

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Методичні вказівки

до практичних занять та самостійної роботи
з дидактичним забезпеченням
з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

*(для студентів 6 курсу заочної форми навчання
напряму підготовки 0502 «Менеджмент»)*

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дидактичним забезпеченням з дисципліни «Менеджмент організацій» (для студентів 6 курсу заочної форми навчання напряму підготовки 0502 «Менеджмент») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. В. Познякова, Ю. В. Краснокутська. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 43 с.

Укладачі: О. В. Познякова,
 Ю. В. Краснокутська

Рецензент: проф., д.е.н. І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,
протокол № 12 від 29 червня 2010 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	5
Тема 1. Системна модель управління організацією	7
Завдання 1.1. Складання профілю середовища	7
Завдання 1.2. Вибір організаційно-правової форми підприємства	8
Тема 2. Еволюція підприємства	8
Завдання 2.1. Аналіз стадій життєвого циклу організацій	8
Завдання 2.2. Зміна організаційної структури підприємства у процесі його еволюції	8
Завдання 2.3. Створення переліку документів для реєстрації підприємства	10
Тема 3. Організація управління підприємством. Управлінські моделі	11
Завдання 3.1. Реорганізація підприємства	11
Завдання 3.2. Створення установчих документів підприємства	14
Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм ..	14
Завдання 4.1. Формування органів управління різних підприємств	14
Завдання 4.2. Характеристика об'єднань підприємств і організацій різних організаційно-правових форм	15
Тема 5. Системи функціонального менеджменту	15
Завдання 5.1. Формування функціональних підрозділів підприємства	15
Завдання 5.2. Управління дисципліною	19
Тема 6. Антикризове управління	20
Завдання 6.1. Визначення етапів кризи в діяльності підприємства	20
Завдання 6.2. Виникнення кризи в роботі підприємств галузевої і територіальної специфіки	20
Тема 7. Управління ризикозахищеністю	21
Завдання 7.1. Побудова «дерева» рішень	21
Завдання 7.2. Причинно-наслідкові зв'язки виникнення ризику на підприємстві	22

Тема 8. Конкурентна політика організації	22
Завдання 8.1. Оцінка конкурентоспроможності послуг індустрії гостинності	22
Завдання 8.2. Управління конкурентоспроможністю	23
Тема 9. Управління ефективністю підприємства. Корпоративне управління	24
Завдання 9.1. Визначення оптимального штату підприємства	24
Завдання 9.2. Прогнозування виробничої програми	24
Завдання 9.3. Корпоративне управління: аналіз системи	24
Завдання 9.4. Корпоративне управління: законодавча база	25
Рекомендовані джерела	26
Додаток А. Дидактичний матеріал до виконання практичної й самостійної роботи	29

ВСТУП

Практичні заняття включають проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем і її обговорення, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні:

знати:

- сутність підприємства, взаємозв'язок його внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- організацію управління підприємством;
- особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- специфіку управління різновидами підприємств і їх об'єднань;
- визначення і формування управлінських моделей;
- ефективність управління підприємством;
- напрямки організаційного розвитку підприємства і критерії їх вибору;
- ознаки і причини виникнення кризових ситуацій і ризику;
- антикризове управління організацією;
- діагностику управління.

вміти:

- створювати і реєструвати підприємства різної організаційно-правової форми;
- складати статут, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції;
- оцінювати виконання і дисциплінарний вплив;
- інтегровано оцінювати фактори ризику й антикризового управління;
- формувати цілісну систему управління ефективністю організації;
- проводити діагностичне дослідження управління організацією.

Виконання практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідних теоретичних положень, наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або в малих групах (при попередньому поясненні викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри.

Для опанування матеріалу дисципліни «Менеджмент організацій» окрім лекційних, практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Вивчення додаткової літератури.
2. Робота з законодавчими, нормативними й інструктивними матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Підготовка до проміжного й підсумкового контролю.

Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладач проводить перевірку роботи студентів, і підводить підсумки з виставленням відповідної оцінки залежно від результатів виконаної роботи.

Тема 1. Системна модель управління організацією

Завдання 1.1. Складання профілю середовища

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу зовнішнього оточення підприємств.

Для дослідження впливовості факторів зовнішнього середовища важливо оцінити відносну значущість для підприємства окремих факторів зовнішнього середовища в цілому (рис. А.1 Дод. А) і доцільно використовувати метод складання профілю середовища.

На першому етапі студенти складають таблицю профілю середовища (табл. 1.1), куди вписують окремі фактори середовища.

