

**ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ**

# **ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ: СИТУАЦІЇ І ДІЛОВІ ІГРИ**

За загальною редакцією О.Д. Гудзинського,  
доктора економічних наук, професора

**Київ 2010**

УДК 339.138  
П 69

**Рецензенти:**

**Савчук В.К.**, доктор економічних наук, професор  
**Єрмаков О.Ю.**, доктор економічних наук, професор  
**Кропивко М.Ф.**, доктор економічних наук, професор

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України  
30 червня 2010 року, протокол № 4

**П69** Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри : навч. посіб. / [О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак]; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 197 с.

**ISBN 978-966-8640-83-4**

Розглянуто практичні питання організації менеджменту на підприємствах та в інших формуваннях. Розкрито методологію розв'язання ситуацій, проведення ділових ігор, які охоплюють організаційно-економічні, соціально-психологічні, технологічні аспекти менеджменту різних форм власності та його види – адміністративний, виробничий, функціональний тощо.

Для викладачів і студентів вищих навчальних закладів, а також закладів з підготовки менеджерів.

Корисний для керівників і спеціалістів агропромислових підприємств та організацій різних форм власності і господарювання: колективних, державних, приватних, кооперативних, акціонерних тощо.

**УДК 339.138**

© Гудзинський О.Д., Судомир С.М.,  
Гуренко Т.О., Гайдамак Н.В., 2010

© Інститут підготовки кадрів  
державної служби зайнятості України,  
(ІПК ДСЗУ), 2010

**ISBN 978-966-8640-83-4**

## ЗМІСТ

	Вступ .....	4
1	Вибір стратегії майбутньої поведінки організаційної системи.....	5
2	Комплексне дослідження ринку.....	8
3	Оцінка конкурентного статусу підприємства та його потенціалу.....	11
4	Організаційний механізм менеджменту.....	15
5	Проектування завдань і функцій управління.....	18
6	Аналіз, оцінка, діагностика та проектування організаційних структур і структур управління.....	25
7	Організація економічної роботи на підприємстві.....	34
8	Організація роботи планово – економічної служби.....	40
9	Організація та результативність проведення нарад, зборів.....	45
10	Контроль і відповідальність у системі діяльності.....	48
11	Документи – регламенти в системі менеджменту.....	50
12	Розробка бізнес – плану.....	89
13	Управління фінансовими ресурсами.....	97
14	Соціально – психологічний механізм управління.....	100
15	Інформаційне забезпечення системи менеджменту.....	104
16	Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень.....	110
17	Управління маркетингом.....	118
18	Управління якістю праці і продукції.....	121
19	Управління змінами і нововведеннями.....	125
20	Діагностика організаційної системи та її підсистем.....	127
21	Ефективність управлінських рішень.....	130
22	Результативність організаційної системи і менеджменту.....	137
23	Система оцінки трудових колективів, управлінських працівників.....	150
24	Ділова гра по проектуванню інформаційної системи підприємства.....	166
25	Рішення, що приймаються в умовах невизначеності.....	172
26	Оцінка економіко – екологічного стану підприємства з врахуванням ризику.....	188
27	Оцінка роботи ремонтної служби сільськогосподарського підприємства.....	191
28	Оптимізація виробничої програми з врахуванням ризику.....	193

## ВСТУП

Ефективність організаційної системи значною мірою залежить від результативності менеджменту, а остання – від компетентності, ініціативності, професійної майстерності управлінських працівників (менеджерів). Готувати спеціалістів, які б відповідали таким вимогам, необхідно на новій методологічній основі. Орієнтація на загальносистемний інтерес та здійснення загальносистемних функцій є пріоритетною при підготовці менеджерів.

У практикумі з урахуванням цих вимог зроблено спробу поєднати теоретичні питання з практичними, з розглядом конкретних ситуацій. Більшість їх пов'язана зі здійсненням проектних функцій. Це зумовлено тим, що в організаційних формуваннях менеджмент як результативна система з синергетичним ефектом переважно не сформований. Тому майбутні спеціалісти повинні бути в змозі упорядкувати організаційну систему та менеджмент, підтримувати її протягом виробничого циклу й забезпечувати динамічний розвиток.

Запропоновані ситуації відображують вищезгадані вимоги. Автори не претендують на повноту їх з'ясування – реальне життя більш складне і багатогранне; вони намагалися через ситуаційний підхід сприяти підготовці кадрів менеджерів – економістів.

У змісті окремих ситуацій не зафіксована вся необхідна інформація методичного характеру. Це пояснюється тим, що методологічні аспекти повинні бути розкриті в процесі викладання лекційного матеріалу, основні положення яких використовуються при розв'язанні ситуацій.

При формуванні останніх основний акцент зроблено на розвиток логіки мислення, що дуже важливо в умовах ринкової економіки. Викладені ситуації апробовані в процесі підготовки спеціалістів економічного профілю.

## ТЕМА. ВИБІР СТРАТЕГІЇ МАЙБУТНЬОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення стратегічного менеджменту.
2. Ознайомити з методологією вибору стратегій майбутньої поведінки організаційних формувань

**Методика розв'язання ситуацій.** Перш ніж розпочати розв'язання ситуацій, студенти знайомляться з теоретичними положеннями стратегічного менеджменту та його складових. При цьому звертають увагу на такі питання:

- 1) стратегії системи: суть, підходи до визначення стратегій;
- 2) стратегії менеджменту, маркетингу: суть, умови вибору;
- 3) стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту;
- 4) методологічні підходи до формування стратегічних зон господарювання.

Наступною процедурою є визначення логічної послідовності дій у процесі планування і вибору стратегій майбутньої поведінки організаційної системи. Для цього використовують такі можливі дії (наведені не в логічній послідовності:

Можливі дії	Конкретизація можливих дій у формі запитань тощо
Стан системи	Даний стан системи
Висунення цілей	Що потрібно робити?
Прийняття рішень	Визначають ієрархію цілей
Тиск зовнішнього середовища	Як саме впливає зовнішнє середовище
Висунення стратегій	Які напрями дій необхідні для досягнення цілей?
Оцінка цілей	Обґрунтування, чому робиться тільки таке?

продовження таблиці

Можливі дії	Конкретизація можливих дій у формі запитань тощо
Прогноз майбутньої поведінки системи Вибір стратегії Прийняття кінцевого рішення	Що очікує систему, якщо не змінити її стану? Визначають найкращу стратегію Вибір альтернативи
Оперативний план Визначення тактики Реалізація оперативного плану Рішення про необхідність ситуаційного аналізу Збір даних Оцінка	Хто, що, коли та як повинен робити? Визначають, яких заходів слід вжити Оперативний процес Обґрунтовують необхідність проведення ситуаційного аналізу Визначають, наскільки добре йдуть справи Визначають, що і як було зроблено

Перелічені можливі дії студенти групують і виділяють блоки – ситуаційного аналізу, стратегічного планування, тактичного планування. Схематично визначається логічна послідовність дій вибору стратегій майбутньої поведінки організаційної системи.

Засвоївши теоретичні положення, студенти розв'язують конкретні ситуації по вибору стратегій.

**Ситуація 1** У колективному господарстві налічується 2200 га землі, 400 корів, 200 гол. молодняку великої рогатої худоби, 1500 свиней. Спеціалізація – зерново – буряківницький напрям. Зв'язок виробників із споживачами здійснюється через посередницькі структури. У господарстві 30 тракторів, 20 автомобілів, 500 чол. працездатного населення. Середній вік працездатних - 42 роки. На перспективу планується впровадження нових технологій у тваринництві і рослинництві, що призведе до вивільнення 80 чол., отже, виникнення проблеми зайнятості. Керівництво

підприємства просить обґрунтувати можливі стратегії, які слід здійснювати в господарстві.

**Ситуація 2.** Обґрунтуйте умови, за яких можуть використовуватися маркетингові стратегії, що наведені на рис. 1. В яких ситуаціях бажано їх використовувати?

Сформууйте портфель стратегій в квадратах матриці БКГ

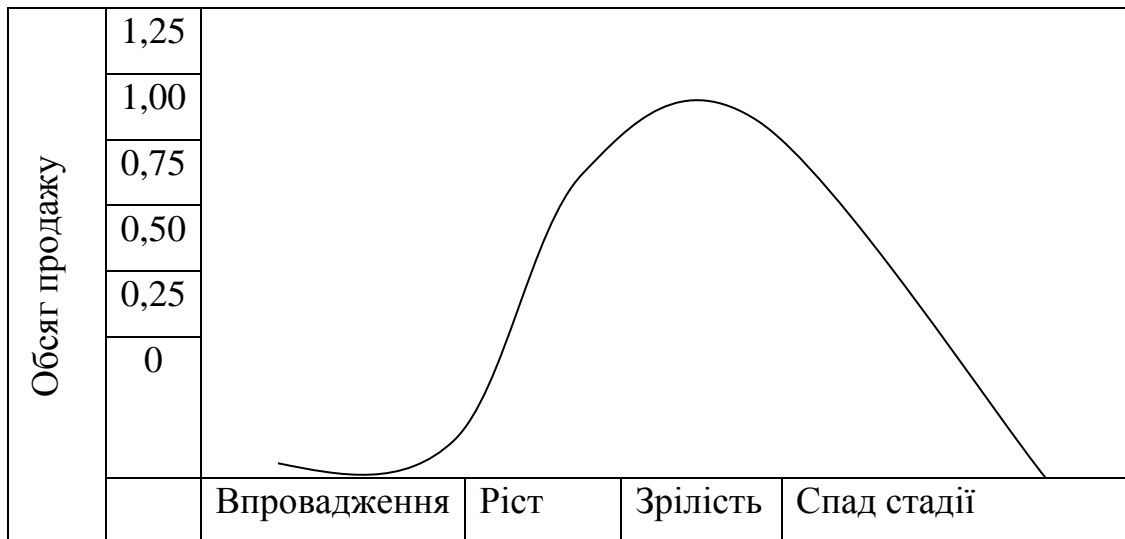
		Відносна частка на ринку	
		Висока	Низька
Темпи зростання галузі	Високий	«Зірка» Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	«Важкі діти» Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
	Низький	«Дійна корова» Використання прибутку для допомоги стратегічним підрозділам, підтримання існуючого становища	«Собака» Зменшення зусиль або продаж

**Рис. 1. Матриця маркетингових стратегій**

**Ситуація 3.** За прогнозними оцінками, життєвий цикл товарів має такий вигляд (рис. 2).

Виберіть можливі стратегії, які доцільно використати на певній стадії життєвого циклу товару. Обґрунтуйте умови їх використання за такою схемою:

Стадія життєвого циклу товару	Можливі умови розвитку ситуацій	Стратегія, яку можна використати



**Рис. 2. Стадії життєвого циклу товару**

**Ситуація 4.** Організаційне формування характеризується високим рівнем виробничого потенціалу. Загальний його коефіцієнт становить 0,9 (визначено щодо інших підприємств). Відбувається омолодження трудових ресурсів і населення сільської мережі. За останні роки темпи виробництва продукції щороку зростають на 1,5 %. Однак в організаційному формуванні через невідрегульованість горизонтальних зв'язків використано не всі резерви. Розвивається технологічне та приховане безробіття. Склалася неординарна ситуація.

Допоможіть керівництву обґрунтувати можливі стратегії розвитку підприємства.

## **ТЕМА. КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ**

### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні знання в процесі комплексного дослідження ринку.
2. Ознайомити з методичними підходами комплексного дослідження ринку.



3. Набути навичок розв'язання конкретних ситуацій, пов'язаних з комплексним дослідженням ринку.

**Методика розв'язання ситуацій.** Розв'язанню конкретних ситуацій має передувати теоретичне осмислення завдань комплексного дослідження ринку, яке доцільно здійснювати за такою схемою питань:

- комплексне дослідження ринку – об'єктивна необхідність ринкової економіки;
- об'єкти (завдання та сфери) комплексного дослідження ринку;
- система маркетингової інформації, її структура;
- маркетингова інформація і рішення, які можуть прийматися фірмою – продуцентом.

Оскільки комплексне дослідження ринку охоплює різні об'єкти зовнішнього середовища, то і ситуації повинні мати різнобічний характер. Вони мають охоплювати політичні, юридичні, економічні, географічні, демографічні та інші елементи як напрями досліджень.

Важливим є сегментація ринків, передбачення можливих ризиків тощо.

**Ситуація 1.** У процесі складання інвестиційного бізнес – плану виникла об'єктивна необхідність в обґрунтуванні сегментів ринку. Перед головним менеджером інтегрованої обліково – фінансової та економічної служб постала проблема вибору критеріїв сегментації ринку за такими параметрами:

Показник (параметр)	Критерії сегментації
Кількісні параметри ринку (сегмента)	
Доступність ринку (сегмента) для організаційного формування	
Суттєвість ринку (сегмента)	
Прибутковість	
Ефективність роботи на вибраному ринку (його сегменті)	

продовження таблиці

<b>Показник (параметр)</b>	<b>Критерії сегментації</b>
Сумісність вибраного ринку (сегмента) з ринком основних конкурентів	
Захищеність вибраного ринку (сегмента) від конкуренції	

Головний менеджер підприємства з обліково – фінансових та економічних питань запрошує допомогти йому обґрунтувати критерії сегментації ринку згідно з наведеними параметрами.

**Ситуація 2.** В процесі прогнозування майбутньої поведінки організаційного формування виникла потреба в обґрунтуванні виникнення можливих ризикових ситуацій.

Керівництво акціонерного формування вимагає від маркетингової та економічної служб передбачити обставини (ситуації), які можуть виникнути в майбутньому при виборі стратегій діяльності.

Увійдіть в роль названих спеціалістів та виділіть можливі ситуації, які зумовляють виникнення таких видів ризику:

<b>Вид ризику</b>	<b>Непередбачені обставини (ситуації), які можуть виникнути в майбутньому</b>
Ринковий	
Конкуруючих технологій	
Технічний	
Зовнішній	
Внутрішній	
Політичний	
Ресурсний	
Капітальних вкладень	
Фінансовий	
Втрати майна	
Втрати часу	
Невиконання зобов'язань	
Управлінський	

**Ситуація 3.** При визначенні майбутньої поведінки організаційної системи виникла об'єктивна необхідність в обґрунтуванні її головних

цілей. Керівництво просить допомогти обґрунтувати головні цілі організаційного формування на найближчі три роки та можливі стратегії їх досягнення, виходячи з таких компонентів бізнесу:

<b>Компонент бізнесу</b>	<b>Цілі і стратегії</b>
Ринок	
Гроші	
Виробництво	
Люди	
Охорона навколишнього середовища	
Цінова політика	
Розподіл	

### **ТЕМА. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

#### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні та методологічні знання щодо оцінки конкурентного статусу підприємства та його потенціалу.

2. Ознайомити з методологією оцінки конкурентного статусу підприємства та його потенціалу.

**Методика розв'язання ситуацій.** У процесі теоретичного осмислення методології оцінки конкурентного статусу підприємства бажано звернути увагу на такі питання:

1) місце фірми (підприємства) в ринковому середовищі, особливості його функціонування;

2) конкурентний статус організаційного формування, методи його оцінки;

3) потенціал системи, критерії оцінки;

4) методи визначення конкурентного статусу організаційного формування.

**Ситуація 1.** Під час розробки бізнес – плану виникла необхідність оцінки конкурентного статусу організаційного формування. Керівництво останнього просить допомогти виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Для аналізу і оцінки використайте матричну форму вивчення явищ:

**Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства**

Фактор		Оцінка					
		Дуже слабо	Слабо	Посеред-ньо	Сильно	Дуже сильно	
1		2	3	4	5	6	
Цілі	1.	Рентабельність капіталу					
	2.	Прибуток					
	3.	Частка ринку					
	4.	Соціальні ціни (внутрішні)					
	5.	Соціальні ціни (зовнішні)					
Продукти	6.	Група продуктів 1					
	7.	Група продуктів 2					
	8.	Група продуктів 3					
	9.	Ринок А					
	10.	Ринок Б					
	11.	Кадри					
Засоби (методи)	12.	Основні засоби					
	13.	Дослідницький потенціал					
	14.	«Ноу - хау»у збуті					
	15.	Імідж фірми					
	16.	Канали збуту					
	17.	Джерела сировини					
	18.	Соціальна орієнтація					
	19.	Технологія виробництва					
	20.	Дослідження і розробки					

продовження таблиці

		Фактор	Оцінка				
			Дуже слабо	слабо	Посередньо	Сильно	Дуже сильно
	21.	Адміністративні процеси					
Система	22.	Потенціал керівних кадрів					
	23.	Потенціал спеціалістів					
	24.	Стиль керівництва					
	25.	Господарська політика щодо планування					
	26.	Методи професійного навчання (підвищення кваліфікації)					
	27.	Інформаційні процеси					
	28.	Процеси прийняття рішень					
	29.	Організаційна структура					
	30.	Організаційне упорядкування процесів, які здійснюються					

**Необхідні дані:**

<b><u>Шифр фактора</u></b>	<b>Шифр оцінки (номери граф)</b>		<b><u>Шифр фактора</u></b>	<b>Шифр оцінки (номери граф)</b>	
	<b>Вашого підприємства</b>	<b>конкурента</b>		<b>Вашого підприємства</b>	<b>Конкурента</b>
1	3	4	16	4	4
2	4	4	17	3	3
3	5	4	18	4	4
4	3	3	19	4	4
5	2	3	20	2	3
6	4	3	21	4	5
7	3	4	22	4	5
8	5	4	23	4	4
9	5	5	24	3	4
10	3	4	25	4	5
11	4	6	26	3	4
12	3	4	17	4	5
13	2	2	28	4	4
14	2	3	29	3	5
15	3	4	30	4	5

**Ситуація 2.** Обґрунтуйте критичну точку обсягу виробництва, виходячи з таких даних: постійні витрати – 150 тис. грн.; змінні витрати на одиницю продукції – 10 тис. грн.; можливі ціни реалізації за одиницю продукції – 15; 16; 18 грн..

Використайте формулу і графічний метод обґрунтування рішення.

**Ситуація 3.** Виходячи із можливих варіантів перспектив одержання прибутку і приросту віддачі капітальних вкладень допоможіть прийняти рішення щодо позиції на ринку та капіталовкладень:

Можливі ситуації щодо		Рішення, які необхідно прийняти щодо	
Перспективи одержання прибутку	Приросту віддачі капітальних вкладень	Позиції на ринку	Капіталовкладень
Позитивні	Позитивний		
Позитивні	Нульовий		
Позитивні	Від’ємний		
Нульові	Від’ємний		
Негативні	Від’ємний		

**Ситуація 4.** Визначити конкурентоспроможність зерна озимої пшениці.

*Вихідні дані.* Сільськогосподарське підприємство фактично реалізувало 2000 ц зерна пшениці, з нього вмістом клейковини 30% - 48%, 25 – 42%, 20 – 10% реалізованого зерна. Ціна споживання 1 ц клейковини відповідно 140; 120 і 100 грн.

За товар – стандарт прийняти пшеницю з вмістом клейковини 36% та ціною споживання (реалізації) 1 ц зерна – 120 грн.

На основі розрахункових даних зробіть висновки про можливі рішення в майбутньому.

## ТЕМА. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Мета заняття:

1. Засвоїти теоретичні положення організаційного механізму менеджменту.
2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій по організаційному механізму управління.

**Методика розв'язання ситуацій.** Теоретичне осмислення положень щодо формування організаційного механізму менеджменту бажано здійснити за такою схемою:

- 1) організаційний механізм у системі менеджменту: суть, складові елементи, функції;
- 2) методологічні підходи до формування і функціонування організаційного механізму управління;
- 3) особливості формування і функціонування організаційного механізму в умовах ринкової економіки;
- 4) організаційні форми і структури управління.

Після розгляду теоретичних положень і систематизації знань приступають до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** У зв'язку з реформуванням власності та організаційних форм господарювання виробничому підприємстві виникла потреба в удосконаленні існуючої структури управління. Керівництво просить допомогти розробити алгоритм проектування структури управління і подати його у формі сіткової моделі. Перелік питань, які необхідно розв'язати в процесі проектування (удосконалення) структури управління, може бути таким:

- аналіз існуючої структури управління і виявлення, наскільки остання відповідає: цілям підприємства; організаційній будові; вимогам, що ставляться до раціональних структур управління;
- проектування раціональної структури управління;
- визначення майбутньої поведінки організаційної системи;

- уточнення спеціалізації;
- визначення можливостей організації диверсифікованого виробництва;
- обґрунтування оптимального співвідношення між основним і диверсифікованим виробництвом;
- обґрунтування оптимального рівня концентрації виробництва;
- оптимізація розмірів структурних підрозділів;
- обґрунтування оптимального рівня централізації і децентралізації діяльності;
- оптимізація центрів відповідальності ;
- визначення завдань по рівнях і ланках управління;
- визначення функцій управління;
- визначення обсягу робіт по функціях управління;
- визначення затрат часу по функціях управління;
- побудова інформаційних моделей;
- розрахунок оптимальної чисельності працівників апарату управління;
- розподіл функцій між працівниками апарату управління;
- визначення типу організаційної структури та структури управління;
- схематичне відображення структур управління, що проектуються;
- розробка положень про структурні підрозділи;
- розробка посадових інструкцій;
- обґрунтування змін, які необхідно здійснити в усіх підсистемах системи менеджменту (деталізується студентами);
- техніко економічне обґрунтування структури управління, що проектується.

Наведений перелік може бути доповнений і приведений студентами до певної логічної послідовності. Для побудови сіткових моделей використовують таку схему:



Шифр робіт	Вид робіт	Виконавці, відповідальні	Строк виконання, днів

**Ситуація 2.** У підприємстві налічується 2400 га землі, 30 тракторів, 16 автомобілів, 500 гол. великої рогатої худоби, 700 гол. молодняка великої рогатої худоби, 100 основних свиноматок, 1100 гол. свинопоголів'я, один населений пункт, дві тракторні і дві рільничі бригади, одна ферма по виробництву свинини, дві молочнотоварні ферми та ферми молодняка великої рогатої худоби, автопарк, ремонтна майстерня, їдальня, дитячий садок. Згідно із штатним розписом у господарстві працюють 32 спеціалісти і керівники структурних підрозділів, з них: агрономічна служба – 2 спеціалісти, зоотехнічна – 2, ветеринарна – 2, інженерна – 2, кадрова – 1, техніки безпеки – 1, планово – економічна – 1, обліково – фінансова – 7, будівельна бригада - 1. структура управління – багатогалузева. Побудувати схему існуючої структури управління та визначити центри діяльності (відповідальності).

**Ситуація 3.** виходячи з умов ситуації 2, спроектуйте галузеву структуру управління на перспективу. Передбачте зміни, які повинні відбутися в системі менеджменту в зв'язку з переходом на галузеву структуру управління.

Складові системи	Можливі зміни	Складові системи	Можливі зміни
Завдання і цілі по рівнях управління		Права	
Функції управління		Облік	
Контроль		Інформаційне забезпечення	
Відповідальність		Критерії оцінки	

## ТЕМА ПРОЕКТУВАННЯ ЗАВДАНЬ І ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

### Мета завдання:

1. Ознайомити з методологією формування завдань і функцій управління, рівня правомочності та ступеня відповідальності управлінського персоналу.

2. Визначити завдання управлінських служб підприємств та інших формувань.

3. Визначити функції та ступінь участі управлінських працівників або служб у розв'язанні завдань і реалізації функцій.

**Методика виконання:** Методологічною основою визначення завдань, функцій і правомочності управлінських служб є такі принципи:

- управлінські служби організаційних систем спрямовують свою діяльність на задоволення загальносистемних потреб і інтересів, а також розв'язання загальносистемних завдань;

- організаційно – координаційні, діагностично – інноваційні, контрольні – аналітичні функції є основними видами діяльності цих служб;

- у процесі розв'язання загальносистемних завдань вони використовують організаційні, економічні, правові та соціально – психологічні методи;

- своєю діяльністю управлінські служби підприємств сприяють динамічному розвитку організацій як цілісних систем;

- екологічна і соціально – економічна ефективність є основним критерієм оцінки управлінських рішень;

- діалектична єдність села і агропромислового виробництва – фундаментальна основа розробки планів соціально – економічного розвитку організаційних систем;

- правильне співвідношення між правами управлінських служб як споживачів інформації та обов'язками як суб'єктів систематизації і передачі останньої;

- раціональне співвідношення між функціональними правами, обов'язками та відповідальністю при гармонізації інтересів (загально – і внутрішньо системних).

Реалізація загальносистемних функцій управлінськими службами можлива за умов розвитку внутрішньосистемних функцій та дотримання певних правил, а саме:

- первинності функцій і вторинності органу управління;

- зміни структури управління, обсягу функцій та повноважень управлінських служб.

- На перехідному етапі до ринкової економіки основні завдання управлінських служб повинні охоплювати: стадії розвитку підприємства як системи; життєві цикли організацій; лімітоване ресурсне забезпечення; інноваційні процеси; стратегічне прогнозування щодо зміцнення організаційного, технічного, технологічного, біологічного та інших потенціалів; демографічні процеси; питання зайнятості та створення робочих місць; кваліфікації кадрів; гармонізацію інтересів; загальносистемну діяльність тощо.

Виходячи із перелічених напрямів діяльності, визначають основні завдання управлінських служб підприємств. Їх поділяють на такі групи:

- методичне забезпечення суб'єктів виробничої діяльності;

- прогнозний розвиток підприємств як системи та її підсистем;

- організаційне і координаційне забезпечення розв'язання загальносистемних завдань;

- експертне та контрольно – аналітичне забезпечення;

- інші завдання загальносистемного характеру;

- завдання внутрішньо системного характеру.

Як приклад наведемо можливі основні завдання в розрізі виділених груп.

**А. Методичне забезпечення суб'єктів виробничої діяльності:**

- створення системи тестів для атестації суб'єктів виробничої діяльності;
- створення системи оцінки і атестації працівників;
- методичне та консультативне забезпечення процесу приватизації (паювання) у господарстві;
- методичне забезпечення навчального процесу з економічних, зоотехнічних, технічних, правових питань для працівників підприємства;
- методично – консультативне забезпечення формування внутрішньо системного механізму управління (організаційного, економічного тощо);
- консультативне забезпечення проведення бонітувальних та інвентаризаційних робіт в господарстві;
- консультативне забезпечення формування нормативної бази технічної, технологічної, біологічної, організаційно – економічної підсистем підприємства та ін.. (доповнюється студентами в процесі виконання завдання).

**Б. Прогнозний розвиток підприємства як системи та її підсистем:**

- прогнозування спеціалізації сільськогосподарського підприємства;
- прогнозування виробничої структури підприємства;
- прогнозування демографічної ситуації у сільській місцевості підприємства;
- прогнозування робочих місць з урахуванням розвитку демографічної ситуації у сільській місцевості підприємства;
- прогнозування заходів щодо збалансування технічної, технологічної, біологічної, та організаційно – економічної підсистем;
- прогнозування ефективних організаційних форм з урахуванням перспективи розвитку різних форм власності;

- прогнозування заходів щодо зміцнення агрономічного і зоотехнічного потенціалу підприємства;
- прогнозування заходів щодо раціонального використання землі, підвищення родючості ґрунтів, збереження земельних ресурсів;
- прогнозування розвитку виробничого і невиробничого потенціалу підприємства;
- прогнозування ринкової кон'юнктури, зміни структури споживчого ринку;
- прогнозування сегментів ринку, майбутньої поведінки організаційної системи та ін.. (доповнюється студентами під час виконання завдання).

**В. Організаційне і координаційне забезпечення розв'язання загальносистемних завдань:**

- використання організаційно –правових та економічних методів управління для виконання зобов'язань згідно з укладеними угодами;
- організація обстежень полів і складання картограм за вмістом поживних речовин та наявністю бур'янів і шкідників у ґрунті;
- організація насінницької справи у господарстві;
- організація впроваджень досягнень НТП;
- організація спільних підприємств;
- створення асоціативних формувань;
- організація розробки цільових комплексних програм;
- складання плану соціально – економічного розвитку підприємства;
- організація діагностики функціонування виробничих і невиробничих систем підприємства;
- здійснення координаційних функцій між підприємством та іншими організаційними формуваннями;
- організаційне забезпечення навчання працівників підприємства;
- організаційне забезпечення атестаційного процесу на підприємстві;
- проведення соціологічних досліджень у колективних підприємствах;

- проведення бонітувальних та інвентаризаційних робіт у господарстві;
- організаційне забезпечення карантинних, ентомологічних та інших заходів захисту рослин;
- організаційне забезпечення ветеринарно- санітарної справи у господарстві, здійснення карантинних заходів під час масового захворювання тварин;
- організаційно – координаційне забезпечення програм залучення сезонних працівників для виконання сільськогосподарських робіт;
- організаційно – координаційне забезпечення цільових комплексних програм;
- організаційне забезпечення проведення ремонтів тракторів, комбайнів, автомобілів, електротехнічного обладнання;
- організаційне забезпечення польових та інших робіт у господарстві тощо (доповнюється студентами під час виконання завдання).

#### **Г. Експертне та контрольнo- аналітичне забезпечення:**

- експертиза тваринницьких і ветеринарних об'єктів на відповідність зоогігієнічним нормам та ветеринарно – санітарним вимогам;
- експертиза складів зберігання пестицидів, мінеральних добрив, продукції тощо;
- експертна оцінка рівня використання виробничого потенціалу господарства;
- експертна оцінка рівня функціонування системи управління (з погляду загально – і внутрішньо системних вимог);
- здійснення внутрішньо системних професійно – арбітражних і експертних функцій у разі виникнення конфліктних ситуацій між господарськими підрозділами;
- контроль за раціональним використанням землі, підвищенням родючості ґрунтів;

- контроль за дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, екологічних вимог;
- здійснення контрольної – аналітичних функцій щодо ветеринарно – санітарного та епізоотичного стану;
- експертна оцінка навколишнього середовища та ін. (доповнюється студентами під час виконання завдання).

**Д. Інші завдання загальносистемного характеру:**

- формування інформації і пропозицій для різних суб'єктів діяльності з технічних, технологічних, організаційних, економічних, кадрових та інших питань;
- апробація досягнень з технічних, технологічних, організаційних, управлінських та економічних питань (доповнюється студентами під час виконання завдання).

**Е. Завдання внутрішньосистемного характеру:**

- визначення ступеня участі управлінського персоналу в розв'язанні загально – та внутрішньо системних завдань;
- обґрунтування функціональних обов'язків, прав і ступеня відповідальності управлінського персоналу;
- обґрунтування раціонального співвідношення чисельності різних категорій управлінських працівників;
- обґрунтування доцільності та рівня раціонального розподілу функцій серед управлінського персоналу господарства;
- формування програмно – цільових структур для розв'язання комплексних цільових програм;
- організація внутрішньо системної атестації та підвищення кваліфікації кадрів;
- внутрішньо системне інформаційне забезпечення згідно із схемами горизонтальних і вертикальних зв'язків;
- контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень;

- внутрішньосистемне консультативне забезпечення розв'язання загальносистемних завдань та ін. (доповнюється студентами під час виконання завдання).

За строками розв'язання завдання можна групувати такі стратегічні (перспективні), поточні (середньострокові) і оперативні (тактичні). При цьому використовують нижченаведену схему:

Перелік стратегічних (перспективних) завдань	Перелік поточних (середньострокових) завдань	Перелік оперативних (тактичних) завдань

Наступний етап – формування класифікатора функцій та складання функціональних матриць. Найпростішою є така функціональна матриця:

**Функціональна матриця визначення ступеня участі управлінських працівників у розв'язанні завдань**

Завдання, які необхідно розв'язати	Працівники апарату управління (або служби)				

Ступінь участі служб або окремих управлінських працівників у розв'язанні завдань умовно позначають таким чином:

- 1 – керує;
- 2 – організовує;
- 3 – виконує;
- 4 – відповідає за підготовку;
- 5 – бере участь;
- 6 – відповідає за реалізацію;
- 7- готує інформацію;
- 8 – з ким погоджують;
- 9 – затверджує;
- 10 – використовує інформацію;
- 11 – реалізує завдання;
- 12 – здійснює технічний контроль;
- 13 – здійснює адміністративний контроль;



14 – координує;

15 – коригує;

16 – аналізує;

17 – консультує та ін.

Види діяльності можуть бути іншими.

Підставивши дані шифри у матрицю, можна визначити місце працівника управління в системі розв'язання завдань.

Наведемо приклад:

Завдання, які необхідно розв'язати	Служби підприємства				
	економічна	Обліково-фінансова	інженерна	агрономічна	Зооветеринарна
Прогнозування спеціалізації і концентрації сільськогосподарського виробництва	2,3,7,10,11	6,7	6	6,10,8	6,8,10

## **ТЕМА. АНАЛІЗ, ОЦІНКА, ДІАГНОСТИКА ТА ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР І СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

### **Мета заняття:**

1. Ознайомити з методологією формування організаційних структур і структур управління.

2. Відпрацювати методику комплексного підходу до розв'язання ситуації по реформуванню існуючих структур управління;

3. Вибір критеріїв діагностики та оцінки існуючих і проектних структур управління.

**Ситуація 1.** У сучасних умовах ринкової економіки сільськогосподарське підприємство А не змогло реформувати систему менеджменту і привести її у відповідність новим вимогам. У результаті неефективного управління це підприємство стало неплатоспроможним.

Колектив пайового підприємства Б погодився об'єднатися з підприємством А й розширити свої розміри.

Керівник підприємства Б поставив перед головним менеджером з питань економіки і фінансів такі завдання:

1) визначити тип організаційної структури укрупненого підприємства і відобразити її схематично;

2) визначити нормативну чисельність працівників апарату управління в господарстві по функціях;

3) побудувати схему структури управління укрупненого підприємства;

4) визначити ефективність структури управління, що проектується;

5) обґрунтувати зміни, які необхідно здійснити в системі управління в зв'язку із зміною структури.

#### Умови управління:

*1. При визначенні типу організаційної структури управління необхідно враховувати в кожному підприємстві:*

- психологічні фактори;

- зв'язки і відносини, що склалися між суб'єктами і об'єктами управління;

- зв'язки та відносини, що склалися між структурними підрозділами;

- Існуючий рівень спеціалізації і концентрації виробництва, наявність господарських підрозділів.

*2. При визначенні основних напрямів удосконалення структури управління з урахуванням перспективи розвитку господарства враховують:*

- параметри майбутньої поведінки організаційної системи (студенти визначають самі);

- з врахуванням внутрішньогосподарських факторів і факторів зовнішнього середовища можливий рівень спеціалізації виробництва,

основні кількісні параметри розвитку галузей у господарстві (студенти визначають самі);

- оптимальні розміри керованих об'єктів та їх раціональні організаційні формування;

- можливість і доцільність централізації окремих функцій управління;

*3. При проектуванні організаційної структури і структури управління необхідно враховувати:*

- вимоги, що ставляться до раціональних структур управління;

- характер відносин між суб'єктами управління, що проектується;

- оптимальність розмірів керованих об'єктів та їх кількісну доцільність;

- оптимальне співвідношення між централізацією і децентралізацією функцій управління, обсяг робіт по функціях управління та нормативну чисельність працівників апарату управління .

*4. При визначенні ефективності структури управління, яка проектується, враховують:*

- критерії ефективності організаційних структур і структур управління;

- медичні підходи до визначення ефективності організаційних форм управління;

- загальні і часткові коефіцієнти визначення ефективності системи управління в цілому та його складових елементів (підсистем).

