

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет

Методичні вказівки  
до контрольної роботи  
з дисципліни «Менеджмент»  
для студентів заочної форми навчання  
за напрямом підготовки  
6.030504 «Економіка підприємства»

Харків 2012

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет

Методичні вказівки  
до контрольної роботи  
з дисципліни «Менеджмент»  
для студентів заочної форми навчання  
за напрямом підготовки  
6.030504 «Економіка підприємства»

Затверджено методичною  
радою університету,  
протокол №       від       р.

Харків 2012

Укладачі: В.В. Блага  
А.М. Лисанова  
В.В. Благой

Кафедра економіки підприємства

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент» відноситься до циклу нормативних дисциплін загальноєкономічної підготовки фахівців за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства».

Метою викладання дисципліни є формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Предметом даної навчальної дисципліни є закономірності формування і функціонування системи управління організацією.

У відповідності до робочої програми дисципліни «Менеджмент», окрім лекцій, передбачені практичні заняття та відведені години на виконання контрольної роботи. На практичних заняттях відпрацьовується методика виконання завдань. Особливе значення має самостійна робота студента, що полягає у виконанні індивідуального семестрового завдання з метою розвитку його ініціативи в рішенні організаційних питань менеджменту. Студент зобов'язаний вміти використовувати практичні дані та поєднувати їх з отриманими теоретичними знаннями, вміло користуватися довідковою літературою.

Мета самостійної роботи студентів поза університетом – закріплення теоретичних і практичних знань, отриманих у процесі вивчення курсу «Менеджмент».

Задача написання контрольної роботи – набуття студентами практичних навиків застосування основ теорії прийняття управлінських рішень, методів обґрунтування управлінських рішень, принципів менеджменту, здійснення планування в організації, реалізації організації як функції управління, застосування мотивації, управлінського контролю, поняття лідерства, реалізації комунікації в управлінні, проведення оцінки ефективності управління.

## ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ТА ЇЇ ЗМІСТ

Номера тем, які рекомендовані для розгляду в теоретичній частині, та варіант для рішення практичного завдання обираються виходячи з передостанньої та останньої цифр залікової книжки (табл. 1).

Таблиця 1– Вихідні дані для виконання контрольної роботи

Остання цифра шифру	Передостання цифра шифру									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Тема									
	1,15	2,13	3,17	4,18	5,11	6,12	7,2	8,13	9,14	10,16
Варіант управлінської ситуації										
0	10,17	6,12	10,1	9,11	9,10	8,10	7,11	2,17	9,17	9,15
1	1,16	5,13	3,5	8,14	6,17	5,17	4,14	5,11	8,11	6,14
2	2,15	4,14	2,11	7,15	3,14	2,13	1,17	8,10	7,14	3,11
3	3,9	3,15	1,14	6,10	8,15	10,12	10,16	1,12	6,12	8,17
4	4,8	2,16	9,13	5,12	5,13	9,11	8,15	4,16	5,15	5,12
5	5,13	1,17	8,16	4,17	2,11	6,14	5,12	6,15	4,10	2,16
6	6,10	9,11	7,12	3,15	10,12	3,15	2,10	10,14	3,13	10,13
7	7,11	8,10	6,10	2,13	7,16	7,16	9,13	3,13	2,16	7,10
8	8,12	7,2	5,15	1,14	4,7	4,3	6,9	7,9	1,4	4,7
9	9,14	10,3	4,17	10,16	1,5	1,9	3,7	9,3	10,8	1,4

Перелік питань, які рекомендовано для розгляду в теоретичній частині:

1. Сутність, значення та розвиток менеджменту
2. Історія розвитку менеджменту
3. Закони, закономірності та принципи менеджменту
4. Функції та технології менеджменту
5. Планування як загальна функція менеджменту
6. Функція організації в менеджменті
7. Функція менеджменту «мотивація»
8. Функція менеджменту «контроль»
9. Функція стимулювання в процесах менеджменту
10. Організації як об'єкти управління

