладу підприємства порівняно з даними конкурентами становить 1,11 та 1,63, важливе значення мають

існуючі додаткові послуги в цих готелях, серед яких слід виділити включення у вартість номера сніданку, наявність цілодобового обслуговування закладами громадського харчування, можливість надання послуг перукарнею й салоном краси, що розташовані у приміщенні готелів. Комунальне підприємство «Об'єднане готельне господарство «Україна» не надає зазначені додаткові послуги, що знижує його конкурентоспроможність. Також на зменшення показника конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за технічними параметрами порівняно із зазначеними конкурентами впливає місткість готелю, яка становить 74 місць, а у готелю «Київ» та мотелю «Полтава» відповідно 100 та 168 місць, що дає їм змогу обслуговувати більшу кількість клієнтів, за рахунок чого отримувати більші прибутки.

Якщо розглядати конкурентоспроможність КП «Об'єднане готельне господарство «Україна» за економічними параметрами, а саме - вартістю номерів відповідної категорії за добу, то найбільшої конкуренції це підприємство зазнає від готелю «Явір» та міні-готелю «Синай». Ціни на одно- й двомісні номери категорії «Напівлюкс» у готелі «Явір» є нижчими відповідно на 112 та 64 грн за добу проживання, а у готелі «Синай» - на 132 та 64 грн за добу. Дана різниця у ціні, звичайно, впливає на якість зновних та додаткових послуг, що надаються готелями, але це спричиняє зменшення клієнтів підприємства «Об'єднане готельне господарство «Україна», причиною зупинки у готелі яких є нічліг, відрядження, витрати даго лімітуються, туризм населення з низьким рівнем доходу.

Отже, комунальне підприємство «Об'єднане готельне господарство «Україна» є конкурентоспроможним у порівнянні з готелями «Голд», «Київ», «Рів'єра», мотелем «Полтава», міні-готелем «Синай» та поступається готелю «Явір». Шляхами зміцнення конкурентних позицій у конкурентному середовищі готельного господарства м. Полтави можуть бути підвищення якості основних, розширення спектра додаткових готельних послуг і зниження витрат підприємства. Способами ефективної адаптації до умов, що склалися на готельному ринку м. Полтави, можуть бути сегментація ринку та виокремлення сегментних груп для КП «Об'єднане готельне господарство «Україна», зниження витрат підприємства на надання послуг та часткова його реструктуризація.

## Питання для самоперевірки

1. Обґрунтуйте систему конкурентних стратегій підприємства.
2. Який вигляд має процес виділення стратегічних зон господарювання?
3. Якими є базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку?
4. Що означає механізм управління конкурентоспроможністю підприємства?
5. в чому полягає організація прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень, контролю і стимулювання їх реалізації?

## Тестові завдання:

1. Конкуренція є головним регулятором економіки з таких причин:
  - а) фірми дотримуються різних стратегій не ізольовано;
  - б) при конкурентній війні фірми взаємодіють між собою, складаючи єдину систему або співтовариство;
  - в) у конкурентній війні фірми не ослабляють, а підсилюють свої конкурентні позиції;
  - г) конкуренція сприяє реалізації досягнень НППТ;
  - д) конкуренція провокує застійні процеси у економіці.
2. Взаємодія різнотипних фірми на ринку провокує такі процеси:
  - а) постійно створюють взаємні загрози;
  - б) захищають ринок від засилля агресивних груп могутніх фірм;
  - в) захищають від застійних явищ;
  - г) підвищення цін;
  - д) зниження якості товарів.
  - е) гальмують інноваційні процеси;
  - ж) протидіють впровадженню нових товарів.
3. Наявність конкуренції на ринку:
  - а) вносить більше негативних наслідків;
  - б) вносить більше позитивних наслідків;
  - в) є більшим злом у порівнянні з монополією;
  - г) сприяє зловживанням фірм своїм становищем на ринку;
  - д) є визначальною умовою підтриманню динамізму економіки.

4. Виникнення кластерів відбувається шляхом:

- а) передачі товарів з високою споживчою цінністю від фірм - новаторів до фірм - суміжників;
- б) взаємного збагачення фірм партнерів і отримання переваг перед іншими;
- в) зміцнення конкурентоспроможності за рахунок єдиного технологічного ланцюжка - постачальник - виробник - споживач;
- г) створення кластеру на базі кількох потужних фірм;
- д) декретів уряду.

## **Тема 8. Антикризове управління і ризикозахищеність організації**

*Тема практичного заняття 6. Здійснення превентивних заходів для запобігання ризиків банкрутства, та комплексу антикризових заходів*

Мета: засвоїти та вміти обґрунтовувати антикризові заходи, давати оцінку ризиків діяльності організації

### **Завдання:**

**Ситуація 1.** НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ (НВО) “Електротяжмаш” - державне підприємство (Адреса: 310055, м. Харків, пр. Московський, 299; генеральний директор - Тимощенко Володимир Георгійович), одне з головних підприємств у СНД і єдине в Україні з виробництва турбо- і гідрогенераторів. Турбогенератори різної потужності з успіхом працюють не лише у країнах СНД, але й в Ірані, Китаї, Алжирі, Сирії, Югославії, Польщі, країнах Балтії й ін. Сьогодні виконуються замовлення на експорт в Індію і Бангладеш.

Завод “Електротяжмаш” заснований у 1946 році. Спочатку підприємство спеціалізувалося лише на випуску електрообладнання для тепловозів. У 50-х роках тут стали виробляти турбо- та гідрогенератори, а також інші великі електромашини.

“Електротяжмаш” був єдиним підприємством, що виготовляло електрообладнання для тепловозів, другим (після "Електросила") за випуском генераторів та енергетичного обладнання.

Зараз основною продукцією є: електромашини індивідуального використання, генератори для парових турбін, генератори для гідротурбін потужністю від 200 кВт і вище, вимикачі до пускорегулюючої апаратури, приналежності і запчастини до залізничного рухомого складу.

З кінця 80-х років освоєно виробництво складної побутової техніки: електросоковижималок, прасувальних машин "Харків'янка", настільних деревообробних пристроїв (УБДН та УБОН), електром'ясорубок, змішувачів для ванн та мийок.

*Проблема:* З 1991 року стан справ заводу поступово погіршувався. На думку теперішньої адміністрації, це трапилося внаслідок щонайменше двох причин. По-перше, скоротилися обсяги залізничних перевезень як в Україні, так і в усьому СНД, а значить, менше стали купляти тепловозне обладнання. До розвалу “великого та

могутнього” 65 – 70% завантаження підприємства припадало саме на тягове обладнання.

На кінець 1996 року підприємство знаходилося на грані банкрутства.

Кредиторська заборгованість на той момент складала 40 млн. грн, у т.ч. борг бюджету – біля 12 млн. грн, заборгованість за електроенергію – 9 млн. грн, по заробітній платі – 3,5 млн. грн, санаційний кредит – біля 4 млн. грн.