**Методика виконання (розв'язання ситуацій).** Визначаючи тип організаційної структури управління укрупненого підприємства, необхідно виходити з ряду об'єктивних обставин, а саме:

- в юридично самостійних господарствах до об'єднання склалася певна організаційна структура з наявністю відповідних господарських

підрозділів, відділів і служб підприємства, які відображають рівень поділу та спеціалізації праці;

- форми організації праці, що склалися, були створені на об'єктивній основі та з урахуванням таких факторів, як компактність територій, територіальна близькість населених пунктів, стан дорожньої мережі, наявність диспетчерської служби, спеціалізація господарства, рівень кваліфікації кадрів та ін.

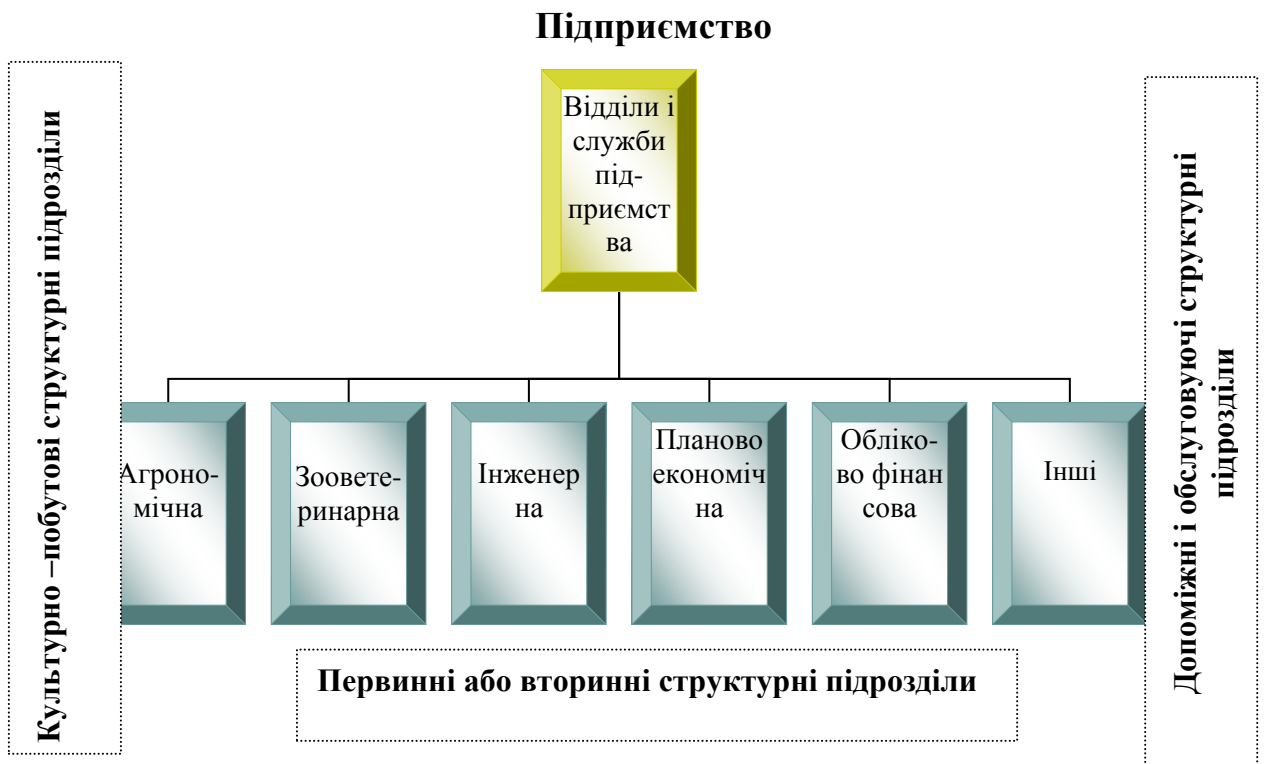
Відповідно до переліченої сукупності факторів юридично самостійні господарства характеризуються такими даними:

Структура	Підприємства	
	А	Б
Тракторно – рільничі бригади	1	-
Тракторні бригади	-	1
Рільничі бригади	2	3
Овочеві бригади	1	1
Садові бригади	1	-
Молочнотоварні ферми	1	1
Ферми по відгодівлі великої рогатої худоби	1	2
Пасіки	1	1
Птахоферми	-	1
Конєферми	1	1
Автопарк	1	1
Ремонтні майстерні	1	1
Склади товарно – матеріальних цінностей	1	1
Сховища палива	1	1
Сховища зернових	1	1
Дитячі садки	1	1
Їдальні	1	1
Будівельні бригади	1	1
<i>Служби</i>		
Агрономічна	1	1
Зоотехнічна	1	1
Ветеринарної медицини	1	1
Інженерна	1	1
Планово – економічна	1	1
Обліково – фінансова	1	1
Господарського та культурно – побутового обслуговування	1	1
<i>Інші показники</i>		

продовження таблиці

Структура	Підприємства	
	А	Б
Кількість населених пунктів	1	2
Компактність території	Компактна	Компактна
Підприємства	Межують	Межують

Після детального аналізу наведених даних та визначення інших економічних показників студенти визначають можливий тип організаційної будови і структури управління укрупненого господарства, кількість структурних підрозділів. При цьому враховуються обмеження пункту «Умови виконання», можливість та необхідність централізації окремих функцій управління. Організаційна будова підприємства відображується схематично (рис. 1).



**Рис.1 Організаційна будова підприємства**

Надалі, ознайомившись з рекомендаціями щодо визначення нормативної чисельності управлінського персоналу, студенти уточнюють його штатну чисельність. У процесі ознайомлення із штатними нормативами особливу увагу слід звертати на критерії визначення

нормативної чисельності апарату управління за видами діяльності. Бажано використати таку форму:

Категорія працівників апарату управління (групи штатного розпису)	Критерії визначення чисельності працівників апарату управління згідно з рекомендаціями	Інші критерії формування чисельності апарату управління*

\*В основу можуть бути покладені задачі, функції та затрати часу на їх розв'язання, реалізацію згідно з функціональними матрицями

Нормативна чисельність управлінських працівників окремих функцій управління (загальна їх кількість) визначається на основі даних таблиці 1

Таблиця 1.

Показники	Розмір землекористування, га				
	5500 і більше	4500-5499	3500-4499	2500-3499	до 2500
Умовні одиниці електротехнічного устаткування	400	350	250	200	150
Кількість тракторів, комбайнів з двигунами	120	100	80	60	40
Кількість автомобілів	60	40	35	27	20
Середньорічна чисельність працюючих, чол..	1060	900	850	720	500
Середньорічна чисельність водіїв автомобілів, чол..	65	43	37	30	23
Дитячі садки з тривалістю роботи протягом світлового дня	75	70	60	60	55
Плановий обсяг ремонтних робіт., тис. грн.	70	60	50	40	35
План реалізації, млн.. грн..	4,0	3,7	3,2	2,5	1,8

Для визначення нормативної чисельності працівників апарату управління агрономічної і зооветеринарної служби необхідно додатково розраховувати умовну збиральну площу та умовне поголів'я великої рогатої худоби укрупненого господарства (табл. 2,3).

Встановивши загальну нормативну чисельність управлінських працівників, починають складання штатного розпису згідно з додатком,

визначаючи посаду, розмір місячного посадового окладу та загальний фонд оплати праці працівників апарату управління (можна користуватися рекомендаціями і Положенням про оплату праці, яке розробляється у господарствах).

Таблиця 2.

Сільськогосподарські культури	Площа, га	Коефіцієнт переведення	Умовна збиральна площа
Зернові	420/740		
Гречка, просо	60/80		
Зернобобові	80/207		
Кукурудза на зерно	70/130		
Цукрові буряки	180/416		
Соняшник	10/25		
Картопля	10/25		
<i>Овочі :</i>			
- відкритого ґрунту	16/12		
- закритого ґрунту	-/1		
<i>Кукурудза :</i>			
- на силос	130/224		
- на зелений корм	60/75		
Кормові коренеплоди	50/75		
<i>Однорічні трави:</i>			
- на зелений корм	70/92		
- на сіно	10/10		
- на сінаж	10/10		
<i>Багаторічні трави:</i>			
- на зелений корм	96/98		
- на сіно	10/16		
- на насіння	20/36		
Сади плодоносні	18/-		
Природні сіножаті	60/115		
Пасовища	70/85		
<b>Всього</b>	1450/2472		

Виходячи із штатного розпису нормативної чисельності працівників апарату управління, запропонованої організаційної структури укрупненого сільськогосподарського підприємства, можливі системи підрядності та супідрядності управлінських працівників, а також системи комунікацій,

приступають до схематичного відображення структури управління даного господарства. Залежно від типу структури управління схематично її можна відобразити таким чином (рис.2.)

Таблиця 3

**Визначення умовного поголів'я тварин (чисельник – підприємство А, знаменник – підприємство Б)**

Вид тварин (середньорічне поголів'я )	Фактично, гол.	Коефіцієнт переведення	Умовних голів
Основне стадо великої рогатої худоби	240/510		
Молодняк великої рогатої худоби, тварини на відгодівлі	650/1050		
Коні робочі	20/89		
Бджолосім'ї	36/100		
Птиця	-/2500		
<b>Всього</b>	<b>X</b>		



**Рис. 2. Схема проектної структури управління**

Якщо до об'єднання підприємства працювали в умовах багатогалузевої структури управління і прийнято рішення після



укрупнення працювати на принципах галузевої, доцільно обґрунтувати всі зміни, які повинні відбутися в системі управління в цілому та їх підсистемах:

<b>Підсистеми</b>	<b>Можливі зміни</b>
Центрів відповідальності	
Комунікаційних мереж	
Завдань і функцій управління	
Інформаційного забезпечення	
Критеріїв оцінки діяльності	
Якості праці і продукції	
Контролю	
Обліково – фінансової та аналітичної діяльності	

**Додаток**

**Штатний розпис керівних працівників, спеціалістів і  
обслуговуючого персоналу укрупненого підприємства**

Структурні підрозділи і посади	Кількість одиниць	Оплата за місяць*			Оплата за рік – всього, млн. грн.
		Посадовий оклад	Інші доплати	разом	
<i>1 Група загальногосподарської діяльності</i>					
Всього					
У тому числі за посадами					
<i>2 Група керівників виробничих підрозділів</i>					
Всього					
У тому числі за посадами					
<i>3 Агрономічна служба</i>					
Всього					
У тому числі за посадами					
<i>4 Зоотехнічна служба</i>					
Всього					
У тому числі за посадами					

продовження додатка

Структурні підрозділи і посади	Кількість одиниць	Оплата за місяць*			Оплата за рік – всього, млн. грн.
		Посадовий оклад	Інші доплати	Разом	
<i>5 Служба ветеринарної медицини</i>					
Всього					
У тому числі за посадами					
<b>І.т.д.</b>					

\* Згідно із завданням оплата за місяць і рік не визначається. Ці графи проілюстровані у формі штатного розпису.

Заключним етапом проектування раціональної структури управління є обґрунтування намічених заходів. З метою обґрунтування кінцевих висновків важливо визначити критерії і показники ефективності організаційних форм управління в цілому та їх підсистем.

## **ТЕМА. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **Мета завдання:**

1. Закріпити теоретичні знання з організації економічної роботи в формуваннях.
2. Ознайомити з методологією здійснення окремих організаційних функцій економічної роботи на підприємстві.
3. Практичне здійснення функцій по організації економічної роботи на підприємстві.

**Методика розв'язання ситуацій.** Організація економічної роботи ґрунтується на системі теоретичних положень, задачах, функціях, правилах. Тому, перш ніж розпочати розв'язання ситуацій, необхідно

теоретично осмислити організацію економічної роботи на підприємстві за такою схемою:

- суть економічної роботи, її місце в системі менеджменту;
- суб'єкти та центри відповідальності економічної роботи;
- основні складові механізму економічної роботи організаційного формування;
- результативність економічної роботи.

**Ситуація 1.** Крім бізнес – плану, на підприємстві розробляють план соціально – економічного розвитку. В зв'язку з цим головний менеджер інтегрованої обліково – фінансової і економічної служби повинен організувати роботу по складанню такого плану і завершити її за 2 тижні.

Виходячи із поставленого завдання, організатор розробки плану прийняв рішення діяти за такою схемою:

- розробка алгоритму складання плану соціально – економічного розвитку підприємства;
- визначення затрат часу на розробку розділів названого плану, виконавців та відповідальних;
- складання сіткової моделі розробки плану.

Для здійснення цих намірів головний менеджер з обліково – фінансових і економічних питань просить взяти участь у розв'язанні названої задачі за запропонованою схемою. З метою спрощення задачі нижче зафіксовані основні блоки логічної послідовності розробки плану. В блоках деталізувати підцілі досягнення цілей.

**Логічна послідовність розробки плану соціально – економічного розвитку підприємства**

<b>Шифр роботи</b>	<b>Цілі, яких необхідно досягти</b>	<b>Відповідальні</b>	<b>Виконавці</b>
	1. Аналіз фактичного стану функціонування підприємства:		
	1.1.		
	1.2.		

продовження таблиці

<b>Шифр роботи</b>	<b>Цілі, яких необхідно досягти</b>	<b>Відповідальні</b>	<b>Виконавці</b>
	1.3		
	1.4		
	І.т.д.		
	2. Аналіз виробничого потенціалу підприємства:		
	2.1.		
	2.2.		
	І.т.д.		
	3. Аналіз конкурентного статусу підприємства		
	3.1.		
	3.2		
	3.3.		
	І.т.д.		
	4. Обґрунтування виробничого потенціалу підприємства:		
	4.1.		
	4.2.		
	І.т.д.		
	5. Обґрунтування майбутньої поведінки підприємства:		
	5.1.		
	5.2.		
	І.т.д.		
	6. Обґрунтування (оптимізація) цільової виробничої програми підприємства:		
	6.1.		
	6.2.		
	І.т.д.		
	7. Розподіл і використання виробленої сільськогосподарської продукції:		

продовження таблиці

Шифр роботи		Відповідальні	Виконавці
	7.1.		
	7.2.		
	І.т.д.		
	8. Обґрунтування обсягу капітальних вкладень:		
	8.1.		
	8.2.		
	І.т.д.		
	9. Складання фінансового плану		
	9.1.		
	9.2.		
	І.т.д.		
	10. Розгляд та затвердження плану соціально – економічного розвитку підприємства:		
	10.1.		
	10.2.		
	І.т.д.		

**Ситуація 2.** На засіданні колегіального органу управління вирішено розробити систему оцінки агрономічної, зооветеринарної, інженерної, маркетингової, фінансової, економічної та інших видів діяльності. Головний менеджер обліково – фінансової і економічної служби запропонував систему критеріїв оцінки, яка може, на його думку, характеризувати результативність економічної роботи. Однак при цьому не визначені показники згідно з критеріями оцінки. Він просить допомогти йому у визначенні критеріїв оцінки та системи показників:

	Критерії оцінки	Система показників (визначаються студентом)
1	Результативність виробничої і фінансової діяльності підприємства	
2	Розвиток внутрішньо системних господарських відносин	
3	Обґрунтованість планових управлінських рішень	

продовження таблиці

	<b>Критерії оцінки</b>	<b>Система показників (визначаються студентом)</b>
4	Регламентація суб'єктів діяльності	
5	Інформаційне забезпечення суб'єктів власності і діяльності, функціональної відповідальності	
6	Економічна грамотність спеціалістів та інших працівників організаційного формування	
7	Економічне навчання працівників на підприємстві	
8	Обґрунтованість стратегій майбутньої поведінки організаційного формування, маркетингових стратегій	
9	Розвиток аналітичної функції на підприємстві	
10	Формалізація управлінських завдань	
11	Курсова вартість акцій	
12	Розмір дивідендів	
	(інші доповнюються в процесі проведення практичних занять)	

**Ситуація 3.** У процесі аналізу фінансово – господарської діяльності було встановлено, що на підприємстві не використаний потенціал системи. Однією з основних причин цього є нечітке виділення центрів відповідальності за ступенями управління. Виходячи із ситуації, виникла об'єктивна необхідність у виділенні управлінських завдань та визначенні діапазону центрів відповідальності за ступенями управління за їх розв'язання. Планово – економічною службою виділені такі завдання:

- розвиток організаційної системи;
- досягнення інтегрованих цілей;
- досягнення під цілей інтегрованих цілей;
- якість і своєчасність реалізації управлінських рішень;
- своєчасність проведення окремих операцій і технологічних процесів;
- якість і своєчасність розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень;

- правильність дій суб'єктів управління;
- якість і своєчасність здійснення окремих операцій і технологічних процесів;
- ефективність функціонування організаційної системи в цілому;
- обґрунтованість майбутньої поведінки організаційної системи згідно з вибраними сегментами ринку;
- якість і своєчасність здійснення технологічних виробничих процесів, реалізації функцій;
- ефективність функціонування керованого об'єкта;
- реалізація оперативних управлінських рішень;
- досягнення оперативних і поточних цілей;
- досягнення під цілей інтегрованих цілей;
- інтегровані цілі функціональних підсистем;
- якість і своєчасність етапів технологічного виробничого процесу, окремих операцій, функцій та рішень, виконавцем яких вони є;
- ефективність функціонування підсистем;
- якість і своєчасність розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, що стосуються вирішення соціально – економічних завдань розвитку підсистем, та ін.

Однак виникли проблеми з розподілом їх за ступенями управління. Допоможіть планово – економічній службі розподілити управлінські завдання за ступенями управління серед лінійного і функціонального апарату управління за такою схемою:

Функціональний апарат управління	Ступінь управління	Лінійний апарат управління
	1	
	2	
	3	

**Ситуація 4.** Керівник підприємства поставив перед працівниками планово – економічної служби завдання обґрунтувати центри

відповідальності в системі менеджменту. Головний менеджер планово – економічної служби просить допомогти йому визначити центри відповідальності, виходячи з такої організаційної структури підприємства:

Цех рослинництва	1	Цех соціально – культурного і господарського будівництва	1
Тракторно – рільнича бригада	3	Цех переробки сільськогосподарської продукції	1
Цех тваринництва	1	Цех диверсифікованого виробництва	1
Тваринницької ферми	3	Планово – економічна служба	1
Цех механізації та електрифікації виробництва	1	Служба маркетингу	1
Цех реалізації продукції та матеріально – технічного постачання	1	Служба оперативного управління	1
Цех ремонтів і капітального будівництва	1	Кадрова служба	1
		Обліково – фінансова служба	1
		Фірмові торгові об'єкти	3

**Примітка.** У цехах підрозділи: автопарк, ремонтна майстерня, склади – 5

При визначенні центрів відповідальності, їх типів та критеріїв можна користуватися такою схемою:

Центри відповідальності	Типи та критерії центрів відповідальності
1	
2	
І.т.д.	

## **ТЕМА. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЛАНОВО ЕКОНОМІЧНОЇ СЛУЖБИ**

### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо організації функціональної управлінської діяльності.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій пов'язаних з організацією планово – економічної служби.



3. Практичне розв'язання ситуацій по організації роботи планово – економічної служби.

**Методика розв'язання ситуацій.** Перш ніж практично розв'язувати конкретні ситуації, необхідно розглянути теоретичні питання організації роботи економічної служби. Їх розгляд можна здійснювати за такою схемою:

- місце планово – економічної служби в системі діяльності організаційного формування;
- загально – та внутрішньо системні завдання планово – економічної служби;
- основні функції головного менеджера планово – економічної служби;
- зовнішньоекономічна діяльність організаційного формування та роль головного менеджера в організації;
- формування та розвиток нормативної бази підприємства.

Після закріплення теоретичних положень починають розгляд ситуацій.

**Ситуація 1.** У зв'язку з переходом до ринкової економіки і формування центрів відповідальності з'явилася об'єктивна необхідність у розробці та комплектуванні системи документів – регламентів. В організаційному формуванні така система не створена.

Загальний коефіцієнт регламентації діяльності не перевищує 0,2.

Виходячи із ситуації, що виникла на підприємстві, його керівництво просить разом з планово – економічною службою:

- визначити перелік документів – регламентів регулювання організаційно – економічних відносин;
- розробити положення про планово – економічну службу. У ньому виділити такі розділи: загальні положення; завдання і функції; функціональні обов'язки; функціональні права; функціональна відповідальність.

Серед завдань і функцій звернути увагу на такі їх групи:

- методичного і консультативного забезпечення суб'єктів власності, влади, а також функціональної відповідальності;
- прогнозного розвитку підприємства як системи та її підсистем;
- організаційно – координаційного забезпечення розв'язання загальносистемних завдань;
- експертного та контрольно – аналітичного забезпечення;
- інші завдання загальносистемного характеру;
- завдання внутрішньосистемного характеру.

**Необхідні дані для визначення міри участі працівників апарату управління в розв'язанні завдань**

Завдання , які слід розв'язувати	Керівник підприємства	Головний менеджер планово – економічної служби	Головний агроном	Головний бухгалтер	Головний зоотехнік	Головний інженер – механік	Бригадир бригади	Бригадир тракторної бригади
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Проектування і впровадження раціональної технології вирощування сільськогосподарських культур								
Проектування і впровадження раціональної системи внесення добрив								
Проектування і впровадження раціональної системи сортового складу								
Проектування валових зборів сільськогосподарських культур								
Розробка і здійснення заходів по посиленню біологічної активності ґрунту, підвищенню його родючості								
Удосконалення організаційних форм управління								
Розробка і здійснення заходів по зміцненню кадрового потенціалу								
Удосконалення системи контролю та відповідальності								

продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Формування механізму управління нововведеннями								
Розвиток нормативної бази								
Підприємства								
Удосконалення внутрішньогосподарських розрахункових відносин								
Комплексне дослідження ринку								
Обґрунтування стратегій майбутньої поведінки організаційної системи								
Розробка системи документів – регламентів								
Діагностика організації та системи менеджменту								
<i>Умовні позначення:</i>								
1 – організовує;								
2 – розробляє;								
3 – виконує;								
4 – бере участь;								
5 – погоджує;								
6 – забезпечує;								
7 – консультує								

**Примітка:** Умовні позначення можна розширити

**Ситуація 2.** У процесі виробничої діяльності часто виникають конфліктні ситуації серед працівників апарату управління різних служб підприємства через небажання окремих із них брати участь у розв’язанні певних завдань. Основна причина цього – відсутність чіткої системи регламентації діяльності при розв’язанні завдань. Допоможіть керівництву підприємства визначити міру участі працівників апарату управління організаційного формування в розв’язанні завдань згідно з наведеною вище формою.

**Ситуація 3.** Головний менеджер планово – економічної служби просить допомогти йому визначитися у функціональних правах та функціональній відповідності згідно з вказаними функціями і обов’язками:

Функції	Головний менеджер планово – економічної служби		
	Зобов’язаний	Має право	Відповідає
Планування	Організовувати роботи по проектуванню виробничої		

продовження таблиці

Функції	Головний менеджер планово – економічної служби		
	Зобов'язаний	Має право	Відповідає
	програми Організувати роботи по розробці бізнес - плану		
Організація	Організувати планово – економічну роботу на підприємстві		
	Організувати аналіз виробничої і фінансової діяльності Організувати економічне навчання серед працівників організаційного формування		
Контроль	Здійснювати контроль за: функціонуванням системи менеджменту та її підсистем і.т.д.		

**Ситуація 4.** Головний менеджер планово – економічної служби, одержавши інформацію, відзначив, що у господарстві порушене співвідношення між основним стадом корів і ремонтним молодняком. Виходячи з цього, він поставив перед собою завдання здійснити розрахункові і одночасно контрольні функції в процесі планування. Головний менеджер просить взяти участь у проведенні розрахунків щодо потреби в ремонтному молодняку для поповнення основного стада корів при замкнутому циклі його відтворення, також у визначенні розміру цехів при проведенні молочнотоварної ферми на потоково – цехову систему виробництва молока.

*Вихідні дані:*

- 1) поголів'я корів на фермі – 800 голів;
- 2) щорічне вирощування основного стада – 15%;
- 3) вибракування первісток – 10%;
- 4) вибракування ремонтних телиць – 20%;
- 5) коефіцієнт нерівномірності отелень – 1,2;

б)технологічна схема виробництва молока при потоково – цеховій системі включає 4 цехи; сухостійний; отелення; роздоювання та осіменіння; виробництва молока;

7)тривалість утримання корів у цехах, днів:

- сухостійному – 50;
- отелення – 25;
- роздоювання та осіменіння – 90;
- виробництва молока – 200.

## **ТЕМА. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ**

### **Мета заняття:**

1)Закріпити теоретичне положення щодо організації та забезпечення результативності проведення нарад, зборів.

2)Ознайомити з методологією організації та визначення результативності проведення нарад, зборів.

**Методика розв'язання ситуацій.** В процесі теоретичного осмислення доцільно звернути увагу на розгляд таких питань:

- 1) організація проведення нарад і зборів у системі діяльності: цілі, задачі, функції, метод;
- 2) класифікація нарад, особливості їх організації;
- 3) Організація проведення зборів;
- 4) Методи генерування ідей, оцінки результативності нарад і зборів.

Згадані теоретичні знання використовуються при розв'язанні конкретних ситуацій.

**Ситуація 1.** В організаційному формуванні розробляється бізнес – план. Головний інженер планово – економічної служби планує провести нараду з питань розробки цього плану. З метою реалізації даного завдання

необхідно здійснити підготовку наради, для чого визначити: час проведення наради, учасників, порядок денний і тривалість наради, зміст короткої доповіді; підготувати обговорення приміщення; прийняти рішення і протокол; організувати виконання рішення. Візьміть участь у розв'язанні даної ситуації.

**Ситуація 2.** У зв'язку з реформуванням власності в організаційному утворенні виникла необхідність у якісних змінах у виробничих відносинах. Не всі працівники підприємства підтримують нововведення й готові працювати в нових умовах. Які можливі дії керівництва підприємства по забезпеченню реалізації програми реформування економічних відносин? При цьому звертається увага на розробку та здійснення заходів щодо подолання організаційно – функціональних, матеріально – фінансових та соціально – психологічних причин опору персоналу формування нововведенням. Для аналізу використайте матрицю «поля сил» та ситуації, наведені в темі «Управління змінами і нововведеннями».

**Ситуація 3.** Допоможіть визначити результативність проведення проблемної наради. *Необхідні дані:*

*Склад учасників:* - головні спеціалісти – 5, середньомісячна заробітна плата – 200 грн; керівники первинних структурних підрозділів – 8, середньомісячна заробітна плата – 120 грн; організатор наради – 1, середньомісячна заробітна плата – 250 грн.

Середні затрати часу кожним учасником на збирання очікування, переїзди з роботи і на роботу, год – 1. Тривалість нарад, год – 2. Кількість робочих годин на місяць, год – 165. Індивідуальний ефект присутності кожного учасника – 10; 8; 7; 6; 6; 6; 5; 5; 5; 4; 2; 1; 0; 0. Середнє нормативне значення індивідуального ефекту присутності -8.

Для визначення загального показника результативності розрахувати: очікувану корисність даної проблеми наради (сумарний виграш часу); фактичну корисність наради.

**Ситуація 4.** Розробити оперативний план виконання сільськогосподарських робіт на період проведення збиральної компанії і обговорити його на диспетчерській нараді. Зверніть увагу на критичні періоди у виконанні робіт. *Умови виконання:*

- групові методи виконання всіх польових робіт;
- розподільний спосіб збирання зернових з одночасним скиртуванням соломи;
- розрив між внесенням органічних добрив і оранкою не більш як 2 год;
- послідовне виконання робіт зміщується вліво і на 80% змінюється паралельним;
- коефіцієнт змінності визначає сам студент;
- обкошування та скошування зернових починають через два дні після скошування зернобобових. *Необхідні дані наведені в таблиці:*

Види робіт	Площа, га	Склад агрегату	Норма виробітку на агрегат	Коефіцієнт змінності	Кількість агрегатів	Дні роботи			
						1	2	3	4
Скошування зернових	240	МТЗ-80, КС – 2,1	5,0	1,5	8	60	120	180	240
Підбирання та обмолот валків зернобобових	200	«Нива» ПТС- 40	8,0		6				
Обкошування зернових	200	«Нива» ЖВН -6	12,0		2				
Скошування зернових	800	МТЗ-80, ЖРС - 4,9	25,0		5				
Підбирання та обмолот валків зернових	1000	«Нива» ПТС- 40	8,0		8				
Транспортування соломи	1240	МТЗ-80, ПТС- 40	8,0		8				
Скиртування соломи	1240	МТЗ	16		4				
Транспортування зерна	1240	МТЗ	8		8				
Лущення стерні	240	Т-74, ЛД	35		1				
Внесення мінеральних добрив	240	МТЗ-80	20	1	1				
Внесення органічних добрив	240	МТЗ-80	2,5		5				
Оранка під озими зернові	240	Т- 74	5,0		4				

Прийміть рішення щодо фіксації щоденної інформації. Можливо, це буде обсяг робіт наростаючим підсумком і щоденна потреба в тракторах.

*Додаткові дані:* в господарстві є в наявності 22 трактори, в тому числі 4 обслуговують галузь тваринництва, і 2 екскаватори марки Е – 153. Опишіть процедуру проведення диспетчерської наради, цілі, завдання, учасників, можливі ризикові ситуації тощо.

## **ТЕМА. КОНТРОЛЬ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо організації системи контролю та відповідальності.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних з формуванням системи контролю і відповідальності.

**Методика розв'язання ситуацій. Теоретичне осмислення системи контролю та відповідальності бажано здійснювати за такою схемою:**

1) методологія формування системи контролю: суть, види, принципи, механізми функціонування;

2) цільова спрямованість системи контролю;

3) методологія формування системи відповідальності суть, види, принципи, механізми функціонування;

Після закріплення теоретичних положень приступають до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** В процесі розробки інструкційно – технологічних карт організації управлінської діяльності виникла необхідність чітко визначити критерії відповідальності за здійснення загальних функцій управління. Керівництво підприємства просить допомогти розв'язати цю задачу за такою схемою:



<b>Загальні функції управління</b>	<b>Критерії відповідальності</b>
Планування	
Організація	
Регулювання	
Інформаційне забезпечення	
Мотивація	
Контроль	

**Ситуація 2.** Допоможіть функціональному керівнику планово – економічної служби у визначенні показників центрів діяльності:

<b>Показники</b>	<b>Центри</b>				
	<b>оперативні</b>	<b>підтримки</b>	<b>структурні</b>	<b>надходжень</b>	<b>Результату</b>
Продуктивність					
Ефективність					
Значущість					
Оборот					
Склад обороту					
Торговельна маржа					
Вклад					
Рівень маржі					

**Ситуація 2.** Допоможіть функціональному керівнику. Проводилися комплексні дослідження, зокрема аналізувалася організаційна система та система менеджменту. У результаті було виявлено, що рівень відповідальності спеціалістів –технологів за розв’язання певних завдань неоднаковий і характеризується такими даними:

<b>Завдання</b>	<b>Коефіцієнт відповідальності</b>
Збалансованість підсистем	0,25
Матеріалізація наукових ідей	0,18
Виконання зобов’язань перед державою згідно з контрактом	1,0
Виконання плану виробництва продукції	0,8
Своєчасність виконання робіт	0,7
Зміцнення біологічного потенціалу підприємства	0,3
Підвищення кваліфікації працівників	0,16

Оцініть існуючу систему відповідальності в організаційному формуванні та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Графічно виділіть зони функціональної відповідальності за завдання, які необхідно розв'язати.

**Ситуація 4.** У підприємстві реформуються відносини власності, в результаті чого створюється акціонерне формування закритого типу; здійснюється перехід на галузеву структуру управління; в горизонтальному напрямі одержують розвиток комунікаційні мережі типу «коло». Допоможіть обґрунтувати центри відповідальності та механізми реалізації права на власність правління і управління (кількість служб та їх назви, а також наявність первинних і вторинних структурних підрозділів визначає сам студент):

Структурні підрозділи та служби	Рівень самостійності	Центри відповідальності

## ТЕМА. ДОКУМЕНТИ РЕГЛАМЕНТИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Мета заняття:

1) Закріпити теоретичні положення щодо формування системи документів – регламентів регулювання організаційно – економічних відносин.

2) Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій по розробці документів – регламентів.

**Методика розв'язання ситуацій.** Передумовою розв'язання ситуацій є осмислення теоретичних положень формування системи документів – регламентів. Це доцільно здійснювати у такій послідовності питань:

1) організаційне регулювання в системі менеджменту: суть, механізм регулювання;

2) система документів – регламентів у регулюванні відносин підприємства;

3) методологія розробки системи документів регламентів;

Після систематизації знань приступають до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** У підприємстві розроблені інструкційно – технологічні карти організації управлінської праці. Однак прогнозуючи поведінку організаційного формування, встановили, що необхідно реформувати існуючу структуру управління. Вводяться нові посади: головний маркетолог, заступник керівника підприємства з економічних і фінансових питань, заступник керівника по розвитку підприємства. Керівник організаційного формування просить розробити інструкційно – технологічні карти для вищезгаданих працівників апарату управління. З метою полегшення завдання пропонується приблизний аналог інструкційно – технологічної карти організації управлінської праці для головного економіста (менеджера) планово – економічної служби підприємства.

## **ІНСТРУКЦІЙНО – ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ГОЛОВНОГО ЕКОНОМІСТА (МЕНЕДЖЕРА) ПЛАНОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ СЛУЖБИ**

### **1. Призначення економічної служби**

Планово–економічна служба є структурним функціональним підрозділом по проектуванню виробничої й соціально – економічної програм, системи управління в цілому та її підсистем як складових елементів по обґрунтуванню управлінських рішень, регулюванню і розвитку госпрозрахункових відносин та здійсненню контрольних функцій шляхом організації аналітичної роботи, забезпечення функціонування підприємства на принципах саморегулювання, самокупності та самофінансування.

## **2. Загальні положення про головного економіста (менеджера) планово – економічної служби**

1. Головний економіст (менеджер) підприємства є функціональним керівником економічної служби, організатором економічної роботи в господарстві, виконавцем прийнятих рішень згідно із посадовим положенням.

2. Призначається на посаду керівником підприємства із затвердженням загальними зборами колективу. Може вибиратися на конкурсній основі.

Звільняється від посади: за власним бажанням, на основі рішення колективних органів управління і за поданням керівника підприємства.

3. Безпосередньо (лінійно) підпорядковується керівнику підприємства та функціонально – спеціалістам – керівникам відповідних програм.

4. Несе соціально – економічну відповідальність перед самим собою, колективом підприємства та економічної служби, суспільством, а також перед керівником підприємства.

5. Головному економісту (менеджеру) підприємства підпорядковуються: лінійно – працівники економічної служби; функціонально – керівники структурних підрозділів з економічних питань та за певними програмами, де керівником є головний економіст – спеціаліст згідно з його функціональною участю.

6. У своїй практичній роботі керується:

- рішеннями уряду; законодавчими актами; перспективними, поточними та оперативними планами; державними замовленнями (за контрактами);
- договірними зобов'язаннями ; статутом підприємства; особистим творчим планом; технологічними картами; різними нормативами (стандартами); положеннями про оплату праці, внутрішньогосподарський розрахунок, орендний підряд, диспетчерську службу та ін.; рекомендаціями щодо складання плану соціально – економічного розвитку, бізнес – плану; соціально – економічними завданнями, які

необхідно розв'язувати функціональними матрицями; правилами внутрішнього розпорядку; схемами горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків; вказівками й розпорядженнями керівника підприємства, рекомендаціями спеціалістів економічного профілю вищестоящего господарського рівня управління; рішеннями колективних і колегіальних органів управління; інструкційно – технологічними картами організації управлінської праці; системою документів – регламентів та ін.

