

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ



Н. Ю. ШИРЯЄВА

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник для студентів економічного профілю

Одеса - 2008

ББК: У 050.9(07)я75

Ш-64

Рекомендовано до видання Вченою радою Одеської державної академії будівництва та архітектури (протокол № 7 від 27.03.2008 року).

Ширяєва Н.Ю.

Практикум з менеджменту: Навчальний посібник для студентів економічного профілю.
- Одеса: ОДАБА, 2008. - 94 с.

Рецензенти:

Сахацький М.П. - доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури

Гречановська І.Г. - доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Одеської державної академії будівництва та архітектури

Галушкіна Т.П. - доктор економічних наук, професор кафедри професор, Головний науковий співробітник відділу економічного регулювання природокористування Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Курс „Менеджмент” передбачає набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для здійснення ефективної управлінської діяльності в ринкових умовах господарювання.

Структуру практикуму складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з галузі знань „Економіка і підприємництво” і „Маркетинг” та навчальної програми з курсу „Менеджмент”. Основну увагу приділено розкриттю тем за допомогою додаткового навчально-методичного забезпечення всіх тем дисципліни. Для кожної теми послідовно визначено навчальні цілі, практичні завдання для аудиторної та самостійної роботи, контрольні запитання, рекомендована література, додатки до окремих частин посібника. Особлива увага приділяється формуванню у студентів практичних навичок щодо вирішення завдань з використанням наведених методик.

ЗМІСТ

стор.

| | |
|--------------------|---|
| ВСТУП | 4 |
|--------------------|---|

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ

| | |
|---|----|
| Практичне заняття 1 Сутність та історія розвитку менеджменту | 6 |
| Практичне заняття 2 Організація як об'єкт управління | 8 |
| Практичне заняття 3 Система методів менеджменту | 9 |
| Практичне заняття 4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації ... | 10 |
| Практичне заняття 5 Планування діяльності підприємства | 19 |
| Практичне заняття 6 Організація взаємодії та повноважень | 24 |
| Практичне заняття 7 Проектування організаційних структур управління | 28 |
| Практичне заняття 8 Рационалізація організаційних структур управління | 33 |
| Практичне заняття 9 Формування раціональної системи мотивації | 39 |
| Практичне заняття 10 Формування системи контролю в організації | 47 |
| Практичне заняття 11 Прийняття управлінських рішень | 49 |
| Практичне заняття 12 Комунікації в менеджменті | 54 |
| Практичне заняття 13 Організаційна культура на підприємстві | 59 |
| Практичне заняття 14 Оцінка ефективності менеджменту | 63 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС | 69 |
|-----------------------------------|----|

ДОДАТКИ

| | |
|--|----|
| А - Вимоги до змісту засновницьких документів підприємства | 71 |
| Б - Зразок Положення про структурний підрозділ | 72 |
| В - Зразок посадової інструкції начальника відділу | 78 |
| Г - Вихідні дані для ПЗ 5 „Розподіл часового простору в процесі підготовки та проведення міжнародної виставки-ярмарки „Сучасні будівельні матеріали” | 81 |
| Д - Сіткова модель підготовки та проведення міжнародної виставки-ярмарки „Сучасні будівельні матеріали” | 82 |
| Е - Умовна модель організаційної структури управління будівельної організації | 83 |
| Ж - Вихідні дані для ПЗ 7 „Проектування організаційних структур управління” | 84 |
| З - Вихідні дані для ПЗ 8 „Обґрунтування доцільності удосконалення організаційної структури управління” | 85 |
| И - Вихідні дані для ПЗ 8 „Рационалізація організаційної структури управління” | 86 |
| К - Формуляр-зразок оформлення договору поставки | 90 |
| Л - Правила складання протоколу виробничої наради | 91 |
| М - Вихідні дані для ПЗ 14 „Визначення ефективності організації управлінської праці” | 93 |
| Н - Вихідні дані для ПЗ 14 „Удосконалення матеріально-технічного забезпечення управлінської праці” | 94 |

ВСТУП

Входження України до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування нових для вітчизняних підприємств „правил” взаємодії із зовнішнім оточенням. Це потребує, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення успішного функціонування у конкурентному середовищі. Опанування сучасного досвіду управління підприємствами дозволить не тільки успішно працевлаштуватися випускникам економічного профілю, а й ефективно підвищувати продуктивність вітчизняних підприємств, будівельного профілю, зокрема, адже будівництво - одна з пріоритетних галузей економічної діяльності України, де створюються локально закріплені (нерухомі) основні фонди господарського комплексу і не виробничого призначення як готова будівельна продукція.

Значення і роль будівельної галузі визначаються її участю в удосконаленні комплексного розвитку економіки країни, реалізації програм містобудівництва, забудови сіл, створенні бази для підвищення матеріального та культурного рівня життя народу.

В умовах ринкової економіки будівництво, як і всі галузі виробничої сфери, набуває нового економічного смислу, пов'язаного з вільною динамікою капіталу та вільною діяльністю господарчого суб'єкта власності. На зміну вертикальним галузевим зв'язкам, що переважали в адміністративно-плановій економіці, прийшли горизонтальні зв'язки інвесторів. Тому будівництво як економічний процес являє собою безперервну інвестиційну діяльність власників капіталу протягом життєвих циклів будинків або споруд, у зведення яких цей капітал був вкладений.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку, окрім суб'єктів будівельної діяльності (замовників, підрядників, проектних та науково-дослідних організацій, підготовки кадрів в навчальних закладах тощо), до ринкової будівельної інфраструктури входять контрольно-інспекційні служби; банки (державний, інвестиційні, комерційні, іпотечні тощо); біржі (товарно-сировинні, трудових ресурсів, нерухомості тощо); іноземні інвестори; агентські, посередницькі, рекламні, інформаційні служби та фірми; венчурні (ризикові) підприємства; фонди та програми підтримки малого бізнесу, формуючи єдину систему виробництва, розподілу, обміну і споживання будівельної продукції та послуг.

Керівництво вітчизняних будівельних підприємств зацікавлено в кваліфікованих фахівцях економічного профілю, які б професійно виконували типові завдання управлінської діяльності, включаючи планування та оперативне управління усіма видами господарської та виробничої діяльності організації, маркетинг (дослідження ринку, цінова і товарна політика та ін.); кредитно-фінансову діяльність; забезпечення підприємства матеріально-технічними та трудовими ресурсами; контроль та оцінку якості продукції та ін. Все вищевказане потребує засвоєння студентами науково-теоретичних положень щодо здійснення управлінської діяльності. Дуже важливим у цьому процесі є вивчення концептуальних засад сучасного менеджменту.

Курс „Менеджмент” є однією з навчальних дисциплін підготовки студентів освітньо-кваліфікаційного рівня „бакалавр” економічного профілю. **Метою** вивчення дисципліни "Менеджмент" є формування системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю вітчизняних підприємств, здійснення в цих господарських формуваннях основних функцій: планування, організації, управління персоналом, мотивації, контролю, керівництва, комунікацій, прийняття рішень.

Завдання дисципліни „Менеджмент” спрямовані на формування у студентів компетентності щодо теоретичних основ і середовища менеджменту, сучасних технологій управління; методів розв'язання ключових проблем розвитку в умовах глобалізації економіки; формування вмінь застосовувати методи та інструментарій менеджменту у вітчизняних підприємствах.

Предмет дисципліни „Менеджмент” - система управлінських відносин, методів і інструментів у вітчизняних підприємствах.

Навчальна дисципліна „Менеджмент” щільно пов'язана з усіма дисциплінами економічних напрямів базової підготовки. Вона базується на вивченні дисциплін гуманітарного циклу: „Політекономія”, „Філософія”, „Етика”, „Культурологія”, „Психологія”; циклу загальноекономічних дисциплін: „Теорія ймовірності”, „Економіко-математичні моделі”; циклу професійно-орієнтованих дисциплін „Економічна теорія”, „Мікроекономіка”, „Економіка підприємства”, „Фінанси” та передуює вивченню таких дисциплін, як „Менеджмент персоналу”, „Міжнародний менеджмент”, „Фінансовий менеджмент”, „Інвестиційний менеджмент”, „Інноваційний менеджмент”, які входять в нормативну частину підготовки фахівців економічного профілю освітньо-кваліфікаційного рівня „Магістр”.

У результаті вивчення дисципліни „Менеджмент” у фахівців сформується такі **навички**:

- визначення та аналізу характеристик внутрішнього середовища системи управління та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на її функціонування;
- використання принципів та функцій сучасного менеджменту;
- формування організаційної структури управління та оцінювання її ефективності;
- створювання раціональної системи мотивації персоналу;
- розроблення, прийняття та реалізація управлінських рішень;
- формування стилю керівництва, лідерства, культури та етики управління, соціальної та юридичної відповідальності у менеджменті;
- здійснювання комплексної оцінки ефективності управління підприємством.

в умовах виробничої діяльності:

- визначення місії та цілі організації;
- аналізу та побудови організаційної структури управління організацій;
- налагоджування ефективних комунікацій у процесі управління;
- здійснення делегування повноважень;
- вирішування конфліктів та проведення їх профілактики;
- формування організаційної культури на підприємстві;
- долання опору організаційним змінам.

Практичні завдання, які сконцентровані у даному посібнику, пов'язані з формуванням цих навичок. Структуру практикуму з менеджменту збудовано відповідно до змістовних тем, визначених галузевими стандартами вищої освіти з напряму підготовки „Економіка і підприємництво” та „Маркетинг”.

„Сценарій” проведення кожного практичного заняття має свою логічну послідовність:

1 частина - студенти заздалегідь опановують теоретичний зміст певної теми шляхом прослуховування лекційного матеріалу та шляхом самостійного вивчення рекомендованої та додаткової літератури, наведеної в списку літератури. Після цього, з метою визначення засвоєння студентом теоретичного матеріалу викладач на початку практичного заняття проводить бліц-опитування.

2 частина - присвячена груповій роботі над вирішенням поставлених завдань.

3 частина - студент самостійно працює над виконанням практичних завдань. Результати розв'язання студент презентує безпосередньо в аудиторії.

Автор висловлює вдячність ректорату Одеської державної академії будівництва та архітектури, декану факультету „Економіки та управління в будівництві” Крутію Юрію Сергійовичу та колегам за творчу підтримку. Особлива подяка рецензентам - докторам економічних наук, професорам: Сахацькому Миколі Павловичу, Гречановський Ірині Генрихівні, Галушкіній Тетяні Павлівні за цінні зауваження щодо змісту посібника.

Бажаємо успіхів в опануванні менеджменту!

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичне заняття 1 Сутність та історія розвитку менеджменту

Навчальна мета заняття:

1. Ознайомлення студентів з метою та завданнями курсу "Менеджмент". Огляд навчальної програми та робочої програми курсу.
2. Виявлення серед студентів потенційних лідерів за результатами тестування.
3. Закріплення теоретичних знань з теми "Сутність менеджменту".
4. Набуття практичних навичок щодо застосування підходів до управління на засадах різних шкіл менеджменту в діяльності підприємства.

Структура заняття

1 частина

Розгляд мети та завдань курсу "Менеджмент". Ознайомлення з навчальною програмою та робочою програмою курсу.

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [14, 17, 18, 22].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. У чому полягає мета, завдання та предмет вивчення курсу "Менеджмент"?
2. Визначте сутність менеджменту.
3. Визначте подібні риси та розбіжності між поняттями "управління" та "менеджмент".
4. Визначте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. Назвіть особисті, ділові та професійні риси менеджера.
6. Охарактеризуйте розвиток управлінської наукової думки. Перелічте школи та засновників цих шкіл менеджменту.
7. Охарактеризуйте сучасні концепції менеджменту.
8. Охарактеризуйте вітчизняні концепції менеджменту.
9. Визначте сутність категорій менеджменту: „об'єкт управління”, „суб'єкт управління”, „прямий зв'язок”, „зворотний зв'язок”, „зовнішнє середовище”, „внутрішнє середовище”.
10. Опишіть закономірності менеджменту.
11. Охарактеризуйте життєвий цикл підприємства.
12. Назвіть мікро- та макроекономічні фактори, що впливають на рішення фірми.
13. Охарактеризуйте фактори внутрішнього середовища.

2 частина

Тестування студентів з метою виявлення потенційних лідерів малих груп та всієї групи в цілому. Відбір здійснюється за максимальною кількістю балів при оцінці за п'ятьма критеріями: підприємливість, схильність до лідерства, вольові якості, рішучість та комунікабельність. Формування малих робочих груп.

3 частина

Підведення підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Ознайомтесь з еволюцією розвитку науки менеджмент з використанням матеріалів лекції та додаткових джерел інформації [30, 31, 32, 35, 37, 39, 41, 42, 50].

2. Виявіть особливості наукових шкіл менеджменту, проаналізуйте їх різницю, особливості та можливість практичного застосування на сучасному етапі (заповніть табл. 1).

Таблиця 1 - **Оглядовий аналіз еволюції розвитку науки "Менеджмент" на засадах виділення різних шкіл**

| № пп | Назва наукової школи, період дії, засновники | Зміст головних концепцій наукових шкіл менеджменту | Практична цінність концепції наукових шкіл | Власне бачення студентом практичного застосування наукових концепцій в діяльності підприємств на сучасному етапі |
|------|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Школа наукового управління, 1880-1920 рр. Фредерик Тейлор, ... | ... | ... | ... |
| 2. | Адміністративна (класична школа), 1900-1920 рр. Анрі Файоль, | Головна концепція адміністративної школи полягає в дослідженні змісту управління та розглядання його як процесу реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації, регулювання, аналізу, контролю | 1. Створення раціональної структури управління на підприємстві 2. Використання в процесі управління 14 універсальних принципів (...) 3. ... | 1. ... 2. 3. 4. |
| 3. | ... | ... | ... | ... |

3. Підготуйте письмовий звіт за результатами виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Назвіть входи і виходи операційної системи підприємства, яке займається будівельною діяльністю. Змодельуйте операційну систему.

Завдання 2. Дайте обґрунтовану відповідь на питання:

1. Де і як застосовується економічний аналіз, прогнозування, планування, програмування, оперативне регулювання, облік, контроль у відомих Вам процесах управління?

2. Опишіть систему управління яким-небудь видом виробничої або підприємницької діяльності.

Практичне заняття 2

Організація як об'єкт управління

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Сутність менеджменту".
2. Набуття практичних навичок щодо розроблення елементів системи управління підприємством.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [2, 5, 11, 13, 16, 24, 33, 43].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Види та організаційно-правові форми підприємств в Україні.
2. Порядок формування та розміри установчих фондів організацій.
3. Необхідні засновницькі документи, вимоги до їх змісту.
4. Органи правління підприємства, їх компетенція, взаємовідносини з власником майна.

2 частина

Розв'язання практичного завдання:

Обґрунтування бізнесу, вибір організаційно-правової форми і реєстрація підприємства в державних органах

Завдання:

1. Робоча підгрупа повинна обґрунтувати вибраний бізнес, його актуальність та, використовуючи Додаток А, скласти засновницькі документи, визначивши одну з наведених організаційно-правових форм: товариство з обмеженою відповідальністю; акціонерне товариство; мале підприємство.
2. Підготувати письмовий звіт, який повинен включати такі розділи:
 1. Коротка характеристика бізнесу.
 2. Повне і коротке найменування комерційної організації.
 3. Юридична адреса організації.
 4. Засновницькі документи комерційної організації.
 5. Предмет і цілі діяльності комерційної організації.
 6. Розміри установчого фонду та порядок його формування.
 7. Права, обов'язки, відповідальність учасників (членів, акціонерів).
 8. Органи правління, їх компетенція.
 9. Порядок реорганізації і ліквідації комерційної організації.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуйтеся до загальної дискусії з питань лекції.

2. Підготуйте письмовий звіт на основі результатів аудиторного виконання творчого завдання, в якому необхідно висвітлити: загальну характеристику бізнесу; особливості ринку, профіль споживача; основних конкурентів, переваги в порівнянні з ними; порівняльні переваги та недоліки вибраної форми з точки зору менеджменту.

3. Перерахуйте основні організаційно-правові форми підприємства та стисло охарактеризуйте їх, спираючись на Закон "Про підприємництво" та "Про господарські товариства". Заповніть табл. 1 за формою.

Таблиця 1 - Організаційно-правові форми підприємств та їх характеристика

| Назва об'єднання | Форма власності | Особливості управління | Передумови об'єднання |
|---|---|---|--|
| 1. ... Примітка: Товариство має свою фірмову назву, яка повинна вказувати на його організаційно-правову форму і тип (закрите або відкрите). Воно може мати повну та скорочену назву на державній мові або на іноземній. | акціонерне товариство Примітка: Акціонерним товариством визначається комерційна організація, статутний капітал якого розділено на визначену кількість акцій, які засвідчують права учасників товариства по відношенню до товариства. Акціонери не відповідають за зобов'язанням товариства, але несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю у межах вартості належних їм акцій. | 1. Вищим органом управління акціонерного товариства є загальні збори акціонерів. 2. Управління поточною діяльністю акціонерного товариства здійснюється одноосібним і колективним органом. 3. Контроль за фінансово-господарською діяльністю управління акціонерного товариства здійснюється: - ревізійною комісією товариства; - аудитором товариства. | Здійснення колективного використання виробничого, науково-технічного, інформаційного і фінансового потенціалу з метою отримання ефективності і конкурентоспроможності. |
| 2 ... | | | |
| 3 ... | | | |

Практичне заняття 3 Система методів менеджменту

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми „Сутність менеджменту”.
2. Набуття практичних навичок щодо застосування методів менеджменту.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [1, 4, 6, 9, 15, 20].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Сутність методів менеджменту.
2. Наведіть класифікацію методів менеджменту.
3. Охарактеризуйте економічні методи менеджменту.
4. Опишіть організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
5. Перелічте соціально-психологічні методи менеджменту.

2 частина

Розв'язування практичних завдань:

1. На прикладі Додатку Б та [4], розробіть Положення про економічний відділ будівельного підприємства або інший, призначений викладачем.
2. Використовуючи рекомендації [6], розробіть Посадову інструкцію для економіста, технічного директора або іншої посади, призначеної викладачем.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [3, 4, 6, 10, 12, 13, 16, 21].

2. Підготуйте письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. На прикладі Додатку В та [6] проведіть аналіз змісту роботи бухгалтера, провідного економіста, начальника відділу кадрів, заступника директора з комерційної роботи та складіть для них посадову інструкцію.

Структура посадової інструкції повинна містити:

- 1) загальні положення;
- 2) завдання та обов'язки;
- 3) права;
- 4) відповідальність;
- 5) взаємовідносини (зв'язки за посадою);
- 6) кваліфікаційні вимоги до посади

Завдання 2. Якими конкретно навичками повинні володіти керівники вищої, середньої і нижчої ланок управління? На прикладі будівельного підприємства назвіть їх і прорангуйте за ступенем важливості. Відповіді запишіть у таблицю.

| Ступінь важливості | Навички керівника | | |
|--------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | Вищої ланки | Середньої ланки | Нижчої ланки |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| | | | |

Практичне заняття 4

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми „Планування як основна функція менеджменту”.
2. Набуття практичних навичок щодо оцінювання і визначення впливу факторів зовнішнього та формування елементів внутрішнього середовища на прикладі будівельного підприємства.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [7, 8, 12, 16, 17, 19, 21, 34].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Сутність планування як функції менеджменту.
2. Сутність стратегії.
3. Наведіть ієрархію рівнів стратегій.
4. Перелічте етапи стратегічного планування.
5. Охарактеризуйте зміст стратегічного аналізу (обслідування) зовнішнього та внутрішнього середовища.
6. Процес цілевизначення (розроблення місії, ціннісних орієнтацій керівництва та безпосередньо процес цілевизначення).
7. Формулювання базової стратегії або вибір стратегічних альтернатив.
8. Формулювання функціональних стратегій.
9. Тактичні плани, програми, проекти, політика, стандартні процедури, правила.
10. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації.

2 частина

Розв'язання практичного завдання:

Визначення впливу факторів зовнішнього середовища та оцінка факторів внутрішнього середовища на прикладі будівельного підприємства

Завдання:

1. Оцінити та проаналізувати стан і зміст факторів, що визначають зовнішнє середовище функціонування підприємства в Україні. Простежити позитивні і негативні тенденції зміни факторів зовнішнього середовища підприємства.

Заповнити таблиці 1, 2, 3, 4, 5 [19].

Таблиця 1 - Аналіз та оцінка факторів макросередовища

| № | Група факторів | Фактор | Стан (зміна) фактора | Тенденція зміни фактора |
|----|----------------|--|----------------------|-------------------------|
| 1. | Економічні | 1. Тенденція обсягу ВВП. 2. Темп розвитку виробництва товарів номенклатури підприємства. 3. Стан державного (обласного, міського) бюджету. 4. Темп інфляції. 5. Рівень безробіття. 6. Рівень податкових ставок. 7. Рівень доходів населення України (регіону). | | |
| 2. | Політичні | 1. Політична стабільність у суспільстві. 2. Характер політичної боротьби. 3. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку. 4. Стабільність державних структур. 5. Свобода підприємництва. | | |
| 3. | Правові | Прийняття законодавчих актів України, що сприяють розвитку підприємництва | | |
| 4. | Демографічні | 1. Чисельність населення України (регіону). 2. Статеві-віковий склад населення. 3. Рівень народжуваності. | | |

| № | Група факторів | Фактор | Стан (зміна) фактора | Тенденція зміни фактора |
|----|---------------------|--|----------------------|-------------------------|
| 5. | Науково-технічні | 1. Нововведення у сфері товарів. 2. Нововведення у сфері технологій. 3. Нововведення у сфері управління. | | |
| 6. | Природні | 1. Стан природних ресурсів України (регіону). 2. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища в Україні (регіоні)) | | |
| 7. | Соціально-культурні | 1. Рівень освіти в Україні (регіоні). 2. Соціальні умови життя. | | |

Таблиця 2 - Профіль покупців*

| № пор | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах | | |
|-------|---|--|-------------------|-----------------------------------|--|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Зміна переваг, потреб, смаків покупців | 1. Ступінь зміни потреб покупців | Відносно постійні | Не дуже змінюються | Значно змінюються під впливом різноманітних факторів |
| | | 2. Ступінь зміни переваг і смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства | Відносно постійні | Не дуже змінюються | Значно змінюються під впливом різноманітних факторів |
| 2. | Прихильність покупців до товарів підприємства | 1. Частота придбання товарів у даному підприємстві | Дуже рідко | Нерегулярно | Регулярно |
| | | 2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільше | | | |
| | | 3. Ступінь залежності поведінки покупців від дій продавця (встановлюється експертним шляхом) | 1-30% | 31-60% | 61-100% |
| 3. | Сила позиції покупця в процесі торгу | 1. Фінансовий стан покупця | Немає оповіщення | Недостатній рівень інформованості | Широке оповіщення |
| | | 2. Ступінь залежності дій продавця від поведінки покупця (встановлюється експертним шляхом) | 1-30% | 31-60% | 61-100% |
| | | 3. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства | Дуже чутливі | Не дуже чутливі | Нечутливі |

| № пор | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах | | |
|-------|----------------------------|--|------------------------|-----------------|--------------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| | | 4. Чутливість покупців до стимулювання збуту (СТИЗ) | Дуже чутливі | Не дуже чутливі | Нечутливі |
| | | 5. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства | Нижче середнього рівня | Середній рівень | Вищий за середній рівень |

*** Примітка.** Передбачає комплексну оцінку намірів покупців.

За результатами оцінки характеристик профілю продавця формулюється висновок про ступінь змінності потреб, вимог, намірів покупців стосовно товарів, які складають товарну номенклатуру підприємства, а також про прихильність покупців до товарів підприємства. При цьому може використовуватись така оцінювальна шкала:

| Параметри | Бали | Значення |
|--|--------------------|---------------------------------|
| 1. Ступінь зміни потреб, вимог, намірів покупців | 2 3-4 5-6 | Низький Незначний Значний |
| 2. Прихильність покупців до товарів підприємства | 3 4-6 7-9 | Слабка Середня Сильна |
| 3. Сила позицій покупця в процесі торгу | 5 6-10 11-15 | Незначна Середня Значна |

Таблиця 3 - Профіль постачальників* (в балах)

| Характеристики профілю постачальників | Постачальники | | | |
|--|---------------|-----|-----|-----|
| | «А» | «Б» | «В» | ... |
| Індикатори конкурентної сили: Репутація та імідж Рівень каналу розподілу Доступність (територіальна, комунікативна) Сконцентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом | | | | |
| Індикатори діяльності постачальника: Фінансовий стан Надання гарантій якості товару, що постачається Умови постачання та форма розрахунків Інтервал та обсяг постачання Ціна товару, що постачається Надання додаткових послуг (види) | | | | |

***Примітка.**

Оцінка характеристик профілю постачальників здійснюється за такими правилами:

1. Загальна оцінка конкурентної сили постачальника здійснюється на підставі підсумку бальної оцінки індикаторів конкурентної сили. При цьому оцінювальна шкала може бути оригінальною для кожного підприємства.

2. На підставі порівняльного аналізу індикаторів діяльності постачальників здійснюється оцінка їх привабливості. При цьому може використовуватись така оцінювальна шкала: 5 балів- найбільш привабливо; 4 бали - значно привабливо; 3 бали - привабливо; 2 бали - менш привабливо; 1 бал - не привабливо.

