

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

**П Р А К Т И Ч Н І С И Т У А Ц І Й Н І З А Д А Ч І  
з дисципліни «Менеджмент»**

для студентів:

Напрямок підготовки: 073 «Менеджмент»

Спеціальність: «Менеджмент організацій і адміністрування»  
(за видами економічної діяльності)

«Логістика»

«Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності»

(шифр та назва напрямку (спеціальності)  
підготовки)

Розроблені к.е.н., доц. Білявським В.М.

(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б.  
викладача)

Розглянуто та схвалено

на засіданні кафедри менеджменту  
ЗЕДП

Протокол № 1 від «02» вересня 2019 р.

Завідувач кафедри\_\_\_\_Кириленко О.В.

## СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

### Задача 1. Ситуаційно-розрахункова задача «СЕЗОН».

Ви заступник директора торговельного підприємства “Дари ланів”, що здійснює торгівлю плодоовочевою продукцією.

На діяльність підприємства суттєво впливає фактор сезонності і показник товарообігу має яскраво виражені сезонні коливання, від чого залежить значною мірою організація процесу обслуговування покупців. На 2019 р. загальний річний оборот передбачається у обсязі - 2500 тис. грн.

#### Завдання:

**Дайте відповідь на запитання і виконайте завдання:**

Які фактори зовнішнього середовища зумовлюють сезонні коливання у торгівлі плодоовочевою продукцією?

Побудуйте «Дерево цілей» ш метою зменшення негативного впливу сезонності на діяльність підприємства.

**Складіть пояснювальну на ім'я директора підприємства, у якій**

1. Проаналізуйте оборот підприємства по місяцям за останні три роки і спрогнозуйте сезонну хвилю обороту на 2018 рік.
2. Виходячи з побудованого «Дерева цілей», внесіть пропозиції щодо деякого згладжування сезонності, запропонуйте шляхи розв'язання проблеми забезпеченості необхідною кількістю персоналу.

**Сезонні коливання обороту торговельного підприємства “Дари ланів” за період 2016-2018 рр. (тис. грн.)**

Роки і показники	Оборот за місяць												Разом за рік
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. 2016	60	79	90	108	136	160	197	208	182	150	121	86	
2. 2017	76	90	107	134	149	192	220	233	212	190	111	93	
3. 2018	73	84	102	136	154	190	214	238	216	171	124	95	
4. Всього													
Середнє значення													
Коеф. сезонності													
Прогноз на 2019 р.													2500

Джерело: [1, с.38].

## **Задача 2. Ситуаційно-розрахункова задача «Офіс»**

Вихідна інформація. 7 випускників університету (менеджери на ринку товарів та послуг, товаровознавець, економіст, юрист) у м. Тернополі вирішили організувати торгово-посередницьке підприємство «Офіс», що має здійснювати оптову та роздрібну торгівлю офісним обладнанням. На роботу також запросили бухгалтера з досвідом роботи, секретаря, водія, 3 продавців, 2 комірників.

На перший рік діяльності бізнес-планом передбачені такі посадові оклади: директор – 15000 грн., заступник директора – 12400 грн., менеджер з продажу – 8700 грн., головний бухгалтер – 12400 грн., економіст – 11080 грн., товаровознавець – 9360 грн., секретар – 5240 грн., юрист – 7350 грн., водій – 6300 грн., продавець – 6320 грн., комірник – 6280 грн.

На етапі створення підприємства треба провести ряд заходів.

### **Завдання:**

1. Розрахуйте фонд основної заробітної плати на рік і обов'язкові нарахування до нього. Надбавки та доплати визначте самі, але зважте на те, що за умовами бізнес-плану фонд оплати праці не повинен перевищувати (з нарахуваннями) 1 130 000 грн. / 1 135 000 / 1 145 000 грн.
2. Запропонуйте та обґрунтуйте організаційну структуру та штатний розклад торговельного підприємства, накресліть організаційну структуру.
3. Підготуйте рішення у формі наказу про введення в дію штатного розкладу та організаційної структури управління підприємством «Офіс».
4. Формуючи замовлення рекламній агенції, наведіть основні відомості про новостворювану фірму, зазначте її потенційні конкурентні переваги. Оформіть гарантійного листа з додатком.

*Джерело: [1, с.21].*

## **Задача 3. Ситуаційно-розрахункова задача «Постачання»**

Ви менеджер ПАТ «Універмаг «Полісся».