### **3. Функціональні обов'язки, права та відповідальність**

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
<b>Планування</b>	Організовувати роботу по обґрунтуванню майбутньої поведінки підприємства	Залучати головних спеціалістів до обґрунтування напрямів майбутньої поведінки підприємства	Обґрунтованість рішень щодо напрямів майбутньої поведінки підприємства
	Організувати роботу щодо проектування виробничої програми рослинництва, тваринництва, переробних цехів, будівництва	Залучати до проектування виробничої програми головних спеціалістів та інших лінійних керівників	Своєчасність складання та якість планів, обґрунтованість кількісних і якісних параметрів цільової виробничої програми
	Організовувати роботу щодо складання бізнес – плану, плану соціально – економічного розвитку виробничого колективу	Залучити головних спеціалістів, керівників структурних підрозділів для складання бізнес – плану, плану соціального розвитку виробничого колективу	Якість складання плану соціального розвитку виробничого колективу
	Організовувати роботу щодо проектування (вдосконалення) підсистем: організаційної	Залучати для проектування (вдосконалення) згаданих підсистем головних спеціалістів,	Рівень збалансованості керуючої й керованої систем та їх складових елементів -

<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
технічної, технологічної, управління якістю праці і продукції, управління НТП, мотивації тощо	керівників структурних підрозділів	Підсистем
	Наполягати в процесі вдосконалення підсистем урахування досягнень НТП	Рівень оптимальності розвитку згаданих підсистем з урахуванням можливостей господарства та досягнень НТП
	Вимагати від підлеглих подання необхідної інформації	
Обґрунтовувати виробничий потенціал підприємства	Залучати для обґрунтування виробничого потенціалу начальників цехів, працівників економічної служби	Обґрунтованість виробничого потенціалу
Організовувати роботи щодо складання госпрозрахункових завдань, показників орендного договору (при орендному підряді)	Залучати для складання госпрозрахункових завдань керівників структурних підрозділів	Своєчасність складання та обґрунтованість госпрозрахункових завдань, показників орендного договору (при орендному підряді)
Організовувати роботу щодо складання технологічних карт	Залучати для складання технологічних карт керівників структурних підрозділів	Обґрунтованість кількісних та якісних параметрів матеріально – грошових витрат згідно з технологічними картами (нормативами) по всіх культурах

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	Організовувати роботу щодо розробки документів - регламентів	Залучати для розробки документів – регламентів керівників структурних підрозділів	Своєчасність роз-робки та якість документів – регламентів
			Забезпечення високого рівня регламентації з урахуванням саморегулювання систем і підсистем
	Обґрунтовувати нормативи (стандарту) технічної, технологічної, організаційної та економічної підсистем	Залучити до обґрунтування нормативів (стандартів) спеціалістів, керівників структурних підрозділів, облікових працівників	Обґрунтованість нормативів (стандартів) технічної, технологічної, організаційної, та економічної підсистем
	Організовувати роботи (разом з головними спеціалістами) по складанню оперативних планів (лінійних графіків)	Залучати для складання оперативних планів лінійних керівників структурних підрозділів. Вимагати від них подання необхідних даних	Збалансованість оперативних планів за цілями та ресурсами. Обґрунтованість кількісних і якісних параметрів цільових оперативних програм
	Організувати роботи по складанню особистих творчих планів	Вимагати від підлеглих своєчасності складання особистих творчих планів	Своєчасність і якість проведення інструктажу по складанню особистих творчих планів
		Проводити інструктажі з працівниками апарату управління по складанню особистих творчих планів	Своєчасність складання особистих творчих планів безпосередньо підлеглими
	Складати зведений план впровадження нововведень	Залучати працівників структурних підрозділів, спеціалістів для складання зведеного плану впровадження нововведень	Своєчасність складання та обґрунтованість плану впровадження нововведень

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	Розробляти механізм оцінки і атестації діяльності суб'єктів та об'єктів управління	Залучати управлінський персонал для розробки механізму оцінки і атестації діяльності суб'єктів та об'єктів управління	Обґрунтованість механізму оцінки і атестації діяльності суб'єктів та об'єктів управління
	Скласти план економічного навчання працівників підприємства	Скласти для слухачів навчальну програму з економічних питань і в міру необхідності вносити в її зміст	Змістовність плану і програми економічного навчання працівників підприємства
	Скласти особистий творчий план	Відстоювати основні пункти особистого творчого плану	Своєчасність складання та повноту особистого творчого плану
	Організувати роботу по складанню оргплану, перспективного плану, вдосконаленню механізмів управління	Залучати до складання названих планів спеціалістів, керівників структурних підрозділів	Своєчасність складання і якість планів, обґрунтованість кількісних і якісних параметрів планових управлінських рішень на перспективу
	Організувати роботу щодо розробки лінійних сіткових графіків реалізації управлінських рішень, виконанню планів, робіт	Залучати керівників структурних підрозділів до розробки графіків виконання робіт і реалізації рішень	Своєчасність та повноту розробки згаданих графіків
<b>Організації</b>	Своєчасно доводити планові завдання і управлінські рішення до безпосередніх виконавців	Від імені керівництва господарства доводити планові завдання і управлінські рішення до безпосередніх виконавців	Своєчасність доведення планових завдань і управлінських рішень до безпосередніх виконавців
	Організувати планово – економічну роботу на підприємстві	Проводити наради з працівниками апарату управління з економічних питань.	Високий рівень планово – економічної роботи на підприємстві



<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
		Консультувати і давати вказівки з економічних питань	
	Організовувати дійовий внутрішньогосподарський розрахунок, чекову систему взаєморозрахунків і контролю, сприяти розвитку орендних відносин	Вимагати відміни рішень та дій, які суперечать принципам організації внутрішньогосподарського розрахунку Давати вказівки управлінським працівникам з питань внутрішньогосподарського розрахунку, ведення чекової системи взаєморозрахунків та контролю, розвитку орендних відносин	Високий рівень внутрішньогосподарського розрахунку, чекової системи взаєморозрахунків і контролю
<b>Організації</b>	Забезпечувати оптимальний рівень регламентації діяльності суб'єктів і об'єктів управління, саморегулювання структурних підрозділів	Здійснювати контрольні функції за регламентацією діяльності. Вносити зміни в систему документів - регламентів	Науковий рівень регламентації діяльності суб'єктів і об'єктів управління
	Забезпечувати ефективне функціонування підсистем: інформаційної, якості праці і продукції, впровадження нововведень, мотивації, організаційної, оперативного управління, обліково – аналітичного	Вимагати від спеціалістів економічної служби своєчасності та якісного здійснення аналітичних функцій щодо функціонування згаданих підсистем. Ставити питання про стимулювання чи застосування різних санкцій до	Високий рівень розвитку згаданих підсистем

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	механізму та ін.	Управлінських працівників, що не забезпечують ефективне функціонування згаданих підсистем	
	Сприяти виконанню цільової виробничої програми	Вимагати від спеціалістів економічної служби своєчасного та якісного проведення аналізу здійснюваних заходів, що забезпечують виконання цільової виробничої програми Вносити пропозиції і наполягати на реалізації додаткових заходів по виконанню цільової виробничої програми	Своєчасність та якість виданої інформації управлінським працівникам про хід виконання цільової виробничої програми, заходів щодо забезпечення виробництва
	Сприяти впровадженню досягнень НТП і передового досвіду	Вносити пропозиції і наполягати на впровадженні нововведень. У процесі планування при обґрунтуванні планових рішень орієнтуватися на	Своєчасність і обґрунтованість соціально – економічної ефективності нововведень, які
<b>Організації</b>		досягнення НТП	впроваджуються, а також високий коефіцієнт інформованості
	Організовувати економічне навчання працівників підприємства	Визначати програму для слухачів школи економічного навчання, самому проводити заняття. Вносити пропозиції про не атестування управлінських працівників, які не підвищили рівня кваліфікації з економічних питань	Рівень організації економічного навчання працівників підприємства

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	Забезпечувати формування здорових взаємовідносин у колективі, високий рівень їх ціннісної орієнтації.	Вимагати від підлеглих такту, дотримання культури взаємовідносин у колективі	Формування здорового мікроклімату в колективі економічної служби, а також у всьому колективі підприємства
	Забезпечувати функціонування планово – економічної служби на принципах НОП	Вимагати від підлеглих раціональної організації праці, високої економічної, особистої і адмініс-тративної культури	Високий рівень організації праці працівників економічної служби, особистої та адміністративної культури
	Організовувати підготовку необхідних матеріалів для розгляду їх на засіданні бюро економічного аналізу, виробничих нарадах	Вимагати від членів бюро економічного аналізу, спеціалістів економічної служби підготовки відповідних матеріалів згідно із строками та переліком питань, що розглядаються	Своєчасність підготовки необхідних матеріалів для розгляду на засіданні бюро економічного аналізу, виробничій нараді
	Організовувати проведення аналізу виробничої госпрозрахункової діяльності	Вимагати від спеціалістів економічної служби своєчасного і якісного проведення аналізу господарської діяльності Залучати інших управлінських працівників для проведення аналізу. Вимагати від управлінського персоналу необхідних даних для проведення аналізу.	Своєчасність і якість аналітичної роботи на підприємстві
	Організовувати роботу по вивченню ринку,	Через керівника підприємства залучати	Якість та широту

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	Навколишнього середовища.	спеціалістів інших служб до проведення досліджень ринку	Проведення досліджень навколишнього середовища, ринку
	Організовувати роботу бюро економічного аналізу, комісії по уточненню нормативів і вдосконаленню оплати праці, розвитку орендних господарських відносин	Вимагати від членів бюро економічного аналізу виконання планів роботи, діловитості, активного впливу на розвиток соціально – економічних процесів	Дієвість бюро економічного аналізу, комісій по уточненню нормативів та вдосконаленню оплати праці, розвиток орендних господарських відносин
	Організовувати роботи по проведенню соціологічних досліджень	Залучати керівників та спеціалістів для проведення соціологічних досліджень	Якість та глибину проведення соціологічних досліджень
	Організовувати економічні наради, проводити збори в колективах з економічних питань	З відома керівника підприємства запрошувати управлінський персонал на наради з економічних питань	Своєчасність і діловитість нарад, зборів
	Забезпечувати високий рівень трудової, виконавчої дисципліни працівників економічної служби, розвиток самодисципліни	Вимагати від підлеглих і через систему стимулювання забезпечувати дотримання трудової, виконавчої дисципліни, розвиток самодисципліни	Високий рівень дисципліни підлеглими працівниками економічної служби, розвитку самодисципліни
<b>Регулювання координації</b>	В оперативних робочих планах здійснювати зв'язок між нормативами та цільовою виробничою програмою	В процесі оперативного планування вносити зміни в нормативи витрат відповідно до цільової програми	Збалансованість цільової програми та ресурсного забезпечення
	Забезпечувати оформлення відповідних документів на додаткові	Санкціонувати понадпланові нормативи витрат	Своєчасність документального оформлення

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	надпланові витрати		Понадпланових нормативів витрат
	Залежно від специфіки завдань, які необхідно розв'язати, рівня кваліфікації, компетентності розподіляти обсяги робіт між економістами економічної служби	Здійснювати перерозподіл функцій між спеціалістами керованого структурного підрозділу (економічної служби)	Правильний розподіл функцій між спеціалістами керованого структурного підрозділу
<b>Інформаційного забезпечення</b>	Своєчасно направляти інформацію управлінським працівникам згідно із схемами горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків	Вимагати від спеціалістів економічної служби своєчасного формування зведеної аналітичної інформації, забезпечення високої її якості Встановлювати періодичність, строки та обсяг необхідної інформації, погоджуючи її із управлінськими працівниками служб і підрозділів	Своєчасність та якість інформаційного забезпечення суб'єктів і об'єктів управління
	Своєчасно інформувати управлінських працівників, колективи структурних підрозділів про зміни в економічній, організаційній, технічній та інших підсистемах	Вимагати від підлеглих необхідних даних про зміни в економічній, організаційній, технічній та інших підсистемах	Своєчасність інформування суб'єктів і об'єктів управління про зміни у підсистемах
	Забезпечувати систематизацію інформації про досягнення НТП і	Вимагати від підлеглих своєчасного узагальнення даних про	Створення банку даних про нововведення та об'єктивність

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	передового досвіду, її оцінку та інформування певних суб'єктів і об'єктів управління	нововведення. Оформляти замовлення на певну літературу	Інформації
<b>Мотивації діяльності</b>	Вивчати потреби, інтереси, мотиви діяльності підлеглих, колективів	Проводити соціологічні дослідження	Об'єктивність даних проведених соціологічних досліджень
	Правильно використовувати кваліфікаційний потенціал спеціалістів керованого підрозділу	Вносити зміни в обсяги робіт, які виконуються спеціалістами керованого підрозділу	Ефективне використання кваліфікаційного потенціалу спеціалістами керованого підрозділу
	Вивчати структуру діяльності працівників апарату управління	Вносити пропозиції керівнику підприємства про перерозподіл функцій, прав та відповідальності між працівниками апарату управління	Обґрунтованість пропозицій
	Давати оцінку спеціалістам керованого підрозділу	Вносити пропозиції про заохочення спеціалістів підрозділу	Об'єктивність оцінки роботи спеціалістів підрозділу
	Створювати умови для підвищення кваліфікації працівників керованого підрозділу	Вимагати від підлеглих спеціалістів обов'язкового підвищення кваліфікації Використовувати систему мотиваторів діяльності, спрямованої на стимулювання підвищення кваліфікації працівників	Створення умов для підвищення кваліфікації спеціалістів керованого підрозділу

<b>Функції</b>	<b>Головний економіст (менеджер) підприємства</b>		
	<b>Зобов'язаний</b>	<b>Має право</b>	<b>Відповідає за</b>
	Переглядати систему мотиваторів діяльності колективів, забезпечуючи їх ефективність	Вносити пропозиції щодо змін у системі мотиваторів діяльності трудових колективів	Обґрунтованість пропозицій
	Правильно використовувати систему методів впливу на підлеглих, дотримуватися ефективного стилю керівництва	На свій погляд і з урахуванням об'єктивних факторів використовувати певну систему методів управління	Ефективний стиль керівництва
<b>Контролю</b>	Здійснювати аналіз та забезпечувати реалізацію контрольних функцій за – мірою праці та її винагородою, дотриманням умов функціонування механізму внутрігосподарського розрахунку; виконання державного замовлення і договірних зобов'язань, виробничої програми; функціонування системи управління в цілому та її підсистем; реалізацією управлінських рішень, графіків виконання робіт; впровадженням нововведень; розвитком внутрішньогосподарських розрахункових відносин; самоуправлінням; функціонуванням чекової системи взаєморозрахунків та контролю; організацією обліково – аналітичної роботи в господарстві; використанням виробничого потенціалу; виконанням особистого творчого плану, а також заходів щодо розвитку	Вимагати від підлеглих спеціалістів своєчасного подання необхідних даних Згідно із схемами горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків вимагати від інших управлінських працівників подання необхідної інформації Періодично на виробничих дільницях здійснювати контрольні функції. Вимагати від підлеглих розвитку функцій самоконтролю (забезпечувати розвиток самоконтролю через госпрозрахунковий механізм)	Своєчасність і якість реалізації контрольних функцій при достатньому розвитку самоконтролю

Функції	Головний економіст (менеджер) підприємства		
	Зобов'язаний	Має право	Відповідає за
	системи та її підсистем тощо Оцінювати конкурентний статус підприємства, контрагентів та конкурентів		

#### IV. Вимоги до спеціаліста

Головний економіст (менеджер) підприємства повинен	
Знати	Вміти
<p>Законодавчі акти Постанови уряду з питань сільського господарства, розвитку АПК Методологією діалектичного розвитку, загальні теоретичні положення щодо механізму використання економічних законів</p>	<p>Організовувати і вести поточну планово – економічну роботу в керованому підрозділі Проектувати виробничу, соціально – економічну програму керованого підрозділу</p>
<p>Основи створення цілісних систем, системного і комплексного підходу до вивчення техніко – організаційних, екологічних та соціально – економічних явищ і процесів Механізми ринкової економіки Постанови, інструкції, розпорядження вищестоящих органів управління, що стосуються сільськогосподарського підприємства Принципи та прийоми техніко – економічного планування і економіко – математичні методи та моделі в плануванні і управлінні Методики і методичні підходи до проектування виробничих програм, різних функціональних систем і підсистем</p>	<p>Приводити механізм господарювання у відповідь із соціально – економічними завданнями Проектувати (вдосконалювати) механізм управління сільськогосподарським виробництвом і приводити його у відповідність з рівнем розвитку продуктивних сил та виробничих відносин Обґрунтовувати заходи, що розробляються і впроваджуються в господарську практику, а також прийняті управлінські рішення Розробляти та обґрунтовувати варіанти управлінських рішень, що стосуються розвитку технічної, технологічної, організаційної і економічної підсистем та системи в цілому</p>



<b>Головний економіст (менеджер) підприємства повинен</b>	
<b>Знати</b>	<b>Вміти</b>
<p>Методики проведення техніко – економічного аналізу виробничо – господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та об'єднань, а також діагностики систем та підсистем</p> <p>Методологію оцінки конкурентного статусу підприємства, контрагентів і конкурентів</p> <p>Методологію вивчення ринку, його сегментації</p> <p>Методики обґрунтування ефективності виробничих процесів, функціонування підсистем і цілісних систем, управлінських рішень, впроваджуваних заходів</p> <p>Системи машин, основи комплексної механізації і автоматизації сільськогосподарського виробництва</p> <p>Фізико – хімічні властивості ґрунтів, добрив, поживних склад кормів</p> <p>Систему обробітку ґрунту, внесення добрив, технології вирощування сільськогосподарських культур, біотехнології, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції</p> <p>система зберігання і переробки кормів, технології годівлі тварин сортовий склад сільськогосподарських культур, їх біологічної можливості та оптимальні строки вирощування породний склад тварин та оптимальні строки їх утримання організаційні форми управління, організації праці та основні напрями їх удосконалення</p> <p>Організаційний, економічний, соціально – психологічний,</p>	<p>Створювати й удосконалювати механізм організаційної культури керованого підрозділу</p> <p>Оцінювати конкурентний статус підприємства, контрагентів і конкурентів</p> <p>Обґрунтовувати обліково – аналітичний механізм та його складові елементи</p> <p>Використовувати методи вивчення ринку, проведення його сегментації</p> <p>Створювати дійовий госпрозрахунковий механізм господарювання, забезпечувати функціонування об'єктів на принципах самоокупності та самофінансування</p> <p>Організовувати свій та підлеглих робочий день за принципами НОП</p> <p>Самостійно або колегіально вирішувати соціально – економічні завдання, що входять у його компетенцію</p> <p>Формувати здорові відносини в трудовому колективі</p> <p>Впроваджувати досягнення НТП і передового досвіду</p> <p>переконувати колективи й окремих працівників у необхідності проведення змін, удосконалення системи та підсистем управління, посиленні особистої відповідальності кожного за кінцеві результати</p> <p>правильно використовувати методи аналізу техніко – технологічних, організаційних, соціально – економічних, психологічних, екологічних явищ і процесів, діагностики систем та підсистем</p>

<b>Головний економіст (менеджер) підприємства повинен</b>	
<b>Знати</b>	<b>Вміти</b>
<p>правовий, обліково – аналітичний механізм управління соціально – економічними системами</p> <p>Основи формування і розвитку трудових колективів</p> <p>Основи організації праці та робочих процесів, організації планово – економічної роботи</p> <p>Техніко – експлуатаційні характеристики сучасних технічних засобів збирання, передачі, відображення та обробки економічної інформації і галузі їх застосування</p> <p>Питання створення і функціонування автоматизованих систем управління</p> <p>Основи права, охорони праці та навколишнього середовища</p> <p>Механізм управління нововведеннями, маркетингом, фінансовою та іншими видами діяльності</p> <p>Систему оперативного управління</p> <p>Методику складання графіків</p> <p>Технологію розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень</p> <p>Методологію формування центрів відповідальності</p>	<p>Аналізувати виробничо – господарську діяльність, функціонування систем і підсистем, робити правильні висновки і пропозиції</p> <p>Розробляти й обґрунтовувати документи – регламенти, нормативи (стандарти) технічної, технологічної, організаційної та економічної підсистем</p> <p>Формулювати завдання автоматизованої обробки економічної інформації</p> <p>Координувати роботу структурних підрозділів на принципах розвитку внутрігосподарських розрахункових відносин</p> <p>Використовувати економіко – математичні методи, моделі, інформаційний фонд АСУ та сучасні технічні засоби управління</p> <p>Організовувати в господарстві та самому вести дослідницьку роботу</p> <p>Володіти раціональними прийомами пошуку та використання науково – технічної інформації</p> <p>Здійснювати планово – економічні, аналітичні, організаційні, контрольні та інші функції управління відповідно до посадового положення</p> <p>Підтримувати високий рівень дисципліни в колективі, розвиток самодисципліни</p> <p>Визначати центри відповідальності</p> <p>Виступати перед людьми</p> <p>Проводити збори, наради, бесіди, ліквідувати конфліктні ситуації</p> <p>Впроваджувати у життя соціально – економічну стратегію тощо</p>

Примітка: перелік знань та вмінь може розширюватися.

## V. Порядок оцінки роботи і атестації головного економіста (менеджера)

Показники	Основні елементи
Критерії оцінки і атестації	<p>Система результативних показників господарської діяльності</p> <p>Рівень розвитку внутрішньогосподарських госпрозрахункових відносин</p> <p>Рівень обґрунтованості плану чи прогнозу (кількісних і якісних параметрів)</p> <p>Рівень наукової об'єктивно необхідної регламентації діяльності суб'єктів та об'єктів управління</p> <p>Рівень удосконаленості підсистем системи управління (організаційної, інформаційної, управління якістю праці та продукції, мотивації, контролю та відповідальності)</p> <p>Рівень нововведень</p> <p>Рівень виконання посадової інструкції з урахуванням строків розв'язання завдань.</p> <p>Рівень ділових та особистих якостей</p>
Суб'єкти оцінки (атестації)	<p>Залежно від цільової програми суб'єктами оцінки та атестації можуть бути: трудовий колектив; самооцінка; комісія на рівні підприємства; представники громадських організацій; група експертів різних рівнів управління</p>
Процедура оцінки чи атестації	<p>Визначення членами комісії та експертами рівня ділових і особистих якостей головного економіста (менеджера)</p> <p>Визначення рівня суспільно-корисної діяльності та реалізації потенційних можливостей головного економіста</p> <p>Визначення рівня розвитку внутрішньогосподарських розрахункових відносин економічної роботи</p> <p>Визначення рівня розвитку (вдосконалення) підсистем системи управління, регламентацій діяльності</p> <p>Рівень нововведень</p> <p>Визначення рівня виконання ролевих функцій згідно із завданнями, які необхідно розв'язати, та посадовим положенням</p> <p>Визначення рівня обґрунтованості плану</p> <p>Визначення середнього рівня (середнього індексу) показників з урахуванням коефіцієнта значущості</p> <p>Обговорення результатів оцінки, атестації та прийняття кінцевих рішень</p>
Періодичність оцінки та атестації	<p>Оцінки - щороку</p> <p>Атестації – один раз у три роки (конкретно в господарстві строки атестації уточнюються)</p>

Показники	Основні елементи
Можливі кінцеві рішення	Включення в резерв на висування Переміщення по рівнях та ланках управління Моральне заохочення Матеріальне заохочення Зміна розміру посадового окладу Вказівка на необхідність поліпшення певних якостей Підвищення кваліфікаційного та інтелектуального потенціалу тощо

## VI. Методичні рекомендації для головного економіста (менеджера) підприємства

Головний економіст (менеджер) підприємства:

- не констатує факти невиконання плану, а виявляє недоліки та визначає напрями удосконалення, підвищення ефективності;

- при обґрунтуванні рішень і заходів визначає не тільки економічні, а й соціальні та екологічні ефективності;

- постійно перебуває в центрі управління і при необхідності своєчасно разом із спеціалістами й лінійними керівниками розробляє заходи щодо удосконалення механізму управління з метою проведення його у відповідність із рівнем розвитку продуктивних сил та виробничих відносин;

- постійно дбає про перспективу, впроваджує та й поширює передовий досвід, досягнення НТП, сприяє функціонуванню господарства на основі самоокупності та самофінансування;

- до нормативів (стандартів) підходять з позицій виконання ними функцій економічні, організаційні, мобілізуючої, виховної, оціночної;

- повинен завжди пам'ятати, що стадія проектування є основою ефективного функціонування будь-якого коригованого об'єкту;

- має пам'ятати, що тільки залучення трудівників до планування дозволить підвищити обґрунтованість планів і забезпечити

функціонування підприємства та його структурних підрозділів на принципах самоуправління;

- постійно й оперативно, особливо в умовах відхилень від заданої програми, не тільки інформує керівників господарства, первинних і вторинних структурних підрозділів, а й сам своєю діяльністю усуває причини низького рівня господарювання;

- мусить вміти слухати та розуміти інших людей, вести діалог, даючи достатньо самостійності співрозмовнику;

- повинен пам'ятати, що збір інформації – важлива умова ефективного функціонування системи управління;

- має пам'ятати, що тільки системний і комплексний підхід зможе забезпечити ефективне функціонування керованого об'єкту;

- постійно підвищує кваліфікаційний потенціал та інтелектуальний ринок, створює умови для підвищення професійного рівня підлеглих;

- повинен пам'ятати, що тільки об'єктивність кількісних та якісних параметрів плану, критеріїв оцінки діяльності дозволить створити в господарстві атмосферу творчого ставлення до справи, віри у справедливість тощо.

## **VII. Система оплати праці головного економіста (менеджера) підприємства**

<b>Критерії оцінок</b>	<b>Умови, розміри</b>
Для встановлення посадового окладу	Обсяг реалізованої продукції (валового або госпрозрахункового доходу) за останні 5 років
Для виплати по основній оплаті за кінцеві результати господарювання та виплати дивідендів	Обсяг виробленої (реалізованої) продукції по господарству (обсягу доходу) Розцінки за 1000 грн. виробленої (реалізованої) продукції по господарству (можливий дохід) Залежно від паю або кількості акцій

### VIII. Якості головного економіста (менеджера) підприємства

Характеристики	Суспільні	Ділові	Особисті
Знання	<p>Знання економічної теорії. Знання соціально економічної стратегії. Знання законів інших нормативних актів. Орієнтація в міжнародній політиці. Знання моральних принципів суспільства. Знання системи вимог до спеціаліста як соціальної особи.</p>	<p>Наявність вищої економічної освіти. Знання техніки, технології, біології, екології, організації, економіки, планування, управління, психології, соціології, обліку, тощо. Знання кола завдань, функцій, меж діяльності та відповідальності. Знання кількісних і якісних параметрів розвитку системи і підсистем. Знання механізму використання економічних законів. Знання принципів системного і комплексного підходу до розв'язання різних завдань системи і підсистем. Знання методик дослідження соціально-економічних явищ та процесів.</p>	<p>Знання психологічних особливостей людей, їх потреб і інтересів. Знання вимог, що ставляться до якостей особи в системі ієрархії. Знання якостей, які характерні для головного економіста.</p>
Світогляд	<p>Особиста самосвідомість. Правильне розуміння соціально-економічної стратегії. Морально-політична стійкість. Моральна чистота. Вимогливість і принциповість, які ґрунтуються на єдності інтересів. Підхід до.</p>	<p>Переконаність у необхідності особистого професійного самовдосконалення. Переконаність у необхідності професійного вдосконалення якостей підлеглих. Переконаність у необхідності постійного вдосконалення системи і підсистеми, впровадження нововведень. Переконаність у необхідності розвитку системи на основі інтенсивних факторів, досягнень НТП. Переконаність у необхідності підходу до</p>	<p>Переконаність у необхідності постійного удосконалення особистих якостей. Переконаність у необхідності вдосконалення особистих якостей підлеглих. Переконаність у необхідності постійного вдосконалення взаємовідносин у колективі.</p>

Характеристики	Суспільні	Ділові	Особисті
	<p>Реалізації завдань з позиції за забезпечення єдності інтересів.</p> <p>Дотримання законності та правових норм.</p> <p>Почуття відповідальності за доручену справу.</p> <p>Переконаність у необхідності зміцнення дисципліни та інше.</p>	<p>обґрунтування напрямі в удосконалення з позиції екологічної й соціально-економічної ефективності.</p> <p>Переконаність у необхідності збільшення обсягу знань та розширення світогляду.</p>	<p>Переконаність у необхідності гармонійного розвитку свого і підлеглих.</p> <p>Переконаність у необхідності розвитку критики і самокритики як фактора самовдосконалення</p> <p>Переконаність у необхідності особистого спілкування.</p>
Вміння діяти	<p>Здатність виховувати підлеглих на принципах діалектичного розвитку. Відповідальність за доручену справу. Вміння на об'єктивній основі оцінювати свою суспільно корисну діяльність. Здатність реалізувати соціально-економічної стратегії в господарській практиці.</p> <p>Правильне використання влади, своєї компетенції.</p> <p>Здатність підтримувати здорові взаємовідносини в колективі.</p> <p>Підприємливість.</p>	<p>Постійне прагнення до нового незалежно від досягнутих результатів.</p> <p>Переконаність у необхідності прояву ініціативи, діловитості.</p> <p>Переконаність у необхідності доведення обґрунтованих рішень до фактичної реалізації, навіть якщо біде опір.</p> <p>Переконаність у необхідності розвитку систем і підсистем на основі системності й комплексності, тощо.</p> <p>Вміння підходити до розв'язання завдань на основі системності та комплексності. Вміння реалізовувати свій потенціал.</p>	<p>Переконаність у необхідності розвитку взаємовідносин на принципах товариськості, взаємодопомоги та співробітництва.</p> <p>Переконаність у необхідності дотримання такту у взаємовідносинах між підлеглими, іншими працівниками.</p> <p>Переконаність у необхідності емоційного стримання підлеглих та ін.</p> <p>Старанність.</p> <p>Витривалість.</p> <p>Терплячість.</p> <p>Працездат-</p>

продовження таблиці

Характеристики	Суспільні	Ділові	Особисті
			ність. Вміння концентрувати увагу на головних питаннях, не опускаючи при цьому всі інші питання. Вміння мислити комплексно і системно. Перспективний спосіб життя. Творча активність.
вміння діяти		Вміння забезпечувати здійснення функцій згідно з кваліфікаційною характеристикою, посадовою інструкцією. Вміння налагоджувати і підтримувати в колективі високий рівень трудової та виконавчої дисципліни. Вміння організовувати економічну роботу господарстві, дійовий внутрігосподарський розрахунок. Вміння вдосконалювати систему управління, приводити її у відповідність з рівнем розвитку продуктивних сил та виробничих відносин. Вміння забезпечувати реалізацію соціально – економічної програми виходячи з ролевих функцій економічної служби та ін.	Вміння правильно сприймати критику і само критику. Врівноважена емоційність. Вміння правильно висловлювати свою думку і сприймати іншу. Високий інтелектуальний рівень. Формальний і неформальний авторитет та ін.

**ІХ. Рекомендована структура діяльності головного економіста (менеджера) за укрупненими нормами, %**

Показники	Період	
	Зимовий	Літній
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Планування роботи, процесів	24.0	12.0
Організація виконання роботи	20.0	25.0
Інструктаж працівників	1.0	2.0
Вивчення передового досвіду, досягнень НТП	5.0	10.0



продовження таблиці

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Регулювання в процесі виробництва	-	5.0
Оформлення різних документів	15.0	5.0
Підготовка доповідей	2.0	2.0
Бесіди в колективах	4.0	5.0
Аналіз господарської діяльності, функціонування системи	15.0	15.0
Питання, пов'язані з нормуванням	-	3.0
Телефонні розмови	3.0	3.0
Підвищення кваліфікації (свої, підлеглих)	6.0	5.0
Переходи, переїзди, виїзди за межі господарства	4.0	7.0
Інші види діяльності	1.0	1.0

Примітка. Структура робочого дня може уточнюватись окремо на певні періоди: планування, проведення посівної кампанії, збирання урожаю та осінніх польових робіт.

## **Х. Перелік інструкційно-технологічних (методичних) матеріалів робочого місця головного економіста (менеджера) підприємства**

1. Постанови уряду з питань сільського господарства, розвитку АПК, відповідні нормативні документи центральних і місцевих органів управління.
2. Законодавчі акти.
3. Статут підприємства.
4. Перспективний план розвитку господарства, бізнес-план.
5. План економічного та соціально-економічного розвитку господарства.
6. Госпрозрахункові завдання, орендні договори (при орендному підряді).
7. Технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур.
8. Штатний розпис.
9. Оперативний план виконання робіт (лінійний графік), роз'язання завдань.
10. Особистий творчий план.
11. План здійснення нововведень.
12. План підготовки і перепідготовки кадрів.

13. Законодавчі акти щодо праці, власності, орендних відносин, податкової політики, про землю та ін.
14. Положення про оплату праці.
15. Норми виробітку.
16. Тарифи і розцінки за виконані роботи.
17. Документи-регламенти, що стосуються: загальних питань діяльності АПО та підприємств, які обслуговують сільське господарство.
18. Планово-облікові та розрахункові ціни.
19. Положення про структурний підрозділ господарства.
20. План роботи бюро економічного аналізу.
21. Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, орендний підряд.
22. Рекомендації щодо організації підрядної діяльності, чекової форми контролю і взаєморозрахунків.
23. Правила внутрішнього розпорядку.
24. Інструкція з техніки безпеки.
25. Рекомендації щодо складання планів.
26. Папка аналізу господарської діяльності.
27. Методики аналізу господарської діяльності (література).
28. Інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці.
29. Функціональні матриці.
30. Різні довідки.
31. Бюлетень економічного розвитку господарств району.
32. Рішення, інструкції, розпорядження.
33. Доповіді, довідки.
34. Папка вхідної та вихідної інформації.
35. Економічна література, інформаційні листи.
36. Лінійні та сіткові графіки виконання робіт.
37. Положення про диспетчерську службу.
38. Схема руху чеків.

39.Схеми горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків і.т.ін.

**XI. Організаційно-функціональні зв'язки головного економіста (менеджера) підприємства**

<b>З якими працівниками апарату управління вступає у зв'язок</b>	<b>Мета організаційно - функціональних зв'язків</b>
Керівником підприємства	<p>Погодження планів розвитку підприємства, оперативних та поточних планів, документів - регламентів, нормативів (стандартів).                      Інформування про результати діяльності, функціонування підприємства та його підсистем.                      Погодження планів впровадження нововведень, особистого творчого плану і ініціативи керівника господарства. Підготовка певних розпоряджень, управлінських рішень. Коригування у процесі діяльності рішень, що стосуються нормативів (стандартів), затратного механізму.</p>
Головними спеціалістами технологами	<p>Участь в окремих розробках.                      Погодження планових рішень, що стосуються функціонування та розвитку технологічної, організаційної, економічної та інших підсистем.                      Одержання інформації надання (одержання) консультацій. Коригування нормативів і стандартів з ініціативи головних спеціалістів - технологів та особисто головного економіста господарства.                      Організація чекової форми контролю і взаєморозрахунків                      Підготовка орендних договорів (при орендному підряді)</p>
З якими працівниками апарату управління вступає у зв'язок	Мета організаційно – функціональних зв'язків
Головним інженером-механіком	<p>Участь в окремих розробках.                      Погодження планових рішень, що стосуються функціонування та розвитку технологічної, організаційної, економічної та інших підсистем.                      Одержання інформації. Надання (одержання) консультацій Коригування нормативів і стандартів з ініціативи головних спеціалістів - технологів та особисто головного економіста</p>

**продовження таблиці**

<b>З якими працівниками апарату управління вступає у зв'язок</b>	<b>Мета організаційно - функціональних зв'язків</b>
Керівниками первинних структурних підрозділів	Участь у відповідних розробках згідно з посадовим положенням. Погодження планових рішень, що стосуються функціонування та розвитку первинного структурного підрозділу як самостійної локальної системи і госпрозрахункової діяльності. Інформаційне забезпечення. Одержання інформації запит. Організація чекової форми контролю і взаєморозрахунків. З ініціативи керівників первинних структурних підрозділів і особисто головного економіста. Підготовка орендних договорів (при орендному підряді). Обґрунтування нормативів (стандартів), критеріїв оцінки діяльності
Спеціалістами економічного профілю вищих рівнів управління	Погодження планів, документів-регламентів, нормативів (стандартів) економічної підсистеми Одержання консультації. Обмін досвідом. Інформаційне забезпечення згідно із схемами горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків. З ініціативи спеціалістів економічного профілю вищих рівнів управління і особисто головного економіста.