Таблиця 4 - Профіль здатностей основних (активних) конкурентів

| № пор | Показники | Бали* | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|---------------|---|---|----------------|---|---|---------------|---|---|
| | | низька оцінка | | | середня оцінка | | | висока оцінка | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Темп зростання обсягу продажів | | | | | | | | | |
| 2. | Рівень прибутку | | | | | | | | | |
| 3. | Рівень витрат | | | | | | | | | |
| 4. | Ефективність використання ресурсів | | | | | | | | | |
| 5. | Частка ринку | | | | | | | | | |
| 6. | Широта асортименту товарів | | | | | | | | | |
| 7. | Конкурентноспроможність товару | | | | | | | | | |
| 8. | Гнучкість цінової політики | | | | | | | | | |
| 9. | Рівень сервісу | | | | | | | | | |
| 10. | Система стимулювання споживачів | | | | | | | | | |
| 11. | Система збуту | | | | | | | | | |
| 12. | Система контролю якості товарів | | | | | | | | | |
| 13. | Ступінь маркетингової активності | | | | | | | | | |
| 14. | Інноваційні можливості | | | | | | | | | |
| 15. | Стан матеріально-технічної бази | | | | | | | | | |
| 16. | Компетентність та кваліфікація кадрів | | | | | | | | | |
| 17. | Система мотивації | | | | | | | | | |
| 18. | Якість системи управління | | | | | | | | | |
| 19. | Фінансові можливості | | | | | | | | | |
| 20. | Організаційна культура | | | | | | | | | |
| 21. | Імідж підприємства | | | | | | | | | |

Примітка. Розмір шкали оцінок може бути оригінальний для кожного підприємства.

Таблиця 5 - Перелік можливостей і загроз у зовнішньому середовищі підприємства*

| Фактори середовища | Макросередовище | Ділове оточення |
|---|-----------------|-----------------|
| 1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. 1.2. і т.інш. | | |
| 2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. 2.2. і т.інш. | | |

***Примітка.** Сприятливі та несприятливі фактори зовнішнього середовища підприємства відображаються за порядком зниження їх значущості (ступеня впливу) для підприємства.

2. Провести аналіз внутрішнього середовища підприємства за функціональними сферами на прикладі будівельного підприємства. Заповнити таблицю 6 [19].

Таблиця 6 - Конкурентний профіль здатностей підприємства

| Показники | бали | | | | | "+" | | | |
|--|------|-----|---|---|---|-----|---|-----|---|
| | 9 | ... | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | ... | 9 |
| 1. Галузеві СФУ: | | | | | | | | | |
| 1.1. | | | | | | | | | |
| 1.2 | | | | | | | | | |
| 2. Показники профілю здатностей: | | | | | | | | | |
| 2.1 Темпи зростання обсягу продажів | | | | | | | | | |
| 2.2 Рівень прибутку | | | | | | | | | |
| 2.3 Рівень витрат | | | | | | | | | |
| 2.4 Ефективність використання ресурсів | | | | | | | | | |
| 2.5 Частка ринку | | | | | | | | | |
| 2.6 Широта асортименту | | | | | | | | | |
| 2.7 Конкурентноспроможність товару | | | | | | | | | |
| 2.8 Гнучкість цінової політики | | | | | | | | | |
| 2.9 Рівень сервісу | | | | | | | | | |
| 2.10 Система стимулювання споживачів | | | | | | | | | |
| 2.11 Система збуту | | | | | | | | | |
| 2.12 Система контролю якості товарів | | | | | | | | | |
| 2.13 Ступінь маркетингової активності | | | | | | | | | |
| 2.14 Інноваційні можливості | | | | | | | | | |
| 2.15 Стан матеріально-технічної бази | | | | | | | | | |
| 2.16 Компетентність та кваліфікація кадрів | | | | | | | | | |
| 2.17 Система мотивації | | | | | | | | | |
| 2.18 Якість системи управління | | | | | | | | | |
| 2.19 Фінансові можливості | | | | | | | | | |
| 2.20 Організаційна культура | | | | | | | | | |
| 2.21 Імідж підприємства | | | | | | | | | |

3. На підставі проведеного аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища побудувати профіль середовища віртуального підприємства (таблиця 7).

Таблиця 7 - Профіль середовища підприємства* (в балах)

| Фактори середовища | Важливість для галузі | Важливість для підприємства | Характер впливу на підприємство (+, -) | Ступінь важливості (інтегральний показник) |
|---|-----------------------|-----------------------------|--|--|
| 1. Фактори макросередовища: | | | | |
| 1. | | | | |
| 2... | | | | |
| Разом | | | | Σ |
| 2. Фактори ділового оточення: | | | | |
| 1. | | | | |
| 2... | | | | |
| Разом | | | | Σ |
| Зовнішнє оточення разом: | | | | Σ |
| 3. Фактори внутрішнього середовища | | | | |
| 1. | | | | |
| 2... | | | | |
| Внутрішнє середовище разом: | | | | Σ |

* **Примітка.** Для побудови профілю підприємства використовується оцінювальна шкала:

Оцінка важливості для галузі:

3 - важливе значення; 2 - помірно важливе значення; 1 - неважливе значення.

Оцінка впливу на підприємство (важливість для підприємства):

3 - сильний вплив; 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив;

0 - вплив відсутній.

Оцінка спрямованості впливу (характер впливу):

+ 1 - позитивна спрямованість;

- 1 - негативна спрямованість.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуйте до загальної дискусії з питань лекції.

2. Підготуйте письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Керівництво дало вам завдання охарактеризувати зовнішнє ринкове середовище, у якому працює ваша фірма. Проаналізуйте, які чинники зовнішнього середовища можуть мати найбільший вплив на стан вашої фірми?

Завдання 2. Сформулювати елементи внутрішнього середовища умовного підприємства з урахуванням стану зовнішнього середовища України та визначити позитивний/негативний вплив на діяльність системи управління цього підприємства. Дані занести до таблиці 1.

Таблиця 1 - Аналіз стану та впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства

| № п/п | Найменування фактору внутрішнього середовища | Зміст фактору внутрішнього середовища | Позитивний вплив фактору на функціонування підприємства | Негативний вплив фактору на функціонування підприємства |
|-------|--|---|---|---|
| 1. | Місія | Дається чітко сформульована місія функціонування підприємства | 1. ... 2. ... | 1. ... 2. ... |
| 2. | Цілі | Перелік основних цілей | | |
| 3. | Завдання | Перелік дій для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства | | |
| 4. | Організаційна структура | Тип організаційної структури | | |
| 5. | Технології | Перелік необхідних технологій, що забезпечують процес функціонування підприємства | | |
| 6. | Персонал | Склад персоналу, вимоги до працівників (освіта, рівень кваліфікації та ін.) | | |

Завдання 3. На прикладі будівельної організації проведіть аналіз факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища. Відповіді зобразіть на схемах 1 і 2.

Схема 1 - Середовище прямої дії

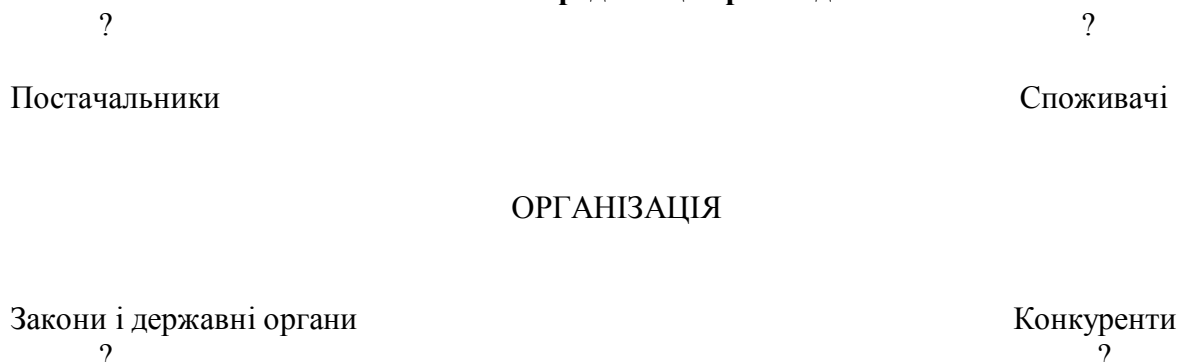
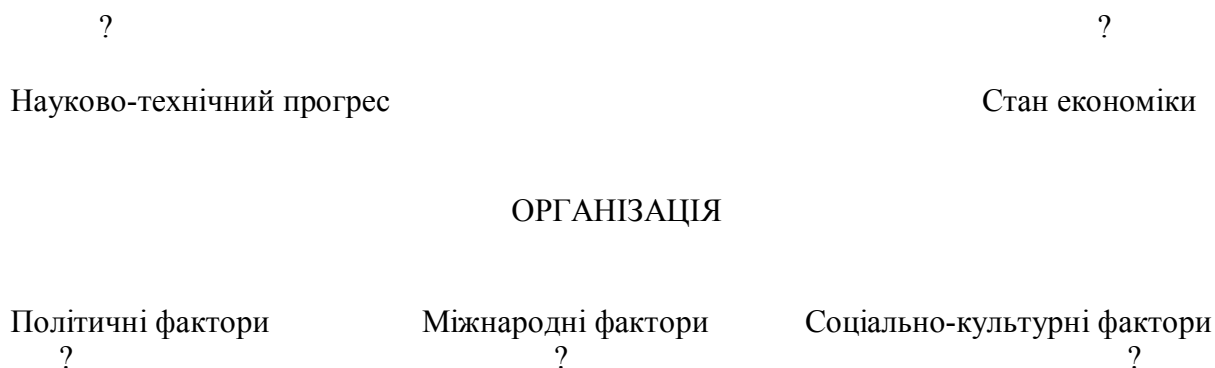


Схема 2 - Середовище непрямой дії



Завдання 4. Назвіть основні ресурси організацій, необхідні для досягнення поставлених цілей. Відповіді запишіть в таблицю 2.

Таблиця 2 - Характеристика ресурсів

| організація | матеріали | технологія | персонал | інформація |
|---------------|-----------|------------|----------|------------|
| 1. Комерційна | | | | |
| 2. Страхова | | | | |
| 3. Будівельна | | | | |
| 4. Освітня | | | | |

Примітка: *матеріали* – сировина, напівфабрикати, товари; *технологія* – методи виробництва, обладнання, інструменти та ін.; *люди* – працівники різних професій; *інформація* – усі необхідні повідомлення для діяльності підприємства.

Завдання 5. Сучасний етап діяльності виробничих підприємств характеризується непередбаченими змінами щодо економічного, технологічного, політичного і соціального розвитку. За таких обставин великого значення набуває уважний і своєчасний облік вищою ланкою керівництва цих змін і прийняття нею відповідних заходів.

Який із зазначених нижче заходів потрібно, на Вашу думку, здійснювати менеджеріві, щоб ефективно відреагувати на раптові зміни ситуації?

А. Перш за все, оцінити характер змін, потім узгодити цілі і діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. Потрібно терміново виявити всі незадовільні ситуації, усунути їх і намагатися підтримувати в діяльності організації необхідну стабільність.

В. Зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, впливають на організаційну культуру та навички, які вимагаються від співробітників організації. Тому треба докладати зусиль для того, щоб співробітники змогли пристосуватись до будь-яких змін.

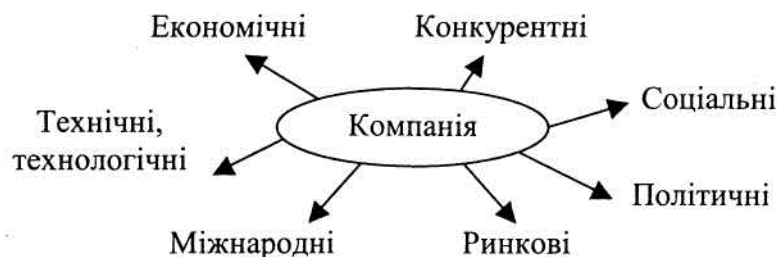
Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6. Власник будівельної компанії найняв Вас за контрактом на посаду менеджера філії цієї компанії і доручив Вам створити нову організацію. Необхідний для діяльності філії капітал є.

Вам необхідно розробити проект нової організації, враховуючи взаємозв'язок її внутрішніх факторів організації.

Завдання 7. Що таке зовнішнє середовище компанії і що включається в поняття її «внутрішнього середовища»? В чому їх залежність? Підготуйте аргументовані відповіді.

Завдання 8. На схемі наведені чинники, які формують зовнішнє середовище підприємства. Охарактеризуйте кожен групу чинників окремо. Покажіть їх взаємозв'язок.



Практичне заняття 5 Планування діяльності підприємства

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми „Планування як основна функція менеджменту”.
2. Набуття практичних навичок щодо економічного планування на підприємстві.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [7, 12, 16, 17, 19, 21].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Організація робіт щодо планування на підприємстві і бізнес-проектів.
2. Економічні показники планування діяльності підприємства.
3. Оперативно-календарне планування виробництва.

2 частина

Розв’язання практичних завдань:

Завдання 1. Розрахувати середню планову потужність та коефіцієнт її використання.

Дані для розрахунку:

1. Введена у дію нова потужність 1.11. 200__ року - 2300 т;
2. Виведена з експлуатації потужність 1.04.200__ року - 950 т;
3. Затверджений план виробництва на 200__ рік - 10600 т.
4. Потужність на початок планового року - 11200 т.

Рекомендації щодо розв’язання:

1. Розрахунок середньорічної потужності:

$$M_{с.р.} = M_{початок\ план.\ року} + \frac{\dot{I}_1 * \dot{O}_1}{12} - \frac{\dot{I}_2 * \dot{O}_2}{12}$$

де $M_{с.р.}$ - середньорічна потужність, т; M_n - введена нова потужність, т; T_1 - час використання нової потужності у плановому році, місяців; 12 - кількість місяців року; M_v - вибуваюча протягом року потужність, т; T_2 - час використання потужності, яка вибуває у плановому році, місяці.

2. Розрахунок коефіцієнту використання потужності у плановому році (*оптимальний коефіцієнт 0,85 - 0,9*):

$$K_v = \frac{\dot{I}_{\text{введені}} \cdot \dot{O}_{\text{використані}}}{\dot{I}_{\text{н.д.}}}$$

Відповідь: Коефіцієнт використання потужності підприємства у плановому році

Завдання 2. Виробництво продукції за планом 12 млн. грош.од., чисельність персоналу — 200 осіб. За проектом виробництво продукції збільшується на 12%. Розрахувати **продуктивність праці** за планом і звітом та **відносне скорочення чисельності** персоналу.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Фактичний випуск продукції:

$$OB_{звіт} = OB_{план} * K_{пр}$$

де $OB_{звіт}$, $OB_{план}$ - звітний і плановий обсяги виробництва, млн. грош.од.; $K_{пр}$ - коефіцієнт приросту обсягів виробництва.

2. Продуктивність праці за звітними даними:

$$ПП_{звіт} = \frac{I\hat{A}\zeta\hat{\alpha}^3\hat{\delta}}{\times i\hat{e}\hat{\delta}\hat{\alpha}^i} = \frac{(I\hat{A}\hat{i}\hat{e}\hat{\delta}\hat{\alpha}^i * \hat{E}\hat{i}\hat{\delta}\hat{\delta}\hat{\delta}\hat{i}\hat{\delta}\hat{\delta}\hat{\delta})}{\times i\hat{e}\hat{\delta}\hat{\alpha}^i}$$

3. Податковий випуск продукції за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$\Delta\Pi = 13,44 - 12 = 1,44 \text{ млн. грош.од.}$$

4. Відносне скорочення чисельності персоналу підприємства

$$\Delta\text{Ч}_{відн} = \frac{\Delta\Pi}{ПП_{звіт}}$$

Відповідь:

Завдання 3. Розрахувати підвищення продуктивності праці і чисельність працівників за планом реформування підприємства.

На підприємстві згідно з планом здійснюються організаційно - технічні заходи, які сприяють скороченню чисельності на 12 осіб. Обсяг продукції за планом і звітом - 12300 тис. грош.од. Виробництво продукції на одного працівника за звітом складає 32 тис. грош.од.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок чисельності працівників підприємства за звітними даними:

$$\text{Ч}_{звіт} = \frac{I\hat{A}}{I\hat{i}\zeta\hat{\alpha}^3\hat{\delta}}$$

2. Розрахунок підвищення продуктивності праці за планом реформування:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{\Delta \times i\hat{e}\hat{\delta}\hat{\alpha}^i}{\times \zeta\hat{\alpha}^3\hat{\delta}} * 100$$

Відповідь: Продуктивність праці згідно з планом підвищиться на ... %.

Завдання 4. Розрахувати продуктивність праці і підвищення її рівня за рахунок проведення організаційно - технічних заходів на підприємстві згідно з планом реформування.

Дані для розрахунку:

1. Річний обсяг виробництва продукції за звітними даними - 20650 т.
2. Вартість продукції - 27300 тис. грош.од.
3. Чисельність персоналу - 380 осіб.
4. Після проведення організаційних заходів обсяг продукції у натуральному вимірі збільшиться на 6,5%, середня оптова ціна виросте на 8,1%.
5. Скорочення чисельності персоналу складе - 12 осіб

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок обсягу продукції у натуральному вимірі після впровадження заходів:

$$Q_{пр} = OB_{річн.звіт} * OB \text{ після орг.заходів в натуральному виразі}$$

2. Розрахунок середньої оптової ціни 1 т продукції за звітними даними:

$$\text{Ц}_{ср.опт.ціна} = \frac{A\hat{\alpha}\hat{\delta}\hat{\delta}^3\hat{i}\hat{\delta}\hat{\delta} \hat{i} \hat{\delta}\hat{i}\hat{\alpha}\hat{\delta}\hat{\delta}^3\hat{\zeta}}{I\hat{A} \hat{\delta}^3\hat{i}\hat{\zeta}\hat{\alpha}^3\hat{\delta}}$$

3. Розрахунок середньої оптової ціни 1 т продукції за проектом:

$$\text{Ц}_{ср.проектна} = \text{Ц}_{ср.опт.ціна} * \text{Копт.ціни після заходів}$$

4. Розрахунок обсягу виробленої продукції за проектом:

$$V_{Пр.} = Q_{п} * \text{Ц}_{ср.проектна}$$

5. Розрахунок чисельності персоналу за проектом:

$$Ч_{\text{проектна}} = Ч - Ч_{\text{скороч.}}$$

6. Розрахунок продуктивності праці за звітними даними:

$$ПП_{\text{звіт}} = \frac{А_{\text{дод}^3\text{н}^0\text{д} \text{ і } \text{д}^{\text{і}}\text{а}^{\text{о}}\text{е}^{\text{о}}\text{з}^3\text{з}}}{\times}$$

7. Продуктивність праці за проектом:

$$ПП_{\text{проектна}} = \frac{А_{\text{і}}\text{д}^{\text{і}}\text{а}^{\text{о}}\text{е}^{\text{о}}\text{д}^{\text{і}}\text{а}}{\times \text{і}^{\text{д}}\text{і}^{\text{а}}\text{е}^{\text{о}}\text{д}^{\text{і}}\text{а}}$$

8. Підвищення продуктивності праці:

$$\Delta ПП = \frac{ІІ\text{і}^{\text{д}}\text{і}^{\text{а}}\text{е}^{\text{о}}\text{д}^{\text{і}}\text{а}}{ІІ\text{с}^{\text{а}}\text{з}^{\text{о}} * \text{Е}^{\text{о}}} * 100 - 100$$

$ПП_{\text{проектна}}$, $ПП_{\text{звіт}}$ - продуктивність праці за проектом і звітом, тис. грош.од.; $K_{\text{ц}}$ - збільшення обсягів продукції за рахунок підвищення цін.

Відповідь:

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [10, 12, 26, 27, 28, 29, 35, 39].

2. Підготуйте письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Ви є начальником відділу маркетингу будівельного підприємства. З метою збільшення обсягів збуту Вам необхідно взяти участь в міжнародній виставці-ярмарці „Сучасні будівельні матеріали”.

1. На основі даних Додатків Г і Д побудувати сітковий графік, що ілюструє логічну послідовність виконання операцій проекту.

2. Розрахувати значення загального резерву часу кожної з некритичних операцій і вказати найприйнятніші шляхи його використання у сфері економії фінансових ресурсів проекту.

Завдання 2. Ви є начальником відділу маркетингу будівельного підприємства. З метою збільшення обсягів збуту Вам необхідно ухвалити рішення про реалізацію проекту створення будівельного супермаркету, що спеціалізується на поширенні будівельної продукції ведучих фірм світу.

1. На основі даних таблиці 1 побудувати сітковий графік, що ілюструє логічну послідовність виконання операцій проекту і вказати, який період часу пройде з моменту визначення основних напрямів діяльності до реєстрації фірми.

2. Визначити стандартні значення часу виконання проекту і відповідну його вартість.

3. Розрахувати значення загального резерву часу кожної з некритичних операцій і вказати найприйнятніші шляхи його використання у сфері економії фінансових ресурсів проекту.

4. Розрахувати критичне значення терміну і вартості проекту.

5. З урахуванням наведеної інформації про невизначеності виконання ряду операцій розрахувати очікуваний час, який пройде з самого першого терміну і вартості проекту.

6. Якщо необхідно скоротити час виконання проекту, то, на які етапи треба звернути увагу, і чому?

Вихідні дані в таблиці 1:

Таблиця 1 - Вихідні дані для розрахунку

| Позначення операцій | Зміст операцій | Безпосередньо попередня операція | Стандартні значення | | Критичні значення | |
|---------------------|--|----------------------------------|---------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | | термін, дн. | вартість, ум.од. | термін, дн. | вартість, ум.од. |
| А | Визначення основних напрямів діяльності | - | 3 | - | 3 | - |
| Б | Створення статутного фонду | - | 7 | 114 000 | 7 | 114 000 |
| В | Розробка засновницьких документів | Б | 5 | 30 | 3 | 45 |
| Г | Юридичне оформлення засновницьких документів | А, В | 3 | 25 | 3 | 25 |
| Д | Реєстрація фірми | Г | 4 | 6 | 3 | 8 |
| Е | Виготовлення фірмових печаток і штампів | И | 4 | 70 | 3 | 90 |
| Ж | Відкриття банківських рахунків | И | 3 | 14 | 2 | 22 |
| З | Постановка фірми на облік (реєстрація) | Е, Ж, К | 4 | 5 | 4 | 5 |
| И | Отримання ліцензії на право діяльності | Д | 8 | 110 | 8 | 110 |
| К | Виготовлення бланкової обліково-звітної документації | И | 5 | 150 | 4 | 240 |
| Л | Маркетингове дослідження: вивчення ринку послуг | З | 7 | 430 | 5 | 510 |
| М | Вивчення попиту на будівельну продукцію: анкетування й опитування споживачів | З | 10 | 480 | 7 | 560 |
| Н | Обробка результатів опитування | М | 5 | 220 | 3 | 300 |
| О | Вивчення ринку конкурентів | З | 8 | 376 | 5 | 466 |
| П | Розробка стратегії рекламної компанії | Я | 6 | 160 | 4 | 245 |
| Р | Підготовка рекламних матеріалів | П | 5 | 130 | 3 | 210 |
| С | Коригування рекламних матеріалів | Р | 2 | 10 | 1 | 18 |
| Т | Розміщення реклами в ЗМІ | С | 4 | 100 | 3 | 165 |
| У | Розробка програмного забезпечення для ЕОМ | Л, Н, О | 10 | 136 | 8 | 195 |
| Ф | Пошук приміщення під офіс | Е, Ж, К | 5 | 15 | 3 | 28 |
| Х | Оплата комунальних послуг | Ф | 2 | 30 | 1 | 36 |
| Ц | Комп'ютеризація офісу | У | 4 | 4500 | 3 | 5000 |
| Ч | Придбання меблів і сейфів | Х | 4 | 330 | 3 | 390 |
| Ш | Встановлення охоронної сигналізації | Ч | 2 | 300 | 2 | 300 |

| | | | | | | |
|----------------|------------------------------------|---------------------------------|----|-----|---|-----|
| Щ | Підбір кадрів | Ш, Т, Ц | 10 | 175 | 8 | 205 |
| Е | Співбесіда з кандидатами на роботу | Щ | 7 | 123 | 5 | 150 |
| И | Затвердження штатного розкладу | Е | 3 | 50 | 2 | 60 |
| Ю | Налагодження збутової мережі | Ш, Т, Ц | 12 | 450 | 7 | 615 |
| Я | Визначення ціни на товар | Л, Н, О | 4 | 70 | 3 | 84 |
| А ¹ | Облаштування торгових залів | И, Ю | 5 | 240 | 3 | 305 |
| Б ¹ | Облаштування складів і сховищ | И, Ю | 4 | 176 | 2 | 240 |
| В ¹ | Відкриття магазину | А ¹ , Б ¹ | 1 | 243 | 1 | 243 |

Накладні витрати на день становлять 25 ум.грош.од. Можливі відхилення по строках, тому також необхідно розробити оптимістичні та песимістичні терміни виконання операцій.

Завдання 3. Ви знаходитесь на посаді менеджера новоствореного будівельного підприємства і розв'яжете проблему організації управління.