З 1992 року в розвиток підприємства не було вкладено ні копійки. Основні фонди суттєво зношені: 30% обладнання “Електротяжмашу” старше 30 років; 37% - працює більше 20 років.

Крім основних засобів виробничого призначення, на балансі підприємства знаходяться: 5 дитячих садків, медсанчастина, палац культури, спорткомплекс, база відпочинку, піонерський табір, об’єкти житлокомунгоспу та інші об’єкти соціальної сфери, на утримання яких щорічно витрачається біля 1 млн. грн.

*Рішення:* Нова дирекція (наприкінці 1996 року на “Електротяжмаші” відбулася зміна керівництва) вирішила створити новий суб’єкт господарської діяльності – науково-виробниче об’єднання (НВО) “Електротяжмаш”, яке б функціонувало поряд з вже існуючими структурами: Державним підприємством “Електротяжмаш” та Науково-дослідним інститутом (НДІ) “Електротяжмаш”. На реалізацію ідеї був отриманий дозвіл з Міністерства промислової політики. Державні мужі навіть списали безнадійні штрафи та пені за станом на 1 квітня 1997 року. “Нагорі” також було прийняте рішення про реструктуризацію на 10 років всієї податкової заборгованості “Електротяжмашу”: тепер завод щомісячно виплачує біля 40 тис.грн.

НВО було створене з метою виконання замовлень на виготовлення турбо- та гідрогенераторів, а також тепловозного обладнання. При цьому у розпорядженні НВО знаходяться лише основні потужності турбогенераторного виробництва, а всі спеціалісти як і раніше є працівниками заводу та НДІ. Тому НВО під конкретне замовлення наймає необхідну кількість людей: щомісячно буває задіяно біля трьох тисяч працівників заводу та НДІ (загальна чисельність працівників всіх трьох структур “Електротяжмашу” – біля 6 тис. чоловік).

Останнім часом адміністрації НВО вдалося укласти біля десяти досить солідних контрактів. Найбільш вагомий з них – на реконструкцію гідроелектростанцій

Дніпровського каскаду. він розрахований на період до 2001 року, вартість – біля 70 млн. грн. Випробування, проведені в 1998 році на Київській ГЕС і ДніпроГЕС-1, показали, що роботи виконані “Електротяжмашем” на високому технічному рівні і навіть із перевищенням деяких параметрів, передбачених контрактом.

Разом із “Турбоатомом” і німецькою фірмою “Сіменс” “Електротяжмаш” реалізує проект по переобладнанню Змієвської ГРЕС (передбачено виготовлення та встановлення на місті статора турбогенератора потужністю 325 МВт). Розпочато освоєння дизельних електростанцій потужністю 8 і 60 кВт.

Таким чином, на сьогоднішній день завантаження турбогенераторного виробництва досягає 100%. У той же час цеха, що спеціалізуються на виробництві тепловозного обладнання майже простоюють – вони завантажені лише на 15%. Обладнання по виробництву товарів народного споживання задіяне наполовину.

За перше півріччя 1998 року підприємству вдалося реалізувати продукції на 10,2 млн. грн. У 1997 році за той же період була отримана сума 13,4 млн. грн (усього за 1997 рік продано товарів на суму 27 млн. грн). При цьому за шість місяців 1997 року було отримано 747 тис. грн, а за перше півріччя 1998 року збитки підприємства склали 700 тис. грн. Останню обставину в “Електротяжмаші” пояснюють просто: змінився порядок нарахування амортизаційних відрахувань. Тим не менш, заробітна платня працівникам виплачується: у першому півріччі вона в середньому становила 118,5 грн. щомісячно.

Найближчим часом “Електротяжмаш” буде переведений на власне водозабезпечення, що дозволить отримати значну економію. На території заводу вже пробурили три свердловини.

У 1998 році КМ видав Постанову про затвердження плану-графіка передприватизаційної підготовки ряду підприємств, у тому числі НВО “Електротяжмаш” (Харків).

Разом з облдержадміністрацією Харкова у 1999 році в ході обговорення подальших перспектив розвитку промислового комплексу було прийняте рішення не приватизувати “Електротяжмаш” і зберегти за ним статус державного підприємства.

Питання :

1. Визначити види криз, які розвиваються на “Електротяжмаші”

2. Розробити набір тактичних заходів, які, на вашу думку, допоможуть стабілізувати та покращити становище підприємства.

3. Запропонувати перелік стратегічних заходів щодо покращення роботи підприємства.

2. Постійні річні витрати підприємства становлять 300 млн. грн. Змінні витрати – 25% від обсягу продажу. На даний час очікуваний обсяг продажу становить 900 млн. грн.. Визначити причини, рівень та тип ризику, якщо:

а) підприємство збільшить обсяг реалізації продукції на 12%;

б) якщо попит на продукцію підприємства знизиться на 14%.

3. Компанія продала обладнання на суму 280 млн. \$. На момент відвантаження обмінний курс долар-фунт становив 1,75\$ за 1£. Визначте результат операції, якщо її було оплачено через три місяці, коли обмінний курс становив 2\$ за 1£. Ідентифікуйте ризику.

4. Розрахуйте величину ризику інвестиційного проекту, якщо відомо, що 45 аналогічних заходів із 50 закінчувалися позитивно.

5. Припустимо, що імовірність неповернення кредиту банку складає 15%. Визначити величину ризику банку, якщо величина збитків може становити 10 тис. грн.

6. Розрахувати ризик інвестиційного проекту, якщо відома інформація щодо реалізації проекту за рівнями доходу  $X_i$  та ймовірностями їх отримання  $P_i$ . (вихідні дані наведено у таблиці 1).

Таблиця 1 – Ймовірність реалізації інвестиційного проекту

Дохід $X_i$ , тис грн	50	70	80	90
Ймовірність $P_i$	0,15	0,4	0,25	0,2

### Методичні вказівки:

Тому тут доцільним є математичне сподівання даного відображення, яке являє собою суму відтворень всіх її можливих значень на ймовірність їх виникнення і визначається за формулою:

$$M(X) = X_1 \cdot P_1 + X_2 \cdot P_2 + \dots + X_n \cdot P_n, \quad (1)$$

де  $M(X)$  – математичне очікування;

$X_1, X_2, X_n$  – значення, які може приймати досліджуваний параметр в залежності від конкретних умов;

$P_1, P_2, P_n$  - ймовірність прийняття цих значень.

Для того, щоб оцінити, яким чином будуть розсіяні значення обраного параметра (наприклад, доходу від реалізації інвестиційного проекту) від його середнього прогнозованого значення (тобто від математичного очікування) доцільно використовувати таку характеристику, як дисперсія. Теорія ймовірностей визначає дисперсію як математичне сподівання квадрата відхилення має таку формулу:

$$\sigma^2(X) = M(X^2) - [M(X)]^2. \quad (2)$$

або

$$\sigma^2(X) = \sum p_i \cdot (x_i - \bar{X})^2. \quad (3)$$

де  $\sigma^2$  – дисперсія.