**Примітка.** Деталізація організаційно – функціональних зв'язків економіста здійснюється на основі функціональних матриць.

**ХІІ. Робоче місце та умови роботи головного економіста (менеджера)**

<b>Групи</b>	<b>Складові елементи умов роботи</b>
Технічні засоби	Засоби обчислювальної техніки. Телефони для внутрішнього та зовнішнього зв'язку Диспетчерська провідна (диспетчерський провідний зв'язок) Телефонний концентратор Графіки виконання робіт, розв'язання завдань, реалізації рішень
Засоби фіксації (відображення) інформації	Картотека соціально-економічних завдань, що необхідно розв'язати. Алгоритми розв'язання завдань

**продовження таблиці**

<b>Групи</b>	<b>Складові елементи умов роботи</b>
Меблі	Картотека контрольно-строкова. Стіл, стільці, стіл письмовий, шафи конторські, крісла робочі, шафа для одягу
Санітарно - гігієнічні умови	Освітлення — 100 лк Температура — 18—22 ° Вібрація — до 0,2 амплітуди в мм Шум — 70—80 дБ Концентрація вуглекислого газу — до 0,02 мг/л Концентрація пилу — до 5 мг/м <sup>3</sup> Колір кімнати — салатový
Організаційні	Інформаційне забезпечення робочого місця Забезпечення робочого місця документами-регламентами, необхідною літературою Обґрунтована системи організаційно-функціональних зв'язків Високий рівень саморегулювання системи в цілому та її підсистем
Економічні	Наявність обґрунтованої системи критеріїв оцінки діяльності Обґрунтована система матеріального стимулювання Наявність дійової системи горизонтального та вертикального переміщення
Соціально - психологічні	Психологічна сумісність Високий рівень розвитку взаємовідносин в управлінському трудовому колективі

**ХІІІ. Порядок та строки подання звітів, планових документів  
головного економіста (менеджера)**

<b>Звітний документ</b>	<b>Кому направляється</b>	<b>Міра участі у підготовці документа</b>	<b>Строки подання</b>
План соціально економічного розвитку	Економічній службі вищих рівнів управ - ління, банкам, керівнику підп - риємства	Виконавець, відповідальний	До 1 лютого
Бізнес – план	Банкам, керівнику підприємства	Те ж	У міру необхідності

продовження таблиці

<b>Звітний документ</b>	<b>Кому направляється</b>	<b>Міра участі у підготовці документа</b>	<b>Строки подання</b>
Госпрозрахункові завдання або показники орендного підряду	Керівникам структурних підрозділів, іншим суб'єктам діяльності	»	До 15 лютого
Нормативи затрат (в умовах чекової системи взаєморозрахунків та контролю)	Керівникам структурних підрозділів, іншим суб'єктам діяльності	»	Згідно з періодичністю
Розрахунок нарахування премій управлінському персоналу	Керівнику підприємства, спеціалістам вищих рівнів управління		До 1 березня
Розрахунок доплати за кінцеві результати госпрозрахункової діяльності, виплата дивідендів	Керівнику підприємства, структурним підрозділам, пайовикам (збори)	Відповідальний	До 15 січня, після зборів пайовиків
Результати аналізу господарської діяльності за рік	Керівнику підприємства, Керівникам вторинних структурних підрозділів	»	До 10 січня
Результати господарської діяльності за місяць	Керівнику підприємства, структурним підрозділам	Відповідальний	До 10 числа наступного місяця
Визначення очікуваної собівартості	Керівнику підприємства, вищому рівню управління	Виконавець	До 15 жовтня

продовження таблиці

<b>Звітний документ</b>	<b>Кому направляється</b>	<b>Міра участі у підготовці документа</b>	<b>Строки подання</b>
Норми виробітку розцінки	Керівнику підприємства,	Відпові-дальний	До 5 січня
Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, орендний підряд	Керівнику підприємства, Керівникам структурних підрозділів	Відповідальний, виконавець	Те ж
Функціональні матриці	Те ж	Те ж	До 1 січня
Інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці	»	Відповідальний	Те ж
Положення про оплату праці	»	Виконавець, відповідальний	До 5 січня
Положення про структурний підрозділ	»	Те ж	До 1 січня
Моделі інформаційного забезпечення	»	»	Те ж
Оперативний план на період посівної кампанії	Керівнику підприємства	Виконавець разом з головним агрономом	За 15 днів до початку робіт
Оперативний план на період збиральної кампанії	Те ж	Те ж	Те ж
План впровадження нововведень	Керівнику підприємства Керівникам структурних підрозділів	Виконавець, відповідальний	До 1 січня
Статистична звітність та ін.	Керівнику підприємства, органам статистики	Бере участь у підготовці	Відповідно до встановлених строків

#### XIV. Порядок, види 1 строки контролю

<b>Види контролю, їх цільова спрямованість</b>	<b>Форма контролю</b>	<b>Періодичність</b>
Організаційний контроль за навколишнім природним середовищем	Аналіз природного середовища	Періодично
Організаційно-технологічний контроль за складанням плану соціально-економічного розвитку, бізнес-плану	Перевірка виконання, узгодженість, самоконтроль	Протягом періоду складання планів
Організаційно-технологічний контроль за розробкою технологічних карт	Те ж	Протягом періоду розробки технологічних карт
Організаційно-технологічний контроль за розробкою документів-регламентів	»	Протягом періоду розробки документів-регламентів
Контроль за дотриманням нормативу витрат	Аналіз виліву факторів, виявлення причин	Щомісячно до 10 числа наступного місяця
Контроль за якістю виробленої та реалізованої продукції	Аналіз фактичного стану	По молочно товарних фермах один раз на декаду, по інших видах продукції в процесі реалізації
Контроль за використанням трудових ресурсів	Те ж	Щокварталу, до 10 числа наступного кварталу
Контроль за використанням вантажного автотранспорту	»	Щомісяця до 10 числа наступного місяця
Контроль за використанням машинно-тракторного парку	»	Щомісяця до 10 числа наступного місяця
Контроль за одержанням сільськогосподарської продукції	»	Щомісяця, в тваринництві — до 10 числа кожного наступного місяця



продовження таблиці

<b>Види контролю, їх цільова спрямованість</b>	<b>Форма контролю</b>	<b>Періодичність</b>
Контроль за фондом оплати праці	»	Те ж
Контроль за організацією праці	Спостереження, Аналіз організації праці	Під час перебування на місцях виробництва, проведення аналізу
Контроль за функціонуванням підсистем і системи управління в цілому	Аналіз функціонального стану	Один раз на рік до 20 січня
Контроль за виробничими взаємовідносинами	Те ж	Один раз на рік, а також під час проведення досліджень
Контроль за дотриманням параметрів нормативів-стандартів	Періодична перевірка	Щомісяця в міру необхідності
Контроль за відповідністю параметрів нормативів-стандартів мовам виробництва	Періодична перевірка, спостереження, опитування	Те ж
Контроль за реалізацією управлінських рішень	Одержання і аналіз інформації, контроль за графіком реалізації рішень	У міру реалізації рішень
Контроль за ходом виконання робіт та ін.	Одержання і аналіз інформації, контроль за графіком реалізації рішень	За етапами і строками виконання робіт

**XV. Горизонтальні та вертикальні інформаційні зв'язки головного економіста (менеджера)**

<b>Надходить інформація</b>		<b>Передається інформація</b>	
<b>суб'єкт надходження інформації, її зміст</b>	<b>строки</b>	<b>суб'єкт одержання інформації, її зміст</b>	<b>строки</b>
<b>Служба бухгалтерського обліку</b>			
Залишки матеріально – фінансових коштів на рахунок на початок року	До 1 січня	Норматив оборотних засобів	До 20 січня

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Служба бухгалтерського обліку</b>			
Наявність кормів по видах на початок року	До 20 січня	Плановий фонд оплати праці	До 5 числа кожного місяця
Наявність поголів'я худоби на початок року	До 5 січня	Потреба в кредитах	Щокварталу
Наявність посівного матеріалу на початок року	До 5 січня	Планові суми затрат на виробництво продукції	Щомісяця до 5 числа
Залишки готової продукції на складах на початок року	До 10 січня	Планова собівартість виробленої продукції	До 1 березня
Дебіторська і кредиторська заборгованість	До 10 січня	Показники фінансового плану	До 1 березня
Кількість реалізованої сільськогосподарської продукції (за видами)	До 5 січня	Результати аналізу господарської діяльності	Щомісяця до 10 числа
Інформація на запит	У міру необхідності	дані на додатковий ліміт витрат	У міру коригування ліміту витрат
Планово – облікові ціни на товарно – матеріальні цінності	До 1 січня	Інформація на запит	У міру необхідності
		Система документів регламентів	До 2 січня
		Положення про оплату праці	До 1 лютого
		Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, чекову систему контролю та взаєморозрахунків	До 1 грудня
<b>Агрономічна служба</b>			
Фактична врожайність сільськогосподарських культур в розрізі сортового складу	До 1 жовтня	План продажу сільськогосподарської продукції	До 1 грудня

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Агрономічна служба</b>			
Фактична урожайність сільськогосподарських культур у розрізі структурних підрозділів	До 1 листопада	Планові показники розвитку рослинництва галузі	До 1 лютого
Норми і загальна кількість внесення мінеральних і органічних добрив під сільськогосподарські культури	До 1 листопада	Госпрозрахункові завдання первинних структурних підрозділів рослинництва галузі	До 15 лютого
Норми висіву і потреба в насінні	До 1 листопада	Організаційно – економічні нормативи - стандарти	До 1 листопада
Зміни в технології вирощування сільськогосподарських культур	До 20 жовтня	Положення про оплату праці	До 1 лютого
Норми, загальна кількість хімічних засобів захисту рослин	До 1 листопада	Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, чекову систему взаєморозрахунків та контролю, орендний підряд	До 1 грудня
Розрахунок планової врожайності сільськогосподарських культур	До 1 листопада		
План зеленого конвеєра	До 1 листопада	Скоригований норматив витрат	Згідно з строками
Обґрунтування на зміну нормативу витрат	У міру необхідності	Система документів регламентів	До 1 січня
Система первинних документів згідно з графіком документообороту	За графіком документообороту	Лінійні і сіткові графіки технології вирощування сільськогосподарських культур	До 1 березня

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Агрономічна служба</b>			
План сівби сільськогосподарських культур у розрізі структурних підрозділів	До 2 грудня	Лінійні і сіткові графіки виконання оперативних робіт	Перед початком роботи
Інформація для статистичної звітності	За графіком звітності	Результати аналізу роботи структурних підрозділів галузі рослинництва	Щомісяця до 10 числа
Інформація на запит	У міру необхідності	Інформація рішень бюро економічного аналізу	У міру прийняття рішень
Інформація про хід реалізації рішень	У міру реалізації згідно із строками	Схеми руху чеків, чекової книжки	За графіком
Інформація про хід виконання робіт	За графіком	Інформація по обміну досвідом	У міру вивчення досвіду
		Інформація на запит	У міру необхідності
		Управлінські рішення для виконання	У міру прийняття і реалізації рішень
<b>Зоотехнічна служба</b>			
Фактична продуктивність тварин у розрізі їх груп, закріплених за відповідними працівниками	До 10 числа кожного місяця	План продажу тваринницької продукції	До 1 грудня
Фактична продуктивність тварин у розрізі структурних підрозділів	До 10 числа кожного місяця	Планові показники розвитку галузі тваринництва	До 1 лютого

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Зоотехнічна служба</b>			
Потреба в кормах на поточний виробничий рік та від урожаю до урожаю	До 20 жовтня	Госпрозрахункові завдання первинних структурних підрозділів галузі тваринництва	До 15 лютого
Зміни в технології годівлі та утримання тварин	До 20 жовтня	Організаційно – економічні нормативи - стандарти	До 1 листопада
Розрахунок планової продуктивності тварин за віковими групами	До 1 листопада	Положення про оплату праці	До 1 лютого
Обґрунтування на зміну нормативу витрат	У міру необхідності	Скоригований норматив витрат	За строками
Система первинних документів згідно з графіком документообороту	За графіком документообороту	Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, чекову форму контролю та взаєморозрахунків	До 1 грудня
План поголів'я тварин у розрізі структурних підрозділів та вікових груп	До 20 жовтня		
Оборот стада тварин	До 20 жовтня	Система документів регламентів	До 1 січня
Плановий обсяг виробленої основної та побічної продукції	До 1 листопада	Результати аналізу госпрозрахункової діяльності структурних підрозділів	Щомісяця до 15 числа
Інформація на запит	У міру необхідності	Інформація щодо рішень бюро економічного аналізу	У міру прийняття рішень
Інформація про дотримання ліміту витрат	Щомісяця до 10 числа	Схеми руху чеків	Згідно з графіком

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Зоотехнічна служба</b>			
Інформація про хід реалізації рішень	За строками реалізації	Розрахунок доплат за кінцеві результати виробничої діяльності	До 1 січня
Інформація про валовий надій молока, реалізацію його державі	Щоденно	Інформація про обмін досвідом Інформація на запит	У міру вивчення У міру не обхідності
<b>Керівники первинних структурних підрозділів</b>			
Первинні документи згідно з графіком документообороту	За графіком	Госпрозрахункові завдання первинних структурних підрозділів	До 15 лютого
Обґрунтування на зміну ліміту витрат	У міру об'єктивної необхідності	Положення про оплату праці	До 1 лютого
Інформація про дотримання ліміту витрат	Щомісяця до 10 числа	Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, чекову систему взаєморозрахунків та контролю	До 1 лютого
Інформація на запит	У міру необхідності		
Інформація про хід реалізації рішень	Згідно з строками реалізації	Скоригований ліміт витрат Система документів регламентів	Згідно з строками До 1 січня
Інформація про хід виконання робіт	Щодня згідно з графіком	Результати аналізу роботи структурних підрозділів	Щомісяця до 10 числа
		Інформація бюро економічного аналізу	У міру прийняття рішень
		Різні нормативи - стандарти	До 1 лютого
		Схеми руху чеків, чекової книжки	За строками (графі-

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Керівники первинних структурних підрозділів</b>			
			ками)
		Інформація на запит	У міру необхідності
		Доведення рішень до виконання	Щодня (щотижня)
<b>Інженерна служба</b>			
План придбання технічних засобів на плановий виробничий рік	До 1 січня	Планові показники функціонування і розвитку технічної підсистеми	До 1 лютого
План ремонту технічних засобів на плановий виробничий рік, проведення технічних обслуговувань	До 20 листопада	Нормативи – стандарти технічної підсистеми	До 1 лютого
План комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів	До 20 листопада	Планові показники використання машинно – тракторного парку та автопарку	
Розрахунок витрат на проведення ремонтних робіт обслуговування технічних засобів	До 1 січня	Результати аналізу діяльності керованого об'єкта та його структурних підрозділів	Щомісяця
Обґрунтування та додатковий ліміт витрат	У міру необхідності	Положення про оплату праці	До 1 лютого
Інформація на запит	У міру необхідності		
Інформація про виконання плану ремонту технічних засобів	Згідно з графіками	Положення про внутрішньогосподарський розрахунок	До 1 лютого
Інформація про готовність технічних	Щодня	Положення про структурні	До 1 лютого

продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Інженерна служба</b>			
транспортних засобів		Підрозділи	
Інформація про хід реалізації рішень	Згідно з встановленими строками реалізації	Лімітні чекові книжки	Згідно з строками видачі книжок
		Інші документи регламенти	До 1 лютого
		Система оцінок і атестації	До 1 лютого
		Інформація на запит	У міру необхідності
<b>Завідуючий автопарком</b>			
Обгрунтованість на зміну ліміту витрат	У міру об'єктивної необхідності	Госпрозрахункові завдання	До 15 лютого
		Положення про оплату праці	До 1 лютого
Інформація про дотримання ліміту витрат	Щомісяця до 10 числа	Положення про внутрішньогосподарський розрахунок, чекову систему контролю та взаєморозрахунків	До 1 лютого
Інформація про розрахунки для складання госпрозрахункових завдань	За встановленими строками планування	Система документів регламентів	До 1 січня
Інформація на запит	У міру необхідності	Результати аналізу виробничої діяльності	Щомісяця до 10 числа
Інформація про хід реалізації рішень	Згідно з строками реалізації	Інформація бюро економічного аналізу	У міру прийняття рішень
		Різні нормативи – стандарти	До 1 лютого



продовження таблиці

Надходить інформація		Передається інформація	
суб'єкт надходження інформації, її зміст	строки	суб'єкт одержання інформації, її зміст	строки
<b>Завідуючий автопарком</b>			
Інформація про технічну готовність транспортних засобів	Щодня	Інформація на запит	У міру необхідності
		Доведення рішень для виконання	Щодня

## ТЕМА. РОЗРОБКА БІЗНЕС – ПЛАНУ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення стратегічного планування.
2. Ознайомити з методологією розробки бізнес – плану.

**Методика розв'язання ситуацій.** Теоретичне осмислення стратегічного планування бажано здійснювати за такою схемою:

- стратегічне планування в системі менеджменту: суть, види, складові елементи;
- бізнес – план у системі стратегічного планування, його структура;
- технологія розробки бізнес – плану;
- особливості розробки інвестиційних бізнес – планів, страхової компанії тощо.

Перелічені теоретичні питання використовуються в процесі розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** Для одержання довгострокових кредитів у комерційному банку підприємству потрібно подати бізнес – план. Керівник корпоративного формування поставив перед собою функціональним керівником планово – економічної служби завдання протягом 1 місяця розробити бізнес – план. Аналогічних планів у корпоративному формуванні не складалося.

Керівник планово – економічної служби вирішив звернутися за допомогою і просить взяти участь у розробці такого плану. Його прохання зводяться до:

- визначення логічної послідовності дій при розробці бізнес – плану;
- визначення затрат часу на розробку розділів бізнес – плану;
- складання сіткової моделі розробки бізнес – плану.

Для спрощення задачі пропонується інтегрований варіант основних розділів бізнес – плану:

<b>Розділ бізнес - плану</b>	<b>Строк виконання, днів</b>	<b>Умови реалізації стратегій (фактор впливу)</b>	<b>Об'єкти вивчення форми запитань) (у</b>
1.Прогноз виробництва товарів, надання послуг (прогнозний Вид підприємницької діяльності)			
2.Оцінка ринків збуту			
3.Оцінка конкурентів.....			
4. План маркетингу			
5.План виробництва			
6.План організаційного забезпечення			
7.План юридичного забезпечення			
План майбутніх прибутків.....			
Стратегія фінансування.....			

Керівник планово – економічної служби просить:

- деталізувати розділи за логічною послідовністю дій;
- визначити умови реалізації стратегій (факторів впливу) по кожному розділу бізнес – плану (додаток 1);
- вибрати об'єкти вивчення, розробки (у формі запитань), виходячи із додатка 2;
- визначити затрати часу на розробку як розділів, так і складових бізнес – плану;
- розробити сіткову модель складання бізнес – плану.

### Додаток 1.

#### **Умови реалізації стратегій (фактори впливу)**

1. Рівень спрацювання основних виробничих фондів.
2. Рівень прогресивності системи машин.
3. Рівень кваліфікації кадрів.
4. Рівень компетентності організаційної системи.
5. Рівень цін на сировину, матеріали.
6. Канали реалізації товару.
7. Механізм реалізації рекламної діяльності.
8. Способи розширення обсягу продажу.
9. Рівень сервісного обслуговування покупців.
10. Способи формування громадської думки про об'єкт підприємницької діяльності.
11. Економічні фактори.
12. Географічні фактори.
13. Соціальні фактори.
14. Інфляційні процеси.
15. Структура споживчого кошика.
16. Інвестиційна політика.
17. Ресурсний потенціал.

18. Виробничі потужності.
19. Надійні постачальники сировини, матеріалів, технічних засобів.
20. Організаційні форми діяльності.
21. Ефективні технології.
22. Прогресивні системи машин.
23. Кваліфікаційний потенціал організаційної системи.
24. Якість товарів, продукції.
25. Рівень рекламної діяльності.
26. Стратегії маркетингової діяльності.
27. Політика цін.
28. Імідж об'єктів підприємницької діяльності.
29. Рівень надійності партнерів.
30. Рівень кваліфікаційного потенціалу.
31. Рівень стимулювання.
32. Рівень раціональності структур управління.
33. Необхідний рівень нагромадження первинного капіталу.
34. Банківська переконаність у необхідності і доцільності надання кредитів.
35. Наявність заінтересованих у партнерській діяльності осіб інвестуванням акціонерно – пайового капіталу.
36. Рівень кваліфікаційного потенціалу працівників юридичної служби.
37. Наявність правових норм.
38. Рівень правового обґрунтування планово – прогнозних управлінських рішень.
39. Рівень обґрунтованості перспективної виробничої діяльності.
40. Рівень розвитку маркетингової рекламної діяльності.
41. Рівень обсягу виробництва, витрат, доходів.
42. Рівень організаційного забезпечення та ін.. (можна доповнити).

**Об'єкти вивчення розробки (у формі запитань)**

1. Хто виробник аналогічних товарів (продукції)?
2. Яка прибутковість виробництва аналогічних товарів (продукції) у конкурентів?
3. Як справи з якістю у конкурентів?
4. Чи приділяється значна увага рекламі?
5. Які кошти витрачають конкуренти на рекламу?
6. Які стратегії використовують конкуренти?
7. Який рівень цін на товари (продукцію) конкурентів?
8. Який імідж у конкурентів?
9. Де вироблятимуться товари (продукція)?
10. Який необхідний ресурсний потенціал?
11. Які потрібні потужності?
12. Де купуватиметься сировина при відсутності власної?
13. Яка репутація постачальників?
14. Чи передбачається кооперація діяльності в процесі виробництва товарів?
15. Чи лімітовані ресурси?
16. Чи можливо з часом роздобути технічні засоби та ін..?
17. Чи конкурентоспроможна технологія виробництва?
18. Який кваліфікаційний потенціал системи?
19. Чи виникатимуть проблеми і якого характеру?
20. Які потреби повинні задовольняти товари (продукція) чи надані послуги, запропоновані суб'єктом підприємницької діяльності?
21. За якими якісними параметрами товар (продукція) і послуги суб'єкта підприємницької діяльності відрізнятимуться від аналогічних у конкурентів?
22. На який сегмент ринку розрахована діяльність суб'єкта підприємницької діяльності?

23. Через які можливі строки товари (продукція) або послуги суб'єкта підприємницької діяльності користуватимуться попитом серед покупців згідно із сегментами ринку?

24. Чи захищені особливості продукції і технології патентами, ліцензіями?

25. Хто купуватиме товар і продукцію, користуватиметься послугами?

26. На який сегмент ринку розрахована діяльність суб'єкта підприємницької діяльності?

27. Які канали реалізації товару?

28. Яка методологія покладена в основу визначення цін на товари (продукцію), що реалізуватимуться?

29. Який буде рівень прибутковості від реалізації продукції, надання послуг?

30. Який механізм організації рекламної діяльності?

31. Які кошти витратиме на рекламну діяльність суб'єкт підприємництва?

32. Які заходи реалізуватимуться при збільшенні обсягу продажу?

33. Як організовуватиметься служба сервісу?

34. Які кошти необхідні для сервісного обслуговування?

35. Які способи будуть використані при зміцненні іміджу організаційної системи?

36. З ким передбачається організувати свою справу?

37. Який кваліфікаційний потенціал потрібний для вирішення завдання?

38. Яка буде заробітна плата працівників – учасників підприємницької справи?

39. Які будуть організаційна структура та структура управління?

40. Скільки коштів необхідно вкласти в проект?

41. Яка синхронність надходження і витрат коштів?

42. Яка майбутня ліквідність організаційної системи при реалізації проекту?

43. Яка можлива потреба в інвестиціях для реалізації проекту?

44. Яка правова основа вибору організаційної форми підприємницької діяльності?

45. Який рівень правового обґрунтування управлінських рішень?

46. Які кошти необхідні для реалізації проекту?

47. Які джерела фінансування даного проекту?

48. Які строки необхідні для повного відшкодування вкладених коштів до одержання доходу інвесторами?

49. Яку частину коштів слід придбати за рахунок кредиту, а яку за рахунок паїв або акціонерного капіталу?

**Ситуація 2.** У процесі розробки бізнес – плану виникла об’єктивна необхідність обґрунтувати головні цілі фірми на найближчі три роки та можливі стратегії їх досягнення. Допоможіть визначити головні цілі та стратегії їх досягнення, виходячи з таких компонентів бізнесу:

Компонента бізнесу	Цілі і стратегії
Ринок	
Гроші	
Товар	
Виробництво	
Люди	
Охорона навколишнього середовища	
Цінова політика	
Розподіл	

**Ситуація 3.** Керівник фірми вважає, що оптимальний вибір маркетингової стратегії є одним із важливих факторів забезпечення ефективності бізнесової діяльності. Тому керівник фірми просить надати йому максимальну консультацію щодо можливих дій лінійних і функціональних менеджерів згідно із складовими маркетингової стратегії:

Складові маркетингової стратегії	Можливі дії менеджерів (на які запитання слід дати відповідь)
----------------------------------	---

**Ситуація 4.** У процесі розробки бізнес – плану виникла проблема вибору каналів реалізації товару. Керівництво фірми просить надати допомогу у виборі оптимального рішення щодо каналів реалізації продукції, виходячи із таких даних (використана методика В.К.Савчука):

<b>Види ринків</b>	<b>Умови, характеристики ринків</b>
1. Місткість ринку: державне замовлення на біржі Бартер	Мінімально 70% товарної маси Середня Обмежена
2. Ціна продажу державне замовлення  на біржі  Бартер	Фіксована (при додатковому продажу понад обсяг державного замовлення ціна підвищується) Ціна ринкова залежно від попиту та пропозиції Ціна покупця
3. Торгова обстановка: державне замовлення на біржі Бартер	Угода укладена Ситуаційна Ситуаційна
4. Забезпеченість необхідними матеріальними ресурсами під угоду: державне замовлення на біржі Бартер	На 60% Не гарантується Гарантується за інтересами
5. Наявність нормативних актів: державне замовлення на біржі Бартер	Визначає студент Визначає студент Визначає студент
6. Конкуренція державне замовлення на біржі Бартер	Практично відсутня Ще не розвинута Середня
7. Вимоги до якості державне замовлення на біржі	 Середня Середня



Види ринків	Умови, характеристики ринків
Бартер	
8. Умови збуту: державне замовлення на біржі Бартер	Багато підприємств Мало підприємств Багато підприємств
9. Стосунки з потенційними покупцями:	
державне замовлення	Зв'язки передбачені і стабільні
на біржі	Епізодичні
Бартер	Епізодичні
10. Інформація про ринок	
державне замовлення	Повна і надійна
на біржі	Неповна, ситуаційна
Бартер	Відсутня

Визначіть пріоритетність ринків (каналу збуту).

## **ТЕМА. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо управління фінансовими ресурсами.
2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних з управлінням фінансовими ресурсами.

**Методика розв'язання ситуацій.** Розв'язанню ситуацій із фінансового менеджменту передують теоретичне осмислення системи управління фінансовими ресурсами. Систематизацію знань фінансового менеджменту бажано здійснювати за такою схемою:

1. Управління фінансовими ресурсами: суть і структура;
2. Механізм функціонування фінансового менеджменту;
3. Джерела фінансування проектів і програм;
4. Ризик і прибуток: вибір оптимального співвідношення.

Після закріплення теоретичних положень приступають до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** Допоможіть вирахувати поточний коефіцієнт організаційного формування, якщо його поточні активи становлять 300 млн. грн., а поточні зобов'язання 150 млн. грн.. Керівник організаційного формування просить пояснити, про що свідчить цей коефіцієнт і як його можна використати в процесі управління фінансами.

**Ситуація 2.** При прогнозуванні майбутньої поведінки організаційної системи було виявлено, що загальна величина поточних активів спільного підприємства (СП) в окремі періоди матиме нерівномірний характер: 70000 дол.- у лютому, 90000 – у квітні, 130000 – у червні, 40000 – у серпні, 50000 – у жовтні та 80000дол. У грудні. За оцінками, фіксовані активи СП із січня по червень становитимуть 50000, а з липня по грудень – 80000. Як профінансувати активи спільного підприємства? Визначити постійні та сезонні фінансові потреби.

Для проведення розрахунків можна користуватися такою формою:

<u>Показники</u>	<i>лютий</i>	<i>квітень</i>	<i>червень</i>	<i>серпень</i>	<i>жовтень</i>	<i>грудень</i>
Поточні активи						
Мінімальний рівень поточних активів						
Сезонне фінансування						
Фінансові активи						
Постійне фінансування						

**Ситуація 3.** У системі управління фінансовими ресурсами важливу роль відіграє управління витратами. Насамперед необхідно забезпечити високий рівень обґрунтованості планових управлінських рішень на вході. Це стосується всіх витрат і зокрема оплати праці. Розмір останньої залежить від багатьох факторів. Виходячи із цього головний менеджер планово – економічної служби поставив перед собою завдання перевірити

правильність планування оплати праці. Основою перевірки є технологічна карта ( в даному випадку по вирощуванню озимої пшениці).

**Вихідні дані:**

- посівна площа озимої пшениці - 620 га;
- склад посівного агрегату: трактор Т – 75, сівалка СУК – 24 А (С-11);
- змінна норма виробітку – 30 га;
- тарифний розряд механізованої роботи – V;
- денні тарифні ставки механізаторів за розрядами робіт, грн.: I – 1.62; II- 1,77; III- 1,94; IV- 2,19; V – 2,51; VI- 2,92;
- роботу виконує тракторист 1 класу;
- стаж роботи тракториста за спеціальністю в даному господарстві - понад 17 років;
- передбачається комплекс заходів по підвищенню урожайності даної культури. Запланована врожайність – 45 ц/га.

Розрахувати розмір оплати праці механізатора згідно з наведеними даними.

**Ситуація 4.** Перекупник придбав у «довгу позицію» 200 акцій господарства А за ціною 10 грн. за штуку. І водночас продав з «короткої позиції» 100 акцій господарства Б по ціні 13 грн. за 1 шт. Визначити сукупний підсумок за двома операціями при умові, що курс акцій А підвищився до 13 грн., а курс акцій Б – до 15 грн. Який результат із наведених варіантів підходить:

1. Збитки 800 грн.
2. Прибуток 400 грн.
3. Прибуток 800 грн.
4. Збитки 400 грн.

## ТЕМА. СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ МЕХАНІЗМ

### УПРАВЛІННЯ

#### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні знання щодо соціально – психологічного механізму управління.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних з використанням соціально – психологічних методів управління.

**Методика розв'язання ситуацій.** Теоретичне осмислення питань соціально – психологічного механізму управління бажано здійснювати за такою схемою:

- 1) соціально – психологічний механізм управління як система;
- 2) фактори забезпечення життєдіяльності трудових колективів;
- 3) соціально – психологічні методи управління колективами, групами, особистою поведінкою людей;
- 4) методичні підходи до вивчення трудових колективів.

Після закріплення теоретичних питань починають розгляд та розв'язання конкретних ситуацій.

**Ситуація 1.** При формуванні орендного трудового колективу виникла необхідність забезпечити психологічну сумісність його членів. Для прийняття оптимальних рішень потрібно здійснити соціальні дослідження. З метою одержання такої інформації в господарстві проведено роботу по вивченню властивостей членів трудового колективу, для чого використаний робочий трафарет для інтерв'ю:

1. Ви доручили переглянути склад колективу, кого б ви залишили?
2. Оцініть кожного як працівника, як спеціаліста своєї справи.
3. Оцініть кожного як товариша, як людину, якій би довірили що – небудь особисте, інтимне.
4. Оцініть прихильність кожного до колективу.
5. Оцініть кожного як громадського працівника.

6. Чесність щодо членів колективу.
7. Зовнішній вигляд на роботі.
8. Товариськість.
9. Як ставиться до критичних зауважень?

У результаті соціологічного дослідження та проведених попередніх розрахунків одержана така інформація:

1. Середній коефіцієнт якості членів трудового колективу становив:

01 – 0,39	07 – 0,56	13 – 0,45
02 – 0,51	08 – 0,58	14 – 0,52
03 – 0,41	09 – 0,50	15 – 0,49
04 – 0,69	10 – 0,59	16 – 0,51
05 – 0,47	11 – 0,50	17 – 0,39
06 – 0,45	12 – 0,51	18 – 0,42

2. Сума відповідей на запитання, що стосуються груп А і Б.

Питання	А	Б	Питання	А	Б
1	85	103	6	67	152
2	69	169	7	64	157
3	76	158	8	58	169
4	71	164	9	60	134
5	70	151			

3. Сума відповідей на запитання, що стосуються груп Г і Д:

Питання	Г	Д	Питання	Г	Д
1	24	0	6	25	7
2	15	0	7	18	1
3	17	1	8	24	2
4	19	2	9	36	3
5	28	1			

Допоможіть керівництву визначити індекси позитивності і негативності кожної якості трудового колективу, а також індекс внутрішньо групової згуртованості колективу. Зробіть висновки і пропозиції.

**Ситуація 2.** Накресліть соціограму неформальних зв'язків між членами колективу.

**Вихідні дані:**

Члени колективу	Зв'язок з членами колективу	Члени колективу	Зв'язок з членами колективу
01	03, 06, 10	10	01, 07, 15
02	01, 07, 16	11	03, 07, 18
03	01, 10, 15	12	01, 06, 15
04	01, 05, 12	13	05, 06, 15
05	03, 07, 11	14	03, 12, 17
06	05, 15	15	07, 15
07	03, 15	16	06, 17
08	06, 05, 12	17	01, 12
09	03, 05, 16	18	17, 01

Виділіть неформальних лідерів. Оцініть рівень згуртованості трудового колективу.

**Ситуація 3.** Обґрунтуйте можливий розвиток емоційної зони особи в конфліктних ситуаціях залежно від поведінки менеджера та часу його втручання в дану зону.

**Вихідні дані:**

1) можлива поведінка менеджера – різка розмова з підлеглим протягом 5; 10; 15 хв;

2) тип темпераменту підлеглого – сангвінічно – холеричний;

3) підлеглий не вважає себе винним у конкретній ситуації.

Можливий розвиток емоційної зони відобразити графічно. Спрогнозувати розвиток конфліктної ситуації. Обґрунтувати оптимальну точку виходу із емоційної зони (відобразити графічно емоційну зону з урахуванням коефіцієнта напруження).

**Ситуація 4.** У процесі діяльності виникають різні конфліктні ситуації. Розв'язання кожної з них потребує певних підходів, оскільки розвиток конфліктної ситуації може мати різнобічний характер.