Згідно з договором, торговельному підприємству ПАТ «Універмаг «Полісся» виробниче об'єднання «Тканини» у другому кварталі поточного року повинно поставити текстильні товари на суму 3 млн. грн. Фактично, на початок 3 кварталу поставлено текстильних товарів на значно меншу суму, що негативно вплинуло на економічні показники цього торговельного підприємства.

Керівник відділу збуту виробничого об'єднання «Тканини» Сидоренко С.І. своїм листом від 25 червня поточного року повідомив керівника ПАТ «Універмаг «Полісся», що недопоставку текстильних товарів за 2 квартал буде компенсовано в 3 кварталі поточного року. Керівник торговельного ПАТ «Універмаг «Полісся» Осадчий В.І. Доручив менеджеру комерційного відділу Грищенко В.І. з'ясувати причини невиконання виробничим об'єднанням «Тканини» умов договору і доповісти йому.

Менеджер комерційного відділу універмагу Грищенко В.І. з'ясував, що товаровознавець цього відділу Чередниченко Т.Я. ще місяць тому, порушивши умови,

передбачені договором, дала усну згоду відділу збуту виробничого об'єднання «Тканини» на завезення недопоставлених товарів у 3 кварталі поточного року.

Виробниче об'єднання «Тканини» без поважних причин порушувало умови договору і в попередні періоди, й мало попередження від торговельного підприємства. Інформацію щодо постачання текстильних товарів виробничим об'єднанням «Тканини» на ПАТ «Універмаг «Полісся» за асортиментними групами в другому кварталі 2019 року подано у таблиці 1.

Таблиця 1

**Постачання текстильних товарів у ПАТ «Універмаг «Полісся» за асортиментними групами у 2 кварталі 2019 р. (тис. грн.)**

№ пор.	Товари	За догово- ром 2 кв.	Фактично 2 кв.	Відхилення	Питома вага груп у загальному обсязі, %
1.	Вовняні тканини	510,6	240,7		
2.	Льняні тканини	408,2	320,4		
3.	Шовкові тканини	530,4	320,0		
4.	Бавовняні тканини	1,310,6	810,4		
5.	Синтетичні тканини	240,2	170,5		
	Всього	3,000,0			

**Завдання:**

1. Розрахувати відхилення у виконанні договору поставки текстильних товарів і дані занести до табл. 1.
2. Прийняти відповідне рішення про забезпечення виконання виробничим об'єднанням «Тканини» умов договору і оформити його, як організаційні заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ПАТ «Універмаг «Полісся».
3. Підготувати лист керівникові об'єднання «Тканини» щодо недопущення порушення умов договору.

*Джерело: [1, с.170].*

**Задача 4. Ситуаційно-розрахункова задача «Створення об'єднаного підприємства»**

Універсам і універмаг розміщуються поряд на одному майдані у транспортному вузлі великого міста. Контрольний пакет їх акцій придбав один власник. У відповідності до розробленого ним бізнес-плану буде створено торговельний центр з єдиним загальним апаратом управління. Поряд буде обладнано платну автомобільну стоянку.

Частину нерентабельних філій універмагу новий власник продав. Передбачено переобладнання другого поверху універсаму, де зараз продають непродовольчі супутні товари.

Фонд оплати праці планується збільшити й підвищити середній заробіток працівників.

Діяльність комерційних служб центру набуде маркетингової спрямованості. Планується розпочати зовнішньоекономічну діяльність.

#### Витяг з бізнес-плану

- середня заробітна плата зросте по об'єднаному підприємству на **50 %**;
- фонд оплати праці зросте на **15 %**;
- продано філію **1, 2, 7**;
- на другому поверсі універсаму буде обладнано залу гральних автоматів;
- комерційна служба набуде маркетингової спрямованості;
- обсяг зовнішньоекономічної діяльності зможуть забезпечити 3 спеціалісти з економічною освітою та знанням мови;
- цілодобово на автостоянці мають працювати два охоронці.

#### Завдання:

Сформувати організаційну структуру нового торговельного центру у відповідності до бізнес-плану нового власника.

Скласти проект нового штатного розкладу.

Скласти наказ про введення в дію нового штатного розкладу.

Скласти пояснювальну записку як основу аргументації для доповіді правлінню акціонерного товариства та для переговорів з профспілками.

*Джерело: [1, с.30].*

#### Задача 5. Ситуаційно-розрахункова задача «Виставка»

Ви — керівник виробничо-торговельної фірми. Підприємство молоде, зростаюче, працівники — ентузіасти-однорумці.

6 вересня фірма отримала запрошення на участь у міжнародній виставці у США — місто М. Міжнародний аеропорт — у цьому ж місті М, рейси — щодня.