Величина, за допомогою якої можна оцінювати розсіювання (відхилення) можливих значень випадкової величини від її середнього значення, називається середньоквадратичним відхиленням, що являє собою квадратний корінь з дисперсії.

Таким чином, економічний сенс середнє відхилення з точки зору теорії ризиків полягає в тому, що воно є характеристикою конкретного ризику, яка показує максимально можливе коливання визначеного параметра від його середньоочікувана значення. Дане положення дозволяє використовувати середньоквадратичне відхилення як показник ступеня ризику з точки зору ймовірності його реалізації. Причому, чим більше величина середньоквадратичного відхилення, тим ризикованіше дане управлінське рішення і, відповідно, більш ризикований даний шлях розвитку підприємства. А розрахунок ступеня ризику здійснюємо за такою послідовністю:

1. Визначаємо середнє очікуване значення прибутку (математичне очікування) за формулою:

$$M = \bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i \cdot P_i, \quad (4)$$

2. Обчислюємо мінливість можливого результату:

2.1) середнє квадратичне відхилення:

$$G = \sqrt{\sigma^2(X)}, \quad (5)$$

Неприпустимий ризик, який відповідає області кризового стану, означає прийняття організацією під час ведення своєї діяльності такої міри ризику, яка передбачає наявність можливості непокриття всіх витрат, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту.

2.2) коефіцієнт варіації:

$$V = \sigma^2/M. \quad (6)$$

Установлено таку якісну оцінку різних значень коефіцієнта варіації:

- до 10% - слабкий ризик;
- до 25% - помірний ризик;
- понад 25% - високий ризик.

Даний коефіцієнт може набувати значення від 1% до 100% . Чим вище значення коефіцієнта, тим нижча ймовірність розрахованих результатів.

І, нарешті, розглянемо як приклад кілька варіантів дій інвесторів виходячи з їх різної схильності до ризику:

1. Ризик  $\geq 30\%$ . У разі, якщо показник ризику більше 30% ( $V > 0,3$ ), то для прийняття проекту необхідно попередньо внести і здійснити пропозиції щодо зниження ризику. Під пропозиціями розуміють будь-які дії зі зміни даних, що сприятиме зменшенню ризикових ситуацій.

2. Ризик  $< 30\%$ . Проекти з ризиком менше 30% ( $V < 0,3$ ) краще «підстрахувати».

7. Мається два варіанти вкладення капіталу. За першого варіанту прибуток 25 тис. грн. отримано в 40 випадках; прибуток 20 тис. грн. – в 36 випадках, а прибуток 30 тис. грн. – в 44 випадках із 120. При другому варіанті із 100 випадків прибуток 40 тис. грн. отримано в 30 випадках, прибуток 30 тис. грн. – в 50 випадках, а прибуток 15 тис. грн. – в 20 випадках. Визначте варіант вкладення капіталу, виходячи з розрахунку таких показників:

- а) величина сподіваного прибутку;
- б) величина ризику

### Питання для самоперевірки

1. Що являє собою антикризове управління?

2. У чому полягає суть антикризового регулювання на підприємстві?
3. В чому полягає суть кризи?
4. Класифікація кризових факторів.
5. Охарактеризуйте міжнародні кризові фактори.
6. Назвіть національні фактори розвитку кризових явищ.
7. Внутрішні фактори розвитку кризових явищ.
8. Які можливі наслідки кризи?
9. Які ви знаєте локальні кризи?
10. Охарактеризуйте фази розвитку кризи.
11. З яких підсистем складається система антикризового управління в організації?
12. Назвіть складові програми антикризових заходів в організації.
13. Що є ризиком для організації? Які причини його зумовлюють?
14. Як групуються основні господарські ризики за різними ознаками? Дайте їх характеристику.
15. Який комплекс дій має на меті ризик-менеджмент?
16. Назвіть основні положення концепції управління ризиком.
17. Охарактеризуйте основні підходи до управління ризиками.
18. Назвіть основні етапи ризик-менеджменту та дайте їх характеристику.

### **Тестові завдання:**

1. Що таке антикризове управління?
  - a) система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства
  - b) управління системою показників на підприємстві зосереджена на стилі управління;
  - c) управління ланцюгом поставок продукції;
  - d) немає правильної відповіді.
2. Які типи криз підприємства ви знаєте?
  - a) криза ліквідності;

- b) криза стратегії;
- c) криза успіху;
- d) всі відповіді вірні.

3. Що може стати причиною виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства?

- a) цивільно правові відносини;
- b) зовнішні або внутрішні фактори
- c) немає правильної відповіді;
- d) відповіді А і Б вірні.

4. Скільки існує методів діагностики неспроможності організації?

- a) 5
- b) 4;
- c) 3;
- d) 8.

5. Що таке криза?

a) Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі

b) система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства;

c) система протиріч заснована на діалектичній підсвідомості засновників;

d) немає правильної відповіді.

6. Яка головна мета антикризового управління?

a) забезпечення міцного положення компанії на ринку і його стабільного стійкого фінансового стану;

b) створення нових робочих місць;

c) забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

d) створення нових кризових ситуацій.

7. Оберіть заходи виведення підприємства з кризи ?

a) реструктуризація;

b) фінансове оздоровлення;

c) боргові зобов'язання;

d) варіанти А і Б вірні.

8. Що означає термін фактори кризи?

a) втручання держави у справи організації;

b) недотримання вимог міжнародних стандартів стосовно оплати праці;

c) відповіді а і б вірні;

d) це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

9. Які розрізняють три основних види кризи ліквідності?

a) збуту, витрат, фінансова

b) переробки, втручання, освоєння;

c) первинна; вторинна, спеціальна;

d) немає правильної відповіді.

10. Що є об'єктом антикризового управління?

a) персонал підприємства;

b) структура організації;

c) виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання

d) всі відповіді вірні.

## Тема 9. Управління ефективністю організації

Тема практичного заняття 7. Досягнення ефективності управлінням в організації

Мета: засвоїти методику визначення рівня та ступеня ефективності діяльності організації за умови існуючого апарату управління та фінансово-економічними показниками.

### Завдання:

#### I. Вихідні дані:

Посада – начальник відділу організації торгівлі.

Основним видом діяльності підприємства ПАТ „Дніпровський ЦУМ” є роздрібна торгівля. Пожежа, що мала місце у 2002р., призвела до значних матеріальних втрат і значно погіршила фінансове становище підприємства.

Для подолання негативних наслідків пожежі, керівництво ПАТ „Донецький ЦУМ” при прийнятті рішень повинно керуватися принципами системного підходу в управлінні підприємством. Найбільш частіше використовується підхід, заснований на концепції „7S” (структури, стратегії, системи і процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу та спільні цінності, стиль керівництва). Результати управлінського обстеження ПАТ „Дніпровський ЦУМ” представлені на рисунку 1 та у таблицях 1 – 4.