Для реалізації планів підприємства кожний із працівників має виконувати конкретні завдання, що впливають з мети підприємства. У зв'язку з цим вам передусім слід знайти ефективний засіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів людей, що їх вирішують. Розроблення відповідної політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також грають мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті й ділові якості людини, що посідає її в даний момент.

Відповідно до вищезазначеного, Вам як менеджеру потрібно визначити:

1. Які з своїх повноважень Ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю за виконанням завдань Ви обираєте?
3. Якщо Ви делегуєте частину своїх повноважень, то чи маєте право зняти з себе за них відповідальність повністю?
4. Які свої завдання і повноваження Ви нікому делегувати не будете?

Завдання 4. Ви знаходитесь на посаді менеджера будівельного підприємства. Для підвищення конкурентоспроможності в наступному році адміністрацією заплановано здійснити такі заходи:

- внаслідок запровадження нового технологічного процесу знизити трудоемність на 5 %;
- замінити частину застарілих верстатів, на яких працює 15 % основних працівників (продуктивність верстатів підвищиться на 50 %).

Визначити, як у цих умовах підвищиться продуктивність праці, якщо на підприємстві зайнято 1400 працівників, з них 60 % - основні.

Завдання 5. Підприємство з виготовлення металопластикових вікон, базуючись на маркетингових дослідженнях, збирається відкрити нове виробництво.

При цьому керівництво враховує такі дані:

- купівля будівлі вартістю 190 000 ум.грош.од.;
- придбання обладнання вартістю 130 000 ум.грош.од.;
- придбання офісних меблів 45 000 ум.грош.од.;
- витрати на матеріали - 700 ум.грош.од. у день (матеріали знаходяться на складі 30 днів, готова продукція - 15 днів, на виготовлення необхідно 10 днів);
- витрати на оплату праці 1 500 ум.грош.од. у день;

- інші витрати - 200 ум. грош. од. у день;
- витрати на підготовку та освоєння виробництва 2 500 ум. грош. од.;
- термін оплати матеріалів - 10 днів;
- термін оплати готової продукції споживачами - 7 днів;

Виявити потребу підприємства в інвестиціях для відкриття нового виробництва при плануванні фінансової діяльності.

Завдання 6. Опишіть основні цілі організації за такими напрямками:

- 1) прибутковість (обсяг прибутку, прибуток на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів, відношення прибутку до обсягу продаж та ін.);
- 2) ринки (сегмент ринку, обсяг реалізації, ринкова або галузева ніша);
- 3) продуктивність;
- 4) продукція (обсяг продажу, прибутковість);
- 5) фінансові ресурси (структура капіталу, новий випуск акцій, обіговий капітал, рух готівки та ін.);
- 6) виробничі потужності (площа, постійні витрати, одиниці продукції);
- 7) організація (зміни в структурі чи діяльності);
- 8) людські ресурси (кількість скарг, невиходи на роботу, запізнення, години професійного навчання та ін.);
- 9) соціальна відповідальність.

Завдання 7. Проаналізуйте деякі проблеми, пов'язані з людськими ресурсами, в організації, де Ви проходили навчальну практику, за планом:

- 1) Як би Ви характеризували тип співробітників, які працюють на цей час в організації, і що від них буде потрібно в майбутньому?
- 2) Яка компетентність і підготовка вищого керівництва?
- 3) Чи має організація ефективну систему винагород? (Обґрунтуйте).
- 4) Чи запланований порядок обіймання керівних посад?
- 5) Чи ефективно використовуються підготовка і підвищення кваліфікації керівних кадрів?
- 6) Чи мали місце донедавна втрати провідних спеціалістів?
- 7) Коли востаннє проводився ретельний аналіз існуючої в організації системи оцінювання діяльності персоналу?

Завдання 8. Визначте операції і складіть сітьовий графік будівництва майбутнього дачного будинку. При цьому врахуйте тривалість операцій, їх черговість, дотримання якості, вимоги техніки безпеки й можливі обмеження тощо.

Завдання виконайте графічно і обґрунтуйте своє рішення.

Практичне заняття 6 Організація взаємодії та повноважень

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Організація як основна функція менеджменту".
2. Набуття практичних навичок щодо розподілу функцій серед підрозділів на прикладі будівельного підприємства.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [4, 5, 6, 9, 10, 13, 17].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Управлінські повноваження та їх види.
2. Сутність делегування повноважень.
3. Централізація та децентралізація, сутність, значення для управління організацією, позитивні та негативні риси.
4. Охарактеризуйте вертикальний розподіл праці, наведіть приклади.
5. Охарактеризуйте горизонтальний розподіл праці, наведіть приклади.
6. У чому полягає розподіл функціональних повноважень між підрозділами будівельного підприємства? Для чого це потрібно?

2 частина

Розв'язання практичного завдання:

Розподіл функцій між підрозділами будівельного підприємства

Найбільш зручним та наочним методом розподілу функцій управління серед підрозділів підприємства є матричний, який являє собою таблицю, рядками якої є конкретні функції управління, а стовпцями – структурні підрозділи. На перехресті стовпців та рядків вказуються основні операції управління щодо конкретної функції, за виконання яких відповідає структурний підрозділ.

Матриця розподілу функцій управління дозволяє чітко розподілити їх між керівництвом підприємства і підрозділами апарату управління, визначити технологічну послідовність операцій управління і чітко закріпити за конкретними керівниками та фахівцями у вигляді розділу посадової інструкції „Функції працівника”.

Завдання 1.

Відповідно до матриці розподілу функцій управління серед підрозділів підприємства (табл. 1) та штатного розкладу будівельного підприємства:

1. Розподіліть функції управління між керівниками підрозділів у вигляді наведеної матриці (табл. 2).
2. Розробіть посадову інструкцію, згідно з керівною посадою в апараті управління, яку б Ви хотіли займати на будівельному підприємстві.

Таблиця 1 – Матриця розподілу функцій серед підрозділів підприємства

| Код функції | Найменування функції управління підприємством | Структурні підрозділи | | | | | |
|-------------|--|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | ГД | ЗТР | ЗМК | ЗЕФ | ЗВР | ЗПС |
| 01 | Управління стратегією розвитку підприємства | ЦР | С | С | ПИ | С | С |
| 02 | Організація системи та процесів управління | ЦР | С | С | ПИ | С | С |
| 03 | Управління персоналом | Ц | С | С | С | С | РПИ |
| 04 | Управління соціальним розвитком | Ц | С | С | С | С | РПИ |
| 05 | Управління економічним розвитком | Ц | С | С | РПИ | С | С |
| 06 | Управління фінансами та бухгалтерським обліком | Ц | У | С | РПИ | У | У |
| 07 | Управління технічним розвитком | Ц | РПИ | У | С | С | У |

| | | | | | | | |
|----|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 08 | Управління капітальним будівництвом і ремонтом | Ц | РПИ | С | С | С | У |
| 09 | Управління підготовкою до виробництва | Ц | РПИ | С | С | С | У |
| 10 | Управління основним виробництвом | Ц | С | С | С | РПИ | С |
| 11 | Управління допоміжним виробництвом | Ц | РПИ | У | С | С | У |
| 12 | Управління якістю продукції | Ц | С | С | С | РПИ | У |
| 13 | Управління працею та заробітною платою | Ц | С | С | РПИ | С | С |
| 14 | Управління охороною праці та технікою безпеки | Ц | С | У | С | РПИ | С |
| 15 | Управління матеріально-технічним постачанням | Ц | С | РПИ | С | С | У |
| 16 | Управління маркетингом та збутом продукції | Ц | У | РПИ | С | С | У |
| 17 | Управління механізацією будівельних робіт | Ц | РПИ | У | У | С | У |
| 18 | Управління транспортом | Ц | С | РПИ | С | С | У |
| 19 | Управління енергетичним господарством | Ц | У | У | С | С | РПИ |
| 20 | Управління зовнішньо-економічною діяльністю | Ц | С | РПИ | С | С | У |

Таблиця 2 – Матриця розподілу функцій серед підрозділів підприємства

| Найменування функції управління підприємством | Керівники підрозділів | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | ГП | ДП | ЗВ | ЗК | ГБ | СР | ЮК | ЕП | ПО | ІМ | ІП |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Управління стратегією розвитку підприємства | | | | | | | | | | | |
| Організація системи та процесів управління | | | | | | | | | | | |
| Управління персоналом | | | | | | | | | | | |
| Управління соціальним розвитком | | | | | | | | | | | |
| Управління економічним розвитком | | | | | | | | | | | |
| Управління фінансами та бухгалтерським обліком | | | | | | | | | | | |
| Управління технічним розвитком | | | | | | | | | | | |
| Управління капітальним будівництвом і ремонтом | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Управління підготовкою до виробництва | | | | | | | | | | | |
| Управління основним виробництвом | | | | | | | | | | | |
| Управління допоміжним виробництвом | | | | | | | | | | | |
| Управління якістю продукції | | | | | | | | | | | |
| Управління працею та заробітною платою | | | | | | | | | | | |
| Управління охороною праці та технікою безпеки | | | | | | | | | | | |
| Управління матеріально-технічним постачанням | | | | | | | | | | | |
| Управління маркетингом та збутом продукції | | | | | | | | | | | |
| Управління механізацією будівельних робіт | | | | | | | | | | | |
| Управління транспортом | | | | | | | | | | | |
| Управління енергетичним господарством | | | | | | | | | | | |
| Управління зовнішньо-економічною діяльністю | | | | | | | | | | | |

Умовні позначення управлінських операцій:

- Ц** – встановлення мети, формування завдань;
- Р** – прийняття рішень, затвердження, координація;
- П** – підготовка рішень, складання, розрахунок;
- С** – узгодження, розглядання;
- И** – виконання, доведення, контроль;
- У** – участь, інформування, збір даних;
- „-„ – не бере участь у виконання операцій.

Умовні позначення підрозділів сформовані згідно з штатним розкладом створеного будівельного підприємства:

Умовні позначення для керівництва будівельним підприємством:

- ГД** – генеральний директор;
- ЗТР** – заступник директора з технічного розвитку;
- ЗМК** – заступник директора з маркетингу та комерції;
- ЗЕФ** – заступник директора з економіки та фінансів або головний бухгалтер;

ЗВР – заступник директора з основного виробництва;
ЗПС – заступник директора з персоналу та соціального розвитку або начальник відділу персоналу.

Приклад умовних позначень для керівництва ВАТ, ТОВ відповідно до рівнів управління та функціональних напрямків:

ГП – голова правління;
ДП – директор підприємства;
ЗВ – заступник директора з виробництва;
ЗК – заступник директора з комерції.

Функціональні підрозділи:

ГБ – головний бухгалтер;
СР – секретар-референт;
ЮК – юристконсульт;
ЕП – економіст з планування;
ПО – програміст – оператор;
ІМ – інженер з маркетингу;
ІС – інженер з постачання.

Виробничі підрозділи:

ТЗД – транспортно-заготовча ділянка;
ВД – виробнича ділянка;
РБД – ремонтно-будівельна ділянка.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [24, 45, 49].

2. Підготуйте письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Вас призначають керівником планово-економічного відділу, в якому працюють (крім вас) три фахівці. Розробіть матрицю розподілу функцій управління та службових обов'язків працівників вашого підрозділу.

Завдання 2. На будівельному підприємстві вводиться нова посада - економіст з фінансової роботи.

Необхідно:

1. Ознайомитися з кваліфікаційними вимогами до посади.
2. Проаналізувати, як зміняться обов'язки інших співробітників.
3. Побудувати схему інформаційних потоків в системі управління підприємством.
4. Визначити, які права необхідні економісту з фінансової роботи для виконання обов'язків.
5. На підставі вищенаведеного розробити посадову інструкцію для економіста з фінансової роботи.

Практичне заняття 7 Проектування організаційних структур

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Організація як основна функція менеджменту".
2. Набуття практичних навичок щодо формування організаційних структур та оцінки їх ефективності на прикладі будівельного підприємства.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [4, 5, 6, 9, 10, 13, 17].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Сутність організаційної структури управління та фактори, що впливають на її формування.
2. Наведіть класифікацію організаційних структур управління.
3. Лінійна структура управління, сутність, позитивні та негативні риси.
4. Функціональна структура управління, сутність, позитивні та негативні риси.
5. Лінійно-функціональна структура управління, сутність, позитивні та негативні риси.
6. Охарактеризуйте дивізіональні структури, їх переваги та недоліки.
7. Назвіть адаптивні (тимчасові) структури, їх переваги та недоліки.

2 частина

Розв'язання практичного завдання:

Проектування організаційної структури управління

Завдання:

На основі Статуту підприємства та штатного розкладу будівельного підприємства:

1. Ознайомтесь з методичними рекомендаціями, наведеними нижче, та на підставі даних, наведених у Додатку Ж, побудуйте органіграму структури управління.
2. Проаналізуйте, наскільки раціональною є діюча організаційна структура управління, визначте її переваги і недоліки.

Методичні вказівки щодо проектування організаційних структур управління на прикладі будівельного підприємства:

Макет органіграми лінійного типу має вигляд, наведений у схемі 1. Для управління будівельним виробництвом зазвичай використовується модель ОСУ, наведена у Додатку Е.

Структуру апарату управління будівельного підприємства проектують методом аналогів [10, 12], виходячи з переліку прийнятих управлінських функцій та питомої ваги витрат по кожній конкретній функції в загальній вартості утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Посади заступників керівника будівельного підприємства частіше розподіляються по групах їх окремих функцій. Наприклад:

головний інженер - управління підготовкою та розвитком будівельного виробництва, управління якістю будівельної продукції;

заступник з виробництва - управління функціонуванням будівельного виробництва, укладення договорів з замовниками і маркетингом;

заступник з матеріально-технічного забезпечення - управління логістикою та інше;

заступник по кадрах (менеджер з персоналу) - забезпечення будівельного виробництва працівниками необхідної кількості і якості, проведення аналізу трудових ресурсів, формування системи мотивації персоналу та інше.

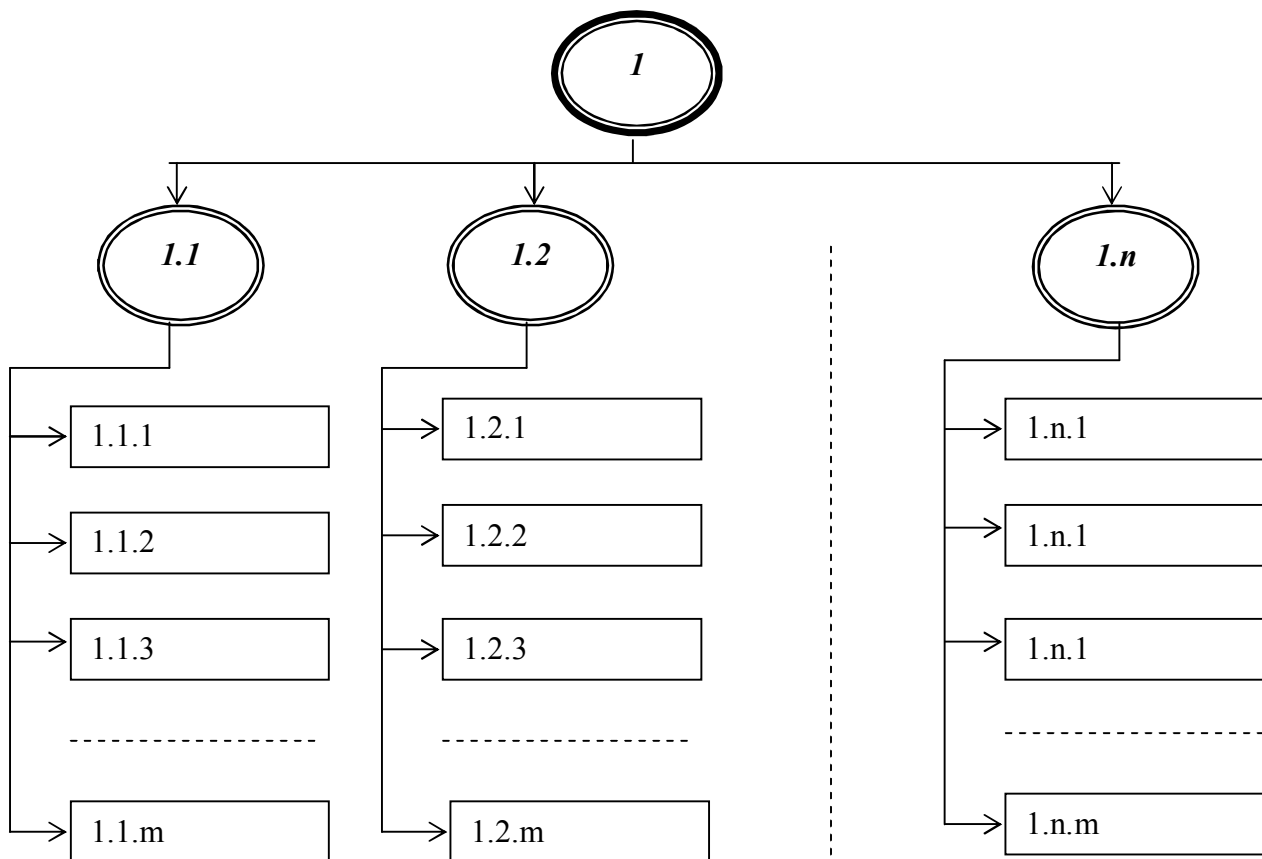


Схема 1 - Макет організаційної структури управління лінійного типу
 1 - керівник підприємства; 1.1...1.n - заступники керівника, 1.1.1.....1.1.m - відділи.

Пропонуємо методичний алгоритм проектування організаційної структури управління:

1. На підставі планової виробничої програми будівельного підприємства треба установити величину річного обсягу виробництва робіт, які виконуються власними силами, в грошовому вимірі (Пв.с.)

2. Визначити плановий фонд оплати праці $\text{ФОП}_{\text{АУП}}^{\text{план}}$, враховуючи відсоток від річного обсягу виробництва робіт, які виконуються власними силами, на утримання АУП в розмірі 1,5%, та коефіцієнт 1,43, який враховує різні обов'язкові відрахування:

$$\hat{\text{ОП}}_{\text{АОІ}}^{\text{рє}} = \frac{\hat{N}_{\text{Н.Н.}} \cdot 1,5}{100 \cdot 1,43}$$

3. Обчислити кількість АУП будівельного підприємства:

$$N_{\text{АУП}} = \frac{\hat{\text{ОП}}_{\text{АОІ}}^{\text{рє}}}{\overline{\text{ЗІ}} \cdot 12}$$

де $\overline{\text{ЗІ}}$ - середньомісячна заробітна плата АУП, тис. грош.од; 12 - кількість календарних місяців у рік.

4. Отримана в п.3. загальна кількість працівників АУП розподіляється по функціональних підсистемах підприємства (виробнича, кадрова, матеріально-технічна, економічна та ін.). Діапазон контролю (або норма підлеглості) керівника відділу 5+3 чол.

На підставі макету середньостатистичної моделі організаційної структури великого будівельного підприємства, наведеного в Додатку Е, формується макет ОСУ, в кожній ячейці якого фіксується кількість працівників.

5. Згідно з плановим фондом оплати праці, зформованим макетом ОСУ, загальною кількістю АУП та визначеною кількістю працівників в кожному відділі організації, розраховується фактичний фонд оплати праці. В навчальних цілях допускається прийняти різницю між $\text{ФОП}_{\text{АУП}}^{\text{план}}$ і $\text{ФОП}_{\text{АУП}}^{\text{факт}}$ не більше 5%. Якщо ця різниця перевищує 5%, необхідно скорегувати розрахунки.

$$\Delta \text{ФОП} = \frac{\hat{\text{O}}\hat{\text{I}}^{\text{даєо}}_{\text{АОІ}} - \hat{\text{O}}\hat{\text{I}}^{\text{реал}}_{\text{АОІ}}}{\hat{\text{O}}\hat{\text{I}}^{\text{реал}}_{\text{АОІ}}} \cdot 100\%$$

Розрахунки рекомендується оформити в формі таблиці 1.

Таблиця 1 - Фактичний річний фонд оплати праці АУП

| № | Посада | Кількість, осіб | Оклад в місяць, грош.од. | Фонд оплати праці в місяць / в рік, грош.од. |
|---------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|--|
| 1 | Керівник підприємства | | | |
| 2 | Заступники керівника | | | |
| 3 | Начальники відділів | | | |
| 4 | Головні спеціалісти | | | |
| 5 | Старші інженери | | | |
| 6 | Інженери | | | |
| 7 | МОП | | | |
| Всього | | Σ | Σ | Σ / |

Для формування ОСУ пропонується використання іншої методики, в якій кількість АУП обчислюється через мінімально доцільну потужність підприємства, тобто ту, яка забезпечує бажаний рівень рентабельності.

Отже, обчислюється обсяг річного випуску продукції, який забезпечує нульову рентабельність:

$$V_i = \frac{a}{c - \hat{a}}$$

де a – постійні витрати на виробництво; c – ціна одиниці продукції; \hat{a} – змінні витрати на виробництво одиниці продукції.

Для забезпечення рентабельності роботи підприємству необхідно мати прибуток в розмірі 10-30% від доходу, який отримується після реалізації продукції. Якщо прийняти розмір рентабельності до 40%,

$$\lim R = \left(1 - \frac{\hat{a}}{\hat{n}}\right) \cdot 100\%$$

тоді рентабельність складає $R = \lim R \cdot 0,4$ (%). Таким чином, знаючи бажаний розмір рентабельності, можна отримати мінімально доцільну потужність підприємства, що проектується:

$$V_R = \frac{a}{c \left(1 - \frac{R}{100}\right) - \hat{a}}$$

Далі обчислюється плановий фонд оплати праці АУП за формулою:

$$\Phi ОП^{план}_{АУП} = V_R * c * П_{\phi}$$

де V_R – мінімально необхідна потужність підприємства, яка забезпечує прийнятну рентабельність; c – продажна ціна одиниці продукції в грош.од., $П_{\phi}$ – норматив заробітної плати від вартості річного обсягу продукції підприємства: для будівельного підприємства – 0,01; для промислового – 0,02.

В подальших розрахунках використовується методика, наведена раніше, починаючи з третього пункту.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [7, 25, 35, 38].

2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів розв'язання завдання, наведеного нижче:

Завдання 1. Ви - спеціаліст з персоналу підприємства із зовнішньоекономічної діяльності. Запропонуйте схему управління відділу зовнішніх відносин.

Середньорічний обсяг робіт становить 28 000 людино-годин.

Перелік функцій та їх середньорічна трудоемність виконання наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Вихідні дані для розрахунку

| Перелік функцій виконавців | Трудо- ємність, людино- годин |
|--|--|
| Проведення необхідних заходів щодо науково-технічного співробітництва з іноземними фірмами й організаціями у справі вивчення і впровадження передового зарубіжного досвіду (інформації, встановлення ділових контактів з іноземними підприємствами, розробка планів спільної роботи, обмін фахівцями, організація роботи з іноземними фахівцями) | 1 450 |
| Розробка спільно з технічними відділами планів науково-технічного співробітництва з зарубіжними організаціями | 840 |
| Організація проведення технічних переговорів з представниками зарубіжних фірм | 930 |
| Розробка заходів щодо реалізації угод, досягнутих під час переговорів з зарубіжними фірмами | 1 200 |
| Збирання і накопичення інформації щодо міжнародного досвіду в розв'язанні окремих проблем | 1 450 |

| | |
|--|-------|
| Оформлення заявок на одержання технічної документації та зразків нової техніки від іноземних фірм і організацій | 460 |
| Підготовка технічної документації та зразків нової техніки для передачі їх іноземним фірмам і організаціям | 1 070 |
| Оформлення документів для участі в міжнародних конференціях, симпозиумах та виставках фахівцями підприємства | 870 |
| Підбір та оформлення (спільно з відділом кадрів і відповідними службами) фахівців для відрядження за кордон з метою вивчення зарубіжного досвіду | 500 |
| Розробка стратегії зниження трансакційних витрат; запобігання юридичним казусам відносно угод, що укладаються | 560 |
| Формування баз даних про потенційних партнерів з трансакцій | 670 |
| Організація протокольних заходів, пов'язаних з прийомами та обслуговуванням іноземних делегацій та окремих фахівців на підприємстві | 1 000 |
| Організація проведення екскурсій для делегацій та окремих фахівців на підприємстві | 550 |
| Організація проведення консультацій, лекцій іноземними фахівцями для окремих підрозділів підприємства | 650 |
| Оформлення документації для всіх іноземних фахівців, що приїжджають на підприємство | 550 |
| Організація обслуговування іноземних фахівців, відряджених на підприємство (виробничо-технічне, культурне, житлово-побутове тощо) | 1 250 |
| Переклад каталогів, проспектів, журналів та іншої технічної документації | 4000 |
| Забезпечення перекладачами переговорів з іноземними фірмами та організаціями | 2000 |

Практичне заняття 8

Раціоналізація організаційних структур управління

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Організація як основна функція менеджменту".
2. Набуття практичних навичок щодо визначення доцільності удосконалення організаційних структур управління.

Структура заняття

1 частина

Розв'язання практичних завдань:

1. Обґрунтування доцільності удосконалення ОСУ.
2. Раціоналізація організаційної структури управління.