Таблиця 1.1 – Профіль середовища

Фактор середовища	Суттєвість для галузі, (а)	Впливовість на підприємство, (в)	Спрямованість впливу, (с)	Ступень важливості, (а × в × с)

Кожному з факторів методом експертних оцінок надають оцінку його важливості для галузі за шкалою: 3 – сильний вплив; 2 – помірний вплив; 1 – незначний вплив.

Для підприємства за шкалою: 3 – сильний вплив; 2 – помірний вплив; 1 – незначний вплив; 0 – відсутність впливу.

Спрямованість впливу за шкалою: «+1» – позитивний вплив; «-1» – негативний вплив.

Після проведення оцінки одержані результати аналізу перемножують і одержують інтегральну оцінку, яка демонструє ступінь важливості фактора для підприємства в цілому.

На кінцевому етапі студенти пишуть пояснювальну записку, в якій роблять узагальнення щодо роботи, проведеної з визначення факторів зовнішнього середовища і ступеня їх впливовості на діяльність підприємства.

Завдання 1.2. Вибір організаційно-правової форми підприємства

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу законодавчої бази України і вибір організаційно-правової форми власності підприємства.

Ознайомитись з наступними нормативними актами: Закони України «Про господарські товариства».

Згідно з вказаними нормативно-правовими актами і використовуючи таблиці А.1, А.2, необхідно:

- 1) виписати існуючі в Україні організаційно-правові форми господарювання підприємств і їх характеристики;
- 2) обґрунтувати вибір організаційно-правової форми господарювання обраного студентом підприємства (туристичне агентство, туроператор, готель, санаторій).

Тема 2. Еволюція підприємства

Завдання 2.1. Аналіз стадій життєвого циклу організацій

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу ефективності діяльності організації на кожному етапі життєвого циклу її розвитку.

У сучасних умовах множинність завдань поряд з розширенням географічних рамок ринкової економіки призводить до подальшого ускладнення управлінських проблем.

Враховуючи основні стадії життєвого циклу організації, охарактеризуйте основні наведені показники (табл. 2.1).

За даними табл. 2.1 надайте характеристику показників організації на кожній стадії її життєвого циклу.

Завдання 2.2. Зміна організаційної структури підприємства у процесі його еволюції

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу зміни організаційної структури підприємства у процесі його еволюції.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників організації на кожній стадії її життєвого циклу

Показники	Стадії життєвого циклу організації			
	Становлення	Високе зростання	Зрілість	Занепад
Тип організаційної структури				
Процес комунікації та планування				
Метод прийняття рішення				
Рівень організаційного росту				
Вік та розмір організації				

Студент повинен запропонувати створення певного підприємства, яке буде функціонувати в індустрії гостинності. Необхідно вказати місцезнаходження (місто) підприємства, сферу його діяльності, а також регіони і напрямки діяльності (для турагенств і туроператорів).

За обраним підприємством заповнити табл. 2.2, в якій вказати структурні підрозділи, існуючі посади в кожному підрозділі, а також кількість працівників окремої посади.

Згідно з табл. 2.2 побудувати організаційну структуру обраного підприємства (рис. А.2 Дод. А).

У процесі еволюції підприємство виходить на новий ринок (надає нові послуги, виходить на нові ринки). Далі слід запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності обраного підприємства.

З урахуванням пропозицій щодо оптимізації штату працівників необхідно знову заповнити табл. 2.2 й побудувати організаційну схему (рис. А.2 Дод. А).

Таблиця 2.2 – Розподіл посад підприємства за відділами

Відділи підприємства	Рівні					
	вищий		середній		низовий	
	посада	чисельність	посада	чисельність	посада	чисельність
Відділ 1						
Відділ 2						
...						
Відділ n						
Всього						

Завдання 2.3. Створення переліку документів для реєстрації підприємства

Мета роботи: набуття практичних навичок опрацювання законодавчої бази України і створення переліку документів, необхідних для реєстрації підприємства.

Самостійно опрацювати наступні нормативно-правові акти: Закони України «Про господарські товариства», Положення про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності, затв. Постановою КМУ від 25.05.1998 р. № 740.

Згідно з опрацьованими документами необхідно:

1. Надати перелік документів, необхідних для реєстрації наступних підприємств:

- турагентства;
- туроператора;
- туроператора, який має філіал;
- готелю;
- санаторно-курортного закладу.

2. Вказати підстави для відмови в реєстрації кожного з вищенаведених підприємств.

Тема 3. Організація управління підприємством. Управлінські моделі

Завдання 3.1. Реорганізація підприємства

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу виробничої діяльності, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок його реорганізації.