#### II. Завдання до ситуації:

1. Охарактеризувати і оцінити елементи управління підприємством згідно із концепцією „7S”.

2. Розробити рекомендації щодо ефективного управління підприємством згідно з цією концепцією та розробити план заходів на наступний рік.

3. Оцінити вплив факторів на формування прибутку підприємства і розробити „дерево цілей” щодо збільшення прибутку.

#### III. Інформаційне забезпечення

Таблиця 1 – Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства за рівнем освіти

Рівень освіти	Попередній рік		Звітний рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища	98	39,2	93	45,6	-5	6,4
Середня спеціальна	106	42,4	73	35,8	-33	-6,6
Загальна середня	41	16,4	34	16,7	-7	0,3
Неповна середня	5	2,0	4	1,9	-1	-0,1

Разом	250	100,0	204	100,0	-46	0,0
-------	-----	-------	-----	-------	-----	-----

Таблиця 2 – Рух кадрів ПАТ «Дніпровський ЦУМ»

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Темпи зміни
1. Складалося працівників на початок року, чол.	277	199	-78	71,8
2. Прийнято робітників, чол.	74	68	-6	91,9
3. Вибуло робітників, чол. в т.ч.	152	50	-102	32,9
3.1. за власним бажанням, за порушення дисципліни	132	36	-96	27,3
3.2. по скороченню штатів	20	14	-6	70,0
4. Складалося працівників на кінець року, чол.	199	217	18	109,0
5. Середньооблікова чисельність працівників	250	204	-46	81,6
6. Коефіцієнт по прийому	0,30	0,33	0,03	110,0
7. Коефіцієнт по звільненню	0,61	0,25	-0,36	41,0
8. Коефіцієнт по скороченню штатів	0,08	0,07	-0,01	87,5
9. Коефіцієнт плинності кадрів	0,53	0,18	-0,35	34,0
10. Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,90	0,58	-0,32	64,4

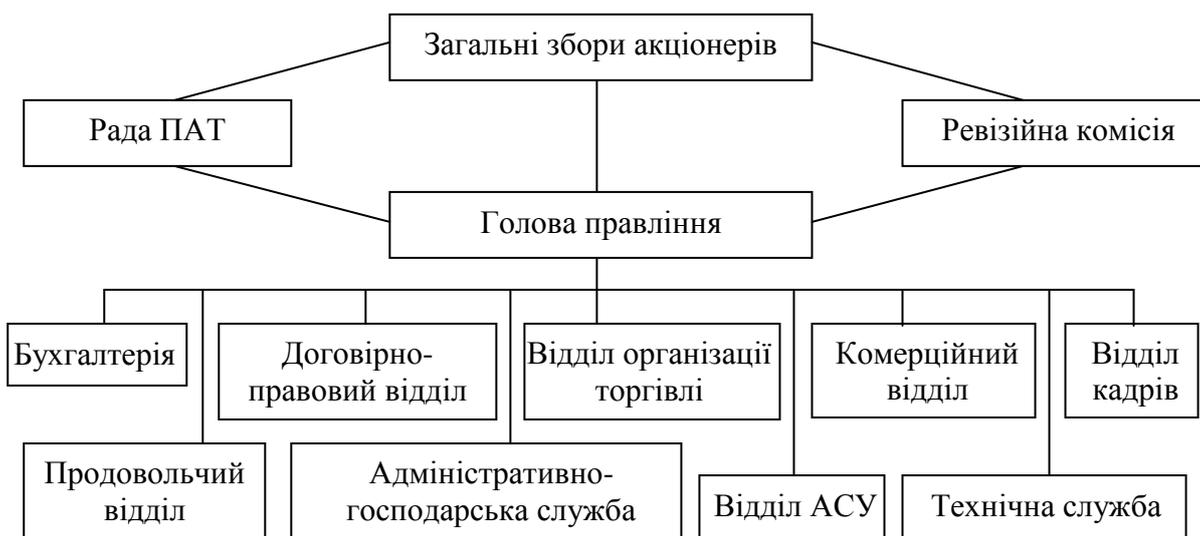


Рисунок 1 – Блок-схема апарату управління ПАТ «Дніпровський ЦУМ»

Таблиця 3 – Характеристика організаційної культури ПАТ «Дніпровський ЦУМ»

Аспекти організаційної культури	Стан у підприємстві
1. Дотримання етики управлінської діяльності	Персонал підприємства повністю дотримується етики професійної діяльності та міжособистих відносин
2. Рівень удосконалення стилю та методів керівництва персоналом	Керівник використовує демократичний стиль та економічні та соціально-психологічні методи управління
3. Умови для підвищення культури працівників	Цілком благосприятливі
4. Сприяння безперервному навчанню працівників, створення умов для їх самоудосконалення	Використовується недостатньо, в основному з ініціативи самих робітників, а не вищого керівництва
5. Підтримка внутрішнього потенціалу	Персонал прагне розробляти і впроваджувати якісь

оновлення	інновації
6.Забезпечення культури процесу управління (прогресивні технології, раціональна організація праці, ділове спілкування)	В повсякденній роботі працівники мають доступ до комп'ютерної техніки і користуються ними для вирішення ряду задач; ділове спілкування носить офіційний або неформальний характер в залежності від ситуації
7.Організація та підтримка культури умов праці (трудового середовища та робочих місць)	Працівники оточені всіма необхідними предметами та засобами праці для здійснення своїх прямих обов'язків, однак недостатньо сучасних засобів внутрішньої комунікації
8.Ідентифікація працівників з організаційною культурою підприємства	Працівники майже повністю ідентифікують себе з організаційною культурою підприємства

Таблиця 4 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Дніпровський ЦУМ»

Показники	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+,-)	Темп росту,%
1	2	3	4	5	6
1.Роздрібний товарооборот					
у діючих цінах	Тис.грн	6117,60	3453,30	-2664,30	56,45
у порівняних цінах	Тис.грн	6154,53	3191,59	-2962,94	51,86
2.Валовий дохід без ПДВ					
у сумі	Тис.грн	783,90	399,60	-384,30	50,98
за рівнем	%	12,81	11,57	-1,24	90,30
3.Витрати обігу					
у сумі	Тис.грн	2131,70	2522,80	391,10	118,35
за рівнем	%	34,85	73,05	38,21	209,65
4.Прибуток від реалізації					

у сумі	Тис.грн	-1347,80	-2123,20	-775,40	157,53
за рівнем	%	-22,03	-61,48	-39,45	279,07
5.Інші операційні доходи	Тис.грн	807,50	3074,90	2267,40	380,79
6.Прибуток від операційної діяльності					
у сумі	Тис.грн	-540,30	951,70	1492,00	-176,14
за рівнем	%	-8,83	27,56	36,39	-312,04
7.Інші доходи	Тис.грн	249,70	0,00		
8.Інші витрати	Тис.грн	375,20	194,30	-180,90	51,79
9.Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі	Тис.грн	-665,80	757,40	1423,20	-113,76
за рівнем	%	-10,88	21,93	32,82	-201,52
10.Чистий прибуток від звичайної діяльності					
у сумі	Тис.грн	-665,80	683,30	1349,10	-102,63
за рівнем	%	-10,88	19,79	30,67	-181,81

### Питання для самоперевірки

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю.

функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?

2. Які типові чинники спричиняють низьку ефективність західних компаній?

3. Які заходи із подолання недоліків управління компаніями використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?

4. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності.

5. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?

6. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?

7. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?

8. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?

9. Як Ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої ефективності організації?

10. Які управлінські заходи використовуються для реалізації цільового підходу до ефективності?

11. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

12. У чому полягає відмінність змісту категорій “результативність управління”, “ефект управління” та “ефективність управління”?

13. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.

14. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

15. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

16. Які чинники, на вашу думку, перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

17. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

18. Для яких підприємств, на Вашу думку, більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.

### Тестові завдання:

1. Дайте визначення поняттю «економічна ефективність»:

a) це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої і матеріалізованої праці, ресурсами;

b) це результат господарської діяльності та витрат живої і матеріалізованої праці, ресурсів;

c) це абсолютний показник результату діяльності підприємства;

d) немає правильної відповіді.

2. Дайте визначення поняттю «ефект»:

a) це абсолютний показник результату;

b) це результат діяльності підприємства;

c) це відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною;

d) це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої і матеріалізованої праці, ресурсами.

3. Дайте визначення поняттю «продуктивність» праці:

a) це абсолютний показник результату;

b) це результат діяльності підприємства;

c) це ступінь плідності (результативності) доцільної діяльності людей у сфері виробництва матеріальних благ або їх обертання;

d) це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої і матеріалізованої праці, ресурсами.

4. Ефективність може бути:

a) економічною;

b) соціальною;

c) локальною;

d) усі відповіді вірні.

5. До узагальнюючих показників ефективності відноситься:

- a) відносна економія фонду заробітньою плати;
- b) питомі капітальні вкладення;
- c) виробництво продукції на 1 грошову одиницю;
- d) всі відповіді вірні.

6. Частка приросту продукції, отриманої за рахунок продуктивності праці – це показник:

- a) ефективності живої праці;
- b) ефективності використання основних фондів;
- c) ефективності використання матеріальних ресурсів;
- d) ефективності використання техніки.

7. До основні економічні показники для оцінки ефективності розроблених управлінських рішень не відноситься:

- a) додаткова виручка (прибуток), отримана в результаті розробки і реалізації рішення;
- b) річний приріст прибутку;
- c) збільшення обсягу випуску продукції;
- d) зміна статутного капіталу.

8. До сучасних технологій управління ефективністю діяльності підприємств відносяться:

- a) Business Performance Management;
- b) Balanced Scorecard;
- c) розподіл праці;
- d) правильні відповіді – a) та b).

9. Система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові й т.д.) – це:

- a) BSC
- b) ERP
- c) BPM

d) немає правильної відповіді.

10. В чому сутність сучасно підходу до оцінки ефективності підприємства?

a) ефективність бізнесу - це величина доходів, що генеруються бізнес-процесами підприємства, за вирахуванням витрат, необхідних для їх здійснення;

b) зіставлення готової продукції з величиною витрачених факторів виробництва, виражений у категорії продуктивності;

c) потік грошових коштів, представлений сумою маржинального доходу підприємства, очищеного від постійних витрат на її утримання;

d) немає правильної відповіді.

## Тема 10. Діагностика управління організаціями

Тема практичного заняття 8. Методи і процеси діагностики управління організаціями

Мета: засвоїти та вміти обґрунтувати методи і процеси діагностики управління організацією за фінансово-економічними показниками.

### Завдання:

1. В таблиці 1 наведені основні показники діяльності підприємства за 2 місяці:

Таблиця 1 – Розрахунок межі рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства

Показник	Попередній місяць	Звітний місяць
Виручка від реалізації продукції за відрахуванням ПДВ, акцизів та ін., тис.грн.	17967	34220
Прибуток, тис.грн.	3290	6720
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	14677	27500
Сума змінних витрат, тис.грн.	13132	25000
Сума постійних витрат, тис.грн.	1545	2500
Сума маржинального доходу, тис.грн.	4835	9220
Доля маржинального доходу у виручці, %	26,90	26,94
Межа рентабельності, тис.грн.		
Запас фінансової стійкості:		
- тис.грн.		
- %		

- Зробіть розрахунки межі рентабельності.

- Розрахуйте запас фінансової стійкості.
- Побудуйте графіки виручки та затрат, позначте на графіку поріг рентабельності та запас фінансової стійкості.

2. Виробнича потужність підприємства розрахована на випуск 1000 виробів, які реалізуються за ціною 20 тис. грн. Вся вироблена продукція реалізується, незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складах немає. Постійні затрати складають 4 млн. грн. Змінні затрати на одиницю продукції 12 тис. грн.

- Представте графічно залежність між прибутком, обсягом реалізації продукції та її собівартістю.

- Знайдіть точку беззбитковості . Які основні фактори впливають на зміну рівня беззбиткового обсягу продажу?

- Визначте зону безпеки аналітичним методом.

3. Вартість поза оборотних активів дорівнює 5000 од., вартість товарно-матеріальних запасів – 1000 од., дебіторська заборгованість – 1000 од., грошові кошти – 500 од., вартість позичкового капіталу складає 6000 од. В результаті проведеної переоцінки вартість поза оборотних активів збільшилася на 30%, вартість запасів зменшилася на 10%, дебіторська заборгованість зменшилася на 20%. Грошові кошти та величина позичкового капіталу не коригувалися.

- Визначити оціночну вартість підприємства до переоцінки.

- Провести розрахунки по коригуванню даних балансового звіту підприємства.

- Визначити оціночну вартість підприємства після переоцінки

4. Підприємство має пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн. на загальну суму 150 тис.грн., що повинно забезпечити йому прибуток в розмірі 30 тис.грн. Собівартість 1000 виробів за планом 120 тис.грн., в тому числі постійні затрати складають 60 тис.грн.

На протязі року фактичний обсяг реалізації значно зменшився та, за прогнозами менеджерів буде менше, ніж плановий на 40%. Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід з даної кризової ситуації. Якщо від замовника надійде

пропозиція на випуск продукції, яка потребує деяких змін в технології та відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою за собівартість. Припустимо, замовник погодився придбати в поточному році 300 виробів за ціною 110 грн, яка є нижчою планової собівартості. При цьому підприємство повинно додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 5 тис.грн. Чи вигідно це підприємству?

- Зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах.

- Результати розрахунків представте в таблиці 2.

- Зробіть висновки. Обґрунтуйте свою точку зору.