Відкриття виставки — 5 грудня, тривалість виставки — тиждень, підготовка до відкриття (завезення експонатів, оформлення стендів) — три дні; завершення (демонтаж, вивезення експонатів) після закриття — ще два дні. Режим роботи виставки для відвідувачів — з 11 до 20 годин щоденно.

Максимальні витрати, які може дозволити собі фірма для участі у виставці, становлять **70 000 \$**.

Реєстраційний збір з учасників виставки становить **1000 \$**, реєстрація одразу забезпечує включення до каталогу. Додаткова розширена реклама у каталозі коштує **300 \$** за 1/4 сторінки. На думку відділу маркетингу, оптимальною була б реклама на 1/2 стор.

Всю площу виставкового залу (демонстраційну) поділено на орендні модулі.

Один модуль демонстраційного стенду — 25 кв.м, мінімальна можлива оренда експозиції — 50 кв.м.

Для презентації продукції фірми потрібно щонайменше 70 кв.м., бажана площа 120 кв.м. Оренда *1 кв.м.* стенду на весь період виставки коштує **300 \$**.

Збирання та підключення до комунікацій стендового модуля коштує: за перші 50 кв.м. **500 \$**, за кожні наступні 25 кв.м — **200 \$**.

Орієнтовна вага багажу (продукція-експонат та елементи оформлення):

- для стенду у 50 кв.м. — 190 кг;
- для стенду у 75 кв.м. — 210 кг;
- для стенду у 100 кв.м. — 250 кг;
- для стенду у 125 кв.м. — 270 кг.

Тариф транспортування багажу — **3 \$**. за кг. в *одному* напрямі.

Для обслуговування стендів (презентування експонатів, консультування відвідувачів) необхідні 3-6 спеціалістів.

Можливе залучення кваліфікованого спеціаліста по обслуговуванню демонстраційних стендів та презентаціях з адміністрації виставки, ця послуга коштує **450 \$** за день роботи цього спеціаліста.

Інтереси фірми потребують участі у виставці керівника фірми, бажана участь заступника з комерційних питань. Заступник та 4 спеціалісти з фірми вільно володіють англійською, ділове спілкування керівника вимагає участі перекладача.

Залучення американського перекладача з адміністрації виставки коштує **75 \$** на годину, або **450 \$** за *робочий день*.

Авіаквиток Київ — М — Київ (туди і назад) коштує **1000 \$**, проживання в готелі — **100 \$** за добу; їжа, транспортні витрати на пересування по місту (добові) — **60 \$** за добу для кожної особи.

Вартість одноразової візи — **40 \$**. за *один* паспорт, страхування — **5 \$** за добу з *особи*. Візи без страхового полісу на весь час перебування у США Консульство США не видає.

### **Завдання:**

1. Розробити рішення про участь фірми у виставці, розглянувши кілька можливих альтернативних варіантів і обґрунтувавши оптимальний, який забезпечить максимальне представництво як експонатів, так і співробітників підприємства.

Для цього:

1.1. Сформулювати проблему, мету рішення, вказати існуючі обмеження та критерії оцінювання альтернативних варіантів.

1.2. Запропонувати і розрахувати кілька альтернативних варіантів.

1.3. Виходячи з сформульованих критеріїв, аргументувати обрання оптимального варіанту.

2. Скласти план заходів з підготовки і участі у виставці.

*Джерело: [1, с.173].*

## **Задача 6. Ситуаційно-розрахункова задача «Плинність кадрів»**

Ви – менеджер персоналу торговельного підприємства, розміщеного у курортному місті на півдні України.

Чотири роки тому у минулому державний торг «Продтовари» було перетворено на публічне акціонерне товариство. Мережа – 28 магазинів, здебільш невеликих, розосереджених по всьому місту. Магазины в-основному розташовані у перших поверхах житлових будівель; підсобні та складські приміщення, торговельні зали не дозволяють широко впровадити механізацію праці.

З метою розробки проекту колективного договору на наступний рік Ви повинні скласти план заходів по зниженню плинності кадрів, глибоко проаналізувавши її причини.

На основі статистичних форм звітності, особистих карток працівників підприємства у відділі кадрів є така інформація (**таблиця 1**).

З бесід з працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах апарату управління склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у кількох магазинах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженістю матеріальних цінностей; за останні 3 роки на підприємстві жоден працівник не навчання на заочному відділенні університету або технікуму.

Останнім часом кілька кваліфікованих досвідчених спеціалістів звільнилися і перейшли до конкурентів. Є кілька вакантних посад, які потребують заміщення.