Завдання 1. Обґрунтування доцільності удосконалення ОСУ

Вихідні дані:

На будівельному підприємстві реалізований проект структурної перебудови управлінських структур. Чисельність управлінського персоналу скоротилася на 35%. Середня зарплата управлінця складає 1850 грош.од. Чисельність керівного персоналу 85 осіб. Додаткові витрати склали 1200 тис. грош.од.

За рахунок підвищення оперативності дії керівників собівартість продукції скоротилася на 10%. Собівартість одиниці продукції базового рівня складала 1200 грош.од/т. Обсяг виробництва базового рівня 12500 т.

Після удосконалення системи управління виробництво продукції збільшилося на 12%.

Ціна одиниці продукції 1 440 грош.од. Працівникам, які були скорочені, виплачується компенсація у розмірі 12 місячних посадових окладів.

Необхідно обґрунтувати доцільність удосконалення структури управління.

Вихідні дані по варіантах наведені у Додатку 3.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок скорочення чисельності персоналу за проектом:

$$\Delta Ч = Чб * \Delta ч$$

де $\Delta Ч$ – абсолютне скорочення чисельності працівників управління за проектом, осіб; $Чб$ – базова чисельність працівників, осіб; $\Delta ч$ – відносне скорочення чисельності за проектом, %.

2. Розрахунок економії заробітної плати за рахунок скорочення працівників управління:

$$\Delta ЗП = ЗПм * \Delta Ч * Nм$$

де $\Delta ЗП$ – річна економія зарплати, тис. грош.од; $ЗПм$ – середньомісячна зарплата одного працівника, грош.од; $Ч$ – скорочення чисельності працівників, осіб.

3. Розрахунок економії за рахунок скорочення нарахувань на заробітну плату:

$$\Delta Нзн = \Delta ЗП * Nн$$

де $Nн$ – норма нарахувань на фонд зарплати (37%), тис. грош.од.

4. Розрахунок собівартості одиниці продукції за проектом:

$$СВпр = СВб - (СВб * \Delta СВ)$$

де $СВпр$, $СВб$ – собівартість продукції за проектом і базова, грош.од; $\Delta СВ$ – зниження собівартості за проектом.

5. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta ПР_1 = (СВб - СВпр) * Овб * \Delta Овпр$$

де $Овб$, $\Delta Овпр$ – базовий обсяг виробництва продукції, збільшення обсягів виробництва за проектом.

6. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва:

$$\Delta ПР_2 = (Ц - СВб) * ((Овб * \Delta Овпр) - Овб)$$

де $Ц$ – ціна одиниці продукції, грош.од.

7. Розрахунок загального додаткового прибутку:

$$\Delta ПР_3 = \Delta ЗП + \Delta Нзн + \Delta ПР_1 + \Delta ПР_2$$

8. Додаткові витрати на виплату зарплати звільненим працівникам:

$$\Delta В_{ЗП} = \Delta ЗП + \Delta Нзн$$

9. Розрахунок додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПРч = (\Delta ПРз * 0,7) - \Delta Взн$$

0,7- коефіцієнт, що враховує податок.

10. Розрахунок чистого додаткового грошового потоку:

$$\Delta ГП = \Delta ПРч + \Delta Ар$$

$\Delta Ар$ – додаткова річна амортизація від капітальних витрат, $Н_a$ – норма амортизації (прийнято 15%).


$$(Ар=КВ * Н_a)$$

7. Розрахунок окупності капітальних витрат (років):

$$ТО = \frac{КВ}{\Delta ГП}$$

Відповідь:

Завдання 2. Раціоналізація організаційної структури управління

 *Раціональна структура управління організації дозволяє найкраще взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти та направляти зусилля співпрацівників і таким чином задовольняти потреби клієнтів і отримувати цілі організації з високою ефективністю.*

Вихідні дані:

Ви - менеджер торговельного відкритого акціонерного товариства "... " м. Одеси, яке створено внаслідок проведеної комерціалізації будівельних магазинів. У зв'язку з цим чисельність управлінських працівників скоротилась з 120 (або згідно з варіантом) до 35 осіб. Предметом діяльності ВАТ «...» є оптова і роздрібна торгівля будівельними матеріалами у широкому асортименті.

Завдання:

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначити і розподілити функції між керівником товариства та його заступниками, розробити положення про один з функціональних підрозділів товариства.
2. Побудувати органіграму ВАТ «...» та показати лінійні і функціональні зв'язки між її елементами.
3. Розрахувати загальну річну суму економії витрат коштів на оплату праці управлінського персоналу. Дані занести до таблиці Додатку ІІ.
4. Підготувати відповідне рішення про затвердження штатного розкладу управлінського персоналу, розподіл функцій між керівником товариства та його заступниками.

2 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [7, 25, 35, 38].
2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів розв'язання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Підприємство впровадило **систему управління фінансами**. На створення системи витрачено - 1650 тис. грош.од. Норма амортизації 25%. Завдяки системі контролю за фінансовими потоками собівартість продукції знизилася на 1,2%. Базовий рівень собівартості продукції складає - 2560 грош.од /т. Базовий рівень виробництва продукції - 45 тис. т. Виробництво продукції за проектом - 52 тис. т. Ціна 1 т продукції складає 2816 грош.од.

Обґрунтувати доцільність впровадження системи управління фінансами за допомогою показників: додатковий прибуток, додатковий грошовий потік і термін окупності витрат.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок собівартості одиниці продукції за проектом:

$$CB_{пр} = \frac{N\hat{A}\hat{A}\hat{A}\hat{A}\hat{A} * (100 - \Delta N\hat{A})}{100}$$

де $CB_{пр}$, $CB_{баз}$ — собівартість продукції за проектом і базова, грош.од.; ΔCB - %, на який знизилась собівартість.

2. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta ПР_1 = (CB_{б} - CB_{пр}) * OB_{пр}$$

де $OB_{пр}$ — виробництво продукції за проектом, тис. т.

3. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок збільшення обсягу виробництва продукції:

$$\Delta ПР_2 = (Ц - CB_{б}) * \Delta OB_{пр}$$

4. Розрахунок додаткової амортизації від капітальних витрат:

$$\Sigma Ap = KB * Na$$

5. Розрахунок додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПР_ч = (\Delta ПР_1 + \Delta ПР_2 - \Sigma Ap) * Kn$$

де Kn - коефіцієнт враховуючий податок.

6. Розрахунок чистого додаткового грошового потоку:

$$\Delta ГП_ч = \Delta ПР_ч + \Sigma Ap$$

7. Розрахунок терміну окупності капітальних вкладень:

$$TO = \frac{KB}{\Delta ГП_{чист}}$$

Відповідь:

Завдання 2. Завдяки впровадженню **системи управління витратами** норма витрат матеріалів скоротилася на 5%, трудоємність продукції - на 12%. Обсяг виробництва продукції збільшився з 12 тис. т до 18 тис. т. Собівартість одиниці продукції за базовим рівнем складала - 1203 грош.од., в тому числі, матеріали - 856 грн. Ціна 1 т продукції - 1503 грош.од. Трудоємність продукції базова - 120 люд. / год. Витрати на створення системи управління витратами - 2150 тис. грош.од. Норма річної амортизації - 25%.

Розрахувати ефективність системи.

Рекомендації до розв'язання:

1. Розрахунок норми витрат матеріалів на одиницю продукції за проектом:

$$VM_{пр} = VM_{б} * (1 - \Delta B)$$

де $VM_{пр}$ — матеріальні витрати на одиницю продукції за проектом, грош.од.; ΔB - коефіцієнт скорочення витрат за проектом.

2. Економія за рахунок скорочення матеріальних витрат:

$$\Delta E_{м} = (VM_{б} - VM_{пр}) * OB_{пр}$$

де $OB_{пр}$ — обсяг виробництва продукції за проектом, тис. т.

3. Розрахунок трудоємності одиниці продукції за проектом:

$$TP_{пр} = TP_{баз} * (1 - \Delta TP)$$

4. Розрахунок економії заробітної плати за рахунок зниження трудоемності продукції:

$$\Delta ЗП = (ТР_{баз} - ТР_{пр}) * ОВ_{пр} * ЗП_{час}$$

де ЗП_{час} — зарплата на 1 люд./год, грош.од.

5. Розрахунок скорочення нарахувань на зарплату:

$$\Delta Нзп = \Delta ЗП * N_n$$

де N_n - норма нарахувань на зарплату (37%).

6. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва:

$$\Delta ПР = (ОВ_{пр} - ОВ_{баз}) * (Ц - СВб)$$

де Ц — ціна одиниці продукції, грн.;

СВ_{баз} — собівартість одиниці продукції фактична, грош.од.

7. Розрахунок річної амортизації:

$$\Delta Ар = КВ * N_a$$

8. Розрахунок загального додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПР_{ч} = (\Delta Ем - \Delta ЗП + \Delta Нзп + \Delta ОВ) * K_n - Ар$$

9. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП_{ч} = \Delta ПР_{ч} + \Sigma Ар$$

10. Розрахунок терміну окупності капітальних вкладень:

$$ТО = \frac{КВ}{\Delta ГП_{ч_{ист}}}$$

Відповідь:

Завдання 3. Підприємство впровадило **систему маркетингу і логістики**. Витрати на створення системи склали 1200 тис. грош.од. Завдяки цьому ринок продажу збільшився на 18%. Базовий рівень продажу 45 млн. грош.од. Собівартість реалізованої продукції - 39 млн. грош.од. За рахунок збільшення обсягів продажу собівартість продукції знизилася на 3,5 %. Обґрунтувати доцільність впровадження системи маркетингу і логістики.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок обсягу продажу товарів за проектом:

$$ОП_{пр} = ОП_{б} * (1 + \Delta П_{продажу})$$

2. Розрахунок витрат на 1 грош.од. реалізованої продукції за фактичними даними:

$$В\ 1\ \text{грош.од} = \frac{N_{\text{факт}}}{D_{\text{факт}}}$$

3. Розрахунок витрат на 1 грн. за проектом:

$$В_{пр} = В_{грн} * (1 - \Delta СВ)$$

4. Розрахунок собівартості реалізованої продукції за проектом:

$$СВ_{пр} = ОП_{пр} * В_{пр}$$

5. Розрахунок чистого прибутку за проектом:

$$ПР_{ч} = (ОП_{пр} - СВ_{пр}) * K_n$$

6. Розрахунок чистого прибутку за базовими даними:

$$ПР_{ч} = (ОП_{б} - СВ_{б}) * K_n$$

7. Розрахунок річної додаткової амортизації:

$$\Delta Ар = КВ * N_a$$

8. Розрахунок додаткового прибутку:

$$\Delta ПР_{ч_{ист}} = (ПР_{ч\ пр} - ПР_{ч\ баз}) - \Delta Ар$$

9. Розрахунок рентабельності продукції за базовими даними:

$$Р_{баз} = \frac{ПР_{ч_{баз}}}{СВ_{реал.прод.}} * 100$$

10. Розрахунок рентабельності продукції за проектом:

$$P_{np} = \frac{PP_{ч.пр.}}{CB_{проект.}} * 100$$

11. Розрахунок підвищення рентабельності виробництва продукції:

$$\Delta P_{вироб} = P_{np} - P_{баз}$$

12. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП_{чист} = \Delta ПР_{чист} + \Delta Ар$$

13. Розрахунок терміну окупності капітальних вкладень:

$$TO = \frac{KB}{\Delta ГП_{чист}}$$

Відповідь:

Завдання 5. Розрахувати скорочення чисельності працівників за рахунок зменшення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці по даним табл. 1.

Таблиця 1 - % від відпрацьованого часу

| Втрати робочого часу | Звіт | проект |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Прогоули | 0,42 | - |
| Добові простої | 0,05 | 0,01 |
| Внутрішньозмінні простої | 0,60 | 0,40 |
| Невиходи з дозволу адміністрації | 0,72 | 0,40 |
| разом | 1,79 | 0,81 |

Примітка: 1. За звітом одним працівником відпрацьовано у середньому 1800 год.

2. Чисельність працівників за звітом - 1100 осіб.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок втрат робочого часу одного працівника за звітними даними:

$$\Delta T_{втрат\ робочого\ часу\ звіт} = \frac{\hat{A} \times \hat{a} \times \hat{b} \times \hat{c} \times \hat{d}}{100}$$

2. Розрахунок загальних втрат робочого часу працівниками підприємства:

$$\Delta T_{заг} = \Delta T_{втрат\ робочого\ часу\ звіт} * Ч_{звіт}$$

3. Розрахунок загальних втрат робочого часу за проектом:

$$\frac{\hat{A} \times \hat{a} \times \hat{b} \times \hat{c} \times \hat{d}}{100} * \times \hat{c} \hat{a} \hat{d}$$

4. Скорочення втрат робочого часу:

$$\Delta T_{скорочення\ втрат} = \Delta T_{заг} - \Delta T_{втрати\ проектні}$$

5. Відносне скорочення чисельності за рахунок зменшення втрат робочого часу:

$$\Delta Ч_{скороч} = \frac{\Delta \hat{a} \times \hat{b} \times \hat{c} \times \hat{d}}{\hat{A} \times \hat{a} \times \hat{b} \times \hat{c} \times \hat{d}}$$

6. Підвищення продуктивності праці за рахунок зменшення втрат робочого часу:

$$\Delta ПП = \frac{\Delta \times \hat{a} \times \hat{b} \times \hat{c} \times \hat{d}}{\times \hat{c} \hat{a} \hat{d}} * 100$$

7. Чисельність працівників за проектом:

$$Ч_{пр} = Ч_{звіт} - \Delta Ч_{скорочення}$$

Відповідь:

Практичне заняття на тему 9 Формування раціональної системи мотивації

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми „Мотивація як основна функція менеджменту”.
2. Набуття практичних навичок щодо створення раціональної системи мотивації підприємства.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [3, 9, 13, 17, 20, 38, 49].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Сутність мотивації як управлінської функції.
2. Елементи мотиваційного процесу.
3. Сутність стимулювання персоналу.
4. Змістовні концепції мотивації.
5. Процесуальні концепції мотивації.
6. Методи мотивації: економічні і неекономічні.

2 частина

Завдання 1. Використовуючи наведені нижче методології, побудувати схему системи мотивації персоналу віртуального будівельного підприємства. Робочій групі презентувати власну систему мотивації.

Методики економічної мотивації :

Система мотивації праці передбачає врахування не тільки якісних, але й кількісних факторів. До якісних факторів належать визначальні характеристики мотиваційної моделі зовнішнього середовища та внутрішні елементи, що формують мотиваційну модель, до кількісних - вихідні параметри моделі мотивації праці, а саме, показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств. Мотиваційна модель як об'єкт управління являє собою замкнену систему управління, яка дає можливість постійно контролювати і за потребою втручатися в її функціонування з метою одержання бажаного результату.

Системи участі в прибутках активізують діяльність працівників, тобто вони орієнтовані на виконання виробничих завдань.

Практика свідчить, що існує багато модифікацій систем участі персоналу в прибутках і доходах компанії, але головне у вирішенні даного питання - це правильний вибір способу управління процесом роботи, а саме: формування преміальних фондів і фондів оплати праці працівників має базуватися на тих показниках, які реально залежать від результатів роботи персоналу, система участі в прибутках має бути узгодженою з системою участі персоналу в управлінні організацією тощо.

Зміна характеру залежності заробітків від вироблення, яке стимулюється зазначеними системами, впливає на такі змінні:

- основну тарифну ставку, яка на практиці буває різною і ставиться в залежність від рівня виконання норм виробітку та інших факторів;

- складові частини встановленої норми часу (коефіцієнт темпу роботи, надбавки до норми часу та ін.);
 - використання додаткових елементів у вигляді межі (“стелі”) виконання норм і викупу норм часу;
 - при безтарифних системах відмова від відрядних розцінок і фіксованих посадових окладів;
 - ув'язування фонду заробітної плати з реалізованою та оплаченою продукцією, тобто рівень заробітної плати залежить від надходження коштів на рахунок підприємства за реалізовану продукцію, роботу й послуги;
 - відрив заробітної плати від нормування праці, тобто усунення економічного покарання за зростання продуктивності (якщо відрядні розцінки ув'язані з нормами, то при підвищенні продуктивності норми переглядаються і стають вищими, одночасно знижуються відрядні розцінки, що не вигідно робітникам).
- Усі перелічені змінні відображені в різних методологіях механізму мотивації, які наведені нижче в таблицях 1, 2, 3, 4.

Таблиця 1 - Методологія механізму мотивації за системою Скенлона

| Функціонер | Метод мотивації |
|----------------------------------|---|
| Виробничий персонал підприємства | Розподіл економії прибутку, отриманої від економії витрат у результаті зростання продуктивності праці. |
| Формула заробітної плати | Обчислюється загальний базисний коефіцієнт як співставлення сукупних витрат на робочу силу і вартості реалізованої продукції за умов стабільності цього коефіцієнта в часі. На основі розрахованого базисного коефіцієнта і реалізованої продукції за конкретний період визначаються припустимі витрати на робочу силу, які порівнюють з фактичною зарплатою; премія нараховується у разі, якщо фактична зарплата нижча від припустимої. |
| Механізм мотивації | Розробляється методика обліку рекомендацій і пропозицій працівників щодо підвищення продуктивності праці; спеціальним комітетом розглядаються пропозиції щодо економії виробничих витрат і приймаються ті з них, витрати на впровадження яких є економічно обґрунтованими. |
| Практична регламентація | Рекомендована підприємствам, які використовують системи колективного розподілу і систему синхронізації цілей організації з цілями співробітників; ефективна для зниження витрат на основі зниження трудовитрат. |
| Розрахунок нормативу премії | Показник: 1. Обсяг продажу. 2. Повернення, знижки, надбавки. 3. Чистий продаж. 4. Зміна запасів (за вартістю чи в “продажних” цінах). 5. Реалізована продукція. 6. Припустимі витрати на робочу силу (базисний коефіцієнт x). 7. Фактична заробітна плата. 8. Преміальний фонд. 9. Частка компанії. 10. Частка працівників. 11. Резерв премії. 12. Підлягає розподілу. 13. Партисипативна зарплата. 14. Відсоток премії від зарплати працівника. |

Таблиця 2 - **Методологія механізму мотивації за системою Ракера**

| Функціонер | Метод мотивації |
|----------------------------------|---|
| Виробничий персонал підприємства | Особлива система розподілу прибутку, пов'язаного із зростанням продуктивності. |
| Формула заробітної плати | Обчислюється “норма Ракера”. Це частка чистої продукції (доданої вартості), виплачувана робітнику у вигляді заробітної плати. Використовувана норма має бути середньою за декілька років. Її стабільність у часі виправдовує таке використання. Норма Ракера в середньому становить 50-55 % у структурі доданої вартості. |
| Механізм мотивації | <p>Виконується бухгалтерський аналіз визначення індексу вартості чистої продукції (реалізованої і оплаченої продукції, робіт, послуг). Обчислюється норма Ракера.</p> <p>Розрахунок премії подібний до її обчислення за системою Скенлона, але він складніший у зв'язку з використанням показника чистої продукції.</p> |
| Практична регламентація | <p>Рекомендована підприємствам, які використовують системи колективного розподілу вигід від зростання продуктивності. Особливість полягає у тому, що додана до продукту вартість приймається як міра продуктивності.</p> <p>Система застосовується у випадку, коли досягнуті на підприємстві рівні продуктивності прийнятні. Не рекомендується для використання на стадії освоєння виробничих потужностей підприємства, тобто до цієї системи можна переходити на стадії постійної експлуатації підприємства.</p> |
| Розрахунок нормативу премії | <p>Показник:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг продажу. 2. Повернення, знижки, надбавки. 3. Чистий продаж. 4. Зміна запасів (за вартістю). 5. Реалізована продукція. 6. Матеріали і прирівняні до них витрати. 7. Чиста продукція. 8. Припустимі витрати на ресурс праці (норма Ракера становить 50 %). 9. Фактична заробітна плата. 10. Преміальний фонд. 11. Частка компанії. 12. Частка працівників. 13. Резерв премії. 14. Підлягає розподілу. 15. Партисипативна зарплата працівників. 16. Відсоток премії до зарплати працівника. |

Таблиця 3 - Розрахунок премії за системою Імпрошеар

| Функціонер | Метод мотивації | |
|--|---|--|
| Виробничий персонал підприємства | Система Імпрошеар: вигоди від підвищення продуктивності, які виміряють не в грошових одиницях, а в робочих годинах; використовуються нормо-години й базисні коефіцієнти продуктивності; мотивація шляхом встановлення "стелі" й "викупом" норми. Розподіл прибутку. Викуп норми. | |
| Базисний коефіцієнт продуктивності (БКП) | Показники, розрахунок | Значення |
| | 1. Працівники, зайняті у виробництві, особи | 20 у т.ч.: (вид продукції А) - 8 осіб (вид продукції Б) - 12 осіб |
| | 2. Допоміжні працівники, особи | 10 |
| | 3. Кількість годин, відпрацьованих кожним працівником за тиждень | 40 |
| | 4. Вироблені одиниці продукції, од. | А =80 Б =60 |
| | 5. Робочі години: <i>продукт А</i> = $(8 * 40)/80 = 4,0$ год. <i>продукт Б</i> = $(12 * 40)/60 = 8,0$ год. | 4,0 8,0 |
| | 6. Сумарні нормо-години: А = $4,0 * 80 = 320$ Б = $8,0 * 60 = 480$ | 320 480 |
| | 7. Усього нормо-годин: | 800 |
| | Базисний коефіцієнт продуктивності (БКП) = $[(20 + 10) * 40] / 800 = 1,5$ | 1,5 |
| | Механізм мотивації | Розрахунок премії від підвищення продуктивності: |
| а) вихідні дані: продукт А, од. вироб. продукт Б, од. вироб. БКП відпрацьовані людино-години | | 100 50 1,5 950 |
| б) розрахунок премії: продукт А = 4,0 год. * 100 од. * 1,5 продукт Б = 8,0 год. * 50 од. * 1,5 | | 600 600 |
| разом нормативні години | | 1200 |
| фактично відпрацьовані години | | 950 |
| зекономлені години: 1200 — 950 | | 250 |
| преміальні години: 250 * 0,5 | | 125 |
| премія, %: $(125/950) * 10$ | | 13,2 |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p style="text-align: center;">Розрахунок відсотка та абсолютної суми викупу норм:</p> <p>1. Нові нормативи з продукції (норми коригуються множенням на М): $M = V / A.$</p> <p>2. Відсоток викупу: $Y = (A - V) * S.$</p> <p>3. Сума викупу у розрахунку на одного працівника: $B = y * R * t; \quad (t = 2000 \text{ год.}),$</p> <p>де M - множник коригування всіх нормативів часу, дес. дріб; V - “стеля” продуктивності (130%), виражена десятковим дробом; включає частки працівників (50 %) і компанії (50 %) так, що 130 %-ва “стеля” виконання норм при 50 % частки означає $V = 1,6$; A - середня фактична продуктивність на момент викупу, дес. дріб; S - частка робітників при розподілі вигід, дес. дріб; R - базисна годинна тарифна ставка, г. о.; y - відсоток викупу, %, дес. дріб; B - сума викупу у розрахунку на одного працівника, г. о.</p> <p>“Стеля” продуктивності - 130% норми, продуктивність фактична - 150%; рівні частки працівників і компанії (50%), базисна ставка - 8,0 грош.од.</p> <p>Рішення про викуп частини норми приведе до результатів: $V = 1,0 + (0,3/2,0) = 1,0 + (0,3/0,5) = 1,6$; $A = 1,0 + (0,5/2,0) = 1,0 + (0,5/0,5) = 2,0$; $M = V/A = 1,6/2,0 = 0,8$; $y = (A - V) * S = (2,0 - 1,6) * 0,5 = 0,2$; $B = y * R * t; (t = 2000 \text{ год.}) = 0,2 * 8,00 * 2000 = 3200 \text{ г.о.}$</p> <p>Норми коригуються шляхом множення на параметр M. Наприклад, якщо норма часу дорівнювала 3 хв., то після викупу вона буде дорівнювати $3 * 0,8 = 2,4$ хв.</p> <p style="text-align: center;">Примітка. Важливою особливістю системи є встановлення межі продуктивності - 30 % понад норму. Постійне перевищення “стелі” веде до перегляду норми часу. Це не служить дестимулятором для працівників, оскільки компанія робить “викуп” норми у вигляді одноразової виплати працівникам.</p> |
| Практична регламентація | <p>Систему спроектовано ефективно, оскільки вона увібрала кращі за останні роки рішення у сфері теорії мотивації. Забезпечує ефективний спосіб розподілу вигід, обумовлених зростанням продуктивності, і використовує додаткові елементи у вигляді межі (“стелі”) й “викупу” норми часу. Використання системи можливе у всіх випадках, коли можуть бути встановлені норми на одиницю продукції, роботи, послуг.</p> |

“Безтарифна” система оплати являє собою форму розподілу доходу фірми і мотивації колективної праці на основі формування заробітної плати кожного працівника залежно від частки в колективному фонді оплати праці, розмір якого визначається за результатами діяльності підприємства; безтарифна система - це один із варіантів стимулювання працівників за результати діяльності підприємства. Існує безліч варіантів “безтарифної” системи, основою її є кваліфікаційний рівень, який характеризує фактичну продуктивність працівника. Кваліфікаційний рівень встановлюється всім членам трудового колективу, визначається він як частка від розподілу фактичної зарплати працівника за минулий період

на сформований по підприємству мінімальний рівень зарплати. Але узагальнюючи досвід її застосування на підприємствах, варто виділити такі загальні характерні риси:

- оплата праці кожного працівника залежить від фонду оплати праці, нарахованого за колективними результатами праці;
- визначаються коефіцієнти співвідношень чи вилки коефіцієнтів кваліфікаційних рівнів за професіями і посадами;
- для кожного працівника встановлюється його особистий коефіцієнт кваліфікаційного рівня, який визначає його трудовий внесок: базовий (умовно-постійний) і фактичний. Використання в безтарифній системі “вилки” кваліфікаційних рівнів дозволяє враховувати співставлення в оплаті різної складності праці, а також якісні характеристики працівника з точки зору виконання заданих обсягів робіт.