11. Методи менеджменту
12. Конкурентна політика підприємства
13. Процес прийняття управлінських рішень
14. Стиль, керівництво та лідерство у менеджменті
15. Керівництво та лідерство в організації
16. Інформація і комунікації в менеджменті
17. Конфлікти в менеджменті
18. Економічна ефективність менеджменту

Завдання до виконання практичної частини контрольної роботи:

#### Управлінська ситуація №1

У 50-і рр. Швейцарія була практично монополістом на світовому ринку збуту годинників. З метою утримання конкурентної переваги швейцарськими бізнесменами, що визначали ділову політику фірм по виробництву годинників, було ухвалено рішення заборонити експорт устаткування для виробництва годинників в інші країни.

Проблема. Оцініть управлінське рішення, прийняте швейцарськими бізнесменами. Чи вважаєте ви рішення, прийняте ними, правильним за умови, що ви володієте інформацією про динаміку зміни попиту на світовому ринку годинників до теперішнього часу?

#### Управлінська ситуація №2

Фірма «Адідас» впродовж тривалого часу (до 80-х рр.) займала лідируюче положення на ринках збуту спортивних товарів, будучи по суті монополістом в цій області. Проте в 80-е рр. її потіснили нові конкуренти - фірми «Найк» і «Рібок».

Проблема. Як ви думаєте, чому фірмам «Найк» і «Рібок» вдалося потіснити на світових ринках спортивних товарів монополіста - фірму «Адідас»?

#### Управлінська ситуація №3

У кінці 70-х рр. шах Ірану втратив владу в країні, що викликало нафтову кризу. Підвищення цін на бензин привело до

того, що американський покупець став придивлятися до малогабаритних японських автомобілів хорошої якості із значно меншою витратою бензину і з великим на ті часи гарантійним терміном - п'ятирічним. Проте багато американців вважали за краще користуватися престижними великогабаритними «шевроле» і «кадилаками».

Тоді японці застосували наступний рекламний хід: висунули гасло «Купуйте економічні другі машини для сім'ї».

Проблема. Як ви оцінюєте маркетингову тактику японських бізнесменів? Чи виправдалася вона?

#### Управлінська ситуація №4

Неефективна система управління підприємством привела до того, що воно опинилося на межі банкрутства. На складі скопилася значна кількість нереалізованої продукції. Вироби, вироблювані підприємством, поступають за якістю аналогічним виробам конкурентів і втрачають ринки збуту, частина ведучих працівників підприємства звільняється.

Проблема. З чого ви почнете, якщо вас призначать директором цього підприємства?

#### Управлінська ситуація №5

Підприємство, що раніше випускало продукцію оборонного призначення, в результаті конверсії перейшло до випуску продукції побутового характеру, що користується певним попитом на ринках збуту. Якщо раніше вся діяльність підприємства здійснювалася відповідно до достатньо жорсткого плану, то тепер від розробки планів на підприємстві відмовилися, плановий відділ був розформований.

На підприємство поступило крупне замовлення, що вимагає підключення практично всіх цехів і служб підприємства.

Контроль за виконанням замовлення узяв на себе безпосередньо директор підприємства.

Проблема. Визначте своє відношення до планування в умовах ринкової економіки. Як ви відноситеся до практики контролю, що склалася на конверсійному підприємстві, що розглядається нами, за виконанням замовлень?

## Управлінська ситуація №6

Керівництво крупного заводу по виробництву інструментів для машинобудування поставило задачу більш широкого проникнення на зовнішні ринки збуту. Для цього необхідно було значно підвищити якість вироблюваної продукції.

У той же час закупити нові технологічні лінії або провести широкомасштабну заміну устаткування не представлялося можливим через велику дебіторську заборгованість (невчасної оплати закупленої продукції підприємствами-споживачами).