З досвіду минулого року Ви передбачаєте також певні ускладнення з оперативно-обслуговуючим персоналом в сезон, особливо у липні-серпні.

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте якісний склад колективу підприємства, розрахувавши його структуру.
2. Розрахуйте показники плинності кадрів.
3. Проаналізуйте плинність кадрів в цілому та за окремими категоріями працюючих.
4. На основі аналізу розробіть заходи по зниженню плинності кадрів і оформіть відповідний документ як пропозиції до проекту колективного договору.
5. Складіть гарантійного листа до редакції газети з об'явою конкурсу на вакантні посади.
6. У доповідній на ім'я голови правління сформулюйте пропозиції щодо подолання труднощів, які очікуються з кадровою забезпеченістю влітку.

*Джерело: [1, с.64].*

## Стан та плинність кадрів на підприємстві

Категорія	Всього працює	У продовж року											Структура, %	
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	з них						Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з переходом на навчан. призов. до армії, виходом на пенсі.	звільнено			Структура		Коефіцієнти			
						За власним бажанням	За нестачі, розкращення	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна	Надлишкова	плинності	Закріплення		
ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВП1	ВП2	ВП3	Вн	Вп	Кпл	Кз			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	--	9						
Жінки	612	49	54	10	13	26	--	5						
Молодше 30-ти	386	43	38	4	9	20	-	5						
З повною вищою освітою	79	10	14	7	4	3	-	--						
З серед. спец. освіт.	187	19	20	4	5	8	-	3						
З середн. загальною	363	26	27	-	7	16	-	5						
З матеріал. відповід.	492	42	40	7	11	18	--	4						
Керівники	67	4	5	3	1	1	-	-						
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	-	-						
Продавці, касири	388	39	34	5	10	15	-	4						
Допоміжні працівн.	148	5	14	-	4	5	-	5						

\* *Вакантні посади юриста та заступника головного бухгалтера*



## Задача 7. Ситуаційно-розрахункова задача «Статут»

Ви керівник торговельно-закупівельного підприємства “Дари ланів” Деснянського району м. Києва. Витяг зі статуту підприємства наведено в додатку.

### Завдання:

Керуючись Статутом підприємства:

Підготувати проект штатного розкладу апарату управління підприємством “Дари ланів” виходячи із загальної чисельності персоналу – **533 особи**.

1. Побудувати схему організаційної структури управління підприємством і показати зв'язки між її елементами.
2. Розрахувати фонд оплати праці управлінського персоналу виходячи із середньомісячного посадового окладу одного працівника, категорії “керівники” – 11000 грн., “спеціалісти” – 6500 грн.
3. Підготувати та оформити відповідне рішення про затвердження штатного розкладу апарату управління та фонду оплати праці управлінського персоналу.
4. Надати характеристику організуванню як функції менеджменту.

*Джерело: [1, с. 186].*

## Задача 8. Ситуаційно-розрахункова задача «Злагода»

Після проведення аукціону з продажу об'єктів малої приватизації у грудні 2007 р., приватною особою було придбано магазин «Продтовари» /торговельна площа **730** кв.м/ та підприємство роздрібної торгівлі «Культтовари» /торговельна площа **790** кв.м./, які розташовані в окремій будівлі (жвавий майдан обласного центру). Власник прийняв рішення організувати приватне торговельне підприємство «Торговельний центр «Злагода» і звернувся до консультаційної фірми з проханням розробити стратегію підприємства, яка відповідає вимогам сучасності та специфіці діяльності підприємства.

Власником було пред'явлено вимоги, що управлінський персонал нового підприємства необхідно зменшити на 40 %, а торговельно-оперативний та допоміжний склад персоналу на 10 % у порівнянні з існуючим у підприємствах на час придбання.

Витяги зі штатних розкладів наведено у додатках.

Вартість консультаційних послуг становила 700 євро.

Після року діяльності торговельного центру власник вирішив оцінити ефективність співробітництва з консультаційною фірмою.

**Завдання:**

1 етап: виконуючи роль консультанта, складіть штатний розклад торговельного центру і розробіть організаційну структуру підприємства.

2 етап: виконуючи роль начальника планово-економічної служби, проведіть аналіз діяльності підприємства за останні два роки.

Складіть доповідну записку власнику щодо ефективності організаційних змін, які було проведено за порадами консультаційної фірми.

*Джерело: [1, с. 179].*

**Література:**

1. *Іванова І.В.* Менеджмент підприємства : практикум : навч. посіб. / І.В. Іванова. – К : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 249с.