Присвоєння працівнику визначеного кваліфікаційного рівня не супроводжується паралельним установленням йому відповідної тарифної ставки чи посадового окладу.

Безтарифна модель має використовуватися у невеликих трудових колективах, де працівники знають один одного, за умови чіткого визначення результатів роботи всього колективу і правильного з точки зору працівників та адміністрації визначення коефіцієнтів кваліфікаційного рівня (частки участі).

Механізм мотивації і рівні співвідношень оплати праці працівників при безтарифній системі представлені в табл. 4 і 5.

Приклад: Місячний ФЗП по підприємству - 34500,0 грош.од., арифметична сума всіх значень коефіцієнта K_i , по трудовому колективу - 122,0; конкретний робітник віднесений до 5-ї кваліфікаційної групи: рівні співвідношень в оплаті праці - 1,9-2,7, середній - 2,3.

За системою мотивації коригуємо середній кваліфікаційний рівень:

а) дисципліна: порушень немає, приймається середній рівень - 2,3;

б) якість і кількість: нормоване завдання виконане, якість відповідає стандарту, брак відсутній, продукція підлягає реалізації - середнє значення піднімаємо до 2,35;

в) у даному місяці працівник відробив сім годин, передбачені графіком, тобто коефіцієнт використання місячного фонду робочого часу складе одиницю.

У результаті середній кваліфікаційний рівень працівника за даний місяць визначений у розмірі 2,35. Розмір заробітної плати робочого, віднесеного до 5-ї кваліфікаційної групи, визначається як $(34\ 500,0 * 2,35)/122,0 = 664,55$ грош.од.

Таблиця 4 - Механізм мотивації за безтарифною системою

| Функціонер | Метод мотивації |
|----------------------------------|---|
| Виробничий персонал підприємства | <p>Безтарифна система має багато закордонних і вітчизняних різновидів, проте в ній використовується єдина методологія, заснована на частковій системі розподілу фонду оплати праці колективу підприємства, організації.</p> $ЗП = \frac{\Phi ЗП * K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} * \sum_{i=1}^n K$ <p>де $\Phi ЗП$ — фонд заробітної плати підприємства, організації (є різні підходи до формування; якщо за основу прийняти фінансовий результат трудової діяльності колективу, то фонд заробітної плати визначиться як частка у фактичному виторзі від реалізації продукції, робіт, послуг і сум фонду споживання, спрямованого на заробітну плату і прирівняні до неї виплати), грош.од.;</p> |

| | |
|----------------------------------|--|
| Виробничий персонал підприємства | <p>K_i - конкретне значення коефіцієнта мотивації праці i-го працівника (встановлюється за сіткою співвідношень в оплаті праці співробітників різних кваліфікаційних груп і прийнятій системі індивідуальної мотивації), бали, частки одиниць чи інші умовні одиниці;</p> <p>Знаменник — арифметична сума коефіцієнтів мотивації всіх працівників підприємства;</p> <p>K — коефіцієнт надбавок</p> |
| Механізм мотивації | <p>Кожний працівник у межах єдиної “тарифної сітки” має конкретне співставлення в оплаті праці. Віднесення категорій працівників до кваліфікаційних груп може змінюватися за ініціативою керівника підприємства. Мотивація працівників формується під впливом трьох факторів: дисципліна (трудова й технологічна), кількість і якість праці (нормоване завдання). Стимулюється лише 100%-ве виконання завдання за високими нормами (при обмеженому ринку збуту продукції).</p> <p>Мотивація формується способом зміни базисного середнього рівня в межах “вилки” і способом “горизонтальної” зміни кваліфікаційного рівня в цілому. Якщо фактор активності “дисципліна” порушений, то стимулювання за кількістю і якістю праці не відбувається. Надбавки, встановлені чинним законодавством і безпосередньо підприємством, нараховуються збільшенням розрахункового коефіцієнта <i>ДО</i> (до оплати) на відповідний коефіцієнт надбавок. Для обліку фактично відпрацьованого часу в звітному періоді коефіцієнт використання місячного фонду робочого часу збільшується на коефіцієнт мотивації праці конкретного працівника.</p> |
| Практична регламентація | <p>Для лінійних працівників підприємства мотивація праці узгоджується з результативністю роботи виробничих підрозділів за факторами: дисципліна, кількість і якість продукції, робіт, послуг. Для працівників апарату управління мотивація праці узгоджується з результативністю конкретних бухгалтерських рахунків, що дає можливість об'єктивно оцінити їхню роботу. Може використовуватися у поєднанні з іншими системами заробітної плати чи як самостійна. Вимагає об'єктивного мотиваційного інструмента.</p> |

Таблиця 5 - Сітка співвідношень праці співробітників різних категорій

| Кваліфікаційна група | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Рівні співвідношень в оплаті праці | 0,7-0,13 | 1,0-1,6 | 1,3-1,9 | 1,6-2,2 | 1,9-2,7 | 2,3-3,1 | 2,7-3,7 | 3,2-4,2 | 3,7-4,9 | 4,3-5,5 | 4,9-6,1 | 5,5-6,7 |
| Середнє значення (0,7+1,3)/2; і т.д. | 1,0 | 1,3 | 1,6 | 1,9 | 2,3 | 2,7 | 3,2 | 3,7 | 4,3 | 4,9 | 5,5 | 6,1 |
| Основні категорії працівників: | | | | | | | | | | | | |
| Робітники за професіями | x | x | x | X | x | x | - | - | - | - | - | - |
| Службовці і техніки | - | x | x | X | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Фахівці всіх напрямів | - | - | - | X | x | x | x | - | - | - | - | - |
| Керівники виробничих і функціональних підрозділів | - | - | - | - | - | - | x | x | x | - | - | - |
| Керівники та заступники керівників підприємства | - | - | - | - | - | - | - | - | - | x | x | x |

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [3, 9, 15, 17, 31, 32, 38, 40, 42, 50].

2. Підготувати письмовий звіт за результатами виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Ви - менеджер з персоналу будівельного підприємства, на якому продуктивність праці за останній рік знизилась. Аналіз показав, що це пов'язано не з організацією, а з мотивацією праці. Розробіть комплекс соціально-психологічних методів управління персоналом, які забезпечили б посилення мотивації і підвищення продуктивності праці.

Завдання 2. Ви - керівник технічного відділу підприємства. При формуванні Вами графіку відпусток виявилось, що три працівники бажають піти у відпустку в червні. Серед них і Ви. Ви знаєте, що два інші працівники могли б піти у відпустку і в інший період, а Вам вона необхідна з сімейних обставин. Обґрунтуйте свої дії:

а) ви правдиво розкажете колегам свою ситуацію і запропонуєте, щоб вони самі прийняли рішення, хоч і невпевнені, що вони зрозуміють вас вірно;

б) зміните термін своєї відпустки;

в) підете у відпустку в червні, а колегам поясните, у чому справа;

г) ліквідуєте принцип заяв на відпустки.

Розробити систему протиконфліктних дій для вибраного вами рішення.

Завдання 3. Ви є головний менеджер будівельної організації. Основна причина зниження ефективності діяльності організації пов'язана з плінністю висококваліфікованих кадрів. На основі теорії потреб А.Маслоу розробіть комплекс заходів щодо роботи з персоналом.

Завдання 4. Вас нещодавно назначили керівником економічного підрозділу. Коли Ви взялися за виконання своїх обов'язків, то зіткнулися з багатьма проблемами в роботі колективу: безвідповідальністю, низькою дисципліною, тощо. Розробіть стислу концепцію управління персоналом підпорядкованого Вам підрозділу.

Завдання 5. На вашому підприємстві виникла проблема низької задоволеності працівників своєю працею. Виявіть чинники, що її знижують. Розробіть невелику анкету (на 10 пунктів), за допомогою якої Ви змогли б виявити вплив факторів, що знижують задоволеність працею.

Завдання 6. Мета менеджера - довести співробітникам, що їх праця є дуже важливою, цікавою і корисною для фірми, їх внесок в успіх фірми - значний. Для створення нормального морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку кожного працівника як особистості, звичайно, використовуються деякі напрями діяльності в цій галузі.

Виділити з перерахованих нижче варіанти діяльності менеджера, які не відповідають меті менеджера, а, навпаки, можуть визвати конфлікт:

а) створення у колективі клімату взаємної довіри, поваги і взаємодопомоги;

б) висловлювати особливе гарне ставлення до кого-небудь зі співробітників (суб'єктивне ставлення);

в) забезпечення кожного співробітника цікавою перспективною роботою, яка впливає на його творчий потенціал;

г) постановка перед кожним працівником чітких конкретних завдань, достатньо важких, але реальних;

д) приховування ділової інформації від своїх підлеглих;

е) визначення внеску співробітника у результат діяльності фірми і відповідно до цього стимулювання його, особливо за творчість та ініціативу. Стимулювання здійснюється не тільки підвищенням заробітної плати, преміями та іншими матеріальними заохочуваннями, але і різними іншими шляхами;

є) ставлення з недовірою до професіоналізму своїх колег;

ж) за негативних обставин, які склалися, направляти своїх підлеглих "на килим" до вищого начальства;

з) створення умов для розкриття потенціалу кожного працівника, забезпечення однакових умов у найманні й просуванні по службі для всіх співробітників.

і) стимулювання колективу фірми до єднання, щирості й чесності.

Завдання 7. Було виявлено, що монотонні одноманітні трудові операції знижують продуктивність праці й рівень задоволеності працівників. Керівництво фірми вирішило взяти на озброєння концепцію "збагачення праці" і доручило Вам розробити заходи щодо збагачення змісту праці. Дати свої пропозиції щодо удосконалення системи мотивації фірми.

Завдання 8. Для підвищення мотивації кадрів та раціональнішого використання трудових ресурсів у менеджменті персоналу використовується такий метод, як планування кар'єри. Керівництво фірми хоче запровадити такий підхід і доручило Вам розробити методичні рекомендації з цього питання. Що потрібно врахувати при плануванні кар'єри? Розробити план розвитку персоналу фірми.

Завдання 9. Проведіть невелике соціологічне дослідження з вивчення потреб працівників певної організації. За основу візьміть ієрархію потреб А. Маслоу. Результати дослідження обґрунтуйте.

Завдання 10. Нерідко висловлюється думка, що зарплата співробітників фірми повинна складатися з трьох частин:

- за виконання посадових обов'язків;
- за вислугу років і з урахуванням чинника вартості життя;
- за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Цей підхід не є безперечним. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, що визначають динаміку заробітної плати співробітника банку залежно від наявних результатів, виходячи з реалій сучасної України.

Практичне заняття 10

Формування системи контролю в організації

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Контроль як основна функція менеджменту".
2. Набуття практичних навичок щодо реалізації контрольних заходів на підприємстві.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [9, 15, 20, 21, 23, 39, 48].

Орієнтовний перелік питань до дискусії

1. Сутність управлінського контролю. Види контролю в часі.
2. Принципи ефективного контролю.
3. Система управлінського контролю на підприємстві: об'єкти і суб'єкти, технологія, критерії.
4. Контроль трудових ресурсів.
5. Контроль фінансових ресурсів.
6. Контроль якості.

2 частина

Розв'язання практичного завдання:

Завдання 1. Відповідно до розробленої організаційної структури віртуального підприємства продумайте, які саме показники і в яких відділах Ви будете контролювати самі, а які показники будуть контролювати Ваші підлеглі.

2. Розробіть план заходів щодо контролю за діяльністю підрозділів апарату управління та відділів підприємства.

Перелік заходів щодо проведення контролю у підвідомчих підрозділах підприємства (назва віртуального підприємства)

| № пп | назва заходу | стислий зміст | очікуваний результат | відповідальний | Строк виконання |
|------|--------------|---------------|----------------------|----------------|-----------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [9, 15, 20].

2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Менеджмент персоналу відбувається зазвичай згідно зі схемою 1.

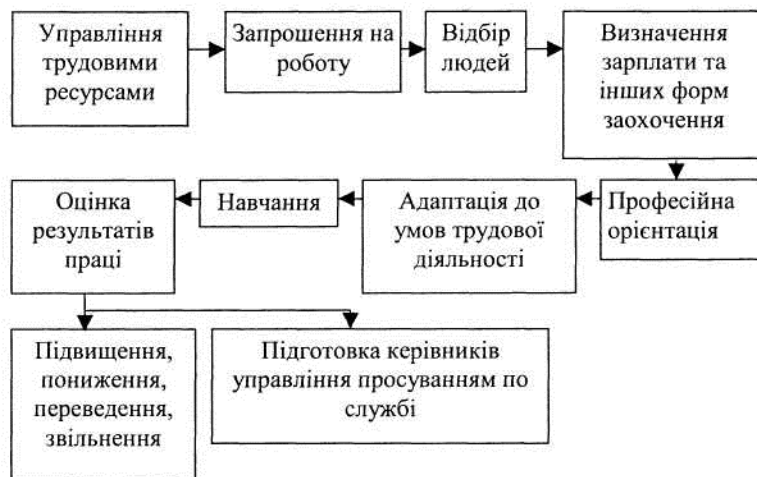


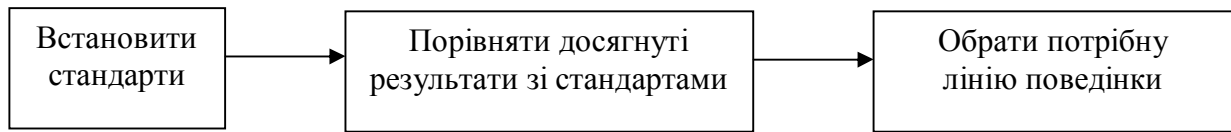
Схема 1 - Функції менеджменту персоналу підприємства

Підготуйте відповіді на такі питання:

1. Яка ланка (ланки) в цій схемі здається для Вас найважливішою в роботі менеджера?
2. Чи може ця схема працювати, якщо прибрати з неї окремі ланки?
3. Які ідеї з вдосконалення управління трудовими ресурсами у фірмі Ви можете запропонувати, виходячи з сучасної української специфіки?
4. Як удосконалити планування трудових ресурсів у фірмі?
5. Як краще організувати навчання співробітників?

Завдання 2. Використовуючи модель процесу контролю, здійсніть фінансовий контроль у Вашій організації.

Модель процесу контролю



Примітка: центральним елементом системи фінансового контролю є бюджет, який складається у формі балансового звіту із зазначенням можливих прибутків і збитків.

Практичне заняття 11

Прийняття управлінських рішень

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Прийняття управлінських рішень".
2. Набуття практичних навичок щодо розроблення та реалізації управлінських рішень.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [8, 9, 15, 17, 20, 25, 37].

Орієнтовний перелік питань до дискусії

1. Сутність та види проблем.
2. Сутність управлінського рішення та його класифікація.
3. Умови прийняття управлінського рішення.
4. Процес прийняття управлінського рішення.
5. Методи вибору кращого рішення.

2 частина

Розв'язання практичного завдання:

Порушення умов договору постачання

* Примітка: Для розв'язання цього завдання заздалегідь підготуйте відповіді на питання:

1. Якими нормативними актами повинні керуватись у своїй діяльності спеціалісти при внесенні змін у діючі договори поставки?
2. Яким чином і хто має право вносити зміни у діючі договори поставки товарів між виробниками і покупцями?

Вихідні дані:

Ви - менеджер будівельного магазину "Сучасні будівельні матеріали".

Згідно з Договором за № 1/ас з виробничим об'єднанням ВАТ "Промбуд" у II кварталі поточного року повинно було поставити ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" будівельні матеріали на суму 2000 тис. ум. грош. од.

Фактично на початок III кварталу поставлено будівельних матеріалів на суму 1000 тис. ум. грош. од., що негативно вплинуло на економічні показники ТОВ "Сучасні будівельні матеріали".

Керівник відділу збуту ВАТ "Промбуд" Петренко С.І. своїм листом від 25 червня поточного року повідомив керівника ТОВ "Сучасні будівельні матеріали", що

недостачання будівельних матеріалів за II квартал буде компенсовано в III кварталі поточного року.

Керівник ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" Савицький П.Л. доручив своєму заступникові з комерційної роботи Малєєвій О.І. з'ясувати причини невиконання ВАТ "Промбуд" умов договору, доповісти йому і підготувати проект наказу щодо вирішення проблеми.

У ході виконання завдання директора ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" його заступник з комерційної роботи Малєєва О.І. з'ясувала наступне:

1. Старший товарознавець Копейкіна М.А. ще місяць тому, порушивши умови, передбачені договором, дала усну згоду відділу збуту ВАТ "Промбуд" на завезення недопоставлених матеріалів у III кварталі поточного року.

2. Начальник комерційного відділу Лакізо О.Ф. в цей час був у відрядженні у зв'язку з підвищенням кваліфікації з відривом від виробництва. Він передав свої повноваження ст.товарознавцю Копейкіній М.А. в усній формі, а не оформив це належним чином (виданням відповідного наказу по підприємству).

3. ВАТ "Промбуд" без поважних причин порушувало умови договору і в попередні періоди і мало попередження від ТОВ "Сучасні будівельні матеріали".

Недостачання негативно позначилась на діяльності ТОВ "Сучасні будівельні матеріали", а саме: було втрачено близько 1000 тис.ум.грош.од. прибутку у II кварталі. До того ж, ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" відповідно до Договору, ще в березні перерахувало гроші за будівельні матеріали, інфляція за цей період склала ____%.

Завдання:

Керуючись наведеною інформацією:

1. Розрахувати відхилення у виконанні договору поставки будівельних матеріалів. Дані занести до табл. 1.

2. Прийняти відповідне рішення про забезпечення виконання виробничим об'єднанням ВАТ "Промбуд" умов договору.

3. Розробити і прийняти рішення (у формі наказу) про забезпечення контролю за виконанням умов договору постачання виробничим об'єднанням ВАТ "Промбуд" і ситуацією, що виникла у ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" у зв'язку з виявленими недоліками в управлінні.

4. Підготувати проект наказу про введення в дію розроблених заходів щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ "Сучасні будівельні матеріали", занести їх у таблицю 2 і додати до наказу.

5. З метою формування практичних навичок розробіть договір поставок, використовуючи Додаток К.

Таблиця 1 - Аналіз виконання договору постачання будівельних матеріалів

| № пп | Найменування товару | Поставлено будівельних матеріалів, тис.ум.од. | | Відхилення Абсолютне, тис.ум.од. |
|------|---------------------|---|-------------|----------------------------------|
| | | По договору | фактично | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Фарба | 550 | 250 | |
| 2 | Лаки | 470 | 230 | |
| 3 | Клей | 580 | 320 | |
| 4 | Грунтівка | 200 | 95 | |
| 5 | Шпатлівка | 200 | 105 | |
| | УСЬОГО | 2000 | 1000 | |

Таблиця 2 - Заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ "Сучасні будівельні матеріали"

| № пп | Перелік заходів | Строк виконання | Відповідальний за виконання | Примітки |
|------|-----------------|-----------------|-----------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

| |
|--|
| Керівнику підприємства (посада, ПІБ) |
| Доповідна записка |
| <i>Приводиться приблизний склад інформації</i> |
| Структурний підрозділ. Вид і дата порушення. Наявність письмового пояснення порушення. Висновки та пропозиції про дисциплінарне стягнення. |
| Дата Керівник структурного підрозділу (підпис) |

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [25, 30, 31, 32, 38, 40, 43].
2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче.

Завдання 1. Вам необхідно прийняти важливе управлінське рішення, від якого буде залежати вся майбутня діяльність підприємства. Як Ви будете діяти?

- а) на відкритих зборах трудового колективу підприємства приймете рішення шляхом голосування;
- б) зберете тільки провідних спеціалістів підприємства і прислухаетесь до прийнятого ними рішення;
- в) приймете рішення самостійно, базуючись на своєму багаторічному досвіді роботи у даній галузі.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Ви менеджер-директор малого підприємства. Підприємству потрібен автомобіль для завезення сировини, але не кожний день, а тільки п'ять днів на місяць. Загальний обсяг вантажного обігу за рік становить 60 000 т/км. Якщо придбати автомобіль (перший варіант), то постійні витрати за рік становитимуть 2400 000 грош.од. і змінні на 1 т/км- 120 грош.од. В автотранспортній організації можна замовити автомобіль (другий варіант). Вартість 1 т/км перевезення становить 200 грош.од. Використовуючи графоаналітичний метод, обґрунтуйте, при яких обсягах вантажного обігу вигідно придбати автомобіль, а при яких - користуватися послугами автотранспортних організацій.

Завдання 3. Розрахувати додаткові капітальні витрати на придбання нового обладнання. Оптова ціна обладнання (ОЦ) - 45 тис. грош.од. Витрати на транспортування (Втр) - 6% від вартості обладнання. Монтаж обладнання (Вмонт) - 18% від його вартості. Початкова вартість обладнання (ВП), яке демонтується - 32 тис. грош.од. Витрати на демонтаж (ВД) складають 7,5% від початкової вартості. Ліквідна вартість обладнання (ЛВ) - 7,5 тис. грош.од.

Рекомендації щодо розв'язання:

Розрахунок додаткових капітальних витрат:

$$\Delta KB = \text{Вобл} + (\text{ОЦ} * \text{Вмонт}) + (\text{ОЦ} * \text{Втр}) + (\text{ВП} * \text{ВД}) - \text{ВЛ}$$

Відповідь:

Завдання 4. Ви є менеджер, і Вам необхідно прийняти управлінське рішення щодо вирішення проблемної ситуації, яка виникла на певному підприємстві:

Велика фірма-виробник будівельних виробів має багато організаційних проблем, що стосуються якості й низької цінової конкурентоспроможності. Серед них такі:

1. Організаційно підприємство було функціонально розділено на два підрозділи - виробництва і досліджень та розробок - за слабкою взаємодією (або порозумінні) їх між собою. Співробітники обох підрозділів використовували ті самі терміни, але зовсім у різному значенні. Підприємство відчувало також серйозні проблеми "формальної якості" через недостатній взаємозв'язок реального і формального рівнів організації.

2. Відділ маркетингу був цілком ізольований. Його співробітники використовували термінологію, що була практично незрозуміла іншому персоналу підприємства. Внаслідок цього цей відділ відчував істотний тиск з боку керівництва й одержував недостатнє фінансування. Відзначалося також зниження задоволення споживачів продуктами і послугами підприємства, що призвело до втрати багатьох контрактів. Втрата "функціональної якості" відбулася внаслідок недостатнього взаємозв'язку між функціональною і формальною сферами організації.

3. Вище керівництво управляло організацією, послуговуючись мінімальним набором фінансових показників і звертаючи увагу тільки на максимальний прибуток від використовуваного капіталу і продуктивність праці. Ці жорсткі фінансові вимоги призвели до обставин ворожості й страху між вищим керівництвом і виробничими підрозділами. Спостерігалися велика плинність управлінського персоналу і серйозне непорозуміння між різними підрозділами, що призвело до зниження якості роботи всього підприємства. Це непорозуміння між етичною й іншими сферами призвело до втрати "етичної якості" підприємства.

4. Фінансовий облік відповідає потребам тільки вищого керівництва. Керівники інших рівнів, що намагалися використовувати інформаційні системи у своїх власних цілях, у ньому сумнівалися. Менеджери інших рівнів розуміли по-своєму такі прості терміни, як "витрати", "накладні витрати", "ціна" і "прибуток". Вам як менеджеру:

1. Потрібно зробити докладний аналіз позитивних і негативних сторін ефективності чотирирівневої моделі керування.

2. Як можна зменшити хаос у керуванні всередині підприємства?

Завдання 5. Підприємство працює на ринках країн Близького зарубіжжя. Керівництву підприємства представлено на розгляд два проекти організації виробництва продукції.

Порівняти та вибрати найефективніший варіант організаційного проекту виробництва продукції. Характеристику проектів наведено в таблиці.