Допоможіть вибрати оптимальний стиль розв'язання конфліктних ситуацій, виходячи з таких даних:

Ситуації	Стиль вирішення конфліктних ситуацій				
	конкуренції	ухилення	приспосовництва	співробітництва	компромісу
Кінцева дія важлива і ви маєте свій підхід до вирішення проблем					
Ви маєте великий авторитет і можете приймати рішення					
Рішення потрібно приймати швидко і для цього досить влади					
Критича ситуація і швидкість у прийнятті рішень					
Прийняття нестандартних рішень і досить повноважень					
Велика напруженість і необхідно її зняти					
Кінцевий результат не дуже цікавить вас					
Ви хочете виграти час для того, щоб одержати додаткову інформацію					
У вас мало влади для вирішення проблем					
Ви відчуваєте, що в інших більше шансів для вирішення проблеми					
Вважаєте, що обговорення проблеми погіршить ситуацію					
Вас це не хвилює					
Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки					
Ви вважаєте, що кінцевий результат важливий для іншого					
У вас мало влади або шансів для перемоги					
Вважаєте, що людина із ситуації візьме корисне					
Проблема важлива для конфліктних сторін					
У вас тісні, взаємозалежні відносини					
Рівна влада у конфліктній ситуації					
Вас може задовольнити тимчасове рішення					
Прагнете зберегти взаємовідносини					

# ТЕМА. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ

## МЕНЕДЖМЕНТУ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні знання щодо формування і використання інформаційної системи підприємства.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних з формуванням системи інформаційного забезпечення менеджменту.

**Методика розв'язання ситуацій.** Розв'язанню ситуацій по формуванню системи інформаційного забезпечення менеджменту передують теоретичне осмислення даної проблеми. Систематизацію знань бажано здійснювати за такою схемою:

1) методологічні підходи до формування і використання інформаційної системи підприємства;

2) вимоги до формування і використання інформації суб'єктами власності і діяльності;

3) використання планово – нормативної, фінансово – облікової та зведено – аналітичної інформації суб'єктами власності та діяльності;

4) особливості формування і використання оперативно – технічної інформації в управлінських рішеннях.

Ознайомившись із теоретичними та методологічними питаннями формування системи інформаційного забезпечення менеджменту, приступіть до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** У колективному сільськогосподарському підприємстві на перспективу проектується нова система менеджменту та його підсистеми: управлінських завдань; організаційних форм господарювання; управління якістю праці і продукції; управління ресурсами і витратами, мотивації; контролю і відповідальності; інформаційного забезпечення менеджменту та ін.

Із впровадженням комп'ютерної техніки в управлінський процес виникла необхідність переглянути існуючу систему інформаційного



забезпечення і спроектувати останню на новій методологічній основі. Керівництво підприємства запрошує взяти участь у проектуванні такої системи.

На першому етапі запропоновано:

- розробити алгоритм проектування (вдосконалення) інформаційної системи підприємства;
- побудувати сіткову модель проектування інформаційної системи підприємства.

Для спрощення вирішення задачі пропонуються певні етапи дій, які зафіксовані не в логічній послідовності. Такими етапами дій можуть бути:

1. Аналіз функціонуючої системи управління і виявлення, наскільки:

- параметри якості інформації близькі до оптимальних;
- чітко розподілені функції між працівниками апарату управління;
- правомірно визначені рівні та ланки прийняття управлінських рішень;
- обсяги і потоки інформації відповідають вимогам системи управління;
- організаційна побудова і тип структури управління відповідають вимогам системи менеджменту;
- раціонально встановлена структура завдань у системі управління;
- забезпечується комплексність і системність у використанні різних видів інформації;
- функціонуюча система інформаційного забезпечення ефективно обслуговує види господарської діяльності і ланки управління.

2. Уніфікація документації з урахуванням переліку завдань, що потребують розв'язання, та цілей, яких необхідно досягти.

3. Складання моделей інформаційного забезпечення робочого місця кожного працівника апарату управління.

4. Визначення раціонального типу організаційної структури та структури управління. Схематичне їх відображення.

5. Визначення видів і потоків інформації, необхідних для розв'язання кожного завдання та здійснення управління в процесі господарської діяльності.

6. Складання моделей інформаційного забезпечення кожної ланки управління.

7. Визначення завдань і цілей рівнів та ланок управління.

8. Визначення потреби в інформації та джерел її надходження.

9. Визначення рівнів та ланок прийняття рішень.

10. Складання програм – алгоритмів досягнення цілей по кожному завданню, що необхідно розв'язати.

11. І. т. д. (доповнюється, якщо є потреба, суб'єктом розв'язання цієї ситуації).

Виходячи з можливих етапів дій необхідно визначити чітку їх логічну послідовність. Надалі підготуйте матеріал для складання сіткової моделі проектування інформаційної системи менеджменту за такою схемою:

Шифр робіт	Перелік робіт	Відповідальні та виконавці	Строки виконання, днів

**Ситуація 2.** При аналізі результативності господарської діяльності було встановлено, що в організаційному формуванні не повною мірою використовується виробничий потенціал. Причина – невисокий рівень економічної ефективності управлінських рішень через слабе інформаційне забезпечення системи менеджменту. Для підтвердження такого висновку керівництво підприємства поставило завдання провести розрахунки і дати оцінку інформаційній системі організаційного формування.

Інформаційна система характеризується такими даними (табл..1.)

Таблиця 1.

**Обсяг фіксованої інформації в організаційному формуванні**

<b>Показники</b>	<b>Обсяг інформації, млн. символів</b>
Обсяг первинної інформації	25
Обсяг функціонуючої інформації на підприємстві	95
Обсяг зведено – аналітичної інформації	8
Обсяг планової інформації	6
Обсяг розпорядчої інформації	4
Обсяг обліково – звітної інформації	60

Таблиця 2.

**Стан інформаційного забезпечення в організаційному формуванні виробничої програми з рослинництва**

<b>Необхідна інформація</b>	<b>Надійшла інформація (так, ні)</b>
Про врожайність с.-г. культур у розрізі структурних підрозділів (у динаміці)	
Про врожайність с.-г. культур у розрізі сортового складу і ґрунтових відмінностей (у динаміці)	
Про врожайність с.-г. культур у розрізі підприємств району з урахуванням сортового складу і ґрунтових відмінностей	
Про собівартість одиниці продукції	
Про фактори, що впливають на врожайність с.-г. культур	
Яка характеризує структурні зрушення у виробництві валової продукції	

Таблиця 3.

**Строки збирання, обробки та надходження, інформації в організаційному формуванні, днів**

<b>Вид інформації</b>	<b>Норматив</b>	<b>Фактично</b>
Оперативна інформація виробничого характеру:		
у тваринництві	2	3
у рослинництві	1	2

продовження таблиці 3

Вид інформації	Норматив	Фактично
Яка характеризує фінансовий стан	7	15
Про стан дебіторської і кредиторської заборгованості	2	6
Яка характеризує господарську діяльність структурних підрозділів	10	30
Яка характеризує центри відповідальності	10	30

Для поглиблення аналізу інформаційної системи використовують дані, наведені в таблицях 2 і 3.

**Ситуація 3.** Керівництво підприємства просить допомогти розробити схему горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків головного менеджера планово – економічної служби з іншими службами підприємства (обліково – фінансовою, агрономічною). Розробку бажано здійснити за такою схемою:

Надходить інформація головному менеджеру планово – економічної служби від певних служб підприємства		Передається інформація від головного менеджера планово – економічної служби певній службі підприємства	
зміст інформації	строки	зміст інформації	Строки
<i>Обліково – фінансової служби</i>		<i>Обліково – фінансовій службі</i>	
1. Залишки матеріально – грошових запасів на рахунках на початок року	до 10 січня	1. Норматив оборотних засобів	до 20 січня
і.т.д.		і.т.д.	
<i>Агрономічної служби</i>		<i>Агрономічній службі</i>	
1. Фактична врожайність с.-г. культур у розрізі сортового складу	до 1 жовтня	1. Обсяг продажу с.-г. продукції за контрактом	до 1 грудня
і.т.д.		і.т.д.	

**Ситуація 4.** Допоможіть керівництву підприємства визначити перелік інформації, необхідної для розробки і прийняття рішень згідно із складеним алгоритмом та джерелами їх формування (інструментарій):

**Алгоритм розв’язання задачі по проектуванню виробничої програми рослинництва**

Складові етапи дерева цілей (алгоритм розв’язання задач)	Необхідна інформація про досягнення цілі	Інструментарій
Створення комісії по проектуванню виробничої програми (визначення виконавців і відповідальних)	Інформація функціональних матриць, інструкційно – технологічних карт, посадових інструкцій	Розпорядження або наказ керівника підприємства Функціональні матриці Інструкційно – технологічні карти організації управлінської праці Посадові інструкції
Визначення програми дій, складання зведеного сіткового графіка розв’язання задачі; складання плану - графіка розв’язання даної задачі Аналіз фактичного стану розвитку виробничої програми рослинництва Проектування раціональної структури сортового складу с.-г. культур Проектування раціональної системи сівозмін Проектування раціональної системи внесення добрив у системі ротації з урахуванням внесення та винесення поживних речовин Проектування раціональної технології вирощування с.-г. культур Проектування раціональної структури посівних площ Проектування врожайності с.-г. культур Проектування валових зборів продукції рослинництва	І.т.д.	І.т.д.

## ТЕМА. РОЗРОБКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення щодо технології управлінських рішень.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій пор розробці, прийняттю та реалізації управлінських рішень

**Методика розв'язання ситуацій.** Осмислення теоретичних питань доцільно здійснювати за такою схемою:

- 1) управлінські рішення: суть, кваліфікація;
- 2) технологія розробки, прийняття і реалізація управлінських рішень;
- 3) методи обґрунтування варіантів та вибору альтернативного рішення;
- 4) методи оцінки ефективності управлінських рішень.

**Ситуація 1.** У процесі складання робочого плану на період збиральної компанії виникла необхідність обґрунтувати рішення щодо потреби в технічних засобах. Керівництво колективного підприємства просить обґрунтувати оперативне управлінське рішення щодо обсягу роботи автотранспорту, необхідної кількості комбайнів і тракторних засобів для збирання зернових культур.

**Вихідні дані:** середня урожайність зернових культур – 40 ц/га; площа збирання - 1000 га; продуктивність комбайна за 1 год роботи – 1,5 га; вантажопідйомність автомобіля – 3.5 т.; середня відстань від поля до току – 10 км.; кількість комбайнів у ланці (групові методи роботи) – 5; термін збирання даної площі зернових культур – 15 днів; час завантаження одного бункера – 10 хв; місткість бункера – 18 ц.; середня швидкість руху автомобіля – 45 км/год.

**Ситуація 2.** Обґрунтуйте можливі рішення щодо вибору головної цілі, типу керівника, основного завдання, типу планування, способу

керівництва, моделі організації та її самосвідомості на таких стадіях життєвого циклу організаційного формування, як народження, дитинство і юність:

Основні параметри	Народження	Дитинство	Юність
Головна ціль			
Тип керівника			
Основне завдання			
Тип планування			
Спосіб керівництва			
Модель організації			
Самосвідомість організації			
Характерна риса організації			
Питання, яким надається особливе значення			

#### **Додаткові дані:**

*Характерна риса організації:*

- 1) гнучкість;
- 2) різнобічність інтересів;
- 3) зрілість, самозадоволення;
- 4) здатність витримати зміни;
- 5) боєздатність;
- 6) цілеспрямованість;
- 7) підтримання статусу; нівелювання всіх систем.

*Питання, яким надається особливе значення:*

- 1) координація;
- 2) інтеграція;
- 3) розвиток, оновлення;

- 4) балансування інтересів;
- 5) все нове, незвичне;
- 6) конкурентоспроможність;
- 7) продовження існування;
- 8) завоювання.

*Типи планування:*

- 1) творче;
- 2) екстраполяційне;
- 3) прості форми: постачання, бюджет;
- 4) соціально – політичне;
- 5) формальне: регулярність, спеціалізація;
- 6) складність форми: образ існування;
- 7) ненаукове;
- 8) «хапай, що можеш»

*Модель організації:*

- 1) оптимізація;
- 2) бюрократія;
- 3) висока громадянська політизація;
- 4) соціальна відповідальність;
- 5) державний заклад;
- 6) птиця фенікс;
- 7) прагнення до максимального прибутку;
- 8) планування прибутків.

*Головна мета:*

- 1) короткочасний прибуток;
- 2) виживання;
- 3) пожвавлення;
- 4) систематичний ріст;
- 5) збереження;
- 6) прискорений ріст;



- 7) формування індивідуальності та іміджу;
- 8) збалансований ріст.

*Тип керівника:*

- 1) адміністратор;
- 2) співучасник;
- 3) опортуніст;
- 4) новатор;
- 5) консультант;
- 6) здатний надати імпульс;
- 7) державний діяч;
- 8) об'єднувач загальних зусиль.

*Основне завдання:*

- 1) зміцнення;
- 2) омолодження;
- 3) вихід на ринок;
- 4) стабільність;
- 5) ріст по різнобічних напрямках;
- 6) централізація і автоматизація;
- 7) захоплення своєї частини ринку;
- 8) притирання різнобічних інтересів.

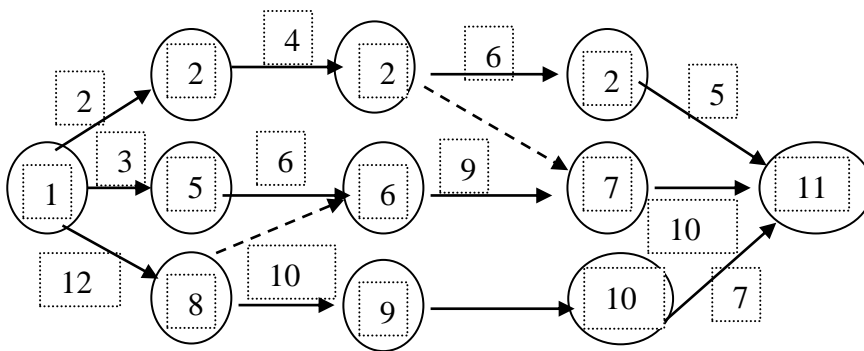
*Спосіб керівника:*

- 1) колегіальний;
- 2) однією особою;
- 3) децентралізований;
- 4) лише пов'язаний з традиціями;
- 5) спонукання до дій, агресивний;
- 6) невеликою групою не звільнених;
- 7) виділеною групою осіб;
- 8) централізований

*Самосвідомість організації:*

- 1)самокритична;
- 2)регіонального значення;
- 3)самозадоволення;
- 4)світового значення;
- 5)зосередження в собі;
- 6)національного значення;
- 7)мультинаціонального;
- 8)місцевого значення

**Ситуація 3.** У господарстві складена сіткова модель виконання сільськогосподарських робіт (рис. 1). Вона включає 11 подій і 6 шляхів досягнення цілей. Визначіть критичний шлях і критичну зону сіткової моделі. Оцініть рівень ризикованості планових управлінських рішень, що зафіксовані в сітковій моделі. Чи є потреба переглянути сіткову модель?



**Рис. 1. Сіткова модель виконання сільськогосподарських робіт**

**Ситуація 4.** Підприємство як юридична особа має вільні гроші і прагне придбати цінні папери інших організаційних формувань. Керівництво підприємства – покупець просить оцінити підприємства, які приватизуються, й визначити ступінь ризикованості цих об’єктів. Допоможіть керівництву організаційного формування прийняти правильне рішення щодо придбання цінних паперів або вкладення приватизаційних сертифікатів.

Для проведення розрахунків використайте такі дані (при цьому врахуйте, що в умовах ринку вам не вдалося повністю зібрати необхідну інформацію):

Показники	Позначення	Підприємства						
		«Вінниця Добробут»	Універмаг «Україна»	Київський завод зварювального обладнання	Білоцерківське підприємство	Орендне підприємство «Вишневий»	Броварська трикотажна фабрика	Київський завод «Укркабель»
<b>1. Активи по стандарту GAAP</b>								
Найбільш ліквідні активи	$A_1$	18 288	14 5052	-	124 48	-	1	2953
Активи, що швидко реалізуються	$A_2$	741525 1165064	23214 332125	5955 37370	5041 9 8669 7	5031 10531	117181 -	73849 3 -
Активи, що реалізуються повільно	$A_3$	192475 551771	43209 904428	23704 62437	1807 0 3642 8	985 5027	357514 -	60634 4 -
Активи, що важко реалізуються	$A_4$	247640 41462	10147 181280	17902 27575	5970 7 8691 7	5070 13159	150227	16165 1
<b>2. Пасиви по стандарту GAAP</b>								
Найбільш термінові зобов'язання	$C_0$	580983 899637	23228 578795	16124 43045	4109 8 6682 8	2695 7263	93559 -	50018 4 -
Короткострокові пасиви	$P_1$	235887 675138	33950 316752	13385 7121	- -	- -	- -	- -
Довго і середньострокові пасиви	$P_2$	-	-	-	2477 5 3000 0	-	30000 -	- -
Постійні пасиви	$P_3$	364788 553810	46791 526600	22052 45324	6244 5 1132 6	8391 21254	348364 -	10092 57 -

Для проведення необхідних розрахунків використайте запропоновану методологію і таку схему:

Показники	Методика розрахунків	Коефіцієнти в розрізі підприємств						
		1	2	3	4	5	6	7
<i>Для оцінки конкурентоспроможності</i>								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$	$K_{ал} = A_1 : C_0$							
Коефіцієнт ліквідності балансу $K_{л}$	$K_{л} = (A_1 + A_2) : C_0$							
Коефіцієнт покриття балансу $K_n$	$K_n = (A_1 + A_2 + A_3) : C_0$							
Відношення активів ( $K_a$ )	$K_a = (A_1 + A_2 + A_3) : A_4$							

продовження таблиці

Показники	Методика розрахунків	Коефіцієнти в розрізі підприємств					
Для оцінки фінансової стійкості підприємства							
Коефіцієнт автономії ( $K_{ав}$ )	$K_{авт} = B_{об} : (K_p + P_{ipn})$						
Коефіцієнт маневреності $K_{ман}$	$K_{ман} = B_{об} : D_{вк}$						
Коефіцієнт забезпеченості засобів і затрат ( $K_{ззз}$ )	$K_{ззз} = B_{об} : Z_3$						
Співвідношення власних і позичкових коштів ( $C_{вн}$ )	$C_{вн} = (K_p : P_{opn}) : D_{вн}$						
Вірогідність банкрутства ( $Z$ )	$Z = 1,2 \times (O_k \div CA) + 1,4(P + \PhiЦ + ПР) + 3,3 \times (CP \div CA) + 0,6 \times (C_\phi \div C_3) + (Ч_p \div CA)$						

#### Умовні позначення:

$B_{об}$  - величина власних оборотних засобів;

$K_a$  - кредити та інші позичкові кошти;

$P_{ipn}$  - розрахунки та інші пасиви;

$D_{вк}$  - джерела власних коштів;

$Z_3$  - запаси і затрати;

$O_k$  - величина обороту капіталу;

$CA$  - всього активів по балансу;

$P$  - резерви;

$\PhiЦ$  - фонди спеціального призначення та цільове фінансування;

$ПР$  - величина нерозподіленого прибутку;

$CP$  - сума виручки від реалізації;

$C_\phi$  - величина статутного фонду;

$C_3$  - сума зобов'язань підприємства;

$Ч_p$  - чиста виручка від реалізації.

### Визначені коефіцієнти бажано зафіксувати в таблиці

Показники	Стандартні коефіцієнти	Підприємства						
		1	2	3	4	5	6	7
<i>Які характеризують платоспроможність підприємств, що оцінюються</i>								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$	Понад 0,8 але не нижче 0,8							
Коефіцієнт ліквідності балансу $K_n$	Достатня величина 0,5 – 0,8, але найкраще 1							
Коефіцієнт покриття балансу $K_n$	Понад 2							
Відношення активів ( $K_a$ )	1							
<i>Звернути увагу на можливі співвідношення</i>								
1	$A_1 + A_2 \succ P_p$							
2	$A_3 \succ P_2$							
3	$A_4 \succ P_3$							
<i>Які характеризують фінансову стійкість підприємства</i>								
Коефіцієнт автономії ( $K_{ав}$ )	Понад 0,5							
Коефіцієнт маневреності $K_{ман}$	0,5							
Коефіцієнт забезпеченості засобів і затрат ( $K_{зз}$ )	Понад 0,8							
Співвідношення власних і позичкових коштів ( $C_{вп}$ )	Понад 1							
<i>Які характеризують вірогідність банкрутства</i>								
Коефіцієнт вірогідності банкрутства ( $Z$ )	До 1,8 – дуже висока; 1,81 – 2,7 – висока; 2,8 – 2,9 – можливо; 3,0 і більше – дуже мала							

## ТЕМА. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення щодо управління маркетингом.

2. Ознайомити з методологією розв'язання конкретних ситуацій, пов'язаних з управлінням маркетингом.

**Методика розв'язання ситуацій.** Теоретичне осмислення питань з управління маркетингом доцільно здійснювати за такою схемою:

- маркетинг – нова філософія менеджменту: суть, види, принципи, цілі та методи;
- маркетингове середовище;
- формування попиту і стимулювання збуту;
- особливості формування системи управління маркетингом в умовах переходу до ринкової економіки.

Ознайомившись з теоретичними питаннями управління маркетингом, надалі приступають до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** Ви – менеджер – маркетолог організаційного формування. Перед вами поставлене завдання підготувати інформацію, яка характеризуватиме маркетингове середовище підприємства щодо реалізації тваринницької продукції.

Вам необхідно підготувати і подати звіт, що складається з таких розділів: фактори макросередовища, які впливають на стан розвитку тваринницької галузі; аналіз макросередовища як стратегічна лінія підприємства щодо факторів макросередовища. Врахувати такі можливі дії: не звертати уваги; взяти до відома; підтримувати контакти; шукати шляхів найбільш вигідного співробітництва; домагатися підтримки; намагатися обійти за рахунок цін, якості продукції, сервісного обслуговування тощо. Можна використати «матрицю альтернатив» або «профіль вимог». На закінчення зробити свої висновки і дати пропозиції.

**Ситуація 2.** Виходячи із наведених ситуацій, обґрунтуйте можливі стратегії охоплення ринку:

- 1) організаційне формування працює в умовах обмежених ресурсів;
- 2) при виробництві вузькоспеціалізованого товару;
- 3) при виробництві товарів, які різняться між собою за технологічною ознакою;
- 4) при виході організаційного формування на ринок лише з одним варіантом новизни;
- 5) при однакових смаках покупців;
- 6) при закупівлі однієї й тієї ж кількості товару в один і той же час;
- 7) при однаковій реакції покупців на одні й ті ж самі маркетингові стимули;
- 8) в умовах, коли конкуренти займаються сегментуванням ринку;
- 9) Якщо конкуренти використовують недиференційований маркетинг.

Ситуації	Можливі стратегії охоплення ринку (чітка їх аргументація)
1	
.	
.	
9	

**Ситуація 3.** Спеціалісти фірми на основі експертних оцінок подали керівництву таку інформацію (див. табл.)

**Необхідні дані для оцінки позицій конкурентів на ринку, бали**

Фактори	Конкуренти		Власна фірма
	1	2	
Широта і глибина асортименту товару	3	5	4
Якісні параметри товарної маси	1	5	5
Якісні параметри додаткового сервісного обслуговування	1	4	2
Ціна товару з урахуванням запитів покупців	3	5	3
Широта охоплення ринку організаційним продажем	3	4	3
Обсяг витрат, пов'язаних із рекламною	2	3	4

продовження таблиці

Фактори	Конкуренти		Власна фірма
	1	2	
Діяльністю			
Рівень інформованості про марку організаційної системи	1	3	2
Рівень готовності суб'єктів підприємницької діяльності до забезпечення ринку товарами згідно з його сегментами	3	4	3
Рівень активності організаційної системи щодо розробки нових видів продукції, проведення диверсифікації	2	4	3
Рівень забезпеченості фінансовими коштами (ресурсами)	1	3	4

Керівництво просить оцінити позиції конкурентів на ринку, виявити слабкі сторони фірми. Для оцінки використайте «профіль вимог».

**Ситуація 4.** Сільськогосподарське підприємство поряд і основним вирішило частково перейти на диверсифіковане виробництво.

Головний менеджер планово-економічної служби повинен чітко визначити основні завдання, що характерні для I, II, III і IV стадій життєвого циклу товару. Допоможіть вибрати їх із числа наведених:

Основні завдання	До якої стадії належить
Аналіз кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків Вивчення цін Використання емпіричної інформації, одержаної в результаті виходу на ринок Аналіз обсягів продажу та прибутковості Аналіз ефективності стимулювання якості товарів Оцінка техніко – економічних можливостей виробництва різних видів продукції Аналіз факторів ринку Вивчення реакції ринку на конкурентну продукцію Вивчення можливостей модифікації товару Аналіз проблем, пов'язаних із скороченням випуску продукції та переходом до випуску нової продукції	



Основні завдання	До якої стадії належить
Вивчення місткості ринку і можливостей виходу на нові ринки Вивчення мотивації споживачів Оцінка способів правового, в тому числі патентного, захисту продукції Вивчення каналів просування продукції на ринок Вивчення можливостей стандартизації обслуговування споживачів і відповідного сервісу Аналіз споживачів та їх потреб Вивчення ефективності реклами Аналіз конкурентів по ринках і продукції Вивчення раціональних інвестицій у виробництво Порівняння альтернатив щодо випуску продукції Оцінка можливостей виробництва продукції за конкурентоспроможними цінами	

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ І ПРОДУКЦІЇ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення щодо формування підсистеми «Управління якістю праці і продукції».
2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних із формуванням та оцінкою підсистеми «Управління якістю праці і продукції».

**Методика розв'язання ситуацій.** На першому етапі узагальнюються теоретичні знання щодо методології формування підсистеми «Управління якістю праці і продукції». Вивчаються такі питання:

- 1) суть комплексної системи управління якістю праці і продукції;

2) складові елементи комплексної системи управління якістю праці і продукції;

3) критерії оцінки якості праці і продукції;

4) особливості формування комплексної системи управління якістю праці і продукції в умовах ринкової економіки.

**Ситуація 1.** На підприємстві формується підсистема «Управління якістю праці і продукції». Необхідно обґрунтувати критерії оцінки лінійних та функціональних працівників апарату управління. Керівництво організаційного формування просить обґрунтувати критерії оцінки якості і результативності праці головного менеджера планово – економічної служби. Визначіть коефіцієнти значущості критеріїв оцінки якості праці та її результативності.

**Ситуація 2.** Допоможіть проаналізувати кількісні та якісні параметри факторів забезпечення конкурентного статусу організаційного формування (табл.1). Обґрунтуйте висновки і пропозиції щодо конкурентоспроможності підприємства та напрямів забезпечення її зміцнення.

Таблиця 1.

<b>Фактори</b>	<b>Організаційне формування</b>	<b>Конкурент</b>
Продукт (послуги)	4	5
Ціна	3	4
Собівартість	4	3
Якість	3	3
Технічне обслуговування	3	4
Імідж фірми	4	4
Значущість для підприємства	4	4
Відомість фірми	3	3
Зв'язки зі споживачами	4	3
Місцезнаходження	4	3
Час доставки	3	4
Зручність у користуванні	3	4
Політика кредитів	2	3
Додаткові послуги	3	3
Соціальна значущість	4	5

продовження таблиці 1

Фактори	Організаційне формування	Конкурент
Джерела фінансування	4	3
Бюджет (програма маркетингу)	3	4
Технологія	4	4
Можливість збуту	3	4
Можливість постачання	3	2
Ефект масштабу	2	3
Ефективність господарювання	3	4
Торговельна мережа	2	3
Життєвий цикл товару	3	2
Стратегічне партнерство	2	2
Етика компанії	3	4
Ліцензування	2	3
Торговельна марка	2	3

**Ситуація 3.** Оцініть роботу оператора машинного доїння за основними економічними показниками (табл. 2). Зробіть висновки і дайте пропозиції.

Таблиця 2.

Показники	Оператори машинного доїння		
	1	2	3
Річний надій молока від закріплених корів, ц	750	700	650
Жирність молока %	3,3	3,6	3,8
Реалізаційна ціна за 1 ц базисної (3,4%) жирність молока	25,0	25,0	25,0
Собівартість 1 ц молока (усереднена без врахування жирності молока), грн	23	23	23
<i>Визначити показники</i>			
виручка за реалізаційну ціну			
собівартість 1 ц молока з урахуванням жирності			
рівень рентабельності виробництва молока, %			

**Ситуація 4.** У результаті вивчення впливу факторів на продуктивність корів одержані такі моделі (табл.3).

Таблиця 3.

<b>Фактори моделі</b>	<b>Рівняння</b>	<b>Коефіцієнт множинної кореляції</b>
Дисципліна праці	$y=0,295E+0,4+2,053E+0,3x_2$	0,66
Технологічна дисципліна	$y=0,252E+0,4+2,865E+0,3x_2$	0,79
Уміння забезпечувати виробничу культуру	$y=0,254E+0,4+3,134E+0,3x_3$	0,56
Уміння максимально використовувати біологічний потенціал тварин	$y=0,330E+0,4+1,614E+0,3x_4$	0,42

Певна інформація одержана також експертним шляхом (табл..4)

Таблиця 4.

<b>Зміст</b>	<b>Групи доярок</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Знання біологічних можливостей тварин	0,2	0,6
Знання умов реалізації біологічного потенціалу тварин	0,2	0,5
Знання прогресивних технологій утримання і годування тварин	0,2	0,4
Знання раціональних раціонів годівлі	0,3	0,4
Знання основ економіки	0,2	0,8
Трудова дисципліна	0,3	1,0
Технологічна дисципліна	0,3	0,9
Уміння забезпечувати високу культуру виробництва	0,3	0,7
Уміння максимально використовувати біологічний потенціал тварин	0,2	0,7
Річний надій від корови, кг	2600	5600

Проаналізуйте вказані залежності, визначіть критерії оцінки роботи доярок та коефіцієнти її значущості. При формуванні карт оцінки обґрунтуйте систему критеріїв оцінки роботи доярок, доповнюючи або зменшуючи їх кількість.

## ТЕМА. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ І НОВОВВЕДЕННЯМИ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення щодо управління змінами та нововведеннями.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій по управлінню змінами та нововведеннями

**Методика розв'язання ситуацій.** Розгляду ситуацій передують теоретичне осмислення положень щодо управління змінами і нововведеннями. При цьому бажано звернути увагу на такі питання:

- 1) суть інновації та інноваційної діяльності;
- 2) особливості формування інноваційного менеджменту в сучасних умовах ринкової економіки;
- 3) мотивація інноваційної діяльності;
- 4) ефективність нововведень, методи її оцінки.

Після цього приступіть до розгляду ситуацій.

**Ситуація 1.** Керівництво підприємства просить допомогти визначити коефіцієнти значущості згідно з наведеними критеріями моделі оцінки якості праці головного агронома підприємства (максимальна величина – 1, мінімальна – 0):

<b>Критерії оцінки</b>	<b>Коефіцієнт значущості</b>
Освоєння і дотримання сівозмін	
Раціональне використання земель	
Своєчасність виконання агрономічних заходів	
Забезпечення оптимальної густоти насадження	
Розмноження нових сортів	
Впровадження прогресивних технологій	
Виконання плану підвищення родючості ґрунтів	
Виконання зобов'язань за договорами і державними контрактами	
Виконання плану виробництва с.-г. продукції	
Забезпеченість господарства власними кормами	
Організація навчання в господарстві	

продовження таблиці

Критерії оцінки	Коефіцієнт значущості
Підвищення власного професійного потенціалу	
Ведення агродокументації	
Підбір і розстановка кадрів середньої ланки	
Виконавча дисципліна	
Дотримання техніки безпеки	
Всього	

**Ситуація 2.** Визначити ефективність інновацій у системі оперативного управління.

Необхідні дані (умови):

- вартість капітальних вкладень – 240 тис.грн.;

- сума економії заробітної плати від впровадження диспетчеризації – 5 тис.грн.

- прибуток від основної діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці – 155 тис.грн.

Розрахувати строк окупності капітальних вкладень в удосконалення оперативного управління.

**Ситуація 3.** На підприємстві відбувається процес приватизації. Виникла необхідність в реорганізації існуючих організаційних форм управління, зміні співвідношення між централізацією та децентралізацією функцій, прав і відповідальності. Проте ставлення до нововведень серед працівників різне через неоднаковий рівень сприйняття: 12% - швидко сприймають, 30% - середньо, 34% - повільно і 22% - дуже повільно сприймають.

Таким чином, на підприємстві при неправильних діях може відбутися процес поляризації сторін: з одного боку, формуються сили, які погано піддаються впливу, а з другого – добре. Різний і ефект впливу (слабкий, середній та сильний), внаслідок чого формується поле сил, яке включає сили, що сприяють змінам, і сили, які зберігають нинішній стан:

<b>Сили, які сприяють змінам</b>	<b>Сили, які протидіють змінам</b>
Переконаність у необхідності змін	Переконаність у ефективності діючої системи відносин
Нововведення відповідають колективним цілям, нормам, цінностям	Нововведення суперечать колективним цілям, нормам, цінностям
Поліпшення можливостей для самоствердження	Погіршення можливостей для самоствердження
Повне використання знань і здібностей	Неповне використання знань і здібностей
Збільшення вправ	Зменшення вправ
Готовність взяти на себе відповідальність	Відсутність готовності взяти на себе відповідальність
Необхідність, цілі і шляхи реалізації нововведення своєчасно чітко сформульовані та оголошені	Необхідність, цілі і шляхи реалізації нововведення не були чітко оголошені та сформульовані
Працівники об'єкта нововведення мали змогу включитися в процес розробки та реалізації інновацій	Працівники об'єкта нововведення не брали участі в процесі розробки і реалізації інновацій
Високий формальний і неформальний авторитет інноваторів	Низький формальний і неформальний авторитет інноваторів
Високий формальний і неформальний авторитет керівника	Низький формальний і неформальний авторитет керівника

Проаналізуйте ситуацію й розробіть систему заходів, реалізація яких сприятиме посиленню позитивного силового поля і ослабленню негативного. Обґрунтувати системи та види комунікацій.

## **ТЕМА. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ**

### **ПІДСИСТЕМ**

#### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні знання щодо діагностики організаційної системи та її підсистем.

2. Ознайомити з методикою здійснення функцій діагностики організаційної системи та її підсистем виходячи з конкретних ситуацій.

**Методика розв'язання ситуацій.** Теоретичне осмислення діагностики організаційної системи та її підсистем бажано здійснювати за такою схемою:

- діагностика в системі діяльності: суть, цілі, завдання, методи, проблеми;

- особливості діагностики організаційної системи;

- діагностика зовнішнього середовища;

- особливості діагностики системи менеджменту та її підсистем.

Надалі теоретичні положення використовують у процесі розв'язання конкретних ситуацій.

**Ситуація 1.** У результаті аналізу виробництва валової продукції встановлено, що за останні місяці поточного року намітилася тенденція до зменшення його обсягу. У січні було вироблено 50 од. продукції, а в лютому – 52, в березні – 54, у квітні – 48, в травні – 38 і в червні – 34. Короткостроковий прогноз виробництва валової продукції на 3 квартал показав, що його обсяги стабілізуються на рівні 36 – 37 од. Оцініть ситуацію. Для менеджменту не слабкий аналіз, симптом чи проблема? З метою обґрунтування висновків використайте графічний метод і такі дані: постійні витрати – 200 од., змінні витрати на одиницю продукції – 10 од., реалізаційна ціна одиниці продукції – 15 од. Визначіть можливі варіанти вирішення проблеми.