Таблиця 2 – Обґрунтування додаткового замовлення

Показник	I варіант (100% пакета замовлень)	II варіант (60% пакета замовлень)	III варіант (60% пакета замовлень + додаткове замовлення)
Обсяг виробництва	1000	600	600 + 300
Ціна за одиницю продукції, грн.			
Виручка від продажу, тис.грн.			
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.			
Сума змінних витрат, тис.грн.			
Сума постійних витрат, тис.грн.			
Собівартість всього випуску продукції, тис.грн.			
Собівартість одиниці продукції, грн.			
Прибуток (+), збитки (-), тис.грн.			

5. В таблиці 3 наведені вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання.

Таблиця 3 – Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
1	2	3
Витрати на придбання	10000	12000
Остаточна вартість	8000	-
Строк роботи після прийняття рішення про придбання, роки	4	4

Вартість старого обладнання при його реалізації в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання	3000	-
Щорічні зміни витрати на експлуатацію обладнання	20000	15500
Річний обсяг продажу продукції, що виробляється на обладнанні	50000	50000

- Розрахувати прибуток за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання.

- Розрахунки представити в таблиці 4.

- За результатами розрахунків зробити висновки.

*Таблиця 4 – Розрахунок прибутку за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання*

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Обсяг продажу		
Змінні витрати		
Амортизація нового обладнання		
Амортизація старого обладнання		
Втрати, пов'язані зі списанням старого обладнання, в момент придбання нового обладнання		
Вартість старого обладнання, за якою його можна реалізувати в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання		
Прибуток		

6. В таблиці 5 наведені дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін.

Постійні витрати за рік для першого варіанту складають 1000 млн.грн., для другого – 1000 млн.грн, виручка від реалізації для першого варіанту – 5600 млн.грн., для другого – 6000 млн.грн.

*Таблиця 5 – Зміна структури продукції*

Вироби	Ціна, тис.грн	Змінні затрати на одиницю продукції, тис.грн.	Питома вага	
			I варіант	II варіант
А	8	6	0,5	0,3
Б	12	8	0,3	0,2
В	18	12	0,2	0,4
Г	20	12	-	0,1

- Оцініть можливі варіанти змін структури продукції.

- Який з варіантів є найбільш сприйнятливий?

- Зробіть висновки.

7. Підприємству необхідно прийняти рішення щодо додаткового замовлення на випуск 500 виробів типу А, якщо потужність його обладнання використовується максимально. В такому випадку необхідно зменшити випуск інших виробів, наприклад типу В. Дані про ці вироби представлені в таблиці 6.

Таблиця 6 – Вихідна інформація

Показники	А	В
Ціна виробу, тис.грн.	15	12
Змінні витрати на одиницю, тис.грн.	9	8
Ставка маржинального доходу, тис.грн.	6	4
Час виробітки, хв..	8	10

- На скільки одиниць необхідно скоротити випуск продукції В, щоб прийняти замовлення на продукцію А?

- Чи буде сприяти додаткове замовлення збільшення прибутку в даному періоді?

- Якою повинна нижня межа ціни виробу А, щоб підприємство могло прийняти замовлення?

8. Підприємство випускає два види продукції: куртки та пальто.

Таблиця 7 – Вихідні дані для аналізу:

Показник	Пальто	Куртки
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	160	130
Ціна, грн.	250	200
Витрати матеріалу на одиницю, м	3	2
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн.	90	70
Маржинальний дохід на 1 м тканини, грн.	30	35
Попит, од.	5000	8000
Необхідні витрати матеріалу, м	15000	16000

Постійні витрати складають 500 тис.грн. На підприємстві існують обмеження по ресурсах, необхідних для виробництва даних видів продукції: витрати тканини обмежуються 25000 м.

- Обґрунтувати можливі обсяги виробництва пальто та курток з урахуванням попиту та при умові обмеженості матеріальних ресурсів.

- Який варіант виробництва продукції буде найбільш вигідним для підприємства.

- Представте розрахунки в табличній формі.

9. З використанням таблиці 8 як вихідних даних провести оцінку управлінських ролей менеджера та сформулювати пропозиції щодо його покращення.

Таблиця 8 – Оцінка виконання управлінських ролей, сформульованих Мінцбергом, бали

Роль	Керівник	Бухгалтер	Економіст	Технолог	Інженер	Будівельник	Бригадир	Сума оцінок	В середньому
1. Головний керівник	5	5	4	4	4	4	5	31	4,44
2. Лідер	4	5	4	3	4	4	5	29	4,14
3. Зв'язуюча ланка	4	4	3	4	3	4	3	25	3,55
4. Приймач інформації	3	4	4	4	4	3	3	25	3,55
5. Розповсюджувач інформації	3	5	4	4	4	3	4	27	3,85
6. Представник фірми	4	4	3	4	3	4	4	26	3,71
7. Підприємець	4	4	3	4	3	3	3	24	3,43
7. Той, хто усуває порушення	5	4	4	3	3	3	5	27	3,85
9. Розподілювач ресурсів	5	4	3	4	3	4	3	26	3,71
10. Ведучий переговори	5	4	4	5	4	3	2	27	3,85
Сума оцінок	42	43	36	39	35	35	37	267	3,81
Середня оцінка	4,2	4,3	3,6	3,9	3,5	3,5	3,7	X	3,81

### Методичні вказівки:

Вивчаючи кожну управлінську роль, студент екстраполює її на конкретну особу, яку оцінює:

"5" (відмінно) ставиться за умови, що повністю виконуються всі вимоги до ролі;

"4" (добре) - при незначних відхиленнях;

"3" (посередньо) - при помітних відхиленнях;

"2" (погано) - при суттєвих відхиленнях;

"1" (дуже погано) - при дуже суттєвих відхиленнях.

Якщо який-небудь показник на даний момент не можна оцінити, ставиться "0" (нуль) балів.

Середні оцінки та коефіцієнти якості визначаються за формулами (1-4):

$$O_c = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n}; \quad (1)$$

$$O_3 = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m O_i}{\sum_{i=1}^m n}; \quad (2)$$

$$K_{я} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{5 \cdot n}; \quad (3)$$

$$K_{яз} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m O_i}{\sum_{i=1}^m 5 \cdot n}, \quad (4)$$

де  $O_i$  - оцінка кожного показника, бали;

$n$  - кількість оцінених показників;

$m$  - кількість вирахувань середньої оцінки;

$O_c$  - середня оцінка якості прийому, операції, роботи, процесу, явища, бали;

$O_3$  - загальна середня оцінка якості, бал.;

$K_{я}$  - середній коефіцієнт якості;

$K_{яз}$  - загальний середній коефіцієнт якості.

10. З використанням таблиці 9 як вихідних даних здійснити розрахунок якісних параметрів щодо виконання управлінських ролей менеджера. Тут за даними таблиці 8 складається таблиця 9 «Розрахунок якісних параметрів виконання управлінських ролей».