Таблиця 1 - Характеристика проектів

| Назва показника | Варіанти проектів | |
|---|-------------------|-----------|
| | А | В |
| Обсяг попиту, од./рік | 4500 | 3700 |
| Ціна, ум.грош.од. (без ПДВ) | 10000 | 10000 |
| Постійні витрати, ум.грош.од.: | | |
| витрати на НДДКР | 1 600 000 | 700 000 |
| обслуговування та ремонт | 560 000 | 960 000 |
| загальнозаводські накладні витрати | 1 100 000 | 180000 |
| витрати на реалізацію | 800 000 | 1 500 000 |
| Змінні витрати на одиницю продукції ум.грош.од.: | | |
| сировина та матеріали | 2540 | 1 800 |
| інші матеріали | 1 850 | 1 000 |
| заробітна плата робочих | 3800 | 5000 |
| енергія на технологічні потреби | 500 | 560 |

Завдання 6. Існує можливість рекомендувати одного працівника на тривалі курси підвищення кваліфікації. У Вас є два претенденти. Один із них більш гідний, щоб його направити на курси, однак обійтись без нього не можливо. Другого можна послати на курси без всякої шкоди, йому знайдеться заміна. Розглянути ситуацію й обґрунтувати своє рішення. Ваші дії:

- направити другого, а першому поясните, що у нього нема заміни;
- незважаючи ні на що будете рекомендувати першого;
- віддасте рішення на розсуд самих претендентів.

Розробити комплекс управлінських дій у зв'язку з тимчасовою відсутністю одного працівника.

Завдання 7. Ви є менеджер виробничого відділу будівельного підприємства. Одним із напрямів пошуку резервів скорочення витрат на одиницю продукції є вибір і заміна обладнання. Припустимо, що виконати деяку операцію або процес можна: на верстаті з ручним управлінням, напівавтоматі, автоматі.

Використовуючи графоаналітичний метод, маєте провести порівняльну ефективність різних видів обладнання на підставі критерію повних витрат.

Вихідні дані наведено в таблиці:

| Варіанти | Постійні витрати на весь випуск, тис. грош. од. | Змінні витрати на одиницю, тис. грош.од. |
|----------|---|--|
| 1 | 1 000 | 2,0 |
| 2 | 5000 | 1,0 |
| 3 | 10000 | 0,2 |

Завдання 8. Ви є менеджер виробничого відділу будівельного підприємства. Для ремонту техніки вимагаються відповідні деталі. Якщо їх виготовляти власними силами, то постійні витрати на утримування обладнання становитимуть 100 000 грош.од. на рік, а змінні витрати на одиницю продукції - 50 грош.од. Готові деталі в необмеженій кількості можна придбати по 150 грош.од. за одну деталь. Яке рішення вигідніше?

Завдання 9. Ви є директор підприємства, продукція якого не користується попитом. Підприємство не прибуткове, велика плінність кадрів. Як утриматися "на плаву"?

- а) узяти позику в банку і запровадити нові технології;
- б) поліпшити умови праці, підвищити заробітну плату, щоб утримати людей;
- в) скоротити виробництво;
- г) за рахунок реклами спробувати залучити покупців.

Завдання 10. Ви - менеджер будівельного підприємства, після реорганізації якого терміново необхідно комплектувати наново декілька бригад згідно з новим штатним розкладом. Яким шляхом Ви підете і чому?

- візьметесь за справу самі, вивчите всі списки й особові справи працівників цеху (відділу), запропонуєте свій проект на зборах колективу;
- запропонуєте розв'язати це питання відділу кадрів - адже це їх робота;
- щоб запобігти конфліктам, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію щодо комплектування нових бригад;
- спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції зі складу бригад.

Практичне заняття 12 Комунікації у менеджменті

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Комунікації у менеджменті".
2. Набуття практичних навичок щодо побудови комунікаційного процесу, визначення видів комунікацій та формування інформаційного забезпечення процесу управління.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [14, 17, 24, 25].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Сутність комунікацій.
2. Охарактеризуйте напрямки комунікацій.
3. Чутки, їх сутність, причини виникнення та використання чуток менеджерами в управлінській діяльності.
4. Інформація в управлінні, її сутність, значення.
5. Класифікація управлінської інформації.
6. Комунікаційний процес, його етапи.
7. Охарактеризуйте модель процесу комунікації.
8. Принципи формування інформації.
9. Управлінський документ, види, обсяги, значення.
10. Збори, наради, їх сутність, значення.
11. Спільні риси та відмінності між зборами та нарадами.
12. Ділові бесіди, сутність, види, значення.
13. Організація ділової бесіди та дії організатора на кожному етапі.
14. Прийом відвідувачів.
15. Спілкування по телефону.

2 частина

Розв'язання практичних завдань:

1. Створення комунікаційної системи віртуального підприємства.
2. Організація та проведення виробничих нарад.

Практичне завдання 1:

Створення комунікаційної системи віртуального підприємства

Завдання 1.1:

За наявним штатним розкладом та організаційною структурою:

1. Охарактеризуйте види та зміст комунікацій, що виникають у Вашому підприємстві:
 - 1.1. Між підприємством і зовнішнім середовищем.
 - 1.2. Між рівнями управління.
 - 1.3. Між підрозділами.
 - 1.4. Неформальні комунікації.
2. Охарактеризуйте інформаційні потоки між учасниками комунікаційного процесу.
3. Складіть схематичну модель комунікаційного процесу.
4. Розробіть пропозиції щодо підвищення якості міжособових та організаційних комунікацій та оформіть у вигляді наказу.

Завдання 1.2:

Протягом дня Ви отримали 8 інформаційних повідомлень (табл. 1). Керуючись наданою інформацією:

1. Класифікуйте інформацію, яку Ви отримали, і заповніть табл. 2.
2. Визначте форму реагування на неї відповідальних за її виконання осіб.

Таблиця 1 - Інформаційні повідомлення та їх характеристика

| № пп | Характер інформаційного повідомлення | Кому з керівників підпорядкованих підрозділів адресовано | Який документ складається чи яка має бути реакція відповідального виконавця |
|------|--|--|---|
| 1 | Бесіда-знайомство зі студентами-практикантами | | |
| 2 | Лист-запрошення на виставку "Сучасні будівельні матеріали та технології" | | |
| 3 | Доповідна записка про порушення правил техніки безпеки на будівництві, що виявлені у ході чергової перевірки | | |
| 4 | Телефонограма про несприятливі погодні умови у найближчі дні | | |
| 5 | Е-mail закордонного постачальника про зміну розрахункового рахунку | | |
| 6 | Стаття у ранковій газеті про ускладнення у діяльності банка-партнера | | |
| 7 | Усне повідомлення секретаря офісу про наявність черги у приймальні | | |
| 8 | Скарга про порушення у нарахуванні заробітної плати працівнику технічного відділу | | |

Таблиця 2 – Класифікація інформації

| № | Класифікаційна ознака | Номера прикладів | | | | | | | |
|----------|--------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | За змістом | | | | | | | | |
| 1.1 | Економічна | | | | | | | | |
| 1.2 | Кадрова | | | | | | | | |
| 1.3 | Соціальна | | | | | | | | |
| 1.4 | Статистична | | | | | | | | |
| 1.5 | Бухгалтерська | | | | | | | | |
| 1.6 | Технічна | | | | | | | | |
| 1.7 | Інша | | | | | | | | |
| 2 | За стадією обробки | | | | | | | | |
| 2.1 | Вихідна (первинна) | | | | | | | | |
| 2.2 | Оброблена (вторинна) | | | | | | | | |
| 3 | За формою фіксування | | | | | | | | |
| 3.1 | Документована | | | | | | | | |
| 3.2 | Недокументована | | | | | | | | |
| 4 | За місцем походження | | | | | | | | |
| 4.1 | Зовнішня | | | | | | | | |
| 4.2 | Внутрішня | | | | | | | | |
| 5 | За роллю в процесі управління | | | | | | | | |
| 5.1 | Звітна | | | | | | | | |
| 5.2 | Планова | | | | | | | | |
| 5.3 | Контрольна | | | | | | | | |
| 5.4 | Директивна | | | | | | | | |
| 6 | За джерелом | | | | | | | | |
| 6.1 | Офіційна | | | | | | | | |
| 6.2 | Неофіційна | | | | | | | | |
| 7 | Вимоги до інформації | | | | | | | | |
| 7.1 | Повнота, достатність | | | | | | | | |
| 7.2 | Достовірність | | | | | | | | |
| 7.3 | Точність | | | | | | | | |
| 7.4 | Актуальність | | | | | | | | |
| 7.5 | Цінність | | | | | | | | |
| 7.6 | Економічність | | | | | | | | |

Практичне завдання 2:

Організація та проведення виробничих нарад

Навчальна мета:

1. Ознайомлення студентів з сутністю та видами нарад.
2. Висвітлення технології проведення виробничої наради.
3. Набуття практичних навичок щодо складання протоколу виробничої наради.

Вихідні дані:

Державне колективне підприємство „Еліт-Буд” має у своєму складі 6 будівельних магазинів, склад, торговельний відділ, відділ планування, відділ кадрів, господарський відділ, бухгалтерію.

На 9 год було призначено виробничу нараду у директора підприємства, куди були запрошені начальники відділів, провідні спеціалісти підприємства, завідувачі магазинів — кількістю 15 чоловік.

У визначений час не з'явилося 3 особи (завідувачі магазинів) - було витрачено час на додаткові запрошення відсутніх по телефону. Нарату почато із 20-хвилинним запізненням. Основним питанням, що розглядалося, був аналіз причин невиконання підприємством планових показників. Порядок денний було доведено до учасників за день до наради.

Нарада почалась із 20-хвилинної доповіді директора підприємства. Також виступали головний бухгалтер, начальник торговельного відділу, відділу планування (по 5 хвилин), усі завідувачі магазинів (по 3 хвилини).

Наводилась відома всім працівникам інформація про складність сучасного періоду, визначалися причини відхилення від досягнення поставлених цілей.

У своїх поясненнях спеціалісти апарату управління та завідувачі магазинів відводили від себе критику, наводили приклади недбайливого ставлення до роботи підлеглих та інших працівників підприємства.

Нарату було закінчено через 2,5 години (замість 1, як планувалося). Конкретних заходів щодо проблеми, яка розглядалася, не визначено. Підсумків наради підбито не було.

Додаткова інформація до задачі:

1. Кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (Рд) - 26.
2. Тривалість робочого дня (Т) - 8 год.
3. Середньомісячна заробітна плата одного спеціаліста (ЗП_{1с}) - 600 ум.од.
4. Кількість спеціалістів, що брали участь у нараді (К_{уч}) - 30 чол.
5. Кількість годин (К_{час}), витрачених спеціалістами на проведення наради - 2,5 год.
6. Оренда приміщення (О_{прим}) для проведення виробничої наради - 350 ум.од. за 1 год.

Завдання:

1. Визначити кошторис наради (плановий та фактичний).
2. Дати характеристику якості наради, яку було проведено, діям керівника підприємства, визначити недоліки проведеної наради.
3. Скласти правильну технологічну схему підготовки та проведення наради відповідно до проблеми, що визначена, та прийняти рішення щодо визначення кола питань, які підлягають обговоренню; визначення кола учасників наради, технології проведення, контролю за виробленням рішення і доведенням його до виконавців, а також закриття наради.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Складаємо кошторис проведення виробничої наради.

1.1. Визначаємо загальний фонд робочого часу спеціаліста за місяць за формулою:

$$\text{ЗФміс} = \text{Рд} * \text{Т}, \quad (1)$$

де Рд - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (днів);

Т - тривалість робочого дня, год.

1.2. Визначаємо заробітну плату одного спеціаліста за день за формулою:

$$\text{ЗПдень} = \text{ЗПспец} : \text{Рд}, \quad (2)$$

де ЗПспец — середньомісячна зарплата, ум.од.;

Рд - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць.

1.3. Визначаємо заробітну плату одного спеціаліста за годину за формулою:

$$ЗП_{1\text{год}} = ЗП_{\text{день}} : T \quad (3)$$

де $ЗП_{\text{день}}$ — зарплата одного спеціаліста за день, ум.од.;

T - тривалість робочого дня, год.

1.4. Визначаємо суму заробітної плати всіх учасників наради за 1 год за формулою:

$$\sum ЗП_{1\text{год}} = \sum K_y * ЗП_{1\text{год}} \quad (4)$$

де $K_{\text{уч}}$ — кількість учасників наради, чол.;

$ЗП_{1\text{год}}$ — заробітна плата 1 учасника наради за годину, ум.од.

1.5. Загальна сума заробітної плати всіх учасників наради за період її проведення :

$$\sum ЗП = \sum ЗП_{1\text{год}} * K_{\text{год}} \quad (5)$$

де $ЗП_{1\text{год}}$ - сума зарплати одного учасника наради за 1 год, ум.од.;

$K_{\text{год}}$ - кількість годин, витрачених на проведення наради, год.

1.6. Визначаємо загальну суму витрачених коштів на проведену виробничу нараду:

$$\sum \text{Коштів}_{\text{факт}} = \sum ЗП + \text{Оприм.}, \quad (6)$$

де $\sum ЗП$ - загальна сума заробітної плати всіх учасників наради, ум.од.;

Оприм. - вартість оренди приміщення для проведення наради, ум.од.

2. При оцінюванні якості проведеної виробничої наради доцільно проаналізувати загальні відомості про мету, завдання, перелік проблем, що потребували вирішення, критерії корисності вирішення проблем, конкретні шляхи та механізм усунення причин проблем, визначені строки та відповідні особи, які забезпечують реалізацію прийнятих заходів.

3. Технологічна схема проведення виробничих нарад:

3.1. Визначається мета наради, дата, місце проведення та перелік питань, які будуть обговорюватись.

3.2. Призначаються відповідальні працівники за збір і підготовку інформації.

3.3. Визначаються учасники наради та їх оповіщення.

3.4. Здійснюється реєстрація учасників наради.

3.5. Відкривається нарада, оголошуються порядок денний та регламент її проведення.

3.6. Обговорюються питання за порядком денним.

3.7. Формується рішення і доводиться до учасників наради.

3.8. Оголошується про закриття наради.

4. Складається протокол виробничої наради

4.1. Дата і місце проведення;

4.2. Кількість учасників та порядок денний;

4.3. Зміст виступів, пропозиції учасників наради, підписи посадових осіб, що вели протокол наради.

Правила складання протоколу наведено у Додатку Л.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [4, 6, 17, 18, 25].

2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Використовуючи основні елементи комунікаційного процесу розпишіть комунікаційні зв'язки між:

Відправник → Повідомлення → Канал → Отримувач

- 1) керівником підприємства і заступником з виробничої діяльності;
- 2) робітником і керівником підприємства;
- 3) заступником з комерційної роботи і керівником підприємства;
- 4) заступником з фінансів і начальником комерційного відділу;
- 5) керівником підприємства і заступником з науково-дослідної роботи.

Завдання 2. Проведіть хронометраж і проаналізуйте робочий день керівника. Для наочності складіть діаграму витрат часу керівником. Зверніть увагу на такі види діяльності:

- заплановані засідання і зустрічі;
- незаплановані зустрічі;
- поїздки, огляди;
- робота з паперами;
- телефонні розмови.

Практичне заняття 13 Організаційна культура на підприємстві

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми „Лідерство”.
2. Набуття студентами практичних навичок щодо створення моральних цінностей в організації та розвитку лідерських якостей.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [9, 15, 17, 36, 40, 43].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Сутність організаційної культури на підприємстві.
2. Визначте поняття „керівник”.
3. Наведіть порівняльну характеристику керівника та лідера.
4. Наведіть основні характеристики керівників та поміркуйте щодо поведінки виконавців, які працюють під керівництвом начальників різного типу.
5. Сутність поняття „лідерство”.
6. Вплив та влада, їх основні характеристики, відмінність та подібність між ними.
7. Баланс влади.
8. Стиль керівництва та його характеристика.
9. Теорія „Х” та „У” Мак-Грегора.
10. Управлінська сітка Блейка і Мутона.

2 частина

Розв'язання практичних завдань:

Завдання 1. На основі особистих спостережень проведіть аналіз методів і стилів управління одного з керівників вищої, середньої чи низової ланки конкретної будівельної організації. Визначте роль керівника. Якої теорії управління („ікс” чи „ігрек”) дотримується керівник? Який тип менеджменту за сіткою Блейка - Мутона використовує керівник?

Відповіді обґрунтуйте і доповніть конкретними прикладами.

Завдання 2. Працюючи на посаді менеджера виробничого підприємства, Вам доведеться розв'язувати конфлікти. Визначити, до якого типу конфлікту (внутрішньоособовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий) слід віднести такі ситуації:

1) підлеглий спланував у суботу, у свій вихідний, якісь сімейні заходи, а керівник у п'ятницю увечері оголосив, що у зв'язку з виробничою необхідністю потрібно працювати;

2) на виробничій нараді у процесі обговорення питання про причини невиконання виробничої програми за звітний період виник спір між начальниками цехів і службою матеріально-технічного забезпечення.

Дати аналіз ситуацій і можливих шляхів уникнення (подолання) подібних конфліктів.

Завдання 3. Ви - головний менеджер відомого підприємства і з усіх сил намагаєтесь домогтися укладання вигідного контракту на велику суму продажу з однією іноземною компанією. У ході переговорів дізнається, що представник покупця шукає собі вигіднішу роботу. У вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо Ви натякнете йому про можливість працювати на Вашому підприємстві, він скоріше всього передасть замовлення саме Вам. Як Ви поступите?

Навести можливі варіанти вирішення ситуації, що склалася, та обґрунтувати їх.

Завдання 4. Складіть програму підвищення рівня організаційної культури на Вашому підприємстві. Виконуючи це завдання, пам'ятайте:

1. Організаційна культура – це набір уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі її члени.

2. Висока організаційна культура включає такі характеристики:

- організація роботи;
- ціннісні орієнтації;
- організація ділової комунікації;
- мотивація до праці;
- планування кар'єри.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [3, 9, 38].

2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. На вашому підприємстві працює людина, про яку говорять "як кістка у горлі" і з якою у вас часто виникають конфліктні ситуації. Проте в роботі вона часто добивається добрих результатів. Як себе з нею поводити? Варіанти відповіді: а) пересилюєте себе і заохочуєте її так, як того заслуговують результати її роботи; б) не помічаєте, тобто повністю ігноруєте її та її ідеї; в) непомітно для всіх створюєте їй такі умови роботи, щоб вона сама звільнилась.

Завдання 2. Ви є менеджер будівельного підприємства. Підлеглий ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим в подальшому?

- розібравшись у мотивах опору і помітивши їх необґрунтованість, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;

- в інтересах справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, настроїти на діловий контакт;

- звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього будуть вжиті заходи громадського впливу;

- спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим, а вже потім вирішите, як поступити.

Думку обґрунтувати.

Завдання 3. Вас призначили на посаду менеджера у трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва. Яким чином, на вашу думку, краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

- встановити тісний контакт із прибічниками нововведень і, не приймаючи всерйоз докази прихильників старого стилю роботи, вести роботу щодо впровадження новинок, впливаючи на тих, хто не погоджується, силою свого прикладу і прикладу інших;

- спробувати переконати і привернути на свій бік прихильників попереднього стилю роботи, противників новацій, вплинути на них аргументами у процесі дискусії;

- вибрати найавторитетніших членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася, і запропонувати заходи щодо її нормалізації, спираючись на підтримку адміністрації, профспілки та ін.;

- вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед ним нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Думку обґрунтувати.

Завдання 4. Ви є менеджер будівельного підприємства і одного разу стали учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Один із поглядів вам сподобався найбільше. Який і чому?

- щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості;

- головне в оцінці людей - це ділові якості, виконавча дисципліна; кожний має робити те, що зобов'язаний;

- успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його ;

- кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достатня зарплата, заслужена премія.

Відповідь необхідно обґрунтувати.

Завдання 5. Ви - заступник директора з виробництва приватного підприємства, яке виготовляє столярні вироби. На нараді у директора підбивалися підсумки за перший квартал поточного року. Ситуація на ринку столярних виробів змінилась, унаслідок чого на складах приватного підприємства накопичилась значна кількість нереалізованої продукції. Директором приватного підприємства всі звинувачення за помилки було покладено на комерційного директора, який повідомив учасників наради про те, що вже в січні у нього з'явилась тривога з приводу реалізації столярних виробів, і тому він дав усну вказівку начальнику відділу маркетингу визначити кон'юнктуру ринку на лютий і березень. Останній на висунуті звинувачення відповів, що вперше про це чує. Виникає конфлікт.

Дати можливі варіанти його урегулювання.

Завдання 6. Проаналізуйте існуючу схему організаційної культури управління Вашого підприємства за такими критеріями:

- тип побудови структури управління;
- відповідність організаційної культури управління цілям і завданням підприємства;
- розподіл праці;
- ієрархія рівнів управління;
- ступінь координації дій;
- залежність структури організації від рівня організаційної культури.

Завдання 7. Ви приступили до виконання обов'язків менеджера з маркетингу в організації, де тривалий час існує конфліктна ситуація між вищим керівництвом фірми і відділом маркетингу, яка пов'язана з різними підходами до розуміння ролі маркетингової діяльності.

Якими будуть Ваші дії як менеджера? Запропонуйте методик усування конфліктної ситуації.

Завдання 8. Загальновізнано, що менеджер повинен бути лідером, який енергійно діє на кожного працівника і колектив у цілому, спрямовує їх дії на досягнення цілей, поставлених перед фірмою. Запропонуйте власну систему дій менеджера фірми з забезпечення його лідерства в компанії.

Дайте відповідь на питання:

1. Чи може збільшувати менеджер свою владу, передавши частину її своїм підлеглим (делегування повноважень), зокрема доручивши їм відповідальні завдання?
2. Чи згодні Ви з таким підходом?

Завдання 9. Постійні нововведення в різних сферах управління є основою процвітання будь-якої компанії. Разом з тим нерідко менеджеру доводиться стикатися з опором змін. Які, на Вашу думку, дії може зробити менеджер, щоб подолати таку протидію інноваціям? Яку програму інновацій Ви запропонуєте, якщо Вас призначать менеджером фірми?

Дайте відповідь на такі питання:

1. Які методи дії на співробітників Ви вважаєте результативнішими - переконання або примушення?
2. Яка тут сила Вашого прикладу?
3. Які нові методи впливу на зайнятих у фірмі людей Ви хотіли б упровадити?

Завдання 10. Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих нервів, а фірмі - збитків. Тому краще, якщо керівнику вдається вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні і ті самі.

Кожна з цих ознак - серйозний насторожуючий сигнал. Але улагодити конфлікт ще не пізно. Для цього доведеться трохи змінити прийнятий Вами режим роботи. Наприклад, розподіляти завдання не тет-а-тет, а на загальних зборах, ввести в практику відкритого обміну думками, регулярне спільне підбиття підсумків.

Іноді і сам шеф, сам того не помічаючи, може спровокувати конфлікт. Тому перш ніж починати діяти, проаналізуйте власну поведінку.

Сформулюйте відповіді на наступні питання:

1. Що повинен робити менеджер, щоб в колективі не виникало конфліктних ситуацій?
2. Якщо вже конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею управляти?
3. Які повинні бути Ваші дії як менеджера у вирішенні конфлікту?

Практичне заняття 14 Ефективність менеджменту

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми „Ефективність менеджменту”.
2. Набуття практичних навичок щодо оцінювання ефективності управління підприємством.

Структура заняття

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу [7, 8, 17, 19, 21, 26, 27, 28, 46, 47].

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Ефективність менеджменту: економічні та соціальні аспекти.
2. Критерії та система показників оцінки ефективності.
3. Шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності.

2 частина

Розв'язання практичних завдань:

Завдання 1. Визначення ефективності організації управлінської праці

Вихідні дані:

Ви - заступник голови правління будівельного підприємства, яка є самостійним господарюючим суб'єктом, має Ліцензію, діє згідно зі Статутом, має рахунки в банку, самостійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані з наданням послуг у будівництві.

На будівельному підприємстві працює 430 осіб, з них - 35 працівників апарату управління.

Технічне забезпечення апарату управління складається із застарілих калькуляторів та звичайної канцелярії, що негативно впливає на ефективність роботи його працівників. Тому на засіданні правління було вирішено спрямувати 50% квартального прибутку на закупівлю технічних засобів управління та підвищення рівня кваліфікації працівників апарату управління. Вихідні дані по варіантах наведені у Додатку М.

Для розрахунку прийняти наступні дані:

Середня вартість комп'ютера - 1800 грош.од.

Середня вартість принтера - 950 грош.од, середня вартість програмного забезпечення - 1100 грош.од.

Середня вартість навчання одного працівника на навчальних курсах протягом трьох місяців у комп'ютерній школі коштує 250 грош.од.

Відносне скорочення чисельності за проектом - 5 осіб.

Нарахування на зарплату - 37%

Амортизація річна на капітальні вкладення - 15%

Додаткові витрати електроенергії - 20 тис. кВт.год.

Тариф на електроенергію - 0,49 грош.од /кВт.год.

Загальна чисельність працівників будівельної компанії - 430 осіб

Необхідно:

Керуючись наданою інформацією:

1. Розробити заходи щодо технічної модернізації робочих місць працівників та визначити обсяг коштів, який передбачено виділити для закупівлі технічних засобів і підвищення кваліфікації працівників апарату управління.
2. Скласти графік підвищення кваліфікації працівників апарату управління.
3. Визначити економічну ефективність від впровадження технічних засобів за рахунок змін у чисельності управлінського персоналу. Розрахувати підвищення продуктивності праці, додатковий умовно-річний прибуток, чистий грошовий потік та термін окупності витрат на організаційно-технічні заходи.
4. Оформити рішення (у формі Наказу) про закупівлю технічних засобів і підвищення кваліфікації працівників апарату управління.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок економії заробітної плати за рахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta ЗП = \Delta Ч * (ЗПр * N_m)$$

де $ЗП$ - річна економія зарплати, тис. грош.од; $\Delta Ч$ - скорочення чисельності працівників, осіб; $ЗПр$ - середня зарплата одного працівника, грош.од., N_m - число місяців на рік.