**Ситуація 2.** В процесі діагностики стратегії майбутньої поведінки організаційної системи виникла необхідність оцінити структурні зміни в співвідношенні між постійними, змінними витратами і ціною за одиницю продукції, виходячи з таких варіантів:

1) постійні витрати – 200 од., змінні витрати на одиницю продукції – 15, ціна реалізації – 20, випуск продукції – 42;



2) постійні витрати – 200 од., змінні витрати на одиницю продукції – 15, ціна реалізації – 25, випуск продукції – 30;

3) постійні витрати – 150 од., змінні витрати на одиницю продукції – 15, ціна реалізації – 20, випуск продукції – 42;

4) постійні витрати – 250 од., змінні витрати на одиницю продукції – 15, ціна реалізації – 20, випуск продукції – 51.

Допоможіть розв'язати ситуацію, обґрунтовуючи допустимі та найбільш ефективні структурні зміни у перелічених вище співвідношеннях витрат (постійних, змінних) та ціною за одиницю продукції.

**Ситуація 3.** У процесі діагностики двох організаційних систем встановлено, що, прийнявши рішення про їх злиття, необхідно від двоступеневої структури управління перейти на триступеневу. Проте спільне лінійне керівництво не прислухалося до таких порад, мотивуючи тим, що двоступенева структура скорочує час на доведення рішень до керівників структурних підрозділів і одержання необхідної інформації оберненого зв'язку.

Обґрунтуйте, чи доцільно було б приймати таке рішення. Чи були інші варіанти рішень? Який оптимальний варіант рішення?

Необхідні дані для розв'язання ситуації:

<b>Структурні підрозділи і служби</b>	<b>перше господарство</b>	<b>друге господарство</b>	<b>спільне підприємство (об'єднане)</b>
Планово – економічна	1	1	1
Обліково – фінансова	1	1	1
Агрономічна	1	1	1
Зоотехнічна	1	1	1
Ветеринарна	1	1	1
Інженерна	1	1	1
Маркетингова	-	-	1
Капітального будівництва і ремонтів	-	1	1
Культурно – побутового обслуговування	1	1	1
Автопарк	1	1	1

продовження таблиці

<b>Структурні підрозділи і служби</b>	<b>перше господарство</b>	<b>друге господарство</b>	<b>спільне підприємство (об'єднане)</b>
Ремонтні майстерні	1	1	2
Тракторні бригади	1	2	3
Будівельні бригади	1	1	2
Первинні структурні підрозділи основного виробництва	4	5	9
Населені пункти	1	2	3

**Ситуація 4.** Допоможіть керівництву підприємства прийняти рішення щодо доцільності одержання кредитів при 50 – процентній ставці, якщо рівень ефекту фінансового важеля становить 12,4 при економічному рівні рентабельності активів 22%.

## **ТЕМА 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **Мета завдання:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо ефективності управлінських рішень.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій по визначенню ефективності управлінських рішень.

**Методика розв'язання ситуацій.** Передумовою розв'язання ситуацій є систематизація знань з теоретичних питань ефективності в цілому та ефективності управлінських рішень зокрема. Перелік теоретичних питань такий:

- 1) суть ефективності організації, менеджменту, управлінських рішень;
- 2) критерії ефективності організації, менеджменту, управлінських рішень;
- 3) методичні підходи до визначення ефективності управлінських рішень;
- 4) шляхи підвищення ефективності управлінських рішень.

Закріпивши теоретичний матеріал, починають розгляд ситуацій.

**Ситуація 1.** Порадьте керівнику підприємства, на який рівень виробництва слід вийти, щоб забезпечити 15% рентабельності.

*Необхідні дані:* постійні витрати – 200 тис. грн.; змінні витрати на одиницю продукції (1т) - 10 тис. грн.; ціна реалізації і одиниці продукції (1) – 14 і 16 тис. грн..

**Ситуація 2.** Виступіть у ролі головного менеджера планово – економічної служби конкретного підприємства і оцініть систему менеджменту через ефективність планових та фактично реалізованих управлінських рішень Для розрахунків використайте дані в розрізі господарств по району, які наведені в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

**Фактори визначення розрахункової величини валового доходу**

№ п/п господарства	Фактор					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
1	99	97,6	7,8	38,6	6,4	15,8
2	97	87,5	5,7	38,7	6,0	13,7
3	96	67,9	4,2	35,3	3,8	15,3
4	98	97,6	8,4	33,0	4,1	12,4
5	93	83,0	8,5	30,4	6,8	17,2
6	99	104,0	6,4	19,6	5,4	14,3
7	100	99,2	5,7	43,8	6,2	10,8
8	97	87,8	5,5	26,8	4,6	14,1
9	97	63,7	6,9	30,8	3,8	13,9
10	100	123,8	5,4	32,4	5,4	11,2
11	98	93,6	8,1	21,7	3,9	10,6

продовження таблиці

№ п/п господарства	Фактор					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
12	100	76,7	6,7	29,0	3,7	10,9
13	95	60,0	4,1	29,1	4,2	16,1
14	99	99,6	6,6	33,7	4,7	12,4
15	87	74,7	6,9	28,2	3,5	11,7
16	90	90,0	6,3	32,8	6,1	15,6
17	84	57,0	7,6	41,9	4,9	21,7
18	64	50,5	6,0	31,4	5,3	29,8
19	89	78,9	5,4	27,2	5,1	25,6
20	89	64,2	5,0	38,3	5,7	19,6
21	55	60,5	4,9	36,9	6,8	20,6
22	56	53,8	5,4	31,3	7,0	18,5
23	78	50,2	5,6	51,2	5,5	10,1
24	48	58,1	6,6	35,4	4,6	18,1
25	78	65,5	7,2	34,2	6,6	17,6
26	92	67,9	8,9	35,5	5,7	13,7
27	85	54,0	7,0	39,0	5,0	20,0
28	62	51,0	5,0	30,0	6,5	18,0
29	72	60,0	7,0	32,0	6,0	19,0
30	85	75,0	7,0	29,0	4,0	20,0

**Планова і фактична величина валового прибутку на 100 га  
сільськогосподарських угідь, тис грн.**

№ п/п господарства	У <sub>н</sub> (планова величина показника)	У <sub>ф</sub> (фактична величина показника)
1	2	3
1	32,9	39,9
2	38,8	41,1
3	37,5	34,5
4	43,9	51,5
5	32,9	35,8
6	31,9	34,1
7	40,1	38,2
8	38,7	33,7
9	40,4	42,8
10	46,3	48,2
11	40,0	39,1
12	40,0	47,0
13	31,7	29,4
14	39,1	44,6
15	39,3	42,8
16	34,1	33,3
17	30,4	28,7
18	24,3	25,8
19	29,8	28,6
20	35,0	27,0
21	22,6	23,5

$$Y = 0,24 + 0,12x_1 + 0,21x_2 + 1,28x_3 + 0,43x_4 - 1,68x_5 - 0,34x_6;$$

де,  $Y$  - валовий дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;

$x_1$  – якість землі в балах;

$x_2$  – основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.

$x_3$ - мінеральні добрива на 1 га орної землі, ц;

$x_4$ - питома вага яловичини й свинини в структурі товарної продукції,  
%;

$x_5$  – орної землі на одного працездатного, га;

$x_6$  – питома вага зерна в структурі товарної продукції, %.

Розрахунок можна здійснити за такою схемою:

Показники	Шифр підприємства			
	1	2	...	30
<b>I. Вихідні дані</b>				
$x_1$ –				
$x_2$ –				
$x_3$ –				
$x_4$ –				
$x_5$ –				
$x_6$ –				
$u_f$ – фактичний ВД на 100 га с.- г. угідь, тис. грн.				
$u_p$ – плановий ВД на 100 га с.- г. угідь, тис. грн.				
<b>II. Визначення розрахункової величини ВД на 100 га с.- г. угідь, тис. грн.</b>				
за $x_1$ –				
за $x_2$ –				
за $x_3$ –				
за $x_4$ –				
за $x_5$ –				
за $x_6$ –				
<b>Всього, <math>u_p</math> -</b>				
<b>III. Співвідношення коефіцієнтів:</b>				
$u_f : u_p$				
$u_p : u_p$				

**Примітка.** Модель побудована за цінами і показниками до інфляції.

На основі проведених розрахунків оцініть конкурентний статус своїх та інших організаційних формувань. Обґрунтуйте можливі стратегії діяльності підприємств.

Для визначення ефективності управлінських рішень та оцінки конкурентного статусу підприємств можна використати індексний метод, методологія якого розкрита в логічній послідовності дій:

Показники	Підприємство			В середньому по району
	1	2	3	
<u>1.Результативні показники</u>	43	36	42	49
Валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн., ( $y_1$ )				
Валова продукція на одного середньорічного показника, грн., ( $y_2$ )	3000	4300	4000	3900
Рівень рентабельності, %, ( $y_3$ )	25	18	14	29
Урожайність зернових культур, ц/га, ( $y_4$ )	42	31	32	46
Середньорічний надій від корови, ц., ( $y_5$ )	28	24	29	30
Фондовіддача, грн.,( $y_6$ )	0.8	0.7	0.5	0.7
<u>2.Відносні коефіцієнти</u> (відношення показника господарства до середнього показника по району)				
$\frac{v_1}{y_1}$				
$\frac{v_2}{y_2}$				
$\frac{v_3}{y_3}$				
$\frac{v_4}{y_4}$				
$\frac{v_5}{y_5}$				
$\frac{v_6}{y_6}$				
А сума коефіцієнтів				

продовження таблиці 5

Показники	Підприємство			В середньому по району
<u>3. Фактори, що характеризують умови господарювання</u>				
Основні фонди на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. ( $x_1$ )	54	53	89	88
Якість землі, бал ( $x_2$ )	38	37	37	41
Землі на одного середньорічного працівника, га ( $x_3$ )	6	12	9	8
<u>4. Відносні коефіцієнти</u> (відношення показника господарства до середнього показника по району по $x_1$ і $x_2$ )				
$x_1$				
$x_2$				
$x_3$				
В - Сума поправочних коефіцієнтів				
У - Середній поправочний коефіцієнт				
$U_1$ - Можлива результативність господарювання з урахуванням потенціалів підприємств (коефіцієнти)				
$U_2$ - Рівень досягнення цілей з урахуванням виробничого потенціалу господарств потенціалу ( $A/U_1$ )				



## ТЕМА . РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення щодо результативності організаційної системи і менеджменту.

2. Ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних з визначенням результативності організаційної системи і менеджменту.

**Методика розв'язання ситуацій.** Розв'язанню ситуацій передують систематизація знань щодо таких питань:

1) результативність системи менеджменту: суть, критерії, проблеми вимірювання;

2) характеристика результативності виробничо – фінансової діяльності підприємства. Особливості формування показників;

3) ефективність підсистем менеджменту (інформаційної, організації управлінської праці тощо).

**Ситуація 1.** Увійдіть у роль спеціаліста –керівника планово – економічної служби і сформуєте систему показників результативності організації та менеджменту за наведеними нижче критеріями. Систему показників вписати в графу 2 таблиці 1.

Таблиця 1.

### **Критерії та показники результативності організації і менеджменту**

<b>Показники результативності (оцінки)</b>	<b>Критерії результативності (оцінки)</b>
<b>Характеризують:</b>	
загальну результативність організаційної системи	1
	2
	3
	І.т.д.
економічність апарату управління	1
	2
	3

продовження таблиці 1

<b>Показники результативності (оцінки)</b>	<b>Критерії результативності (оцінки)</b>
	І.т.д.
рівень організації праці управлінських працівників	1
	2
	3
	І.т.д.
ефективність інформаційної системи підприємства	1
	2
	3
	І.т.д.
розвиток внутрішньо системних розрахункових відносин	1
	2
	3
	І.т.д.
рівень саморегулювання керованих об'єктів	1
	2
	3
	І.т.д.
результативність виробничої діяльності	1
	2
	3
	І.т.д.
результативність фінансової діяльності	1
	2
	3
	І.т.д.
Загальну результативність системи менеджменту	1
	2
	3
	І.т.д.

Систематизація показників за групами критеріїв результативності (оцінки) здійснюється на основі основних показників ефективності систем:

1. Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат по підприємству.

2. Дієвість.

3. Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці по підприємству.
4. Економічність.
5. Якість.
6. Продуктивність системи.
7. Питома вага чисельності працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства.
8. Припадає середньорічних працівників підприємства на одного управлінського працівника.
9. Якість трудового життя.
10. Доходність.
11. Нововведення.
12. Припадає валової продукції на одного управлінського працівника
13. Припадає валової продукції на 1 грн. витрат, пов'язаних з управлінням
14. Припадає валової продукції на 1 грн. оплати праці управлінських працівників.
15. Припадає прибутку на одного управлінського працівника.
16. Припадає прибутку на 1 грн. витрат, пов'язаних з управлінням
17. Припадає прибутку на 1 грн. оплати праці управлінського персоналу.
18. Стабільність.
19. Прибутковість
20. Інноваційна привабливість
21. Коефіцієнт оперативності апарату управління
22. Коефіцієнт гнучкості апарату управління
23. Коефіцієнт централізації (децентралізації) функцій, прав і відповідальності
24. Кількість рішень, які приймаються на нижчих рівнях управління

25. Важливість рішень, переданих на нижчі рівні управління
26. Рівень контролю, який здійснюється за даним рішенням
27. Рівень досягнення намічених цілей
28. Коефіцієнт керованості
29. Коефіцієнт обслуговування спеціалістами
30. Коефіцієнт екстенсивності використання робочого часу
31. Коефіцієнт раціональності структури затрат робочого часу
32. Коефіцієнт достовірності інформації
33. Коефіцієнт повноти інформації
34. Коефіцієнт своєчасності інформації
35. Коефіцієнт використання інформації
36. Рівень відповідності посадової ставки й розміру доплат працівникам апарату управління результатам їх безпосередньої діяльності
37. Рівень відповідності єдності видачі розпоряджень і персональної відповідальності управлінських працівників
38. Рівень відповідності критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників їх правомочності і положенню в системі управління
39. Коефіцієнт раціональності потоків інформації
40. Прибутковість інвестицій
41. Головний показник прибутковості
42. Нетто – прибутковість активів
43. Нетто – прибутковість продажу
44. Поточний коефіцієнт ліквідності
45. Коефіцієнт миттєвої ліквідності
46. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
47. Коефіцієнт стабільності
48. Рентабельність продажу
49. Рентабельність власного капіталу
50. Рентабельність активів

- 51. Норма прибутку
- 52. Продуктивність праці
- 53. Фондовіддача
- 54. Виробництво валової продукції
- 55. Урожайність сільськогосподарських культур

**Ситуація 2.** Спеціалісти підприємства порушили питання про необхідність обґрунтування коефіцієнта значущості показників результативності. Керівництво просить визначити міру значущості вимірників результативності залежно від суб'єкта діяльності і аналізу:

Суб'єкт аналізу діяльності	Дієвість	Економічність	Якість	Продуктивність	Якість трудового життя	Нововведення
Рівень працівника						
Рівень освіти						
Рівень структурного підрозділу						
Рівень фірми						
НДОКР						
Виробництво						
Збут						
Обслуговування						
Державний сектор						
Приватний сектор						

**Умовні позначення:**

- 1 – вирішальне значення;
- 2 – дуже важливо;
- 3 – важливо;
- 4 – частково важливо;
- 5 – не має повного значення.

**Ситуація 3.** Виходячи з наведених нижче даних, розрахуйте показники економічності і результативності апарату управління. Проаналізуйте їх, обґрунтуйте висновки і пропозиції (ціни до інфляції).

Показники	Роки	
	базовий	Звітний
Загальна кількість працюючих у підприємстві, чол..	305	290
Кількість працівників апарату управління, чол..	39	39
Вартість валової продукції, тис. грн.	19300	20300
Прибуток, тис. грн.	3500	4200
Рівень рентабельності, %	72	101
Фонд оплати праці управлінських працівників, грн.	190000	220000
Загальний фонд оплати праці по підприємству, тис. грн.	2105	2300

**Ситуація 4.** Допоможіть визначити рівень ефективності реалізованих управлінських рішень, виходячи із таких даних:

$x_1$  – якість землі, балів - 99;  $x_2$  – основні виробничі фонди на 100 га с.-г. угідь. тис. грн. - 92;  $x_3$ - внесено мінеральних добрив на 1 га ріллі, туків – 8;  $x_4$  – питома вага яловичини і свинини в структурі товарної продукції, % - 39;  $x_5$ - припадає ріллі на одного працездатного, га – 6,5;  $x_6$ - питома вага зерна в структурі товарної продукції,% - 15. Визначити розрахункову величину валового доходу  $Y_{\phi}$  на 100 га сільськогосподарських угідь, використовуючи формулу:  $Y_p=0,240+0,123x_1+0,205x_2+1,275x_3+0,427x_4-1,693x_5-0,340x_6$ .

**Ситуація 5.** Керівникові акціонерного товариства на 1 жовтня 2009 р. головним бухгалтером була подана інформація, яка характеризує результативність фінансово – господарської діяльності за 9 міс. роботи (ситуація результативна) (табл.1)

Таблиця 1.

Показники	2008 р. фактично	Станом на 1.10.2009р	
		прогноз	фактично
Обсяг виробництва, т:			
жива риба	1600	1400	1180
копчена риба	250	180	160
Обсяг реалізації, т:			
жива риба	1100	900	710
копчена риба	200	170	155
Обсяг реалізації у вартісному виразі, млн., грн.	390000	420000	885400
Витрати, млн. грн..	280000	300000	712300
Фінансові результати, млн. грн..	100000	120000	142000
Валюта балансу, млн. грн.	57010	351207	398520
Вартість основних виробничих фондів, млн. грн..	300000	310000	322000
Вартість виробничих запасів, млн. грн.	20000	40000	35000
Вартість готової продукції, млн. грн.	500	5000	6000
Дебітори, млн. грн..	4500	4000	28500
Кредитори млн. грн.	5000	5500	17500
Розрахунковий рахунок, млн. грн.	2000	2200	500
Каса, млн. грн..	10	7	20
Джерела власних коштів, млн. грн..	52010	55707	381020
Статутний фонд млн. грн.	40000	40000	120000

Керівник згаданого формування просить проаналізувати дані та виявити:

- наскільки вони достовірні і відображують реальний фінансовий стан підприємства;
- можливі ризики у виробничій та фінансовій діяльності;
- етап розвитку ситуації;
- основні напрями розв'язання ситуацій щодо зниження рівня ризикованості.

**Ситуація 6.** Допоможіть керівникові визначити, яка буде результативність фінансово – господарської діяльності (РФГД) залежно від

результативності окремих її складових (РГД і РФД) рис. 6. Спрогнозуйте розвиток можливих ситуацій, виходячи із визначеної вами результативності фінансово – господарської діяльності.

	РФД << 0	РФД = 0	РФД >> 0
РГД >> 0	1	4	6
РГД = 0	7	2	5
РГД <<	9	8	3

**Рис.6. Матриця альтернатив забезпечення результативності фінансово – господарської діяльності**

**Ситуація 7.** Керівництво підприємства вважає, що передумовою забезпечення результативності організації та менеджменту є чітке визначення завдань і алгоритмів їх розв’язання. Виходячи з цього просить разом із спеціалістами планово – економічної служби визначити:

- основні завдання, які охоплюють різні сторони діяльності підприємства та його систему менеджменту;
- виконавців і відповідальних за підготовку необхідної інформації щодо основних завдань підприємства;
- періодичність та строки розв’язання основних завдань;
- орган управління, відділ чи службу, які будуть розв’язувати завдання.

На основі виділених завдань скласти (визначити):

- алгоритм досягнення цілей по кожному завданню;
- виконавців і відповідальних за роботи, які слід виконувати, а також розробку заходів у певній системі дій;
- затрати на весь обсяг робіт, який необхідно виконати в системі дій;
- сіткову модель завдань, що необхідно розв’язати.

Для розв’язання задач згідно із ситуацією можна користуватися такими методичними порадами.

- 1) охоплювати систему управління в цілому і всі підсистеми підприємства;



2) сприяти розвитку системи на основі використання досягнень НТП та інтенсивних факторів;

3) забезпечувати ефективне функціонування підприємства як цілісної системи;

4) вирішуватись правомочним органом управління.

Важливо на кожний період часу виділяти пріоритетні завдання, що забезпечують розвиток усієї системи. На даному етапі розвитку продуктивних сил і виробничих відносин ними можуть бути:

- впровадження інтенсивних ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур, годівлі та утримання тварин; заготівлі, зберігання і переробки кормів;

- оптимізація технічного потенціалу підприємства;

- вдосконалення механізму управління в умовах функціонування ринкової економіки;

- підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та якості вироблюваної продукції;

- ефективність системи менеджменту;

- розвиток соціальної інфраструктури в господарстві та ін.

У плані – графіку повинні фіксувати й поточні завдання, які мають підтримувати систему в упорядкованому стані.

Отже, виділенню завдань необхідно приділяти максимальну увагу – від цього залежить рівень саморегулювання виробничих систем.

Визначені завдання слід проранжувати в певній логічній послідовності з урахуванням їх пріоритетності. Господарська практика свідчить про доцільність ранжування спочатку загальних, а потім підпорядкованих їм управлінських завдань. Схематично це можна подати так (схема 7).

Розробивши «дерево цілей» загальної цільової програми вдосконалення механізму функціонування сільськогосподарського підприємства, потрібно визначити відповідальних та виконавців.

Використовуючи функціональні матриці, можна деталізувати міру участі кожного спеціаліста, лінійного керівника у вирішенні запланованих управлінських завдань.



**Рис.7. «Дерево цілей» основних завдань підприємства (фрагмент)**



Таблиця 3.

**Алгоритм вирішення завдання, відповідальні, виконавці і строки досягнення цілей**

<b>Шифр події</b>	<b>Накреслена мета</b>	<b>Відповідальні</b>	<b>Виконавці</b>	<b>Строки, днів</b>
0 - 1	Створення комісії для вивчення причин зниження та розробки основних напрямів підвищення жирності і якості молока	Керівник підприємства	Головний економіст (менеджер) і головний зоотехнік	
1 – 2	Розробка плану та визначення відповідальних і виконавців	Головний економіст (менеджер)	Члени комісії	3
2 - 3	Вивчення фактичної якості вироблюваної молочної продукції в господарстві (на фермах)	Головний зоотехнік	Зоотехнік – селекціонер, завідуючі фермами	3
2 - 4	Вивчення фактичної жирності молока і якості молока по групах корів	Те ж	Зоотехнік – селекціонер, завідуючі фермами, обліковці	7
2 - 5	Вивчення фактичної жирності молока в розрізі груп корів, закріплених за дояркою	Те ж	Те ж	10
3 – 6 4 – 6 5 - 6	Узагальнення даних на основі проведеного аналізу	Те ж	Те ж	5
3 - 11	Аналіз впливу кормів на жирність і якість молока	Головний економіст(менеджер)	Працівники планово – економічного відділу	7
5 - 12	Аналіз впливу на жирність молока зміни структури поголів'я за роками лактації	Те ж	Працівники планово – економічного і зоотехнічного відділів	10
5 - 13	Аналіз впливу на жирність молока зміни структури стада тварин за продуктивністю по місяцях лактації	Головний зоотехнік	Те ж	12
6 - 14	Аналіз впливу на жирність і якість молока інших факторів (технологічних, організаційних, стимулювання)	Головний економіст(менеджер)	Те ж	8
11 – 15 12 – 15 13 – 15 14 – 15	Узагальнення даних аналізу впливу факторів на жирність і якість молока	Те ж	Працівники планово – економічного відділу	6

продовження таблиці 3

Шифр події	Накреслена мета	Відповідальні	Виконавці	Строк и, днів
7 – 8 9 – 10 10 - 28	Вивчення передового досвіду, досягнень науково – технічного прогресу	Головний зоотехнік	Працівники зоотехнічного відділу, завідуючі фермами	20
15 – 16	Підготовка і проведення засідань правління	Головний економіст(менеджер)	Члени комісії	
17 – 19	Підготовка і проведення на фермах зборів	Головний зоотехнік	Головні спеціалісти: економіст, зоотехнік, ветлікар і завідуючі фермами	7
15 – 18	Розробка заходів по закріпленню кадрів структурних підрозділів	Начальник відділу кадрів	Працівники відділу кадрів, головний зоотехнік, завідуючі фермами	5
15 – 17	Розробка плану пояснювальної, організаційної та виховної роботи	Головний зоотехнік	Головний зоотехнік	5
11 – 20	Розробка заходів по зміцненню кормової бази в господарстві	Головний агроном	Працівники агрономічного відділу	7
15 – 21	Розробка заходів організаційного характеру по підвищенню жирності і якості молока	Головний зоотехнік	Працівники зоотехнічного відділу, завідуючі фермами	5
15 – 22	Розробка заходів по вдосконаленню технології годівлі та утриманні тварин	Те ж	Те ж	5
15 – 23	Розробка форм морального стимулювання працівників ферм	Голова профбюро	Члени проф.-бюро, працівники зоотехнічного відділу, завідуючі фермами	6
15 – 24	Розробка форм матеріального стимулювання працівників ферм	Головний економіст	Працівники планово – економічного відділу, головний зоотехнік, завідуючі фермами	10

продовження таблиці 3

Шифр події	Накреслена мета	Відповідальні	Виконавці	Строк и, днів
18 – 25 19 – 25 20 - 25	Розробка системи заходів підвищення жирності і якості молока	Те ж	Члени комісії	15
21 – 25 22 – 25 23 – 25 24 – 25 25 – 26	Визначення економічної ефективності розроблених заходів по підвищенню жирності і якості молока	Головний економіст	Працівники планово – економічного відділу	5
0-27-28	Організація зоовет навчання працівників тваринницьких ферм	Головний зоотехнік	Головний зоотехнік, головний ветлікар	20
26 – 28	Виконання накреслених заходів	Те ж	Відповідальні за заходи працівники апарату управління	Протягом року

Суб'єкт розгляду запланованих завдань визначається на основі вкладання функціональних матриць. При цьому враховують компетентність, правомочність, рівень оперативно – виробничої самостійності структурних ланок, розвиток демократичних основ управління та ін. Важливо обґрунтувати перелік питань, які мають розглядатися на засіданнях колективних і колегіальних органів управління, що сприятиме підвищенню коефіцієнта поінформованості питомої ваги причетності і відповідальності суб'єктів діяльності, розвиток ініціативи тощо.

Плани – графіки вирішення управлінських засад можна розробляти, використовуючи таку форму (табл. 2), по цільових функціональних програмах, у розрізі структурних підрозділів і підприємства в цілому. Такий підхід дає змогу забезпечити цілісність підприємства як системи, динамічний розвиток структурних підрозділів тощо.

Потім на основі запропонованих завдань соціального, економічного, організаційного і техніко – технологічного характеру складають алгоритми досягнення цілі по кожному конкретному завданню, тобто накреслюють

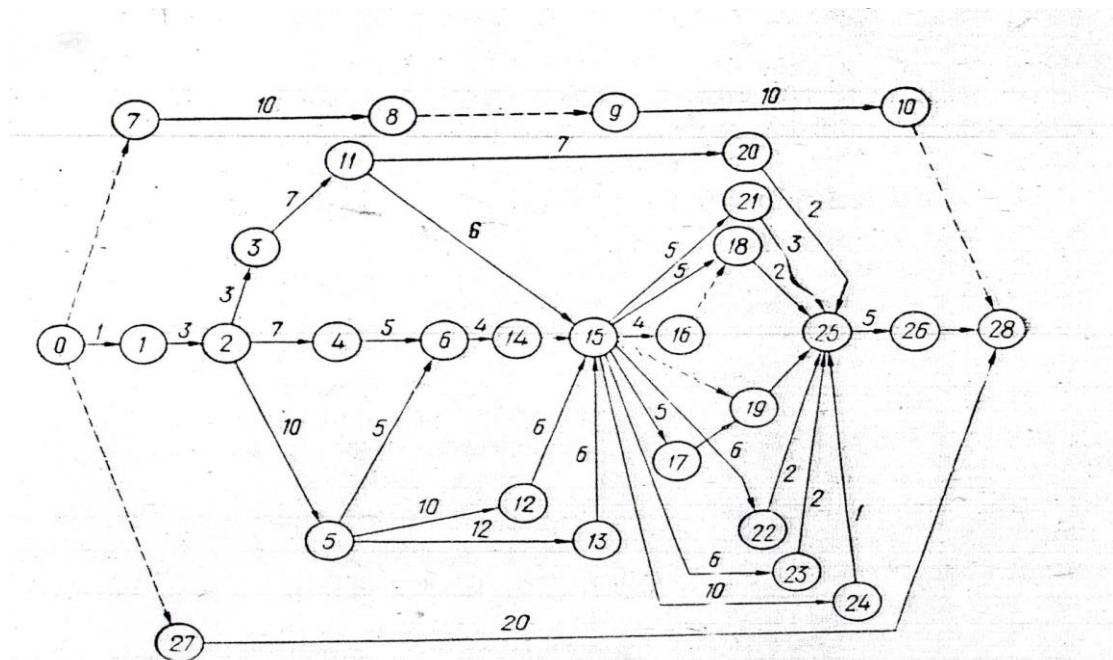
певну систему дій. Проілюструємо це на прикладі завдання щодо підвищення жирності молока. Досягнення мети передбачає таку послідовність логічних дій і накреслених заходів (табл. 3).

Ознайомившись з алгоритмом вирішення завдань і визначивши відповідальних виконавців, а також строки досягнення цілей, складають сітковий графік (рис. 8).

Аналогічно складають алгоритм інших вирішуваних завдань.

**Умови.** Для складання планів – графіків і алгоритмів вирішення управлінських завдань використовують:

- 1) накреслені управлінські завдання (див. табл. 2)
- 2) методику складання сіткових графіків
- 3) функціональні матриці розподілу функції, прав і відповідальності суб'єктів управління.



**8. Сітковий графік розробки плану заходів по підвищенню жирності і якості молока.**

## ТЕМА. СИСТЕМА ОЦІНКИ ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВІВ, УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

### Мета заняття:

1. Закріпити теоретичні положення щодо оцінки трудових колективів, управлінських працівників.

2. ознайомити з методологією розв'язання ситуацій, пов'язаних з оцінкою трудових колективів та управлінських працівників

**Методика розв'язання ситуацій.** Теоретичне осмислення методології оцінки трудових колективів та управлінських працівників доцільно здійснювати за такою схемою питань:

1) оцінка трудових колективів та управлінських працівників як об'єктивна необхідність й економічна доцільність;

2) методологія оцінки трудових колективів та управлінських працівників;

3) основні напрямки використання результатів оцінки трудових колективів і управлінських працівників.

Після осмислення теоретичних положень приступають до розв'язання ситуацій.

**Ситуація 1.** У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності було виявлено неоднакову результативність роботи трудових колективів. Група аналітиків вважає, що на результативність діяльності впливає рівень розвитку трудових колективів. Для підтвердження цього висновку вирішили провести соціологічне дослідження й оцінити трудовий колектив.

Головний економіст колективного підприємства не ознайомлений з методикою оцінки колективів і просить вас проконсультувати його з цих питань. Для підготовки консультантів вирішено засвоїти методологію оцінки трудових колективів під час проведення практичних занять. Конкурентним об'єктом оцінки визначена академічна група. Кожних із



членів академічної групи оцінює своїх колег по групі, використовуючи робочий трафарет відповідей.

**Варіант можливих відповідей на запитання.**

*№ 1. Вам доручили переглянути склад колективу. Кого б ви залишили?*

А – обов’язково залишив би в колективі

Б – залишив би в колективі

В – не знаю, важко відповісти

Г – мабуть, не залишив би

Д – ні в якому разі не залишив би.

*№ 2. Оцініть кожного як працівника, спеціаліста своєї справи.*

А – дуже добрий

Б – добрий

В – не знаю, важко відповісти

Г - швидше поганий, ніж добрий

Д – дуже поганий

*№ 3. Оцініть кожного як товариша, як людину, якій можна довірити щось інтимне.*

А – цілком довірив би

Б – довірив би

В – не знаю, важко відповісти

Г – швидше не довірив би, ніж довірив

Д – ні в якому разі не довірив би

*№ 4. Оцініть прив’язаність до колективу.*

А- дуже бажає працювати в колективі

Б- вважає працювати в колективі

В – не знаю, важко відповісти

Г – швидше не бажає, ніж бажає працювати

Д- зовсім не бажає працювати

*№ 5. Оцініть як громадського працівника*

А – дуже активний в громадських справах

Б – активний

В – не знаю, важко оцінити

Г – швидше не активний, ніж активний

Д – зовсім не активний

*№ 6. Чесність щодо товаришів, колег.*

А – дуже чесний

Б – чесний

В- важко відповісти

Г – не чесний

Д – дуже не чесний

*№ 7. Зовнішній вигляд на роботі.*

А – дуже добрий.

Б – добрий

В – важко відповісти

Г – поганенький

Д- поганий

*№ 8. Товаристкість.*

А – дуже товариській

Б – товариській

В – важко відповісти

Г – швидше не товариській

Д- зовсім не товариській

*№ 9. Як ставиться до критичних зауважень товаришів, колег?.*

А – дуже добре

Б – добре

В – важко відповісти

Г – погано

Д – дуже погано

Результати відповідей фіксуються в робочому трафареті інтерв'ю:

№ п. п.	Питання про членів колективу	Умовні номери членів колективу																		
		01	02	03	04	05	06	07	08	І т. д										
1	Вам доручили переглянути склад колективу. Кого б ви залишили.																			
2	Оцініть кожного як працівника, як спеціаліста своєї справи																			
3	Оцініть кожного як товариша, як людину, якій можна довірити щось особисте, інтимне																			
4	Оцініть прив'язаність до колективу																			
5	Оцініть як громадського працівника																			
6	Чесність щодо товаришів, колег																			
7	Зовнішній вигляд на роботі																			
8	Товариськість																			
9	Як ставиться до критичних зауважень товаришів, колег																			

Наступним етапом є зведення результатів анкет по кожному члену колективу за такою формою:

### Результати опитування членів колективу

№ п.п. анкет	Шифри членів колективу																			І т.д.
	01									02										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	І т.д.	
01																				
02																				
03																				
І т.д.																				

**Примітка.** У клітинках заносяться результати опитування А, Б, В, Г, Д.

Тепер здійснюють систематизацію відповідей членів колективу на питання. Її бажано проводити за такою схемою:

**Систематизація відповідей членів колективу по кожному питанню(якості)**

№ п.п. анкет	Перше питання (якість)							Друге питання (якість)				
	Шифр членів колективу							Шифр членів колективу				
	01	02	03	04	05	06	I т.д.	01	02	03	04	I т.д.
01												
02												
03												
I т.д.												

**Примітка.** У клітинках заносяться результати опитування А, Б, В, Г, Д.

Одержавши необхідну інформацію згідно з поставленими питаннями, визначають систему показників (індексів) за формулою:

$$I = \frac{A + \frac{B - \Gamma}{2} - Д}{A + B + B + \Gamma + Д}$$

Де I- індекс оцінки всіх якостей, окремих якостей; А- кількість максимально позитивних оцінок; Б- кількість позитивних оцінок; В- кількість нейтральних оцінок; Г- кількість негативних оцінок; Д- кількість максимально негативних оцінок.

Підставивши у формулу відповідні значення, визначають індекси по всіх індивідуальних ознаках (за питаннями 1-9). Дані заносяться у таку форму:

**Карта індексів ділових та особистих якостей членів трудових колективів**

Умовні позначення членів колективу	Індекси якостей членів колективу								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01									
02									
03									
I т.д.									

Визначається і середній індекс якостей за такою формулою:

$$I_c = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + I_6 + I_7 + I_8 + I_9}{9}$$

Де  $I_1$ - $I_9$ - індекси відповідно з першого по дев'яте питання.  
Середні індекси встановлюються у таблиці:

Умовний номер членів колективу	Сума індексів по дев'яти ознаках	Середній індекс
01		
02		
03		
І т.д.		