Проблема. Яку стратегію більш широкого проникнення на ринки збуту доцільне використовувати заводу? Що можна в ситуації, що склалася, порекомендувати керівництву заводу для вирішення задачі підвищення якості продукції? Яку роль може зіграти додаткова мотивація працівників?

## Управлінська ситуація №7

Крупній європейській фармацевтичній компанії необхідно ухвалити рішення про вибір подальшої стратегії розвитку. Можливо ухвалення трьох принципово різних альтернативних варіантів рішення цієї важливої управлінської проблеми.

Перший альтернативний варіант. Мета компанії - отримання максимально можливого прибутку в можливо більш короткі терміни. Для цього на чверть скорочується програма по створенню нових видів продукції і на 30% скорочуються витрати на маркетингове забезпечення торгових операцій.

Другий альтернативний варіант. Компанія ставить перед собою мету забезпечити стійке положення в майбутньому. Для цього основні зусилля зосереджуються на проведенні НДДКР по створенню нових конкурентоздатних видів продукції.

Третій альтернативний варіант. Метою компанії є поєднання забезпечення рентабельності виробництва в даний час із значними витратами на НДДКР для створення продукції, конкурентоздатної на ринках збуту.

Проблема. Проаналізуйте можливі стратегічні напрями розвитку фармацевтичної компанії. Який з трьох альтернативних варіантів можливого стратегічного розвитку компанії, підготовлених аналітиками, ви вважаєте найприйнятнішим?



### Управлінська ситуація №8

На складах однієї з крупних комп'ютерних фірм скопилася значна кількість не проданих персональних комп'ютерів, що знижувало рентабельність виробництва. Керівництво фірми поставило задачу прискорити реалізацію персональних комп'ютерів.

Аналітичною групою було згенеровано декілька альтернативних варіантів рішення цієї проблеми, серед яких було відібрано два основних.

Перший варіант рішення проблеми передбачав значне зниження відпускної ціни.

Другий запропонований варіант рішення проблеми припускав оновлення упаковки і значне підвищення продажної ціни.

По кожному з відібраних альтернативних варіантів рішення були розроблені сценарії розвитку ситуації після того, як товар опиниться на ринку збуту в одному випадку із значно пониженою продажною ціною, а в іншому - з оновленою упаковкою і підвищеною ціною.

Проблема. Визначте у загальних рисах характер розвитку ситуації по першому і другому сценаріям. Який сценарій розвитку ситуації, що склалася, ви вважаєте більш переважним?

### Управлінська ситуація №9

Лідер американського автомобілебудування компанія «Дженерал моторс» зосередила на своїх підприємствах виконання майже всіх операцій, пов'язаних з виробництвом автомобілів: від випуску комплектуючих вузлів і деталей і до збуту продукції, запчастин і супутніх товарів.

Вона виробляє також дизельні двигуни, тепловози, дорожньо-будівельне устаткування, продукцію військового призначення та ін.

Управлінські рішення стратегічного характеру, що приймаються керівництвом компанії, роблять вплив на основні складові виробництва, організовані за принципом вертикальної інтеграції.

В основі реалізації великомасштабних рішень - централізоване планування.

Проблема. Проаналізуйте можливі варіанти організації процесу реалізації широкомасштабних управлінських рішень в

крупних компаніях, подібних «Дженерал моторс». Чи є альтернатива плановій системі реалізації великомасштабних рішень в таких компаніях?

#### Управлінська ситуація №10

Керівництво заводу, що проводить будматеріали, ефективність ухвалених управлінських рішень і системи управління заводом в цілому оцінювало перш за все на підставі аналізу бухгалтерської звітності, зокрема балансу за минулий період.

Проблема. Чи правильно, з вашої точки зору, поступало керівництво заводу, оцінюючи ефективність управлінської діяльності на підставі бухгалтерської звітності? Яким чином на підставі бухгалтерського балансу за минулий період можна судити про результати діяльності заводу?