2. Розрахунок економії за рахунок зменшення нарахування на заробітну плату:

$$\Delta Нзп = \Delta ЗП * Нн$$

де $Нн$ - норма нарахувань на фонд зарплати, тис. грош.од.

3. Розрахунок додаткової річної амортизації:

$$\Delta Ар = KB * На$$

де KB - капітальні витрати на виконання плану реформування, тис. грош.од;
 $На$ - норма амортизації, (0,15).

4. Розрахунок підвищення продуктивності праці працівників:

$$\Delta П = \frac{\Delta \times}{\times} * 100$$

де $\Delta П$ - підвищення продуктивності праці, %.

5. Розрахунок додаткових витрат електроенергії:

$$\Delta Эл = Vel * t$$

де Vel - додаткове споживання електроенергії, тис.кВт.год;
 t - тариф на 1 кВт. рік електроенергії, грош.од;

6. Розрахунок додаткового умовно-річного прибутку:

$$\Delta ПР = \Delta ЗП + \Delta Нзп - \Delta Эл$$

7. Розрахунок додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПРч = \Delta ПР * \Sigma Под$$

$\Sigma Под$ - коефіцієнт, що враховує податок (0,7).

8. Розрахунок чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП = \Delta ПРч + \Delta Ар$$

9. Розрахунок окупності капітальних витрат (років):

$$ТО = \frac{KB}{\Delta ГП}$$

Відповідь: Виконання плану реформування умов організації управлінської праці сприятиме підвищенню продуктивності праці на ...%, отриманню ... чистого додаткового прибутку, термін окупності капітальних витрат складе .. року.

Завдання 2. Удосконалення матеріально-технічного забезпечення управлінської праці

Вихідні дані:

Ви - менеджер відділу організації праці будівельного підприємства, яке є самостійним господарюючим суб'єктом, має Ліцензію, діє згідно зі Статутом, має рахунки в банку, самостійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані з наданням послуг у будівництві. На будівельному підприємстві працює 1830 осіб, з них - 35 працівників апарату управління.

На виробничій нараді у керівника підприємства окремі керівники і спеціалісти апарату управління гостро критикували відділ організації праці за те, що апарат управління не забезпечений належним чином необхідними засобами праці та організаційною технікою. Це негативним чином впливає на виконавчу дисципліну, своєчасне надання державним органам управління відповідної звітної інформації, а також не сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці та зниженню рівня її монотонності.

Керівник будівельного підприємства доручив Вам проаналізувати рівень забезпеченості працівників апарату управління необхідним обладнанням та технікою і доповісти в письмовій формі. Фактичне матеріально-технічне забезпечення апарату управління показано в Додатку Н.

Для розрахунку прийняти наступні дані:

Середня вартість комп'ютера - 1800 грош.од.

Середня вартість принтера - 950 грош.од., середня вартість програмного забезпечення - 1100 грош.од.

Середня вартість навчання одного працівника на навчальних курсах протягом трьох місяців у комп'ютерній школі коштує 250 грош.од.

Завдання:

Керуючись наданою інформацією:

1. Проаналізувати стан матеріально-технічного забезпечення апарату управління, розрахувати рівень забезпеченості працівників апарату управління обладнанням і організаційною технікою. Дані занести в таблицю Додатку Н.

2. Розробити заходи щодо поліпшення стану матеріально-технічного забезпечення апарату управління.

3. Підготувати доповідну записку керівникові будівельного підприємства про стан матеріально-технічного забезпечення апарату управління та підготувати проект відповідного рішення про затвердження заходів щодо підвищення його рівня.

Завдання 3. За планом реструктуризації індекс конкурентноспроможності товару фірми підвищився на 0,25, завдяки цьому сегмент її ринку збільшився на 8,5%. Базовий обсяг продажу товару фірми склав - 12 млн. грош.од. Умовно - постійні витрати знизилися на 5,2%. Частка умовно - постійних витрат у собівартості продукції складає 45%. Базова собівартість - 10,2 млн. грош.од. Витрати на підвищення конкурентноспроможності товару склали за проектом - 1025 тис. грош.од. Розрахувати показники ефективності підвищення конкурентноспроможності товару фірми.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок обсягів продажу товарів за проектом:

$$ОП_{пр} = ОП_{б} * K_p$$

2. Розрахунок зниження собівартості продукції за статтями умовно - постійних витрат:

$$\Delta CB_{ун} = \frac{B_{ун}}{100} * \Delta B_{ун}$$

3. Розрахунок собівартості продукції за проектом:

$$CB_{np} = CB_{б} * (1 - \Delta CB_{yn})$$

4. Розрахунок чистого прибутку за проектом:

$$PP_{ч} = (OP_{np} - CB_{np}) * K_{п}$$

5. Розрахунок чистого прибутку за фактичними даними:

$$PP_{баз} = (OP_{б} - CB_{б}) * K_{п}$$

6. Розрахунок додаткового чистого прибутку за проектом:

$$\Delta PP_{ч} = PP_{ч np} - PP_{ч}$$

7. Розрахунок додаткової амортизації:

$$\Delta Ap = KB * Na$$

8. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП_{чист} = \Delta PP_{чист} + \Delta Ap$$

9. Розрахунок терміну окупності капітальних вкладень:

$$TO = \frac{KB}{\Delta ГП_{чист}}$$

Відповідь:

Завдання 4. Розрахувати **економічну ефективність механізації виробничих процесів** на підприємстві. Витрати на механізацію склали 1450 тис. грош.од. За рахунок механізації чисельність працівників скоротилася на 15%. Базова чисельність - 452 робітники. Середньомісячна зарплата - 650 грош.од. Додаткові витрати електроенергії - 12 тис. кВт. год за рік., тариф - 0,49 грош.од. за 1 кВт. год. Максимальна заявлена потужність 950 кВт. год. Тариф за 1 кВт заявленої потужності на місяць 55 грош.од. Собівартість продукції знизилася на 8%. Собівартість одиниці продукції - 526 грош.од/т. Обсяг виробництва - 12 тис. т.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок чисельності працівників за проектом:

$$Ч_{np} = Ч_{б} * (1 - \Delta K_{числ})$$

де $Ч_{np}$, $Ч_{баз}$ — чисельність працівників за проектом і фактична, осіб; $\Delta K_{числ}$ - коефіцієнт скорочення чисельності за проектом.

2. Розрахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta Ч = Ч_{баз} - Ч_{np}$$

3. Економія заробітної плати за рахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta ФЗП = (\Delta Ч * ЗП_{м} + \Delta ФЗП * Нзн) * 12$$

де $ЗП_{м}$ — середньомісячна зарплата одного працівника, грош.од.; $Нзн$ — коефіцієнт нарахувань на зарплату.

4. Розрахунок собівартості продукції за проектом:

$$CB_{np} = CB_{б} * (1 - \Delta CB)$$

5. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta PP = (CB_{б} - CB_{np}) * OB$$

де OB — обсяг виробництва продукції, тис. т.

6. Розрахунок додаткових витрат електроенергії:

$$\Delta Вел = (\Delta Ел * t_{спож}) + (M_{заявл} * t_{макс})$$

де $t_{спож}$ - тариф за споживання електроенергії, грош.од.; $t_{макс}$ - тариф за максимальну заявлену потужність, грош.од.; $M_{заявл}$ - максимальна заявлена потужність, кВт.

7. Розрахунок додаткової амортизації:

$$\Delta Ap = KB * Na$$

8. Розрахунок додаткового загального чистого прибутку:

$$\Delta PP_{заг} = (\Delta ФЗП + \Delta PP) - (\Delta Вел + \Delta Ap) * K_{п}$$

де $K_{п}$ - коефіцієнт податку (прийняти 0,7).

9. Розрахунок чистого додаткового грошового потоку:

$$\Delta ГП_{\text{чист}} = \Delta ПР_{\text{чист}} + \Delta Ар$$

10. Розрахунок терміну окупності інвестицій:

$$ТО = \frac{KB}{\Delta ГП_{\text{чист}}}$$

Відповідь:

Завдання 5. Розрахувати ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників дільниці.

Дані для розрахунку:

1. Річний виробіток одного працівника - 60 тис. грош.од.
2. Чисельність працівників дільниці - 10 осіб
3. Нормативний прибуток - 35 %.
4. Податок на прибуток - 30%
5. Ставка дисконту - 6%
6. Витрати на впровадження заходів - 35 тис. грош.од.
7. Норма амортизації - 15%.
8. Економія витрат часу зміни - 90 хв.
9. Оперативний час за фотографією робочого дня - 290 хв.

Рекомендації щодо розв'язання:

1. Розрахунок підвищення продуктивності праці

$$\Delta ПП = \frac{\Delta \dot{O} \dot{c} i \dot{i} \dot{e}}{\dot{O} i i \dot{.} \dot{.} \dot{.} \dot{.} \dot{.} \dot{.}} * 100\%$$

2. Продуктивність праці за проектом:

$$ПП_{\text{проект}} = ПП_{\text{факт}} * Кп.п. = 60 * 1,31 = 78,6 \text{ тис. грош.од}$$

де $ПП_{\text{пр}}$, $ПП_{\text{ф}}$ - продуктивність праці за проектом і фактична, тис. грош.од.; $Кп.п.$ - коефіцієнт підвищення продуктивності праці.

3. Збільшення виробітку працівника за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$\Delta В = ПП_{\text{проект}} - \text{Виробіток 1 працюючого}$$

4. Збільшення виробництва продукції на дільниці

$$\Delta \text{Виробництва продукції} = 18,6 * 10 = 186 \text{ тис. грош.од}$$

5. Додатковий прибуток за рахунок збільшення виробництва продукції:

$$\Delta ПР = 186 * 0,35 = 65,1 \text{ тис. грош.од.}$$

6. Чистий додатковий прибуток:

$$\Delta ПР_{\text{чист}} = 65,1 * 0,7 = 45,6 \text{ тис. грош.од}$$

7. Розрахунок додаткового грошового потоку:

$$\Delta ГП_{\text{чист}} = \Delta ПР_{\text{чист}} + \Delta Ар = 45,6 + (35 * 0,15) = 50,9 \text{ тис. грош.од}$$

8. Продисконтуємо додатковий грошовий потік, табл.:

Таблиця - Дисконтування додаткового грошового потоку, ставка дисконту 6%

| Роки | ГП розрахунковий, тис. грош.од | Коефіцієнти ймовірності | Безпечний грошовий потік, тис. грош.од | Коефіцієнт дисконту | Теперішня вартість ГП додаткова, тис. грош.од |
|--------|--------------------------------|-------------------------|--|---------------------|---|
| 1 | 50,9 | 0,90 | 45,81 | 0,943 | 43,2 |
| 2 | | 0,80 | 40,72 | 0,89 | 36,24 |
| 3 | | 0,65 | 33,09 | 0,84 | 27,80 |
| 4 | | 0,55 | 28,00 | 0,792 | 22,20 |
| 5 | | 0,40 | 20,40 | 0,75 | 15,24 |
| Разом: | | | | | 144,7 |

9. Розрахунок чистої теперішньої вартості додаткового грошового потоку

$$ЧТВ = ТВ \text{ грош.п.} - KB$$

10. Розрахунок індексу прибутковості:

$$I \text{ прибутковості} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+i)^i}}{A_0}$$

Відповідь:

3 частина

Підведення підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Завдання для самостійного опрацювання

1. Підготуватись до загальної дискусії з питань лекції. Ознайомитись з додатковою літературою [9, 15, 20].

2. Підготувати письмовий звіт на основі результатів виконання завдань, наведених нижче:

Завдання 1. Ваша виробнича дільниця повинна збільшити випуск продукції при тій же чисельності працюючих.

Зберіть необхідні дані про чисельність працюючих на дільниці, кваліфікацію працівників, технічний стан обладнання, рівень технічно обґрунтованих норм виробітку, досягнуті і заплановані обсяги випуску продукції й інші відомості.

На підставі зібраної інформації і спостережень дайте загальну характеристику дільниці, рівня організації праці і технічної підготовки виробництва, обслуговування робочих місць. Підготуйте пропозиції щодо збільшення випуску продукції.

Примітка: Для вирішення даного завдання необхідно застосувати знання з аналізу трудових ресурсів.

Завдання 2. На прикладі одного із відділів конкретного будівельного підприємства дайте оцінку ефективності праці його співробітників. Для цього потрібно:

- вивчити і оцінити існуючу систему планування, обліку, оцінки і стимулювання праці спеціалістів відділу;

- звернути увагу на те, як складаються особисті плани, які роботи в них входять, чи носять ці плани творчий характер;

- виявити, як здійснюється контроль, враховується і оцінюється якість робіт, підводяться і аналізуються підсумки;

- з'ясувати, чи застосовуються у відділі заохочення спеціалістів, у якій формі, наскільки вони сприяють зростанню їхньої творчої активності;

- виявити основні причини, які заважають спеціалістам працювати з повною віддачею.

Підготуйте пропозиції щодо підвищення ефективності праці співробітників досліджуваного відділу.

Завдання 3. Вивчіть і проаналізуйте процес оцінки якості продукції на конкретному будівельному підприємстві. Зверніть увагу на:

- організаційне забезпечення якості (план створення моделі досконалості за критеріями);

- контроль якості (вимірювання):

а) вибірковий контроль;

б) контроль технологічного процесу;

- роботу служби контролю якості (функції, оцінка діяльності);

- стан нормативно-технічної документації (наявність, повнота, відповідність світовим нормам).

Після аналізу складіть алгоритм процесу управління якістю на підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС

Нормативна література

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. - Київ, Вип. 64.
2. Закон „Про господарські товариства”.
3. Законодавство України про працю (збірник нормативних документів) - К.: Україна, 2005.
4. Пашутинський Є.К. Зразки положень про структурні підрозділи (Кадри підприємства) (2-е видання). - К.: КНТ, 2006. - 236 с.
5. Порядок ліцензування певних видів господарської діяльності у будівництві, затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 р. № 1396 „Про ліцензування певних видів господарської діяльності у будівництві”.
6. Посадові інструкції (керівники), 2003. - Київ.

Рекомендована література

7. Акіліна О.В., Пасічник В.Г. Економічне обґрунтування господарських рішень: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 144 с.
8. Бай С.І. Менеджмент організації. Практикум: Навч.посібник. - Київ: Київ.нац.торг.-економ.ун-т, 2004. - 177 с.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник.. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 512 с.
10. Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д., Хитров В.А. Управление в строительстве: Учебник для ВУЗов / Под общ.ред. В.М.Васильева. Изд-е 2-е, перераб. и доп. - М.: Изд-во АСВ; СПб:СПбАСУ, 2001. - 352 с.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч.посібник для студ.екон.спец.вузів. - К.: „КОНДОР”, 2002. - 654 с.
12. Дикман Л.Г. Организация и планирование строительного производства: Управление строительными предприятиями. - М.: Высшая школа, 1988. - 559 с.
13. Костюченко В.В. Менеджмент строительства: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. - 448 с.
14. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: Учебное пособие / В.В. Лукашевич - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 224 с.
15. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібн. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. - 592 с.
16. Менеджмент в строительстве. Учебн. пособие / под ред. И.С.Степанова. - М.: Юрайт, 1999. - 540 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: ДЕЛЮ, 1992 та інші роки видання. – 702 с.
18. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основы менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 581 с.
19. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. - К.: Київ.нац.торг.-економ.ун-т, 2002. - 302 с.
20. Савельєв В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2005. – 336 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. - 5-е изд. - СПб.: Питер, 2006. - 496 с.: ил. - (Серия „Учебник для вузов”).
22. Ходеев Ф.П. Менеджмент/ Серия "Учебники и учебные пособия".- Ростов-на Дону: Феникс, 2002. - 224 с.
23. Школа І.М. Операційний менеджмент: Практикум: Навч.посібник. - Черновці: Книги-XXI, 2004. - 376 с.

Додаткова література

24. Асаул А.Н. Маркетинг-менеджмент в строительстве: Научное учебно-методическое справочное пособие. - С.-Петербург: Гуманистика, 2006.
25. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. - К.: ВД „Професіонал”, 2004. - 304 с.
26. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. Учебный курс. - К.: Ника - Центр, Эльга - н, 2001.
27. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: Опорний конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. - К.: Київ.нац.торгов.-екон.ун-т, 2003.
28. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. - К.: Ника - Центр, Эльга - н, 2001.
29. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. - 448 с. - („Энциклопедия финансового менеджера”; Вып. 2).
30. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономист, 2005. - 670 с.
31. Гідняк О.М. Менеджмент: Підручник. - Львів: Магнолія плюс, 2004. - 352 с.
32. Гордиенко Ю.Ф. Менеджмент: учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 288 с.
33. Есипов В.Г., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оценка бизнеса. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.: ил. - (Серия „Учебное пособие»).
34. Куприянов Н.С. Стратегический менеджмент в строительстве: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2004. - 336 с.
35. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання): Навч.посібник. / уклад. Белінський П.І. - Черновці: Рута, 2004. - 220 с.
36. Организационное поведение: Практикум / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. - СПб.: Питер, 2006. - 272 с.: ил. - (Серия „Учебное пособие”).
37. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. Навч.посібник. - К.: Либідь, 1995.
38. Психология менеджмента /Крымская Л.А. и др. - Запорожье: Аурум, 1993.
39. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч.посібник. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2004. - 147 с.
40. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч.посібник. - К.: Професіонал, 2004.
41. Стеценко І.Т. Основи менеджменту: Хто такий менеджер: Навч.посібник. - К.: Вид.АСК, 2004. - 224 с.
42. Сухарський В.С. Менеджмент. Навчальний посібник. - Тернопіль: Астон, 2004.
43. Управління підприємницькою діяльністю. /А.В.Чупіс. - Суми: університет книга, 1999.
44. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник. - М.: Зеркало, 2000.
45. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 672 с.
46. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. - К.: Знання, 1999.
47. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: Навч.посібник. - К.: Знання-Прес, 2003.
48. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. - К.: Знання, 2006. - 471 с.
49. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е издание. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
50. Юргутіс І.А. Основи менеджменту: Навч.посібник. - К.: Освіта, 1998.

ДОДАТОК А

ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ ЗАСНОВНИЦЬКИХ ДОКУМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1. СТАТУТ - це основний документ, на основі якого діє підприємство. Він затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств - власником майна за участю трудового колективу.

Статут надає цілне уявлення про правовий статус підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта, який має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління та самоуправління трудового колективу; про режим формування та використання майна підприємства, користування його засобами та прибутками. Тому статут - це внутрішній регламентуючий документ підприємства, який доповнює, конкретизує багато положень установчого договору. У Статуті визначаються:

1. Власник майна.
2. Найменування підприємства.
3. Місцезнаходження підприємства.
4. Предмет і ціль діяльності.
5. Органи управління і порядок їх формування.
6. Компетенція та повноваження трудового колективу і його виборних органів.
7. Порядок утворення майна підприємства.
8. Умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

2. УСТАНОВЧИЙ ДОГОВІР

Зміст Установчого договору витікає із того, що він є різновидом угоди про спільну господарську діяльність зі створенням самостійної юридичної особи. Ціль установчого договору - в об'єднанні майна (капіталів) та підприємницьких зусиль для одержання прибутку. Тому найважливіше значення для установчого договору є визначення всіх основних параметрів взаємовідносин між засновниками, перш за все майнового та організаційного характеру.

Процедура укладення договору складається із трьох етапів:

I етап - підготовчий, на якому майбутні засновники проводять між собою попередні переговори і складають протокол про наміри створити юридичну особу.

II етап - розробка проекту установчого договору.

III етап - підписання установчого договору об'єднання.

Установчий договір вступає в силу з моменту його підписання всіма учасниками об'єднання у відносинах об'єднання та його учасників з третіми особами. Установчий договір має силу тільки з моменту реєстрації створеної на його основі юридичної особи.

В Установчому договорі особливий наголос надається таким положенням: про конкретні розміри, строки і порядок участі учасників у формуванні майна підприємства; про умови участі у розподілі прибутку і ризику підприємства; про конкретні односторонні і двосторонні права та обов'язки учасників; про порядок передачі прав на об'єкти промислової та інтелектуальної власності та їх комерційне використання; про відповідальність партнерів за неналежне виконання своїх зобов'язань; про форс-мажорні обставини, які звільняють учасників від відповідальності у зв'язку з неможливістю виконання прийнятих на себе зобов'язань; про порядок вирішення суперечностей між учасниками; про конфіденційність, яка гарантує нерозголошення партнерами інформації, одержаної ними в ході створення та діяльності підприємства; про строки діяльності підприємства (при відсутності передбачення строку вважається, що воно створено на невизначений строк).

Крім зазначених, в статуті та установчому договорі можуть бути внесені інші положення, які не суперечать чинному законодавству.

Риси Статуту підприємства і Установчого договору

Установчий договір і Статут мають самостійне значення і однакову юридичну силу, повинні затверджуватись і змінюватись в одному й тому ж порядку.

Вони не повинні текстуально дублювати один одного, хоча найбільш принципові положення текстуально треба формувати ідентично. Це відноситься до найменування підприємства і його місцезнаходження, розміру статутного фонду, розміру і складу внеску кожного учасника; порядку і строках внесення вкладів; порядку розподілу прибутку, порядку формування і повноваження органів управління; умов ліквідації підприємства.

Треба враховувати те, що при розходженні цих формувань переважним є положення установчого договору, зареєстрованого нарівні з статутом.

Діюче законодавство не передбачає якихось спеціальних вимог до розмежування змісту установчого договору і статуту. В той же час у Законі України про підприємства названі обов'язкові риси статуту кожного підприємства.

Відповідно до закону України "Про господарські товариства" повні товариства та командитні товариства статут не розробляють, а діють на основі Установчого договору.

ДОДАТОК Б ЗРАЗОК ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЛАНОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВІДДІЛ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор _____
(назва підприємства)

(підпис) (п.і.б.)
дата _____ р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це положення визначає основні завдання, структуру, функції, права й відповідальність планово-економічного відділу, порядок проведення робіт з підбору та розміщення кадрів, кадрового обліку, керування трудовою дисципліною у відділі, а також взаємовідносини відділу з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Планово-економічний відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.3. Планово-економічний відділ утворюється та ліквідується наказом директора підприємства.

1.4. Штатна чисельність і структура планово-економічного відділу визначаються відповідними наказами директора підприємства.

1.5. Планово-економічний відділ у своїй діяльності керується законодавством України, статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами й стандартами документаційного забезпечення управління, іншими нормативними документами.

1.6. Безпосереднє керівництво роботою планово-економічного відділу здійснює начальник планово-економічного відділу, на посаду якого наказом директора призначається особа, яка має повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр), післядипломну освіту в галузі управління та стаж роботи в галузі техніко-економічного планування за професією: для магістра або спеціаліста - не менше 2 років, бакалавра - не менше 3 років.

1.7. На період відсутності начальника планово-економічного відділу (відпустка, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки покладаються на заступника, який набуває

відповідних прав і несе відповідальність за виконання обов'язків, визначених цим положенням, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими нормативними документами.

1.8. Обов'язки заступника начальника планово-економічного відділу визначаються начальником планово-економічного відділу.

1.9. Заступник начальника планово-економічного відділу, а також інші співробітники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора підприємства за поданням начальника планово-економічного відділу.

1.10. Зміни й доповнення до цього положення узгоджуються з начальником планово-економічного відділу, а також з керівниками тих підрозділів (відділів), із якими взаємодіє планово-економічний відділ, і вносяться в положення на підставі наказу директора підприємства.

2. ЗАВДАННЯ

Основними завданнями планово-економічного відділу є:

2.1. Формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі.

2.2. Керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, спрямованого на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

2.3. Організація комплексного економічного аналізу діяльності підприємства й участь у розробці заходів для прискорення темпів росту продуктивності праці, ефективного використання виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищення рентабельності виробництва.

2.4. Організація й удосконалювання внутрішнього господарського розрахунку.

2.5. Формування цінової політики підприємства.

2.6. Контроль за виконанням підрозділами підприємства законодавства в галузі економіки.

3. СТРУКТУРА

3.1. Структуру відділу затверджує директор підприємства за поданням начальника планово-економічного відділу.

3.2. Структура відділу узгоджується з відділом кадрів та відділом організації праці та заробітної плати.

3.3. Планово-економічний відділ має у своєму складі такі внутрішні підрозділи:

- бюро економічного планування;
- бюро економічного аналізу;
- бюро статистики;
- бюро обліку;
- бюро розрахунків та формування цін;
- бюро нормативів;

3.4. Положення про внутрішні підрозділи затверджуються директором підприємства, а розподіл обов'язків між співробітниками підрозділів здійснюється начальником планово-економічного відділу.

4. ФУНКЦІЇ

У процесі здійснення діяльності планово-економічний відділ виконує такі функції:

4.1. Робота з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

4.2. Узгодження підготовки проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також

обґрунтування і розрахунки до них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями.

4.3. Складання планів підприємства, розроблення комплексного плану соціально-економічного розвитку.

4.4. Доведення показників плану до підрозділів підприємства.