Важливими показниками є індекси позитивності і негативності кожної якості. Їх можна визначити за формулами:

$$I_n = \frac{\sum(A+B)}{H^2}; \quad I_n = \frac{-\sum(\Gamma+D)}{H^2};$$

де  $I_n$  - індекс позитивності кожної якості; А- сума максимально позитивних оцінок; Б- сума позитивних оцінок; Н- кількість усіх позитивних оцінок ;  $I_n$ - індекс негативності кожної якості; Г- сума негативних оцінок; Д-сума максимально негативних оцінок.

Розрахунок названих індексів доцільно здійснювати за такою схемою:

№ п.п. питання	Формула для розрахунку	Розрахунок	Індекс(позитивності чи негативності )
1			
2			
3			

Названі індекси використовують для визначення індексів внутрішньогрупової згуртованості колективу. Його можна визначити за формулою:

$$I_3 = \frac{\sum(A+B) - \sum(\Gamma+D)}{H^2}$$

де  $I_3$  - індекс внутрішньої згуртованості  $\sum(A+B)$ – сума всіх максимально позитивних і позитивних оцінок  $\sum(\Gamma+D)$ – сума всіх негативних і максимально негативних оцінок; Н- чисельність колективу.

Для прийняття кінцевих рішень використайте такі обмеження.

*При визначенні загальних середніх індексів:*

від +1 до +0,75 – оцінка дуже висока, яка не потребує втручання;

від +0.75 до +0.25 – оцінка висока, яка не потребує втручання;

від +0.25 до -0.25 – оцінка нейтральна, бажане втручання керівництва;

від -0.75 до -1 – оцінка дуже низька, потребує термінового втручання.

*При визначенні індексів позитивності кожної якості:*

від +1 до +0.75 – оцінка дуже висока, яка не потребує втручання керівництва;

від +0.75 до +0.50 – оцінка висока, яка не потребує втручання керівництва;

від +0.50 до +0.25 – оцінка середня, бажане втручання керівництва;

від +0.25 до +0.00 – оцінка низька, яка потребує термінового втручання керівництва.

*При визначенні індексів негативності кожної якості :*

від 0.00 до -0.25 – оцінка висока, яка не потребує втручання керівництва;

від -0.25 до -0.75 – оцінка низька, яка потребує втручання керівництва;

від -0.75 до -1 – оцінка дуже низька, стан повної конфліктної ситуації, яка потребує термінового втручання керівництва.

Кінцевим етапом розв'язання ситуації є ранжування індексів по кожній якості і середньому індексі. Це дасть змогу визначити лідерів і взагалі виявити рівень розвитку колективу.

Для полегшення розв'язання ситуації наведемо приклад. У результаті соціологічних досліджень одержимо відповідь на перших два питання (якості). Використавши формулу індексу оцінки, визначаємо його величину:

Шифр члена колективу	Індекси якості	
	За першим питанням	За другим питанням
01	0,47	0,55
02	0,64	0,44
03	0,44	0,47
04	0,70	0,79
05	0,47	0,50

продовження таблиці

Шифр члена колективу	Індекси якості	
	За першим питанням	За другим питанням
06	0,41	0,41
07	0,62	0,59
08	0,53	0,62
09	0,50	0,68
10	0,56	0,59
11	0,18	0,74
12	0,68	0,44
13	0,68	0,38
14	0,71	0,44
15	0,65	0,53
16	0,62	0,38
17	0,56	0,38
18	0,65	0,44

Середній коефіцієнт становитиме :

Шифр члена колективу	Сума коефіцієнтів	Середній індекс
01	1,02	0,52
02	1,08	0,54
03	0,91	0,46
04	1,49	0,74
05	0,97	0,48
06	0,82	0,41
07	1,21	0,60
08	1,15	0,57
09	1,18	0,59
10	1,15	0,57
11	0,92	0,46
12	1,12	0,56
13	1,06	0,53
14	1,15	0,57
15	1,18	0,59
16	1,00	0,50
17	0,94	0,47
18	1,09	0,54

Проведемо розрахунки по визначенню індексу позитивності і негативності якості за схемою :

Номер питання (якості)	Розрахунок	Індекс
1	<i>Індекс позитивності якості</i> $I_{п} = \frac{85 + 103}{324} = 0,58$	$I_{п} = 0,58$
2	$I_{п} = \frac{69 + 169}{324} = 0,73$	$I_{п} = 0,73$
1	$I_{п} = \frac{(25 + 0)}{324} = -0,07$	$I_{п} = -0,07$
2	$I_{п} = \frac{(15 - 0)}{324} = -0,05$	$I_{п} = -0,05$

За раніше наведеною формулою визначаємо індекс внутрішньої групової згуртованості колективу:

Номер питання (якості)	Розрахунок	Індекс
1	$I_{з} = \frac{188 - 25}{324} = 0,50$	$I_{з} = 0,50$
2	$I_{з} = \frac{238 - 15}{324} = 0,68$	$I_{з} = 0,68$

**Ситуація 2.** У колективному сільськогосподарському підприємстві формується система оцінки діяльності управлінського персоналу. На засіданні колегіального органу управління прийнято рішення, крім результативних економічних показників, у системі оцінки включати такі критерії, як : організаторські здібності; ініціативність і діловитість; творчі здібності; дисциплінованість; взаємовідносини з колективом; професійний рівень. Перед головним економістом (менеджером) підприємства поставлене завдання обґрунтувати критерії та розробити карту оцінки якостей. У зв'язку з цим він просить надати йому допомогу в розробці документа. Деякі його розробки наведені нижче.



## Карта оцінки якостей

Рівень розвитку якості	Вид якості
<b>Високий</b>	<p style="text-align: center;"><i><b>Організаторські здібності</b></i></p> <p>Високий рівень переконаності в необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. Відмінно підготовлений і володіє мистецтвом організувати діяльність колективу, свою особисту працю та робоче місце. Вміє правильно використовувати свій вільний час, на науковій основі організувати функціонування керованого об'єкта, виконання робіт всім учасниками спільної праці, цільової соціально-економічної програми (згідно з рольовими функціями). Володіє методами і вміє підтримувати високий рівень дисципліни в колективі, організувати колективне обговорення принципових питань, роботу колективу на принципах внутрішньогосподарського розрахунку і саморегулювання. Високий рівень інноваційної діяльності. З урахуванням нововведень та об'єктивних обставин швидко змінює організацію діяльності і роботу управлінського персоналу. В процесі здійснення функцій не відступає перед труднощами, розпочату справу доводить до логічного завершення.</p>
<b>Добрий</b>	<p>Досить високий рівень переконаності необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. У достатній мірі підготовлений і добре володіє мистецтвом організувати колективну діяльність свою особисту працю, робоче місце, роботу персоналу служби тощо. Правильно використовує свій вільний час, на науковій основі вміє організувати функціонування керованого об'єкта, виконання робіт усіма учасниками спільної праці, цільової соціально-економічної програми(згідно з рольовими функціями). Добре володіє методами і вміє підтримувати високий рівень дисципліни в колективі, організувати колективне обговорення принципових питань, роботу колективу на принципах внутрішньогосподарського розрахунку і саморегулювання. Достатньо високий рівень інноваційної діяльності. З урахуванням нововведень та об'єктивних обставин змінює організацію діяльності, а також роботу управлінського персоналу певної служби. Вміє переконувати колектив у необхідності впровадження нововведень. Риси характеру, ділові та особисті якості дозволяють не відступати перед труднощами , розпочату справу доводить до кінця.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
<b>Організаторські здібності</b>	
Середній	<p>Достатній рівень переконаності в необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. Вміє організувати колективну діяльність, свою особисту працю, робоче місце, роботу персоналу конкретної служби. Може раціонально використовувати свій вільний час, організувати функціонування керованого об'єкта, виконання робіт усіма учасниками спільної праці. Сприяє виконанню цільової соціально-економічної програми ( згідно з рольовими функціями). Вміє підтримувати в колективі достатній рівень дисципліни. Може організувати колективне обговорення принципів питань, роботу колективів на принципах внутрішньогосподарського розрахунку та саморегулювання. Достатній рівень інноваційної діяльності. Підготовлене для здійснення змін в організації діяльності, якщо цього вимагатимуть об'єктивні обставини. Може переконувати колектив у необхідності впровадження нововведень, невідступати перед труднощами розпочату справу доводити до логічного завершення.</p>
Слабкий (низький)	<p>Слабкий рівень переконаності в необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. Рівень знань та вмінь не дозволяє на науковій основі організувати колективну діяльність, свою особисту працю, робоче місце, роботу персоналу конкретної служби, функціонування керованого об'єкта, виконання робіт усіма учасниками спільних праці. Не зовсім раціонально використовує свій вільний час. Недостатньо сприяє виконанню цільової соціально – економічної програми ( згідно з рольовими функціями). Не може підтримувати в колективі високий рівень дисципліни. Недостатньо підготовлений для організації колективного обговорення принципів питань, роботи колективу на принципах внутрішньогосподарського розрахунку та саморегулювання. Не розвинуті демократичні основи управління. Низький рівень інноваційної діяльності. Слабо підготовлений для проведення змін в організації обліково-аналітичного механізму. Не може переконати колектив в необхідності впровадження нового. Відступає перед труднощами. Не завжди розпочату справу доводить до логічного завершення.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
<b><i>Ініціативність і діловитість</i></b>	
<b>Високий</b>	<p>Високий рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, готовності до його прояву. Вміє брати на себе відповідальність. Високий рівень новаторських рішень і дій. Інтелектуальний потенціал повною мірою дозволяє реалізувати задумані (заплановані) починання (вдосконалювати відповідні підсистеми і складові елементи механізму управління). Високий рівень прояву ініціативи в процесі здійснення суспільно корисної діяльності. На науковій основі вміє обгрунтовувати рішення, які приймаються, з успіхом реалізує їх у господарській практиці. Високий рівень підприємливості. Добре розвинуті ділові якості.</p>
<b>Добрий</b>	<p>Достатній рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, готовності до її прояву. Не боїться брати на себе відповідальності за рішення, які приймаються. Достатньо високий рівень новаторських рішень і дій. Інтелектуальний потенціал дає змогу реалізовувати нововведення (вдосконалювати відповідні підсистеми і складові елементи механізму управління). В процесі здійснення суспільно корисної діяльності постійно проявляє ініціативу. Може на науковій основі обгрунтовувати рішення, які приймаються, і з успіхом реалізовувати їх у господарській практиці. Достатньо високий рівень підприємливості. Добре розвинуті ділові якості.</p>
<b>Середній</b>	<p>Середній рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, професійної готовності до її прояву. Не завжди бере на себе відповідальність за рішення, що приймаються. Достатній рівень новаторських рішень і дій. Інтелектуальний потенціал дає змогу реалізовувати нововведення, проте в господарській практиці не завжди приділяє ініціативу при впровадженні нового. Може на науковій основі обгрунтовувати рішення, але не завжди з успіхом їх реалізує в господарській практиці. Достатній рівень підприємливості, однак у процесі діяльності може згаяти час на проведення заходів(впровадження нового). Потенціал ділових якостей достатній для здійснення функцій із посадовим положенням.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
Слабкий (низький)	<p>Низький рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, професійної готовності до її прояву. Боїться брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Низький рівень новаторських рішень і дій, інтелектуального потенціалу. Недостатньо проявляє ініціативу при впровадженні нового, реалізації цільової соціально-економічної програми. Рівень знань і умінь не дозволяє правильно підійти до обґрунтування рішень і з успіхом реалізовувати їх у господарській практиці. Низький рівень підприємливості.</p> <p>Потенціал ділових якостей не дає змоги успішно здійснювати функції відповідно до посадового положення</p>
<b><i>Творчі здібності</i></b>	
Високий	<p>Високий рівень творчого ставлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Уміє викривати недоліки, визначати шляхом удосконалення, виявляти та передбачати закономірності під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ. Має особисту думку про ситуації, процеси, явища. Високий науковий рівень суджень. Добре бачить перспективи розвитку систем і підсистем; володіє методами системного та комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем, і підсистем. Добре підготовлений до генерування ідей, впровадження досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду.</p>
Добрий	<p>Достатньо високий рівень творчого ставлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Достатньо вміло викриває недоліки й визначає шляхи удосконалення. Може виявляти і передбачати закономірності під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ. Переважно має особисту думку про ситуації, процеси і явища, але не завжди її висловлює. Достатньо високий науковий рівень суджень. Добре бачить перспективи розвитку систем і підсистем; володіє методами системного та комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем. Може генерувати ідеї, узагальнювати досягнення науково-технічного прогресу і передового досвіду й використовувати їх результати в господарській практиці.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
<b><i>Творчі здібності</i></b>	
Середній	<p>Достатній рівень творчого ставлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Може викривати недоліки й визначати шляхи удосконалення, однак відчувається при цьому невпевнено. Під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ може виявляти закономірності. Не завжди має особисту думку про ситуації, процеси і явища. Достатній науковий рівень суджень. Не завжди бачить перспективи розвитку систем і підсистем. Володіє методами системного та комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем, але не завжди їх використовує в процесі діяльності. Може генерувати ідеї, узагальнювати досягнення науково-технічного прогресу і передового досвіду, але не завжди використовує їх результати в господарській практиці</p>
Слабкий (низький)	<p>Задовільний рівень творчого ставлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Може викривати недоліки, проте недостатньо підготовлений для визначення шляхів удосконалення. Не може виявляти тенденції та закономірності розвитку під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ. Не має особистої думки про ситуації, процеси і явища. Не чітко бачить перспективу розвитку систем і підсистем. Недостатньо володіє методами системного та комплексного підходу до удосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем та не може використовувати їх результати в господарській практиці. Слабо підготовлений для генерування ідей, узагальнення досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду.</p>

## **ТЕМА. ДІЛОВА ГРА ПО ПРОЕКТУВАННЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Мета гри:**

1. Оволодіти методологією проектування інформаційної системи підприємства.

2. Освоїти навички у здійсненні рольових функцій згідно з посадовим положенням.

### **Введення в ділову гру**

Проектуючи інформаційну систему, необхідно врахувати: принципи побудови інформаційної системи; умови ефективного функціонування інформаційної системи; фактори, що впливають на інформаційну систему підприємства. Тому на першому етапі слід осмислити перелічені теоретичні положення.

Надалі керівник – викладач чітко визначає умови, які повинні бути враховані при проектуванні інформаційної системи підприємства. Це насамперед:

- вид комунікаційних зв'язків, комунікаційних мереж;
- тип структури управління;
- рівень самостійності структурних підрозділів підприємства;
- перелік завдань, які необхідно розв'язувати;
- розподіл завдань по рівнях і ланках управління.

Перелік основних завдань насамперед по темі «Проектування завдань і функцій управління». Він може бути розширений викладачем і студентами.

Розподіл ролей і функцій учасників ділової гри здійснюється за такою схемою:

1) згідно з типом структур управління (багатогалузева, галузева, змішана, програмно – цільова) визначаються можливі посади: керівник організаційного формування, заступник керівника з економічних та фінансових питань (або головний економіст), начальник цеху

рослинництва (або головний агроном), начальник цеху тваринництва (або головний зоотехнік), начальник цеху механізації та електрифікації (головний інженер – механік), начальник цеху реалізації й матеріально – технічного постачання (комерційний директор), головний маркетолог, лінійний керівник структурного підрозділу основного виробництва, бригадир тракторно – рілочної (тракторної) бригади, завідувачий автопарком та ін.;

2) розподіляють завдання по рівнях та ланках управління;

3) розробляються алгоритми розв’язання задач із визначенням джерел інформаційного забезпечення, завдань згідно з етапами їх розв’язання .

В академічній групі кожних 2 чи 3 студенти призначаються на певні посади згідно п. 1. Потім створені невеликі групи набирають задачі, які координуються керівником – студентом підприємства, або його заступником з економічних і фінансових питань.

Для здійснення стратегічних, поточних та оперативних функцій кожна посадова особа набирає інформацію, яка необхідна йому для прийняття рішень, тобто формує модель інформаційного забезпечення свого робочого місця. Для прикладу можна навести таку орієнтовану модель інформаційного забезпечення керівника підприємства:

<b>Періодичність надходження інформації</b>	<b>Хто готує (від кого надходить інформація)</b>	<b>Зміст інформації, що надходить</b>
Щодня	Диспетчерська	Про продуктивність корів у разі тваринницьких ферм та відхилення порівняно з минулим роком Про хід виконання робіт у рослинництві в розрізі структурних підрозділів Про виробництво продукції під час проведення збиральної компанії Про реалізацію сільськогосподарської продукції Про технічний стан технічних засобів та автомобілів На запит керівника
	Служби підприємства	На запит керівника Ситуаційного характеру
	Секретар	Від вищестоящих органів управління Інша, яка надходить для погодження, перевірки, затвердження та розпорядження

продовження таблиці

Періодичність надходження інформації	Хто готує (від кого надходить інформація)	Зміст інформації, що надходить
		Оперативної преси На запит керівника
Тижнева (декадна)	Зоотехнічна служба)	Про виконання планів реалізації продукції, договірних зобов'язань Про стан кормової бази та її формування Ситуаційного характеру На запит керівника
	Агрономічна служба	Про хід виконання планів тижневих робіт Про коригування планів виконання сільськогосподарських робіт Ситуаційного характеру Статистична Про хід реалізації сільськогосподарської продукції На запит керівника
	Планово – економічна та обліково – фінансова служби	Про зміни нормативів, викликані об'єктивними факторами Про наявність коштів в банках Яка характеризує становище підприємства на ринку Яка характеризує конкурентний статус підприємства Статистична Ситуаційного характеру На запит керівника
		Узгоджувального, затверджу вального характеру
	Служба кадрів	На запит керівника
	Служба механізації та електрифікації	Про готовність технічних і транспортних засобів до роботи Про наявність паливно – мастильних матеріалів Ситуаційного характеру На запит керівника
	Служба реалізації і матеріально – технічного постачання	Про реалізацію сільськогосподарської продукції, канали реалізації Про стан матеріально – технічного постачання Про надійність контрагентів Ситуаційного характеру На запит керівника
	Підрозділи основного виробництва	Про хід виконання робіт у структурному підрозділі Про план будівельних та ремонтних робіт на наступний тиждень (декаду) Про наявність будівельно – ремонтних матеріалів Про забезпеченість і потребу в будівельно – ремонтних матеріалах на наступний тиждень (декаду) Ситуаційного характеру На запит керівника



продовження таблиці

Періодичність надходження інформації	Хто готувить (від кого надходить інформація)	Зміст інформації, що надходить
Щомісячна	Зоотехнічна служба	<p>Про відхилення ходу виконання планів виробництва тваринницької продукції</p> <p>Про хід реалізації продукції тваринництва</p> <p>Про обсяг можливої реалізації продукції в наступному місяці</p> <p>Про конкурентний статус продукції на ринку</p> <p>Про наявність поголів'я в розрізі вікових груп</p> <p>Про продуктивність тварин у розрізі ферм, груп корів, закріплених за працівниками ферм</p> <p>Про наявність кормової бази</p> <p>Ситуаційного характеру</p> <p>На запит керівника</p>
	Агрономічна служба	<p>Про стан реалізації сільськогосподарської продукції</p> <p>Ситуаційного характеру</p> <p>На запит керівника</p>
	Планово – економічна та обліково – фінансова служби	<p>Про стан використання матеріальних ресурсів у розрізі структурних підрозділів</p> <p>Про стан використання матеріальних ресурсів на наступний місяць</p> <p>Про використання фонду оплати праці</p> <p>Відомість обліку фонду матеріального заохочення</p> <p>Про зміни у використанні різних форм матеріального стимулювання</p> <p>Про фінансовий стан підприємства</p> <p>Про дебіторську і кредиторську заборгованість</p> <p>Яка характеризує взаємовідносини з державним</p>
		<p>Бюджетом</p> <p>Аналогічного характеру про зовнішнє та внутрішнє середовище</p> <p>Статистична</p> <p>На запит керівника</p> <p>Про конкурентний статус товару, підприємства, конкурентів, контрагентів</p>
	Служба механізації та електрифікації	<p>Про списання технічних засобів</p> <p>Статистична</p> <p>На запит керівника</p>
	Служба реалізації і матеріально – технічного постачання	<p>Про виконання плану реалізації грошових надходжень</p> <p>Про оперативний прогноз реалізації сільськогосподарської продукції</p> <p>Про ефективність сегментів ринку реалізованого товару (продукції)</p> <p>Про частку підприємства на ринку</p> <p>На запит керівника</p>

продовження таблиці

Періодичність надходження інформації	Хто готує (від кого надходить інформація)	Зміст інформації, що надходить
	Структурні підрозділи основного виробництва	На запит керівника Ситуаційного характеру
Щоквартальна	Зоотехнічна служба	Про виконання плану виробництва тваринницької продукції Про виконання плану реалізації тваринницької продукції Про продуктивність тварин у розрізі ферм Про наявність кормів Про наявність поголів'я тварин Про очікувану продуктивність тварин та обсяг виробництва тваринницької продукції Про ефективність виробництва тваринницької продукції План заходів щодо підвищення ефективності тваринницької продукції Статистична звітність На запит керівника Ситуаційного характеру
	Планово – економічна та обліково – фінансова служби	Про відхилення фактичних витрат від планових Коригування планових госпрозрахункових завдань Відомість обліку фонду матеріального стимулювання Про виконання плану грошових надходжень Про використання коштів Про використання фонду оплати праці Про результативність фінансово – господарської діяльності Про дебіторську і кредиторську заборгованість Про взаємовідносини з бюджетом
		Статистична На запит керівника та ін.. (доповнюється студентами)
	Різні інші служби	Перелік визначає сам студент
Щорічна	Агрономічна служба	Про врожайність сільськогосподарських культур у розрізі структурних підрозділів Про врожайність сільськогосподарських культур у розрізі сортового складу Урожайність сільськогосподарських культур у розрізі полів у системі сівозмін Аналіз факторів впливу на врожайність сільськогосподарських культур Заходи щодо підвищення родючості ґрунтів Заходи щодо підвищення врожайності сільськогосподарських культур Про перспективи розвитку галузі рослинництва

продовження таблиці

Періодичність надходження інформації	Хто готує (від кого надходить інформація)	Зміст інформації, що надходить
		<p>Про план заходів щодо підвищення якості сільськогосподарської продукції, її конкурентного статусу</p> <p>Статистична</p> <p>На запит керівника</p>
	<p>Планово – економічна та обліково – фінансова служби</p>	<p>Про виконання плану виробництва та собівартості сільськогосподарської продукції в розрізі структурних підрозділів</p> <p>Про нарахування доплат за кінцеві результати господарської діяльності</p> <p>Про виконання плану грошових надходжень</p> <p>Про наявність коштів на рахунках у банку</p> <p>Про результативність фінансово - господарської діяльності</p> <p>Про конкурентний статус підприємства</p> <p>Про частку підприємства на ринку</p> <p>По бізнес – плану</p> <p>Про конкурентний статус інших формувань, контрагентів</p> <p>Положення про оплату праці</p> <p>Аналітичного характеру про зовнішнє та внутрішнє середовища</p> <p>Про дебіторську та кредиторську заборгованість</p> <p>Про нестачі та лишки матеріальних цінностей</p> <p>Про систему заходів щодо підвищення конкурентного статусу товару (продукції), підприємства</p> <p>Про ефективність сегментів ринку, на які спрямовували свою діяльність структурні підрозділи підприємства</p> <p>Статистична</p> <p>На запит керівника .</p>
	<p>Інші служби та структурні підрозділи</p>	<p>Інша(доповнюється студентами)</p> <p>Визначається студентами</p>

Після розробки моделей інформаційного забезпечення кожного робочого місця (кожним спеціалістом згідно з посадовим положенням) приступають до визначення виконавців та відповідальних за підготовку

необхідної інформації. Це досягається шляхом передачі кожній посадовій особі переліку інформації, яку вони повинні надавати. Координує цю роботу керівник – студент або головний економіст(заступник керівника підприємства з економічних та фінансових питань) - студент. Завершальним етапом є розробка схем горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків.

У кінці ділової гри керівник навчальної групи підводить підсумки.

## **ТЕМА. РІШЕННЯ, ЩО ПРИЙМАЮТЬСЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо прийняття рішень за умов невизначеності.
2. Ознайомитися з методологією розв'язання задач за умов невизначеності

**Методика розв'язання задач.** В задачі використовуються досить поширені найпростіші критерії вимірювання ризику, які визначаються за допомогою числових характеристик випадкових (статистичних) величин . Покажемо це на прикладі такої задачі.

**Задача 1.** В залежності від стану погоди можливий вибір таких с/г культур як картопля, цукровий буряк (ц.б.), пшениця, овочі. На основі числової інформації , представленої в таблиці 1.1, прийняти рішення про вирощування монокультури за наступними критеріями:

1. Максимальний очікуваний прибуток  $R$  (в тис. грн.);
2. Найменший коефіцієнт варіації  $V$  прибутку (в відсотках);
3. Змішаному критерії.

Таблиця 1.1

Стан погоди	Літо сухе		Літо вологе		Погода в нормі	
	$P$	$R$	$P$	$R$	$P$	$R$
картопля	0,25	50	0,6	20	0,15	10
цукровий бурак	0,36	40	0,29	30	0,35	20
пшениця	0,29	30	0,5	20	0,21	10
овочі	0,35	50	0,4	10	...	40

Розв'язування.

1. Згідно ймовірнісного змісту середнє очікуване значення є математичне сподівання випадкової величини, тому обчислюємо математичне сподівання прибутків для кожного з можливих варіантів вирощування монокультури за відомою формулою

$$M(X) = x_1p_1 + \dots + x_kp_k, \quad (R.1.1)$$

де  $x_i$  — значення прибутку відповідного варіанту, а  $p_i$  — ймовірність його настання, причому

$$p_1 + \dots + p_k = 1.$$

Так для першого варіанту маємо такий розподіл випадкової величини  $X_1$  (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

$X_1$	50	20	10
$P_1$	0,25	0,6	0,15

$$M(X_1) = 50 \cdot 0,25 + 20 \cdot 0,6 + 10 \cdot 0,15 = 12,5 + 12 + 1,5 = 26 \text{ (тис. грн.)};$$

Аналогічно записуємо розподіл для інших варіантів та обчислюємо їх математичні спдівання.

$$M(X_2) = 40 \cdot 0,36 + 30 \cdot 0,29 + 20 \cdot 0,35 = 14,4 + 8,7 + 7 = 30,1 \text{ (тис. грн.)};$$

$$M(X_3) = 30 \cdot 0,29 + 20 \cdot 0,5 + 10 \cdot 0,21 = 8,7 + 10 + 2,1 = 20,8 \text{ (тис. грн.)};$$

$$M(X_4) = 50 \cdot 0,35 + 10 \cdot 0,4 + 40 \cdot 0,25 = 31,5 \text{ (тис. грн.)}.$$

**Висновок 1.** Згідно першого критерію (максимального прибутку) слід віддати перевагу четвертому варіанту, оскільки вирощування овочів може дати найбільший середній очікуваний прибуток в 31,5 тис. грн.

2. В двох інших випадках необхідно спочатку обчислити дисперсії та стандартні (середньоквадратичні) відхилення. Дисперсію визначимо за розрахунковою формулою

$$D(X) = M(X^2) - (M(X))^2. \quad (1.1)$$

Для обчислення математичного сподівання випадкової величини  $X_1^2$  та квадратів інших випадкових величин рекомендується записати їх розподіл (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

$X_1^2$	2500	400	100
$p_1$	0,25	0,6	0,15

$$M(X_1^2) = 50^2 \cdot 0,25 + 20^2 \cdot 0,6 + 10^2 \cdot 0,15 = 625 + 240 + 15 = 880;$$

$$D(X_1) = 880 - 26^2 = 880 - 676 = 204; \quad \sigma(X_1) = \sqrt{204} = 14,3 \text{ (тис. грн.)};$$

Аналогічні характеристики визначимо для інших варіантів.

$$M(x_2^2) = 40^2 \cdot 0,36 + 30^2 \cdot 0,29 + 20^2 \cdot 0,25 = 576 + 261 + 100 = 937;$$

$$D(x_2) = 937 - 28,1^2 = 937 - 789,61 = 147,39; \quad \sigma(x_2) = \sqrt{147,39} = 12,1 \text{ (тис.грн.)}$$

$$M(x_3^2) = 30^2 \cdot 0,29 + 20^2 \cdot 0,5 + 10^2 \cdot 0,21 = 261 + 200 + 21 = 482;$$

$$M(x_3^2) = 30^2 \cdot 0,29 + 20^2 \cdot 0,5 + 10^2 \cdot 0,21 = 261 + 200 + 21 = 482;$$

$$D(x_3) = 482 - 20,8^2 = 482 - 432,64 = 49,36; \quad \sigma(x_3) = \sqrt{49,36} = 7,03 \text{ (тис.грн.)}$$

$$M(X_4^2) = 2500 \cdot 0,35 + 100 \cdot 0,4 + 1600 \cdot 0,25 = 875 + 40 + 400 = 1315;$$

$$D(X_4) = 1315 - 31,5^2 = 422,75; \quad \sigma(x_4) = \sqrt{422,75} = 20,561 \text{ (тис. грн.)}$$

Стандартні відхилення вже представляють собою деяку міру ризику, а саме: найменше ми ризикуємо втрати, якщо виберемо варіант з найменшим значенням  $\sigma_i$ . Але ще краще це зробити за коефіцієнтами варіації прибутку, які визначаються за формулою

$$V(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \cdot 100 \%.$$

Для нашої задачі одержимо наступні значення коефіцієнти варіації:

$$V(x_1) = \frac{14,3}{26} \cdot 100\% = 55\%; \quad V(x_2) = \frac{12,1}{28,1} \cdot 100\% = 43\%; \quad V(x_3) = \frac{7,03}{20,8} \cdot 100\% = 34\%;$$

$$V(x_4) = \frac{31,5}{20,6} \cdot 100\% = 152\%.$$

Оскільки коефіцієнт варіації для варіанту 3 є найменший, то згідного другого критерію приймаємо рішення про вирощування пшениці, коефіцієнт варіації для якої становить 34%.

Для обчислення стандартних відхилень та довірчих інтервалів можна скористатися стандартним пакетом електронних таблиць Excel, пам'ятаючи при цьому, що в першому випадку такими є дві функції: СТАНДОТКЛОН і СТАНДОТКЛОНП — перша є стандартним відхиленням вибірки, а друга — генеральної сукупності.

Пов'язано це з тим, що стандартне відхилення вибірки є зміщеною оцінкою, що може призвести до неправильних висновків, особливо це відчутне при малих її обсягах.

3. За третім критерієм варіант вирощування вибирається згідно формули

$$\max \{ M(X_i) - k\sigma(X_i) \} \quad (i=1, \dots, 4), \quad 0 \leq k \leq 1.$$

**Студент в якості індивідуального завдання №1 повинен виконати подібну задачу.**

В залежності від стану погоди можливий вибір таких с.-г. культур як картопля, цукровий буряк (ц.б.), пшениця, овочі. На основі числової інформації, представленій в таблиці 1.4, прийняти рішення про вирощування монокультури за наступними критеріями:

1. Максимальний прибуток (в тис. грн.);
2. Найменший коефіцієнт варіації прибутку;

Таблиця 1.4

Стан погоди	Літо сухе		Літо вологе		Погода в нормі	
	$P$	$R$	$P$	$R$	$P$	$R$
картопля	0,25	$50+N$	$0,1+k/40$	$20+2N$	0,20	10
цукровий буряк	0,36	$40+N$	0,29	$30+N$	0,25	20
пшениця	0,29	$30+N$	$0,2+k/45$	$20+0,5N$	0,21	10
овочі	0,35	$50+N$	0,4	$10+N$	...	40

Числа  $k$  і  $N$  вибираються за порядковим номером студента в журналі групи, а замість трьох крапок проставити відповідні ймовірності.

**Задача 2.** Торгова фірма одержує вироби від трьох постачальників. Перший постачальник дає 0,1% браку, другий 0,24%, третій 0,07%.

Визначити частку виробів, яку повинна одержувати торгова фірма від кожного постачальника, виходячи з рівності отримати браковану продукцію з однаковим ризиком для всіх постачальників. Визначити загальний ризик торгової фірми.

Розв'язування.

Нехай частки виробів від постачальників такі::

1. —  $x_1$ , тоді позначимо її через  $P(B_1)=x_1$ , де  $B_1$  — подія, що виріб поступив до фірми від першого постачальника;

2. —  $x_2$  — має таку ж інтерпретацію,  $P(B_2)=x_2$ ;

3. —  $1-x_1-x_2$ , а  $P(B_3)=1-x_1-x_2$ .

Позначимо через  $A$  подію, що фірма одержала браковану продукцію від котрогось з поставщиків. Використаємо формулу повної ймовірності

$$P(A) = P(B_1)P_{B_1}(A) + P(B_2)P_{B_2}(A) + P(B_3)P_{B_3}(A). \quad (2.1)$$



Рівність ризиків для фірми будемо розуміти як рівність гіпотез Байєса, що мають вигляд

$$P_A(B_i) = \frac{P(B_i)P_{B_i}(A)}{P(A)}. \quad (2.2)$$

За умовою задачі

$$P_{B1}(A)=0,001; \quad P_{B2}(A)=0,0024; \quad P_{B3}(A)=0,0007.$$

Враховуючи рівність значень ймовірностей  $P_A(B_i)$  за формулою (2.2), одержимо систему рівнянь

$$\begin{cases} 0,001x_1 = 0,0024x_2; \\ 0,001x_1 = 0,0007(1 - x_1 - x_2). \end{cases}$$

Перепишемо її в іншому вигляді

$$\begin{cases} x_1 = 2,4x_2; \\ x_1 = 0,7 - 0,7x_1 - 0,7x_2. \end{cases}$$

$$x_1 = 2,4x_2; \quad 3,38x_2 = 0,7. \quad \text{Звідси } x_2 = \frac{0,7}{3,38} = 0,2.$$

$$x_2 = 0,2 \cdot 2,4 = 0,48; \quad x_3 = 1 - (0,2 + 0,48) = 0,32.$$

Знаходимо загальний ризик торгової фірми ризику одержання бракованої продукції і бути проданою за формулою повної ймовірності (2.1).

$$P(A) = 0,$$

$$2 \cdot 0,001 + 0,48 \cdot 0,0024 + 0,32 \cdot 0,0007 = 0,0002 + 0,001152 + 0,000224 = 0,002.$$

Це означає, що в середньому із 1000 проданих виробів 2 можуть виявитися бракованими.

**Студент в якості індивідуального завдання №2 повинен виконати подібну задачу.**

Торгова фірма одержує вироби від трьох постачальників. Перший постачальник дає  $\frac{0,01kN}{1+N}\%$  браку, другий  $\frac{0,02kN}{1+N}\%$ , третій  $\frac{0,007kN}{1+N}\%$ .

Визначити частку виробів, яку повинна одержувати торгова фірма від кожного постачальника, виходячи з рівності отримати браковану

продукцію з однаковим ризиком для всіх постачальників. Визначити загальний ризик торгової фірми.