#### Управлінська ситуація №11

Керівництво заводу, що випускає верстати для промислових підприємств, прагнучи підвищити якість вироблюваної продукції, ухвалило рішення виділити значні кошти на створення банку інноваційних ідей, в який включаються:

пропозиції по виробництву нових видів продукції з використанням наявних виробничих потужностей і технологій;

пропозиції по розробці нових функціональних можливостей продукції, що випускається;

пропозиції по вдосконаленню мережі післяпродажного обслуговування продукції, що випускається підприємством;

конструкторські розробки, в результаті яких можуть забезпечуватися нові функціональні можливості продукції, що випускається підприємством, або нові види продукції;

проведення патентного пошуку.

На першому етапі реалізації ухваленого рішення витрати на створення банку інноваційних ідей перевищили виручку, одержану від реалізації нововведень.

Проблема. Проаналізуйте інноваційну стратегію заводу, що випускає верстати для промислових підприємств. Чи вважаєте ви виправданою інноваційну стратегію підприємства? Як прийняті

керівництвом заводу рішення характеризують систему управління заводом?

### Управлінська ситуація №12

У одній з найбільших японських корпорацій - «Соні», яка ставить і вирішує складні задачі новаторського характеру, велике значення надається участі всього колективу в пошуку ефективних шляхів досягнення цілей, що стоять перед нею.

Корпорацію «Соні» відрізняють антибюрократичний стиль управління, прагнення подолати відчуженість різних підрозділів і рівнів управління корпорації.

Проблема. Як ви оцінюєте прагнення керівництва корпорації «Соні» повернути до участі в рішенні проблеми, у тому числі управлінського характеру, всіх співробітників корпорації? Чи виправданий, на вашу думку, такий підхід до організації виробництва?

### Управлінська ситуація №13

Директор кондитерської фабрики уклав з розташованим неподалеку кафе договір про поставки до Нового року великої партії кондитерських виробів.

Через день після підписання договору кондитерській фабриці було зроблено додаткове, більш крупне замовлення рестораном також до Нового року. Директор кондитерської фабрики, для якої реалізація продукції була найуразливішим місцем, підписав і договір про поставки продукції фабрики ресторану.

29 грудня стало ясно, що забезпечити своєчасну поставку своєї продукції одночасно і ресторану, і кафе фабрика не в змозі.

Директор ухвалив рішення про поставки кондитерської продукції до Нового року ресторану, оскільки його замовлення було більш крупним. Поставка продукції кафе була фабрикою зірвана.

Проблема. Проаналізуйте положення, що склалося на кондитерській фабриці, з поставками вироблюваної нею продукції. Чи несе директор фабрики відповідальність за зрив поставок продукції розташованому по сусідству кафе?

#### Управлінська ситуація №14

Директор одного із столичних банків одержав конфіденційну інформацію про стан активів і пасивів крупного морського пароплавства і перспективних планах його розвитку, які представлялися йому належними з погляду отримання очікуваного прибутку.

Ознайомившись з представленим пароплавством бізнес-планом і оцінивши ситуацію, що склалася, директор банку ухвалив рішення про крупні інвестиції в пароплавство.

Проблема. Чи правильно поступив директор банку?

#### Управлінська ситуація №15

Підприємство звичайно проводить і реалізує щомісячно 5 тис. вентиляторів. На початку весни поступила інформація про те, що наступаюче літо очікується надзвичайно жарким. Це означає, що попит на вентилятори може різко зрости. Керівник відділу маркетингу вносить пропозицію про збільшення випуску вентиляторів в літні місяці до 10 тис. Це вимагає додаткових витрат, додаткових закупівель комплектуючих, прийняття на роботу додаткової кількості робітників, відміни відпусток для ряду ведучих фахівців.

Стовідсоткова інформація буде одержана, природно, коли літо наступить, але тоді вже не вдасться провести необхідні закупівлі і розгорнути виробництво. Якщо відкласти ухвалення рішення на місяць, може виявитися, що неможливо закупляти необхідну додаткову кількість комплектуючих, оскільки вони будуть закуплені конкурентами.