4.5. Розроблення прогресивних планів техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів постійних, тимчасових, разових цін на продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги), планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які використовуються у виробництві, кошторисної калькуляції товарної продукції.

4.6. Проведення робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, прискорення темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фондівіддачі та прибутку, усунення збитків і нераціональних витрат.

4.7. Контроль за виконанням плану реалізації продукції та плану прибутку, правильністю застосування встановлених цін.

4.8. Розроблення заходів щодо підсилення режиму економії, зниження збитків та непродуктивних витрат, ліквідації збиткових окремих видів продукції, удосконалення ціноутворення.

4.9. Методичне керівництво й організація роботи з впровадження, вдосконалення та розширення сфери дії внутрішньогосподарського розрахунку.

4.10. Розроблення проектів кошторисів витрат фондів економічного стимулювання, методичних матеріалів для цехового техніко-економічного планування, розрахунку економічної ефективності заходів щодо впровадження нової техніки та технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів.

4.11. Систематичний контроль за додержанням підрозділами підприємства планової дисципліни, виконанням планових завдань, а також статистичний облік усіх виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства, підготовка періодичної звітності в установлені строки.

4.12. Розроблення раціональної планової та облікової документації, а також впровадження засобів механізації та автоматизації у сфері планування, обліку та економічного аналізу.

4.13. Підготовка висновків на проекти оптових цін на продукцію, яка надходить на підприємство, проведення досліджень з питань економіки підприємства, методичне керівництво організацією економічної роботи на підприємствах, діяльністю творчих об'єднань працівників.

5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

Планово-економічний відділ взаємодіє:

5.1. З бухгалтерією з питань:

5.1.1. Отримання:

- звітів з випуску продукції;
- даних про стан незавершеного виробництва, інших даних, необхідних для планування й аналізу;
- фінансового плану;
- звітів про виконання фінансового плану;
- розрахунку амортизаційних відрахувань по цехах і підприємству в цілому;
- копій завдань цехам і відділам по зниженню запасів оборотних коштів;
- інформації з виконання плану реалізації підрозділами;

5.1.2. Надання:

- планів виробництва на рік, квартал, місяць;
 - планової собівартості фактично випущеної товарної продукції;
 - планів виробництва продукції й обсягу товарної продукції по цехах;
- 5.2. 3 відділом головного конструктора з питань:
- 5.2.1. Отримання:
- перспективних і поточних планів розвитку і впровадження нової техніки і поліпшення організації виробництва з розрахунками економічної ефективності від впровадження і звітів про їхнє виконання;
 - висновків про можливість прийняття замовлення на виробу;
 - кошторису витрат на освоєння нових виробництв, на дослідно-конструкторські й науково-дослідні роботи;
 - звітів про виконання завдань з зниження собівартості продукції;
 - звітів про госпрозрахункову діяльність відділів за встановленими показниками;
- 5.2.2. Надання:
- планів виробництва продукції;
 - завдань по зниженню собівартості продукції;
 - термінів випуску нових виробів для складання планів і графіків конструкторської й технічної підготовки виробництва;
 - планових завдань з госпрозрахункової діяльності відділів;
- 5.3. 3 відділом стандартизації з питань:
- 5.3.1. Отримання:
- розрахунків економічної ефективності від впровадження нових стандартів, нормативів, інструкцій, технічних умов та іншої технічної документації;
 - звітів про виконання робіт із розробки стандартів, нормативів, інструкцій, технічних умов та іншої технічної документації;
- 5.3.2. Надання:
- планових завдань з розробки нових стандартів, нормативів, інструкцій, технічних умов та іншої технічної документації;
- 5.4. 3 відділом головного технолога з питань:
- 5.4.1. Отримання:
- проектів перспективних і поточних планів розвитку і впровадження нової техніки, поліпшення організації виробництва, звіти про їх виконання;
 - матеріалів і розрахунків для економічного аналізу роботи підприємства;
 - розрахунків потужностей цехів і підприємства в цілому;
 - звітів про виконання завдань з зниження собівартості продукції;
 - маршрутно-технологічних карт;
- 5.4.2. Надання:
- затверджених перспективних, річних і квартальних планів виробництва;
 - термінів випуску нових виробів і модернізації серійних для складання графіків технологічної підготовки виробництва; завдань з виконання плану організаційно-технічних заходів;
 - вказівок, методики і розрахунків по визначенню економічної ефективності організаційно-технічних заходів;
- 5.5. 3 відділом головного механіка з питань: :
- 5.5.1. Отримання:
- планів ремонту устаткування на квартал, рік і на перспективу;
 - місячних звітів про виконання планово-попереджувального ремонту устаткування;
 - кошторису витрат на ремонт устаткування і на виконання організаційно-технічних заходів;

- звітів про виконання завдань з зниження собівартості продукції;
- 5.5.2. Надання:
 - завдань з зниження собівартості продукції;
- 5.6. З відділом головного енергетика з питань:
 - 5.6.1. Отримання:
 - розрахунків потреби в електроенергії та інших видах енергії по цехах підприємства;
 - звітів про виконання завдання з зниження собівартості продукції;
 - 5.6.2. Надання:
 - планів виробництва продукції;
 - завдань з зниження собівартості продукції;
- 5.7. З відділом збуту (маркетингу) з питань:
 - 5.7.1. Отримання:
 - звітів про відвантаження готових виробів;
 - даних про випуск готової продукції;
 - 5.7.2. Надання:
 - затверджених цін на продукцію;
 - річних, квартальних і місячних планів виробництва для укладення договорів з контрагентами;
- 5.8. З відділом матеріально-технічного постачання з питань:
 - 5.8.1. Отримання:

розрахунків по плану економічного і соціального розвитку підприємства у галузі матеріально-технічного постачання;
 - 5.8.2. Надання:
 - річних, квартальних і місячних планів випуску продукції;
 - планів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
 - інформації про норми і залишки незавершеного виробництва;
 - повідомлень про зміни у виробничому плані;
- 5.9. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:
 - 5.9.1. Отримання:
 - розрахунків витрати часу і заробітної плати на одиницю виробів і даних про зміну трудоемності;
 - планів зниження трудоемності виробів і звітів про їх виконання;
 - штатного розкладу відділу;
 - планів роботи цехів підприємства по кварталах і місяцях;
 - аналізу використання фонду оплати праці;
 - розрахунків підвищення продуктивності праці;
 - 5.9.2. Надання:
 - планів виробництва продукції;
 - рекомендацій та вказівок зі зниження трудоемності продукції;
- 5.10. З інструментальним відділом з питань:
 - 5.10.1. Отримання:
 - річних і квартальних планів виробництва інструмента;
 - звітних матеріалів про виконання планів і виробничих показників по інструментальному господарству;
 - 5.10.2. Надання:
 - виробничих завдань на плановий період;
 - планів випуску продукції підприємством і методичних вказівок з техніко-економічного планування інструментального господарства;

6. ПРАВА

6.1. Планово-економічний відділ має право:

6.1.1. Вимагати від відповідних підрозділів підприємства надання матеріалів (звітів по установлених формах, довідок тощо), необхідних для здійснення роботи, що входить у компетенцію відділу.

6.1.2. Перевіряти і підтверджувати кошториси, розрахунки економічної ефективності, калькуляції, складені підрозділами підприємства.

6.1.3. Залучати до участі при розробці плану й окремих завдань інші відділи.

6.1.4. Давати вказівки відділам, службам і цехам за методикою техніко-економічних розрахунків обліку і планування, проводити відповідні наради, представляти підприємство в інших організаціях з питань, що стосуються планування виробничо-господарської діяльності, розробки цін на продукцію, виготовлену підприємствами, а також зі статистичної звітності.

6.1.5. Вносити пропозиції керівництву підприємства про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб підприємства за результатами перевірок;

6.2. Конкретні права начальника відділу та працівників відділу встановлюються посадовими інструкціями.

6.3 _____

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

7.1. Планово-економічний відділ несе колективну відповідальність за:

- якість і своєчасність виконання завдань і функцій, покладених на відділ, а також за повну реалізацію прав, наданих відділу;
- дотримання вимог нормативних правових документів з праці;
- правильність, повноту і якість проведення заходів щодо реалізації політики підприємства в галузі техніко-економічного планування;

7.2. Начальник планово-економічного відділу несе персональну відповідальність за:

- дотримання вимог чинного законодавства в процесі керівництва відділом;
- своєчасне виконання наказів керівництва;

7.3. Персональна відповідальність інших працівників відділу встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

УЗГОДЖЕНО:

Головний конструктор _____

(підпис)

(п.і.б.)

Головний технолог _____

(підпис)

(п.і.б.)

Головний механік _____

(підпис)

(п.і.б.)

Начальник відділу _____

(підпис)

(п.і.б.)

З ПОЛОЖЕННЯМ ОЗНАЙОМЛЕНИЙ:

Начальник планово-економічного відділу _____

(підпис)

(п.і.б.)

дата _____ р.

ДОДАТОК В

ЗРАЗОК ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ КАПІТАЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА

_____ (назва установи, організації)

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ
НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ
КАПІТАЛЬНОГО
БУДІВНИЦТВА

«__» _____ р. № ____

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ (директор, інша посадова особа,

_____ уповноважена затверджувати

_____ посадову інструкцію)

_____ (підпис) _____ (прізвище, ім'я, по батькові)

«__» _____ р.

1. Загальні положення

1.1. Начальник відділу капітального будівництва належить до професійної групи « Керівники ».

1.2. Призначення на посаду Начальника відділу капітального будівництва та звільнення з неї здійснюється наказом _____ за поданням _____ з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України.

1.3. Начальник відділу капітального будівництва підпорядковується безпосередньо _____.

1.4. За відсутності Начальника відділу капітального будівництва його обов'язки виконує заступник (за відсутності останнього –особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

1.5. Начальник відділу капітального будівництва у своїй діяльності керується чинним законодавством України, наказами та інструкціями відповідних галузевих міністерств, цією посадовою інструкцією та іншими нормативними документами, затвердженими у встановленому порядку.

1.6. _____.

2. Завдання та обов'язки

Начальник відділу капітального будівництва:

2.1. Забезпечує виконання завдань з капітального будівництва, введення в дію основних фондів і виробничих потужностей, раціональне й ефективне використання власних і залучених капітальних вкладень.

2.2. Складає і готує до затвердження у встановленому порядку титульні списки.

2.3. Готує до укладання договори з проектними організаціями щодо розроблення проектно-кошторисної документації на об'єкти власного будівництва, проводить експертизу і затвердження проектно-кошторисної документації.

2.4. Здійснює організаційну роботу щодо проведення торгів (тендерів) на будівництво, укладання з підрядними організаціями договорів на виконання будівельно-монтажних робіт.

2.5. Забезпечує підготовку та подання у відповідні організації (установи банків) необхідної документації з фінансування будівництва.

2.6. Забезпечує технічний нагляд за будівництвом об'єктів, організовує контроль за своєчасним виконанням вказівок та рекомендацій, записаних у журналі робіт представниками авторського нагляду та інших контролюючих органів.

2.7. Здійснює приймання від підрядних організацій будівельно-монтажних робіт (закінчених об'єктів, етапів, черг) та оформлення відповідної документації.

2.8. Складає оперативну статистичну звітність з капітального будівництва.

2.9. Сприяє впровадженню раціоналізаторських пропозицій.

2.10. Бере участь у розробленні колективного договору і виконанні його заходів.

2.11. Керує працівниками відділу.

2.12. _____

3. Права

Начальник відділу капітального будівництва має право:

3.1. Ознайомлюватися з проектами рішень директора підприємства, що стосуються його діяльності.

3.2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

3.3. Вносити на розгляд директора підприємства пропозиції щодо покращення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3.4. В межах своєї компетенції повідомляти директору підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності та вносити пропозиції щодо їх усунення.

3.5. Залучати фахівців всіх структурних підрозділів до вирішення покладених на нього завдань.

3.6. Вимагати від директора підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

3.7. Удосконалювати свою професійну кваліфікацію у встановленому порядку.

4. Відповідальність

Начальник відділу капітального будівництва несе відповідальність:

4.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, — в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

4.2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, — в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

4.3. За завдання матеріальної шкоди — в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4.4. _____

5. Начальник відділу капітального будівництва повинен знати:

5.1. Постанови, розпорядження і накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з питань капітального будівництва.

5.2. Порядок розроблення і затвердження планів капітального будівництва.

5.3. Технологію будівельного виробництва.

5.4. Порядок фінансування капітальних вкладень.

5.5. Будівельні норми та правила.

5.6. Порядок розроблення і затвердження проектно-кошторисної та іншої технічної документації.

5.7. Порядок проведення торгів (тендерів), укладання та виконання контрактів (договорів).

5.8. Передовий вітчизняний і зарубіжний досвід, досягнення науки та техніки в будівельній галузі.

- 5.9. Основи економіки, організації будівельного виробництва, праці й управління.
5.10. Основи трудового законодавства.
5.11. Правила та норми охорони праці, виробничої санітарії, протипожежного захисту й охорони навколишнього середовища.
5.12. _____

6. Кваліфікаційні вимоги

- Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.
— _____

Керівник структурного підрозділу: _____ «__» ____ р.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

УЗГОДЖЕНО:

Начальник юридичного відділу _____ «__» ____ р.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

З інструкцією ознайомлений: _____ «__» ____ р.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

ДОДАТОК Ж
Вихідні дані для ПЗ 7
„Проектування організаційних структур управління”

| № | Постійні витрати "а", тис.ум.од. | Змінні витрати "б", тис.ум.од. | Продажна ціна одиниці продукції "с", ум.од. |
|----|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 | 1554 | 0,50 | 1 ум.од./ум.од. |
| 2 | 1786 | 0,40 | 2 ум.од./ум.од. |
| 3 | 1624 | 0,60 | 3 ум.од./ум.од. |
| 4 | 4957 | 80 | 120 ум.од./м.куб |
| 5 | 5184 | 70 | 110 ум.од./м.куб |
| 6 | 5564 | 90 | 130 ум.од./м.куб |
| 7 | 5613 | 0,65 | 1 ум.од./ум.од. |
| 8 | 6379 | 0,68 | 2 ум.од./ум.од. |
| 9 | 6985 | 0,70 | 3 ум.од./ум.од. |
| 10 | 7041 | 252 | 420 ум.од./м.кв |
| 11 | 7442 | 231 | 421 ум.од./м.кв |
| 12 | 7495 | 239 | 422 ум.од./м.кв |
| 13 | 7238 | 0,60 | 1 ум.од./ум.од. |
| 14 | 6866 | 0,50 | 1 ум.од./ум.од. |
| 15 | 7646 | 0,40 | 1 ум.од./ум.од. |
| 16 | 6807 | 0,65 | 1 ум.од./ум.од. |
| 17 | 6002 | 0,68 | 1 ум.од./ум.од. |
| 18 | 7075 | 0,70 | 1 ум.од./ум.од. |
| 19 | 8770 | 0,50 | 1 ум.од./ум.од. |
| 20 | 8482 | 0,40 | 1 ум.од./ум.од. |
| 21 | 9097 | 0,60 | 1 ум.од./ум.од. |
| 22 | 9057 | 3,85 | 5,92 ум.од./ м.кв |
| 23 | 8604 | 4,03 | 5,92 ум.од./ м.кв |
| 24 | 9751 | 4,14 | 5,92 ум.од./ м.кв |
| 25 | 5827 | 1820 | 2800 ум.од./тон |
| 26 | 5714 | 1904 | 2801 ум.од./тон |
| 27 | 6476 | 1960 | 2802 ум.од./тон |
| 28 | 3990 | 80,4 | 120 ум.од./м.куб |
| 29 | 4446 | 78 | 120 ум.од./м.куб |
| 30 | 3443 | 84 | 120 ум.од./м.куб |
| 31 | 6627 | 0,58 | 1 ум.од./ум.од. |
| 32 | 7442 | 0,64 | 1 ум.од./ум.од. |
| 33 | 6286 | 0,67 | 1 ум.од./ум.од. |
| 34 | 7992 | 851 | 1350 ум.од./тон |
| 35 | 8508 | 905 | 1350 ум.од./тон |
| 36 | 7445 | 945 | 1350 ум.од./тон |
| 37 | 8953 | 0,54 | 1 ум.од./ум.од. |
| 38 | 9661 | 0,58 | 1 ум.од./ум.од. |
| 39 | 8635 | 0,60 | 1 ум.од./ум.од. |
| 40 | 7367 | 1590 | 2150 ум.од./тон |
| 41 | 7956 | 1610 | 2150 ум.од./тон |
| 42 | 6994 | 1570 | 2150 ум.од./тон |

ДОДАТОК К
Формуляр-зразок оформлення договору поставки

ДОГОВІР поставки № _____

Дата _____

м. Одеса

Підприємство _____ далі йменується **ПРОДАВЕЦЬ**, в особі _____, що діє на основі Статуту, з однієї сторони, і _____ далі йменується **ПОКУПЕЦЬ**, в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони, уклали цей договір про нижчезазначене.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Продавець продає, а Покупець купує _____ (зазначити товар), далі іменується Товар, за умовами, визначеними цим договором.

1.2. Кількість та асортимент Товару визначається специфікацією, яка додається до договору.

2. УМОВИ ПОСТАВКИ І РОЗРАХУНКІВ

1.3. Поставка Товару здійснюється протягом трьох днів після надходження грошей на розрахунковий рахунок або в касу Продавця. Поставка Товару в межах Одеси здійснюється транспортом Продавця за його рахунок.

1.4. Всі платежі здійснюються у національній валюті.

3. ЦІНА

Продаж товару здійснюється за цінами Продавця. Ціна включає також вартість упаковки, маркування, страхові платежі, інші збори та податки.

4. ЯКІСТЬ ТОВАРУ

Якість проданого Товару повинна відповідати зразкам каталогу Продавця та сертифікатам якості.

5. УПАКОВКА

Упаковка повинна забезпечувати повну збереженість Товару під час транспортування, необхідно запобігати пошкодженням від атмосферного впливу.

6. ЗДАВАННЯ – ПРИЙМАННЯ ТОВАРУ

6.1. Здавання – приймання Товару оформляється підписанням Покупцем і Продавцем акта здавання – приймання за умов оплати отримання Товару і відсутності взаємних претензій сторін.

6.2. Право власності і ризику переходять до Покупця з моменту підписання акта здавання – приймання.

7. САНКЦІЇ

1.5. За відмову від поставок Товару Продавець повертає Покупцеві всі перераховані йому платежі за даний Товар, а також виплачує йому неустойку в розмірі _____ % вартості непоставленого Товару.

1.6. У випадку виявлення прихованих дефектів Товару Покупець має право повернути Продавцеві неякісний Товар і вимагати його заміни за рахунок Продавця.

1.7. За прострочення поставки або недоставку Товару в установлений строк Продавець виплачує Покупцеві: за прострочку до 10 днів неустойку в розмірі _____ %, за прострочку більше 10 днів – неустойку в розмірі _____ % вартості непоставленого в строк Товару. Сплата неустойки не звільнює Продавця від обов'язку виконання умов контракту.

8. ФОРС-МАЖОР

Сторони можуть бути звільнені від відповідальності за невиконання умов контракту у випадку форс-мажорних обставин: військових дій, стихійних природних явищ, актів органів влади й управління, що вплинули на виконання договірних зобов'язань. Сторона, що постраждала від форс-мажорних обставин, повинна протягом трьох днів повідомити іншу

сторону про настання або закінчення цих обставин.

9. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

Всі спори чи суперечки з даного договору підлягають розгляду в арбітражному суді м. Одеси, рішення якого обов'язкове для сторін.

10. ТЕРМІН ДІЇ ЦЬОГО ДОГОВОРУ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

Цей Договір вступає в силу з моменту підписання сторонами і може бути достроково розірваний за взаємною згодою чи з ініціативи однієї з сторін. Повідомлення про розірвання повинно бути не пізніше трьох днів до передбачуваної дати розірвання договору.

Продавець

Покупець

_____ Юридичні адреси і підписи сторін _____

ДОДАТОК Л ПРАВИЛА СКЛАДАННЯ ПРОТОКОЛУ ВИРОБНИЧОЇ НАРАДИ

Протокол - це документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів, або документ, складений офіційною особою для посвідчення будь-якого факту (протокол інспектора пожежної охорони, санітарного інспектора та ін.). Останній за своїм змістом наближається до актів.

Протоколи, що фіксують хід роботи і рішення постійних колегіальних (колегії, комітети, ради, президіуми, комісії) і тимчасових (конференції, збори, наради, комісії) органів, можуть бути трьох видів:

1) короткі - записують питання, що обговорюються, прізвища доповідачів і тих, хто виступає, прийняті рішення;

2) повні - містять, крім вже зазначеного, короткий запис виступів доповідачів і учасників;

3) стенографічні - увесь хід засідання записують дослівно.

У повних і стенографічних протоколах відбивають зміст усіх виступів з питань, що розглядаються. Протоколи ведуть посадові особи (секретарі, діловоди, стенографістки), або вибрані на засіданні секретаріати, або секретар.

Протокол складають на основі рукописних, стенографічних, магнітофонних записів, зроблених під час засідання. Крім того, при оформленні протоколу використовуються подані до засідання матеріали - тексти, тези доповідей-і виступів, довідки, проекти рішень та ін. Протокол повинен відрізнятися повнотою і точністю викладення виступів і ходу зборів. У ньому необхідно відображувати усі міркування, які виникали в процесі обговорення, погляди і заяви, а також прийняті рішення.

У протоколі заповнюють такі реквізити: назву структурного підрозділу (якщо в цьому є потреба), назву виду документа (протокол), коди, дату, індекс, грифи затвердження (якщо протокол підлягає затвердженню), заголовок, текст, підписи голови і секретаря.

Заголовком тексту протоколу є назва колегіального органу або конкретної наради і обговорюване питання.

Текст протоколу складається з **вступної та основної частин**.

У **вступній частині** після слова "Присутні" зазначають прізвища присутніх на засіданні членів колегіального органу або співробітників, а також запрошених осіб. Якщо їх було більше ніж 15, до протоколу додають список присутніх. У цьому випадку у вступній частині протоколу зазначають тільки загальну кількість їх. Прізвища осіб, що брали участь у

засіданні, розміщують в алфавітному порядку (окремо - членів колегіального органу, окремо - запрошених). Після оголошення прізвища запрошеної особи зазначають назву установи, яку вона представляє, місце роботи і посаду.

На багатьох зборах і засіданнях зазначають тільки кількісний склад присутніх: "Присутні 150 чол." Ініціали і прізвища голови і секретаря, яких обирають, фіксують у вступній частині протоколу. Тут вказують також порядок денний засідання - перелік чітко сформульованих питань, які слід розглянути. Питання у порядку денному розміщують за важливістю, складністю і відведеним часом їх обговорення. Найпростіші питання, як правило, вказують останніми. Питання формулюють у називному відмінку, наприклад: "Розгляд звіту за 200__ р." (неправильно "Про розгляд звіту за 200__ р.").

Основна частина тексту протоколу складається з розділів, що відповідають пунктам порядку денного. Розділи нумерують і будують за схемою: слухали - виступили - вирішили (ухвалили).

У тих випадках, коли текст доповіді додають, виступи у розділі "СЛУХАЛИ" не записують, а після прізвища доповідача зазначають "Текст доповіді додано".

У розділі "ВИСТУПИЛИ" особливу увагу звертають на ті виступи, де було виявлено незгоду з положеннями доповіді і особливу думку особи, що виступала. Запис виступів і доповідей не обов'язково фіксують слово в слово. Іноді це може бути короткий її виклад.

Питання до доповідача і тих, хто виступає, а також їхні відповіді заносять у протокол за мірою виступів за такою формою:

В.Л. Сидоренко - Коли було завершено ремонт цеху?

О.В. Василенко - у другій декаді серпня 200__ р.

Слову "УХВАЛИЛИ" у протоколах сесій Рад народних депутатів і їх виконавчих комітетів відповідає слово "ВИРІШИЛИ".

Якщо рішення містить різні питання, його розподіляють на пункти, які нумерують арабськими цифрами. Кожен пункт друкують з абзацу. Якщо рішенням або одним з його пунктів затверджується будь-який документ, то останній додають до протоколу. Стиль протокольних рішень - розпорядчий, лаконічний, такий, що не допускає подвійного тлумачення.

Якщо одне з питань порядку денного не розглядали на цьому засіданні, це фіксують у протоколі.

Датою протоколу є дата події (наради, зборів, сесії та ін.). Якщо вона триває два і більше днів, через тире зазначають дати початку і закінчення наради, зборів, наприклад, 22-23 березня 200__ р.

Протокол повинен мати індекс (номер), який, звичайно, є порядковим номером засідання постійно діючого колегіального органу. Протоколи спільних засідань мають номер, що складається з порядкових номерів протоколів установ, які беруть участь у засіданні. Як правило, їх нумерують у межах року або строку повноважень колегіального органу.

Витяг з протоколу оформлюють на бланку. Нижче від реквізиту "підпис" розміщують реквізит "позначення про засвідчення копії". У тексті витягу може бути зазначений той або інший пункт протоколу повністю (слухали, виступили, ухвалили) або частково (слухали, ухвалили). Індексом витягу є індекс протоколу. На бланку ставлять дату протоколу. Дату, коли було зроблено витяг, зазначають у реквізиті "позначення про засвідчення копії".