Таблиця 9 – Розрахунок якісних параметрів щодо виконання управлінських ролей

Оцінки	Керівник			У середньому за працівниками		
	Кількість оцінок	Сума	% до підсумку	Кількість оцінок	Сума	% до підсумку
"5"	4	20	40	11	55	16
"4"	4	16	40	36	144	51
"3"	2	6	20	22	66	32
"2"	-	-	-	1	2	1
"1"	-	-	-	-	-	-
"0"	-	-	-	-	-	-
Разом	10	42	100	70	267	100
Середня оцінка		4,20	-		3,81	-
Коефіцієнт якості		0,84			0,76	

### Методичні вказівки:

Для визначення точності оцінки вираховують середнє квадратичне відхилення оцінок двох незалежних експертів. Для цього використовують формулу:

$$S_x = \sqrt{\frac{1}{4 \cdot n} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - x_i)^2}, \quad (5)$$

де  $S_x$  - середня помилка, бали;

n - кількість показників, які оцінюються;

$x_{i1}$  - оцінка першого експерта, бали;

$x_{i2}$  - оцінка другого експерта, бали.

$$S_x = \sqrt{\frac{1}{4 \cdot 10} \cdot (2^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2)} = \sqrt{\frac{5}{40}} = \sqrt{0,125} = 0,352 \text{ бали}$$

11. З використанням таблиці 10 як вихідних даних визначити точність оцінки якісних параметрів щодо виконання управлінських ролей менеджера на прикладі діяльності бригадира.

*Таблиця 10 – Визначення точності оцінки на прикладі діяльності бригадира*

Роль	Оцінка, балів		Відхилення оцінки ( $x_{i1} - x_{i2}$ )
	1-й експерт ( $x_{i1}$ )	2-й експерт ( $x_{i2}$ )	
1. Головний керівник	5	4	1
2. Лідер	5	5	0
3. Зв'язуюча ланка	3	4	1
4. Приймач інформації	3	3	0
5. Розповсюджувач інформації	4	4	0
6. Представник фірми	4	3	1
7. Підприємець	3	3	0
8. Ліквідатор порушень	5	5	0
9. Розподільувач ресурсів	3	4	1
10. Ведучий переговори	2	3	1

### Методичні вказівки:

Процедура визначення точності оцінки показана в таблиці 10. Допустимою слід вважати точність, яка не перевищує 0,5 бала.

Крім оцінки ступеня виконання управлінських ролей, необхідно визначити питому вагу суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на якість виконання ролей.

Суб'єктивними факторами є ті, що безпосередньо залежать від працівника (професійна майстерність, сумлінність і т.ін.), об'єктивними - фактори, які не залежать від працівника: погодні умови, пора року та ін.

Такі фактори, як строки виконання робіт, якість матеріалів тощо, можуть

розглядатись і як суб'єктивні, як об'єктивні в залежності від певних умов.

12. У таблиці 11 наведено співвідношення суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на якість виконання управлінських ролей при конкретному врахуванні виконавців.

Процент суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на якість виконання управлінських ролей тим чи іншим працівником, визначається також експертним шляхом.

*Таблиця 11* – Питома вага суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на виконання управлінських ролей керівником підприємства, %

Роль	Суб'єктивні фактори	Об'єктивні фактори
1. Головний керівник	50	50
2. Лідер	70	30
3. Зв'язуюча ланка	50	50
4. Приймач інформації	70	30
5. Розповсюджувач інформації	80	20
6. Представник фірми	60	40
7. Підприємець	40	60
8. Ліквідатор порушень	60	40
9. Розподільувач ресурсів	80	20
10. Ведучий переговори	50	50
Усього	610	390
В середньому	61	39

### Методичні вказівки:

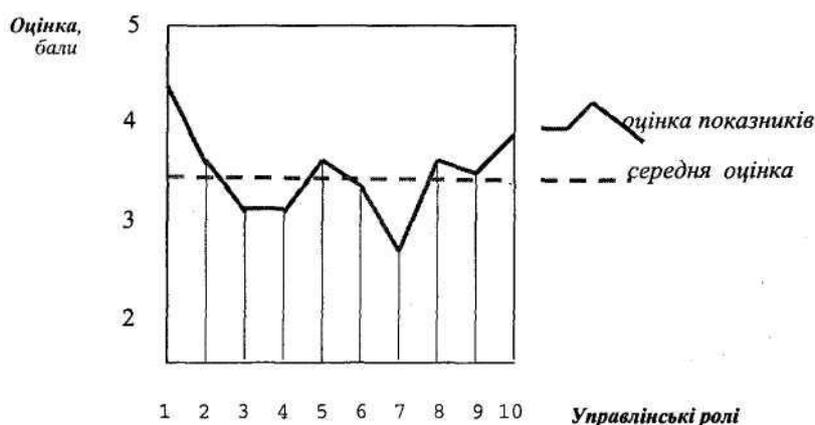


Рис. 1. Рівень виконання необхідних вимог керівниками і спеціалістами

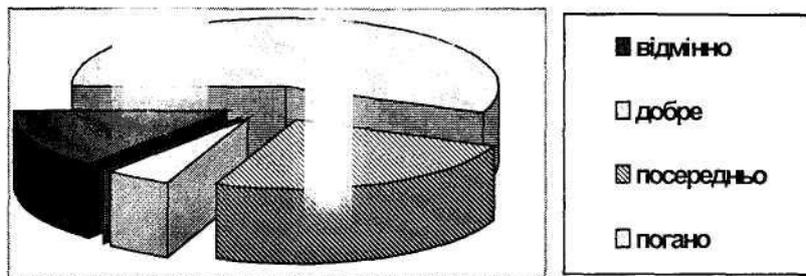


Рис. 2. Графічне зображення оцінки рівня виконання необхідних вимог керівниками і спеціалістами

Отримані оцінки ступеня виконання управлінських ролей керівниками і спеціалістами сільськогосподарського підприємства, результати їх математичної обробки, а також інші матеріали (статистико-економічні, монографічні тощо), які відносяться до досліджуваної проблеми, дають можливість сформулювати наступні висновки та пропозиції.

Загальна середня оцінка виконання управлінських ролей (табл. 1) склала 3,81 бала (коефіцієнт якості - 0,76). Це свідчить про те, що необхідні вимоги виконуються лише на 76 % ( $3,8 \times 100 : 5$ ). При цьому головний бухгалтер виконує свої управлінські ролі на 86 %, у той час як головний інженер і головний зоотехнік - на 70 %.

Краще виконуються ролі головного керівника (загальна середня оцінка 4,44 бала) і лідера (4,14), гірше - підприємця (3,43), зв'язуючої ланки і приймача інформації (3,55 бала).