**Задача 3.** Визначити сподіваний виграш, сподівану корисність, детермінований еквівалент лотереї і премію за ризик на основі заданих корисності і лотереї.

$$A. U(x) = 0,1x^2; \quad L(7; 0,29; 12)$$

$$B. U(x) = 0,27x^2; \quad L(15; 0,36; 27)$$

*Розв'язування.*

Обчислюємо сподіваний виграш:

$$M(x) = 0,29 \cdot 7 + 0,71 \cdot 12 = 2,03 + 8,52 = 10,55.$$

Обчислюємо сподівану корисність

$$M(U(x)) = 0,29 \cdot 7^2 \cdot 0,1 + 0,71 \cdot 0,1 \cdot 12^2 = 11,645.$$

Визначаємо детермінований еквівалент лотереї:

$$U(x_0) = M(U(x))$$

$$0,1x_0^2 = 11,645; \quad x_0 = \sqrt{\frac{11,645}{0,1}}; \quad x_0 = \sqrt{116,45}.$$

З останньої рівності знаходимо  $x_0 = 10,80$ .

Обчислюємо премію за ризиком по формулі:

$$P(x) = M(x) - x_0$$

$$P(x) = 10,55 - 10,8 = -0,25$$

Премія за ризик виявилася від'ємною, тому особа є схильною до ризику.

**Студент в якості індивідуального завдання №3 повинен виконати подібну задачу.**

Визначити сподіваний виграш, детермінований еквівалент та премію за ризик, якщо функція корисності має вигляд:

$$U(x) = \frac{K+1}{K+10} X^2, \quad \text{лотерея} \quad L\left(N, \frac{N}{2N+10}, N+5\right).$$

**Задача 4.** Визначити сподіваний виграш, сподівану корисність, детермінований еквівалент лотереї і премію за ризик, якщо задано функцію корисності та щільність розподілу імовірності виграшу.

$$U(x) = \frac{1}{4}x = 0,25x; \quad f(x) = \begin{cases} \frac{2}{49}(7-x), & 0 \leq x \leq 7; \\ 0, & x < 0, x > 7. \end{cases}$$

*Розв'язування.*

Визначаємо сподіваний виграш як математичне сподівання від неперервної випадкової величини.

$$\begin{aligned} M(x) &= \int_0^7 x \frac{2}{49}(7-x) dx = \frac{2}{49} \int_0^7 (7x - x^2) dx = \frac{2}{49} \left( \frac{7x^2}{2} - \frac{x^3}{3} \right) \Big|_0^7 = \frac{2}{49} \cdot \frac{7-7^2}{2} - \frac{7^3}{3} = \\ &= \frac{2}{49} \left( \frac{343}{2} - \frac{343}{3} \right) = \frac{2}{49} \left( \frac{1029-686}{6} \right) = \frac{2}{49} \cdot \frac{343}{6} = 2,33. \end{aligned}$$

Обчислюємо сподівану корисність

$$M(U(x)) = \int_0^7 0,25x \cdot \frac{2}{49}(7-x) dx = 0,25 \cdot 2,33 \frac{2}{49} \cdot (7 - \frac{7}{3}) dx = 0,58.$$

Визначаємо детермінований коефіцієнт лотереї

$$0,25x_0 = 0,58; \quad x_0 = 0,58/0,25; \quad x_0 = 0,145.$$

Обчислюємо премію за ризик

$$P(x) = 0,145 - 2,33 = -2,185.$$

Премія за ризик виявилася від'ємним, тому особа є схильною до ризику.

**Студент в якості індивідуального завдання №4 повинен виконати подібну задачу.**

Визначити сподіваний виграш, детермінований еквівалент та премію за ризик якщо функція корисності  $U(x)$  та лотерея  $f(x)$  мають вид:

$$U(x) = \frac{K+1}{K+10} X, \quad f(x) = \begin{cases} 0, & X < 0, X > N \\ \frac{2}{N^2}(N-X), & 0 \leq X \leq N \end{cases} \quad \text{для } 1 \leq N \leq 14,$$

$$\text{для } N > 14 \quad U(x) = \frac{K+1}{K+2} \sqrt{x}, \quad f(x) = \begin{cases} 0, & X < 0, X > N \\ \frac{1}{N}, & 0 \leq X \leq N \end{cases}$$

**Задача 5.** Сільськогосподарське підприємство може вирощувати чотири види продукції (наприклад, тих же, що й в задачі 1) в залежності від трьох станів довкілля (тих же, що й в задачі 1) за матрицею прибутків

$$F^+ = \begin{pmatrix} 8 & 8 & 11 \\ 9 & 9 & 8 \\ 8 & 7 & 12 \\ 7 & 13 & 7 \end{pmatrix}$$

Зпрогнозувати, який вид продукції найкраще виробляти підприємству за критеріями Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца, якщо в минулому кожний стан економіки зустрічається відповідно:

1.— 335.

2.— 197.

3.— 168.

Розв'язування.

Обчислимо ймовірності для кожного з трьох станів довкілля.

$$\text{і } P_1 = \frac{335}{700} \approx 0,5; P_2 = \frac{197}{700} \approx 0,3; P_3 = \frac{168}{700} \approx 0,2.$$

За критерієм Лапласа шукається

$$\max_k \sum_{j=1}^n f_{kj} \text{ для } F^+ \text{ і } \min_k \sum_{j=1}^n f_{kj} \text{ для } F^- \quad (5.1)$$

В зв'язку з формулою (5.1) визначимо суму елементів матриці кожного рядка

$$f_1 = 8 + 8 + 11 = 27 \rightarrow \max$$

$$f_2 = 9 + 9 + 8 = 26 \rightarrow \min$$

$$f_3 = 8 + 7 + 12 = 27$$

$$f_4 = 7 + 13 + 7 = 27$$

**Висновок.** Для матриці  $F^+$  (як в нашій задачі) приймаємо рішення вирощувати одну з монокультур, 1, 3, 4 або взяти їх значення в певній

пропорції. Останнє визначається за допомогою методів теорії ігор. Якби в нашій задачі ставилася задача на визначення мінімальних втрат, тобто розглядався клас  $F^-$ , то –другу.

За критерієм Вальда максимінна стратегія

$$\begin{aligned} & \max_k (\min_j f_{kj})_{\text{для } F^+} \\ & \min_k (\max_j f_{kj})_{\text{для } F^-} \\ F^+ &= \begin{pmatrix} 8 & 8 & 11 \\ 9 & 9 & 8 \\ 8 & 7 & 12 \\ 7 & 13 & 7 \end{pmatrix} \begin{matrix} \min_j f_{kj} & 8 \\ & 9 \\ & 7 \\ & 7 \end{matrix} \rightarrow \max \end{aligned}$$

Потрібно прийняти рішення використати другу стратегію (вирощувати цукровий буряк).

В іншому випадку, коли за критерій оптимальності ставилась б задача про мінімум втрат і та ж сама матриця трактувалася як  $F^-$ , то розв'язок задачі мав би такий вигляд:

$$F^- = \begin{pmatrix} 8 & 8 & 11 \\ 9 & 9 & 8 \\ 8 & 7 & 12 \\ 7 & 13 & 7 \end{pmatrix} \begin{matrix} \max_j f_{kj} & 11 \\ & 9 \\ & 12 \\ & 13 \end{matrix} \rightarrow \min$$

Потрібно прийняти друге рішення.

За критерієм Севіджа :

$$\Phi = \{\varphi_{kj}\} \quad \varphi_{kj} = \max f_{kj} - f_{kj} \text{ для } F^+ ; \quad \varphi_{kj} = f_{kj} - \min f_{kj} \text{ для } F^-.$$

Спочатку в кожному стовпці знаходимо найбільший елемент

$$\max f_{kj} \quad 9 \quad 13 \quad 12$$

Від найбільших чисел віднімаємо інші числа кожного стовпця і одержуємо матрицю  $\Phi$ .

$$\Phi = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 1 \\ 0 & 4 & 4 \\ 1 & 6 & 0 \\ 2 & 0 & 5 \end{pmatrix}; \max \begin{pmatrix} 5 \\ 4 \\ 6 \\ 5 \end{pmatrix}; \min (5, 4, 6, 5) = 4.$$

Потрібно прийняти рішення прийняти другу стратегію (вирощувати цукровий буряк).

За критерієм Гурвіца за матрицею

$$F^+ = \begin{pmatrix} 8 & 8 & 11 \\ 9 & 9 & 8 \\ 8 & 7 & 12 \\ 7 & 13 & 7 \end{pmatrix}$$

будуємо для кожної стратегії функцію

$$\alpha \min_j f_{kj} + (1-\alpha) \max_j f_{kj}. \quad (5.1)$$

По рядках відповідно маємо  $\max \Rightarrow (11 ; 9; 12; 13)$ ;  $\min \Rightarrow (8; 8; 7; 7)$ .

$$\begin{aligned} & \max(\alpha \min f_{kj} + (1-\alpha) \max f_{kj}). \\ & f_1 = 8\alpha + 11(1-\alpha) = 11 - 3\alpha; \\ & f_2 = 8\alpha + 9(1-\alpha) = 9 - \alpha; \\ & f_3 = 7\alpha + 12(1-\alpha) = 12 - 5\alpha; \\ & f_4 = 7\alpha + 13(1-\alpha) = 13 - 6\alpha. \end{aligned}$$

Зобразимо ці функції графічно (рис. 1):

З рис. 1 бачимо, що найбільше з значень досягається спочатку на прямій лінії  $l_4$ , а далі — на  $l_2$  (рис. 1).

Знаходимо точку перетину прямих ліній  $l_4$  і  $l_2$ .

$$13 - 6\alpha = 9 - \alpha; \Rightarrow 4 = 5\alpha; \Rightarrow \alpha = \frac{4}{5}.$$

Отже найбільше значення для  $0 \leq \alpha \leq \frac{4}{5}$  досягається на прямій лінії  $l_4$ , а для  $\frac{4}{5} \leq \alpha \leq 1$  —  $l_2$ .

Для  $\alpha \in [0; 0,8]$  приймаємо четверте рішення, а для інших ( $\alpha \in [0,8; 1]$ ) — друге рішення.

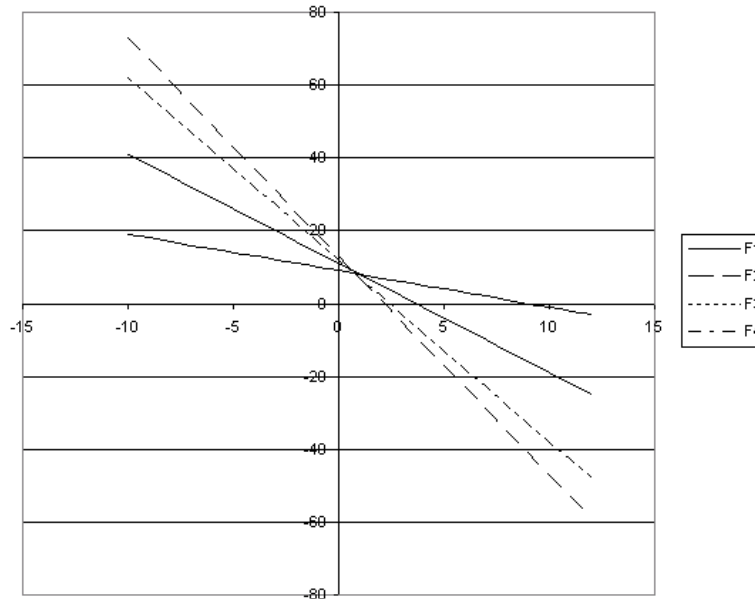


Рис. 1

За критерієм Ходжеса-Лемана шукаємо рішення, що задовольняють умову:

$$\max(\alpha \sum_{j=1}^n p_j f_{kj} + (1-\alpha) \min f_{kj}) \quad (5.2)$$

Спочатку знайдемо суму в дужках формули (5.2)

$$M_1 = 0,5 \cdot 8 + 0,3 \cdot 8 + 0,2 \cdot 11 = 8,6;$$

$$M_2 = 0,5 \cdot 9 + 0,3 \cdot 9 + 0,2 \cdot 8 = 8,8;$$

$$M_3 = 0,5 \cdot 8 + 0,3 \cdot 7 + 0,2 \cdot 12 = 8,5;$$

$$M_4 = 0,5 \cdot 7 + 0,3 \cdot 13 + 0,2 \cdot 7 = 8,8.$$

Відповідно за формулою (5.2) маємо такі прямі лінії:

$$f_1 = 8,6\alpha + 8(1-\alpha) = 8 + 0,6\alpha$$

$$f_2 = 8,8\alpha + 8(1-\alpha) = 8 + 0,8\alpha$$

$$f_3 = 8,5\alpha + 7(1-\alpha) = 7 + 1,5\alpha$$

$$f_4 = 8,8\alpha + 7(1-\alpha) = 7 + 1,8\alpha$$

Зобразимо їх на рисунку (рис. 2). З рис. 2 бачимо, що максимум досягається спочатку на прямій лінії  $f_2$ , далі —, на прямій  $f_4$ . Знайдемо значення  $\alpha$ , при якому ці прямі перетинаються.

$8 + 0,8\alpha = 7 + 1,8\alpha; \Rightarrow \alpha = 1$ . Отже, для всіх  $\alpha \in [0;1]$  максимум досягається на прямій  $f_2$ .

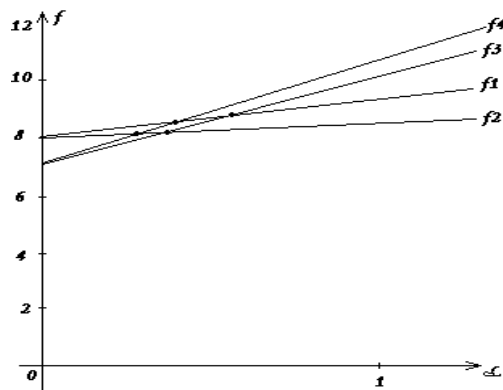


Рис.2

Студент в якості індивідуального завдання № 5 повинен виконати подібну задачу.

Підприємство може виготовляти чотири види продукції в залежності від трьох станів економічного середовища. Матриця прибутків має вид:

$$F = \begin{pmatrix} 5 + \alpha : 3 + \gamma : 9 + \beta \\ 4 + \delta : 7 + \beta : 3 + \gamma \\ 6 + \beta : 4 + \alpha : 7 + \delta \\ 2 + \gamma : 8 + \delta : 4 + \alpha \end{pmatrix}$$

Який вид продукції повинно виготовляти підприємство?

Використати критерії Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца. Розв'язати цю ж задачу за критеріями Бейєса та Ходжеса-Лемана, якщо кожен стан економічного середовища в минулому зустрічався відповідно  $50N - 15$ ,  $25N + 22$ ,  $25N - 7$  разів.

Номер варіанта значень параметрів  $\alpha$   $\beta$  — відповідає передостанній цифрі номера залікової книжки,  $\delta$ ,  $\gamma$  — останній цифрі.

Номер варіанта	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$\alpha$	0	5	4	3	3	4	1	2	0	1
$\beta$	1	2	4	2	1	1	5	0	2	0
$\delta$	5	0	2	1	1	3	2	3	4	4
$\gamma$	5	1	1	3	2	0	3	2	4	5



**Задача 6.** Підприємство може виготовляти чотири види продукції в залежності від трьох станів економічного середовища. Задані матриці матеріаломісткості  $F_1$  та енергомісткості  $F_2$  продукції. Суб'єкт керування задає пріоритет з ваговими коефіцієнтами  $U_1=0.6$ ,  $U_2=0.4$ .

Має місце інформаційна ситуація  $I_5$ .

Визначити, який вид продукції повинно виготовляти підприємство.

$$F_1 = \begin{pmatrix} 5 + \alpha : 3 + \gamma : 9 + \beta \\ 4 + \delta : 7 + \beta : 3 + \gamma \\ 6 + \beta : 4 + \alpha : 7 + \delta \\ 2 + \gamma : 8 + \delta : 4 + \alpha \end{pmatrix} \quad F_2 = \begin{pmatrix} 10 + \gamma : 14 + \beta : 12 + \delta \\ 12 + \alpha : 11 + \delta : 13 + \beta \\ 14 + \beta : 10 + \alpha : 11 + \gamma \\ 11 + \delta : 12 + \gamma : 13 + \alpha \end{pmatrix}$$

Значення параметрів  $\alpha, \beta, \delta, \gamma$  такі ж як і в задачі 5.

Задача розв'язується подібно до попередньої.

**Задача №7.** Розрахувати задачу на страхування майна за такими даними (в дужках для конкретності взяті певні числові параметри).

Власник має майно вартістю  $S+100$  ( $N+9$ ); ( $S=1400$ ;  $K=4$ ;  $N=5$ ).

Страхований внесок  $r$  % від застрахованої суми  $r = \frac{K+1}{10}$  %;

$$\left( r = \frac{5}{10} \% = 0,5\% \right).$$

Страхове відшкодування  $q \frac{N+K+2}{2}$  % від страхової суми

$$\left( q = \frac{11}{2} = 5,5\% \right) \text{ імовірність недоторканості майна } p = \frac{K+1}{K+4}; \left( p = \frac{5}{8} = 0,625 \right).$$

Функція корисності майна

$$U(t) = \frac{N}{N+5} \cdot t. \left( U(t) = \frac{5}{10} t = 0,2t \right).$$

Розв'язування.

$$z = 0,625 \cdot 0,2(1400 - 0,005t) + 0,375 \cdot 0,2 \cdot 0,055t = 175 - 0,0035t$$

Якщо коефіцієнт біля  $t$  від'ємний, то максимальне значення цільової функції приймає на нижній межі змінної  $t$  —  $t=0$ , і майно страхувати

недоцільно. Причина такого результату в малому страховому відшкодуванні.

**Задача №8.** Визначити оптимальний пакет з акцій 2-х видів, якщо інвестор хоче придбати акцій на суму  $S = 200 \cdot N$  грн.од;

$$S = 200 \cdot 5 = 1000 \text{ грн.од.} (N=5; K=4).$$

$$\text{Ціни однієї акції такі } \begin{matrix} C_1 = K + 2 \\ C_2 = K + 5 \end{matrix} \text{ грн.}; \begin{matrix} C_1 = K + 6 \\ C_2 = K + 9 \end{matrix} \text{ грн..}$$

Стан економіки	Імовірність	Норми прибутку	
		1	2
Зачне піднесення	0,1	25	15
Незначне	0,3	11	9
Застій	0,3	5	-2
Незначний спад	0,2	-5	-7
Значний спад	0,1	-10	-11

### Розв'язування.

Визначаємо сподівані норми прибутку для акцій кожного виду:

$$m_1 = 0,1 \cdot 25 + 0,3 \cdot 11 + 0,3 \cdot 5 + 0,2 \cdot (-5) + 0,1 \cdot (-10) = 5,3;$$

$$m_2 = 0,1 \cdot 15 + 0,3 \cdot 9 + 0,3 \cdot (-2) + 0,2 \cdot (-7) + 0,1 \cdot (-11) = 1,1.$$

Обчислюємо ризики для акцій кожного виду:

$$D_1 = 0,1 \cdot 2^2 + 0,3 \cdot 11^2 + 0,3 \cdot 5^2 + 0,2 \cdot (-5)^2 + 0,1 \cdot (-10)^2 = 62,5 + 36,3 + 7,5 + 5 + 10 = 121,3$$

$$D_2 = 0,1 \cdot 15^2 + 0,3 \cdot 9^2 + 0,3 \cdot (-2)^2 + 0,2 \cdot (-7)^2 + 0,1 \cdot (-11)^2 = 22,5 + 24,3 + 1,2 + 9,8 + 12,1 = 69,9.$$

З точки зору ризику акції II-го виду є кращим.

На III-у етапі визначаємо коефіцієнт кореляції норм прибутків акцій:

$$\rho_{12} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i (R_{1i} - m_1) \cdot (R_{2i} - m_2)}{\rho_1 \cdot \rho_2}.$$

$$\rho_1 = \sqrt{D_1} = \sqrt{121,3} \approx 11,01; \rho_2 = \sqrt{D_2} = \sqrt{69,9} \approx 8,36.$$

$$\rho_{12} = \frac{0,1(25-3) \cdot (15-1,1) + 0,3 \cdot (11-5,3) \cdot (9-1,1) + 0,3(5-5,3) \cdot (-2-1,1) + 0,2 \cdot (-5-5,3) \cdot (-7-1,1) + 0,1 \cdot (-10-5,3) \cdot (-11-1,1)}{11,01 \cdot 8,36} = \frac{75,3950}{92,04} = 0,819 \approx 0,82$$

Оскільки коефіцієнт кореляції є близьким до одиниці, то норми прибутку акцій дуже тісно між собою зв'язані.

$$x_1^0 = \frac{\delta_2(\delta_2 - \rho_{12}\delta_1)}{\delta_1^2 + \delta_2^2 - 2 \cdot \delta_2 \cdot \rho_{12}}$$

$$x_1^0 = \frac{8,36(8,36 - 0,8 \cdot 11,01)}{121,3 + 69,9 - 2 \cdot 11,01 \cdot 8,36 \cdot 0,82} = -0,14.$$

Оскільки  $\delta_2^2 < \delta_1^2$ , то в пакет входять тільки акції 2-го виду. Визначимо оптимальну кількість акцій II-го виду в пакеті. Покладемо  $S=1000$  гр.од.;  $C_2=9$ .

$$n_2 = \left[ \frac{S}{c_2} \right] = \left[ \frac{1000}{9} \right] = [111,1] = 111 \text{ акцій II-го виду.}$$

### Задача №9. Підприємство очікує отримати дохід

величиною  $200 \cdot N$  гр.од. =  $1000$  гр.од.

Визначити теперішню вартість цього доходу в залежності від часу його надходження і значення норми дисконту

$$T=0,1,2,3,4,5; r=(K+1)\%, (K+4)\%; r=5\%, 8\%. (N=5; K=4).$$

$$p = \frac{1000}{(1+r)} = 1000. \text{ Нехай при } t=1, r=5\%. p = \frac{1000}{1+0,05} = 952,4 \text{ грн.}$$

T	5%	8%
0	1000	1000
1	952	925
2	909	854
3	863	794
4	820	735
5	781	680

**ТЕМА. ОЦІНКА ЕКОНОМІКО – ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ РИЗИКУ**

**Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо оцінки економіко – екологічного стану підприємства з врахуванням ризику.
2. Ознайомимося з методологією розв’язування задач.

**Методика розв’язання задач.**

Оцінка підприємства здійснюється за трьома показниками:

*A* — обсяг прибутку , грн.;

*B* — затримка з виплатою зарплати, дні;

*B* — екологічна шкода , т.

Показник	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
Сума оцінки експертів	335	197	168

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
75	40	30

Вибіркові значення :

<b>A</b>	0	2	4	6	8	10	12
Корисність	0	0,12	0,26	0,47	0,7	0,89	1

<b>B</b>	0	40	50	60	70	80	90
Корисність	1	0,83	0,63	0,45	0,28	0,12	0

<b>B</b>	30	32	34	36	38	40	42
Корисність	1	0,91	0,73	0,62	0,46	0,23	0

Відомо , що стан є задовільним , якщо загальний рівень корисності не менший за 0,4. Потрібно встановити , задоволений чи незадоволений є стан підприємства (обчислення до сотих).

На основі вибірових статистичних даних використавши EXCEL знаходимо функції корисності для кожного показника.

$$U_a = 0,02493 \cdot x - 1,5225;$$

$$U_b = -0,01397 \cdot x + 1,1642;$$

$$U_c = -0,04268 \cdot x + 1,8544;$$

$$U_a = 0,35$$

$$U_b = 0,61$$

$$U_c = 0,57$$

$$P_a = 0,48$$

$$P_b = 0,28$$

$$P_c = 0,24$$

Загальна корисність визначається за формулою:

$$U = P_a \cdot U_a + P_b \cdot U_b + P_c \cdot U_c.$$

$$U = 0,48 \cdot 0,35 + 0,28 \cdot 0,61 + 0,24 \cdot 0,57 = 0,168 + 0,1708 + 0,1368 = 0,4756 \approx 0,48.$$

**Висновок.** Оскільки загальна корисність є більшою за 0,4, то економіко – екологічний стан підприємства є задовільним.

**Студент в якості індивідуального завдання повинен виконати подібну роботу.**

Розглядають такі три найважливіші показники економіко-екологічного стану підприємства:

А – обсяг прибутку (млн.грн.),

Б – затримка з виплатою зарплати працівникам (відставання в днях з виплатою зарплати працівникам від встановленого терміну),

В – екологічна шкода (обсяг шкідливих викидів в тонах).

На основі оцінок експертів одержано такі результати:

Шифри показників	А	Б	В
Сума оцінок експертів	50N-15	25N+22	25N-7

Вибіркові значення функції корисності для кожного з показників такі:

А(млн.грн)	0	2	4	6	8	10	12
Корисність	0	$\frac{N+6}{10N+40}$	$\frac{N+12}{4N+45}$	$\frac{N+2}{2N+5}$	$\frac{3N+28}{4N+42}$	$\frac{9N+7}{10N+9}$	1

Б (дні)	0	K+10	K+20	K+30	K+40	K+50	K+60
Корисність	1	$\frac{4N+10}{5N+11}$	$\frac{2N+18}{3N+30}$	$\frac{N+3}{2N+8}$	$\frac{N+20}{5N+63}$	$\frac{N+6}{10N+40}$	0

В (т.)	K	K+2	K+4	K+6	K+8	K+10	K+12
Корисність	1	$\frac{9N+30}{10N+32}$	$\frac{7N+25}{10N+32}$	$\frac{3N+5}{5N+7}$	$\frac{2N+23}{5N+45}$	$\frac{N+2}{5N+5}$	0

Відомо, що економіко-екологічний стан підприємства з допустимим рівнем ризику є задовільним, якщо загальний рівень корисності не менший ніж 0,4. Потрібно встановити: задовільним чи не задовільним є економіко-екологічний стан підприємства. Обчислення виконати з точністю до 0,001.

$N$  – номер студента в списку групи,

$K$  – остання цифра залікової книжки.

Фактичні значення показників економіко-екологічного стану підприємства такі:

Номер варіанта	Фактичні значення показників		
00-10	1	K+55	K+1
11-20	3	K+45	K+3
21-30	5	K+35	K+5
31-40	7	K+25	K+7
41-50	9	K+15	K+9
51-60	11	K+5	K+11
61-70	1	K+52	K+3
71-80	3	K+42	K+5
81-90	5	K+32	K+7
91-99	7	K+22	K+9

Номер варіанта фактичних значень показників дорівнює двом останнім цифрам номера залікової книжки студента.

**ТЕМА. ОЦІНКА РОБОТИ РЕМОНТНОЇ СЛУЖБИ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо оцінки роботи ремонтної служби сільськогосподарського підприємства
2. Ознайомитися з методологією розв'язання задач.

**Методика розв'язання задач.**

Розглядають такі три найважливіші показники роботи ремонтної служби:

А – середня експлуатаційна готовність с/г техніки (%);

Б – частка поломок с/г техніки (%);

В – ефективність затрат на ремонт (%).

На основі оцінок експертів одержано такі результати:

Шифри показників	А	Б	В
Сума оцінок експертів	$50N-15$	$25N+22$	$25N-7$

Вибіркові значення щодо функції корисності для кожного з показників такі:

А	80	85	90	95	97	100
Корисність	0	$\frac{N+12}{4N+45}$	$\frac{N+2}{2N+5}$	$\frac{3N+28}{4N+42}$	$\frac{9N+7}{10N+9}$	1

Б	0	3	5	8	9	10
Корисність	1	$\frac{4N+10}{5N+11}$	$\frac{2N+18}{3N+30}$	$\frac{N+3}{2N+8}$	$\frac{N+20}{5N+63}$	0

В	0	8	10	12	13	15
Корисність	1	$\frac{7N+25}{10N+32}$	$\frac{3N+5}{5N+7}$	$\frac{2N+23}{5N+45}$	$\frac{N+2}{5N+5}$	0

Встановлено, що ефективна робота ремонтної служби даного підприємства з допустимим рівнем ризику забезпечується, якщо загальний рівень корисності буде не меншим 0,16. Потрібно встановити чи є робота ремонтної служби є ефективною.

Фактичні значення показників діяльності ремонтних служб підприємства за певний період часу задані в таблиці.

№ варіанта	Фактичні значення показників		
	А	Б	В
1	90	4	6
2	90	5	7
3	90	6	8
4	90	7	9
5	90	8	10
6	90	9	11
7	95	2	12
8	95	3	13
9	95	4	14
10	95	5	11
11	95	6	10
12	95	7	8
13	95	8	9
14	95	9	9
15	95	1	10
16	85	2	4
17	85	3	5
18	85	4	7
19	85	5	8
20	85	6	9
21	85	7	10
22	85	8	11
23	85	9	12
24	92	2	2
25	92	3	3
26	92	4	4
27	92	5	5
28	92	6	6
29	88	7	7
30	88	8	8
31	88	9	9



продовження таблиці

№ варіанта	Фактичні значення показників		
	А	Б	В
32	88	6	5
33	88	5	4
34	88	8	7
35	97	7	6
36	97	8	5
37	97	6	7
38	97	5	9
39	97	4	10
40	97	3	11
41	90	3	5
42	90	2	10
43	93	3	12
44	93	4	13
45	93	5	9
46	88	4	6
47	88	3	10
48	97	9	4
49	97	2	12
50	92	7	5

Номер варіанта дорівнює номеру  $N$  студента в списку групи.

**ТЕМА. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ**  
**ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ РИЗИКУ**

**Мета заняття:**

1. Закріпити теоретичні положення щодо оптимізації виробничої програми підприємства з врахуванням ризику.

2. Ознайомитися з методологією розв'язання задач.

**Методика розв'язання задач.**

Підприємство може виготовляти продукцію із 3 напівфабрикатів, якість якої визначається вмістом в ній компонентів 4 видів. Ціни одиниці напівфабрикату кожного виду відповідно такі :

$$l_1 = 9 \text{ грн};$$

$$l_2 = 7 \text{ грн};$$

$$l_3 = 12 \text{ грн};$$

$$a_{ij} = \begin{pmatrix} 2 & 4 & 6 \\ 1.1 & 0.9 & 0.4 \\ 5 & 2 & 7.2 \\ 0.6 & 0.2 & 1 \end{pmatrix}$$

$$r=10\%; a_1=1007; a_2=2000; b_1=200; b_2=300; c_1=507; c_2=1000; d_1=150;$$

$$d_2=250;$$

$$Z=9x_1+7x_2+12x_3 \quad (\text{min}).$$

$$\begin{cases} p(2x_1 + 4x_2 + 6x_3 \geq a \geq 1 - \frac{10}{100} = 0,9; \\ p(1,1x_1 + 0,9x_2 + 0,4x_3 \geq b \geq 0,9; \\ p(5x_1 + 2x_2 + 7,2x_3 \geq c \geq 0,9; \\ p(0,6x_1 + 0,2x_2 + x_3 \geq d \geq 0,9; \end{cases}$$

$$x_j > 0; \quad j=1,2,3;$$

$$\begin{cases} 2x_1 + 4x_2 + 6x_3 \geq a_3; \\ 1.1x_1 + 0.9x_2 + 0.4x_3 \geq b_3 \\ 5x_1 + 2x_2 + 7.2x_3 \geq c_3 \\ 0.6x_1 + 0.2x_2 + x_3 \geq d_3 \end{cases}$$

Знаходимо праві частини в системі

$$\frac{1}{2000-1007} * (a_3 - 1007) = 0,9; a_3 - 1007 = 893,7; a_3 = 1900,7;$$

$$b_3 = 290; c_3 = 950,7; d_3 = 240.$$

Розв'язання задачі здійснюємо з використанням будь-якого пакету прикладних програм для розв'язування лінійних оптимізаційних програм.

В результаті виконання програми одержимо результати

$$\text{Значення цільової функції } Z=2775; \quad X_1=145,5; \quad X_2 =75,13; \quad X_3 =135,235\text{ю}$$

Студент в якості індивідуального завдання повинен виконати подібну задачу.

Підприємство може виготовляти продукцію із трьох напівфабрикатів. Якість продукції визначається вмістом в ній компонентів *A, B, C, D*. Ціни

1кг. напівфабрикатів 1-го, 2-го, 3-го видів відповідно такі:  $N+2$ ,  $N$ ,  $N+5$  гр. од. Вміст компонентів в 1кг. напівфабрикатів кожного виду задається такою таблицею:

Компоненти	Вміст компонентів в 1 кг. напівфабрикату		
	1	2	3
A	$2+l$	$3+r$	$5+r$
B	$1+m$	$0.7+s$	$0.3+m$
C	$4+r$	$2+l$	$7+s$
D	$0.4+s$	$0.1+m$	$1+l$

Мінімальні допустимі потреби в компонентах  $A$ ,  $B$ ,  $C$ ,  $D$  у продукції є випадковими величинами, які рівномірно розподілені відповідно в інтервалах:

$$(1000+N;1500), (200+K;300), (500+N;1000), (150+K;250).$$

Визначити оптимальну кількість напівфабрикатів кожного виду для одержання найдешевшої продукції і забезпечення мінімальних допустимих потреб в усіх компонентах з ризиком їх невиконання не більше ніж на  $(K+10)\%$ .

$N$  — номер студента в списку групи,

$K$  — остання цифра номера залікової книжки.

Варіант значень параметрів  $l$ ,  $r$  та  $s$ ,  $m$  відповідно рівні передостанній та останній цифрі залікової книжки студента.

Номер варіанта	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$l$	1	2	0	0	1	2	2	0	1	2
$r$	2	0	3	1	0	1	3	2	3	2
$s$	0,2	0,3	0	0,1	0,2	0,3	0	0,1	0	0,2
$m$	0,1	0	0,3	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0

Для відгодівлі тварин використовується три види зерна, кожний з яких містить різну кількість компонентів  $A, B, C, D$ . Питомий вміст кожного компонента в зерні кожного виду задані в таблиці. Ціни одного кілограма зерна 1-го, 2-го, 3-го, видів відповідно такі:

$N+1, N, N+3$  гр.од. Мінімально допустимі потреби в компонентах  $A, B, C, D$  є випадковими величинами, які рівномірно розподілені в інтервалах відповідно:

$$(900+N;1400), (180+K;280), (400+N;900), (130+K;230).$$

Визначити оптимальну кількість зерна кожного виду в кормовому раціоні найменшої вартості, який забезпечує мінімально допустимі потреби в усіх компонентах з ризиком їх не виконання не більш ніж на  $(K+10)\%$ .

$N$  — номер студента в списку групи,

$K$  — остання цифра залікової книжки.

Компоненти	Вміст компонентів в 1 кг. зерна $i$ -того виду		
	$i=1$	$i=2$	$i=3$
$A$	$2+l$	$3+r$	$5+r$
$B$	$1+m$	$0,7+s$	$0,3+m$
$C$	$4+r$	$2+l$	$7+s$
$D$	$0,4+s$	$0,1+m$	$1+l$

Варіант значень параметрів  $l, r$  та  $s, m$  відповідно рівні передостанній та останній цифрі номера залікової книжки студента.

Номер варіанта	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$l$	1	2	0	0	1	2	2	0	1	2
$r$	2	0	3	1	0	1	3	2	3	2
$s$	0,2	0,3	0	0,1	0,2	0,3	0	0,1	0	0,2
$m$	0,1	0	0,3	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0

Наукове видання

**Гудзинський Олексій Дмитрович**

**Судомир Світлана Михайлівна**

**Гуренко Тамара Олексіївна**

**Гайдамак Наталія Валеріївна**

**ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ:  
СИТУАЦІЇ І ДІЛОВІ ІГРИ**

Навчальний посібник

Відповідальна за випуск Вілкова О.Ю.

Комп'ютерний набір Судомир С.М.

Підписано до друку 22.09.2010. Формат 60 x 84<sup>1/16</sup>

Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.

Ум. друк. арк. 11,5. Обл.-вид. арк. 6.

Наклад 300 прим. Зам. № 472

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 1805 від 25.05.2004 р.

Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ)  
03038 м. Київ-38, вул. Ново вокзальна, 17.  
Тел./факс (0-44) 536-14-85