Перед керівником підприємства два альтернативні варіанти рішення:

1. Зберегти об'єм виробництва, але не одержати при цьому додаткового прибутку, якщо літо буде спекотним.

2. Подвоїти об'єм виробництва, вживши необхідні для цього заходи. Проте існує деяка вірогідність, що літо все-таки спекотним не буде і підприємство може не реалізувати всі вироблені вентилятори.

Проблема. Оцініть ситуацію, що склалася. Яке рішення ухвалили б ви? До якого моменту можна зволікати ухвалення управлінського рішення в ситуації, що склалася?

#### Управлінська ситуація №16

Керівництво підприємства по виробництву будівельних матеріалів вирішило освоїти новий вид продукції. Придбання патентів і ноу-хау, закупівля сучасних технологічних ліній і устаткування дозволили почати виробництво конкурентоздатної продукції, яка, на думку фахівців, повинна знайти попит на споживчому ринку.

Однієї з найактуальніших проблем, що встали перед керівництвом підприємства, виявилася реалізація нової продукції. Запрошені на спеціальну нараду представники маркетингової служби підготували план заходів щодо просування продукції, виробництво якої освоюється підприємством, на ринки збуту.

Проблема. Чи дійсно актуальною є проблема реалізації нового для підприємства виду будівельних матеріалів? Що повинен включати комплекс заходів щодо його просування на ринки збуту?

#### Управлінська ситуація №17

Підприємство по збуту автомобілів має в своєму розпорядженні місця збуту в різних регіонах. Керівник підприємства надає велике значення маркетинговій політиці. Він регулярно запрошує у маркетингової служби аналітичні звіти, в яких відстежуються тенденції зміни попиту, звіти стосовно продажу власних і конкуруючих підприємств, прогнози очікуваного попиту на автомобілі різних марок, знайомиться з рекомендаціями по об'ємах продукції, які можуть бути реалізовані підприємством в планований період.

Проблема. Як доцільно організувати збір маркетингової інформації? На основі якої інформації формуються аналітичні звіти маркетингової служби підприємства?

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Є. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 2005 – 295 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Экономика, 2000 – 220 с.
3. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2001. — 704 с.
4. Мескон М. и др. Основы менеджмента – М.: Дело, 1992 – 702 с.
5. Поршнева А. П. Управление инновациями в условиях рынка – М.: РИЦЛО, 1993 – 252 с.
6. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1, 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.- К.: Видавничий центр "Академія", 2000.- 840 с.
7. Зайцев Н. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2000.- 358 с.
8. Збірник ігор і задач з дисципліни "Економіка підприємства": Навч. посіб. для ВНЗ/ Шапілова Н.В.-Х.: Консум, 2000.-100с.
9. Киперман Г. Экономика предприятия. Словарь.- М.: Юрист, 2000.- 272 с.
10. Мних Є. В., Ференц І. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник- Львів: "Армія України", 2000- 240 с. .
11. Пелих А. С. Экономика предприятия. 100 экзаменационных советов.- М.: Март, 2000.- 362 с.
12. Примаков Т. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник- К.: Вікар, 2001- 178 с.
13. Тренёв Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учеб. пособие для вузов.- М., 2000.- 240с.
14. Экономика предприятия / Под ред. Горфинкеля В. Я.3-е изд.- М.: ЮНИТИ, 2001- 367 с.
15. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1995 – 250 с.

Навчальне видання

Методичні вказівки  
до контрольної роботи  
з дисципліни «Менеджмент»  
для студентів заочної форми навчання  
за напрямом підготовки  
6.030504 «Економіка підприємства»

Укладачі:

Блага Вікторія Вікторівна  
Лисанова Алла Митрофанівна  
Благой Віталій Валерійович

Відповідальний за випуск:

І.А. Дмитрієв