У середньому по всіх працівниках, які оцінювалися, виставлено за виконання управлінських ролей 16 % відмінних, 51 % добрих, 32 % посередніх, 1 % поганих оцінок (табл. 2), що свідчить про значні можливості покращання виконання керівниками та спеціалістами своїх управлінських ролей. Це в першу чергу стосується таких головних спеціалістів, як зоотехнік, інженер і економіст. Всі інші також мають великі резерви покращання виконання своїх управлінських обов'язків. Бригадиру слід суттєво підвищити відповідальність за представництво, де йому доводиться виступати від імені свого підрозділу. Ці функції він виконує погано, що, природно, відбивається на ефективності роботи колективу, який він очолює.

Визначення питомої ваги факторів, які впливають на якість виконання управлінських ролей, показало, що в середньому 61 % мають суб'єктивний і 39 %

об'єктивний характер (табл. 11). Це необхідно враховувати при підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Точність виконання оцінок ( $5_x$ ) склала 0,352 бала, що свідчить про достатню достовірність отриманих даних, оскільки вона не повинна перевищувати 0,5 бала.

Всі дані, які стосуються виконання управлінських ролей керівниками і спеціалістами господарства, подані на рис. їх можна використовувати разом з статистико-економічними, монографічними та іншими відомостями про діяльність підприємства, що переконливо показує досягнутий рівень ефективності виробництва і на що треба звернути в першу чергу увагу для його підвищення. В нашому випадку можливості виконання управлінських ролей керівними працівниками господарства використовуються лише на 76,2 % ( $3,32 : 5 \times 100$ ).

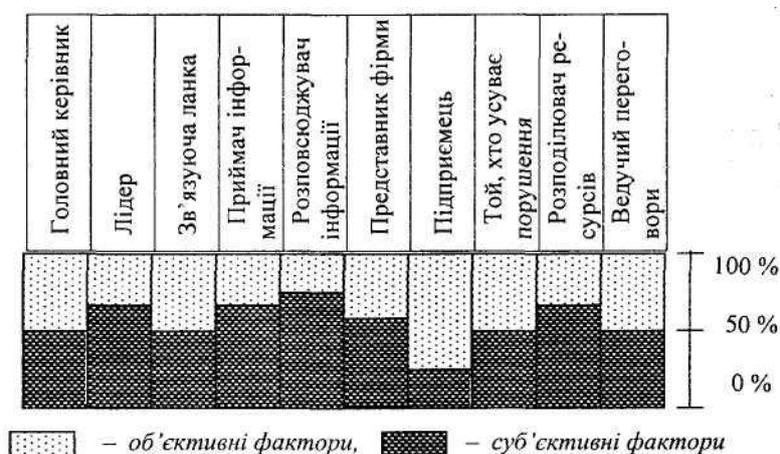


Рис. 3. Якість виконання управлінських ролей керівниками та спеціалістами сільськогосподарського підприємства (в середньому)

Виконання навчально-дослідної роботи студентом дає змогу озброїтися зручним методом та практичними навичками препарування проблеми до такого стану деталізації, який дає змогу конкретним галузевим спеціалістам приймати та реалізувати більш своєчасні та обгрунтовані рішення.

### Питання для самоперевірки

1. Розкрийте характеристика діагностики як процесу та її основні параметри.
2. Назвіть основні етапи і методи діагностики.
3. За якими показниками проводиться аналіз результатів діагностики?
4. Які показники відносяться до діагностики управління організацією?
5. Обгрунтуйте організацію процесу діагностики.

## Тестові завдання:

1. Завдання діагностики полягає у:

a) визначенні управлінських рішень, які спрямовані на налагодження роботи всіх елементів системи;

b) визначенні способів реалізації управлінських рішень;

c) мінімізації впливу шкідливих відхилень критеріальних значень;

d) всі відповіді вірні.

2. Існують такі напрями діагностики в управління:

a) напрям, пов'язаний із розробкою методів вирішення завдань і напрям, пов'язаний з побудовою моделей соціально-економічних систем;

b) економічний і функціональний напрям;

c) напрям, пов'язаний з управлінням і напрям, пов'язаний з виробництвом;

d) немає правильної відповіді.

3. Результати експертної фінансової діагностики:

a) складають інформаційно-фінансову основу системи управлінського обліку;

b) впливають на власний капітал;

c) є обов'язковими до подання на перевірку державним органам;

d) немає правильної відповіді.

4. Стратегічна діагностика:

a) орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень;

b) оцінка ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямами його діяльності;

c) постійний нагляд за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства;

d) формалізація правил збору і обробки сформованих потоків інформації.

5. Виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко – та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства – це:

a) бізнес-діагностика;

b) організаційна діагностика;

- c) фінансова діагностика;
- d) інвестиційна діагностика.

6. Головною метою діагностики є:

a) підготовка інформації для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень на всіх етапах життєдіяльності підприємства;

b) контроль фінансово-господарської діяльності підприємства для отримання прибутку;

c) виявлення слабких місць підприємства;

d) немає правильної відповіді.

7. Виокремлюють окремі види діагностики кризового стану та загрози банкрутства:

a) відкрити та закрити;

b) внутрішню та зовнішню;

c) інвестиційну та аналітичну;

d) фінансову та організаційну.

8. Які етапи входять до діагностики кризи розвитку підприємства?

a) оцінка кризового стану;

b) визначення факторів кризи, визначення масштабу факторів;

c) формування принципів зміни впливу факторів, розробка методів усунення проблеми;

d) всі відповіді вірні.

9. Існують такі стадії роботи з інформацією при діагностиці підприємства:

a) стадія групування і узагальнення інформації;

b) стадія обробки матеріалу;

c) стадія аналізу інформації;

d) всі відповіді вірні.

10. Подання прогнозу розвитку об'єкта - це етап:

a) стадії отримання результатів діагностики;

b) стадії завершення;

c) стадії розпаковування;

d) стадії ініціалізації.

## Рекомендована література

### Базова

1. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навчальний посібник. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
2. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
3. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій : теорія та практика: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 190 с.
4. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. / За заг. ред. Л. М. Черчик Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені лесі Українки, 2017. 278 с.
5. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

### Додаткова

6. Баєва О. В. Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. І. Менеджмент: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
7. Баєва О. В. Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
8. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. / Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
9. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Бюджетування на підприємстві : підручник. Вінниця, «МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ», 2022. 600 с.
10. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
11. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

### Інформаційні ресурси

12. Законодавство України : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
13. Сайт Верховної ради України : <http://www.rada.gov.ua>
14. Сайт Кабінету міністрів України : <http://www.kmu.gov.ua>
15. Інструментарій сучасного менеджменту : <http://www.management.com>
16. Інтернет-портал для управлінців : <http://www.management.com>
17. Загальноєкономічний глосарій : <http://www.ssu-ekonomika.net>
18. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. I. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н.

І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с. : [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf)

19. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с. : [http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_2.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf)

20. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент : навч.посіб. / Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf)

21. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с. : <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream>

22. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с. : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_2040\\_44261652.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2040_44261652.pdf)

23. Перерва І. М. Менеджмент організацій // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7821>.