Стійке зниження обсягів продаж і доходів, затоварення продукції, знос обладнання і відсутність інвестицій на його ліквідацію, постійні конфлікти в колективі – все це сигнали про актуальність реорганізації підприємства (табл. А.3 Дод. А). Існують наступні види реорганізації підприємства, враховуючи його життєвий цикл (рис. А.3 Дод. А).

За обраним готелем указати кількість окремих номерів на кожному поверсі (К), їх тариф (Т) і коефіцієнт заповнюваності (K_z), розрахувати доходи (Д), витрати (В) й прибуток (П) готелю (табл. 3.1-3.3). Навести графіки доходів готелю окремо за поверхами і за розміщенням у номерах.

Керівництво готелю прийняло рішення про переобладнання номерів у номери типу «люкс» і «напівлюкс». Проаналізувавши табл. 3.1, необхідно запропонувати переобладнання окремих номерів (за поверхами і типом розміщення), які приносять готелю найменший дохід.

Враховуючи пропозиції щодо переобладнання номерного фонду, слід знову заповнити табл. 3.1-3.3, а також навести окремі графіки фінансового результату окремо за номерами й поверхами. Порівняти прибуток (збиток) готелю до переобладнання номерного фонду і після, зробити висновки про його доцільність.

Таблиця 3.1 – Розрахунок доходів готелю, грн

Поверхи	Номери																Загальні доходи
	1-місцеві				2-місцеві				3-місцеві				...				
	К, ном.	Т, грн	К _з , %	Д, грн	К, ном.	Т, грн	К _з , %	Д, грн	К, ном.	Т, грн	К _з , %	Д, грн	К, ном.	Т, грн	К _з , %	Д, грн	
1-й																	
2-й																	
...																	
n-й																	
Усього																	

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат готелю, грн

Поверхи	Номери									Загальні витрати
	1-місцеві			2-місцеві			3-місцеві			
	Кількість номерів, од.	Собівар- тість, грн	Витрати, грн	Кількість номерів, од.	Собівар- тість, грн	Витрати, грн	Кількість номерів, од.	Собівар- тість, грн	Витрати, грн	
1-й										
2-й										
...										
Усього										

Таблиця 3.3 – Розрахунок фінансового результату готелю, тис. грн

Поверхи	Номери												Загальний прибуток
	1-місцеві				2-місцеві				3-місцеві				
	Доходи	Витрати	Сума податків	Чистий прибуток	Доходи	Витрати	Сума податків	Чистий прибуток	Доходи	Витрати	Сума податків	Чистий прибуток	
1-й													
2-й													
...													
Усього													

Завдання 3.2. Створення установчих документів підприємства

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу законодавчої бази України і створення статуту підприємства.

Після того, як студент визначився з правовою формою організації, що відповідає обраній сфері діяльності (завдання 1.2) підприємництва, слід розробити засновницькі документи підприємства. Для цього треба самостійно опрацювати наступні нормативно-правові акти: Господарський Кодекс України і Закон «Про господарські товариства».

Згідно з опрацьованими документами необхідно:

- 1) навести перелік відомостей, що обов'язково повинні відбиватися в установчих документах господарського товариства;
- 2) створити Статут підприємства обраної сфери діяльності.

Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Завдання 4.1. Формування органів управління різних підприємств

Мета роботи: набуття практичних навичок опрацювання законодавчої бази України і надання порядку формування і діяльності органів управління підприємств.

Самостійно опрацювати наступні нормативно-правові акти: Господарський Кодекс України, Закон «Про господарські товариства», Закон «Про акціонерні товариства».

Згідно з опрацьованими документами необхідно вказати порядок формування органів управління наступних підприємств:

- приватного підприємства;
- сімейного підприємства;
- малого підприємства;
- акціонерного товариства.

Завдання 4.2. Характеристика об'єднань підприємств і організацій різних організаційно-правових форм

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу законодавчої бази України та порівняння об'єднань підприємств та організацій різних організаційно-правових форм.

Завдання: опрацювати наступні нормативні документи – Господарський Кодекс України та Закони України «Про господарські товариства», «Про холдингові компанії», «Про промислово-фінансові групи», дати порівняльну характеристику об'єднань підприємств і організацій (промислово-фінансова група, холдингова компанія, концерн, корпорація, консорціум, асоціація) за основними показниками, що наведені у табл. 4.1.

Тема 5. Системи функціонального менеджменту

Завдання 5.1. Формування функціональних підрозділів підприємства

Мета роботи: надання практичних навичок з формування й аналізу функціональних підрозділів підприємства

У табл. 5.1 запропоновано кількість працівників кожної посади на визначених підприємствах (турагентство, туроператор і готельне підприємство).

Згідно з вихідними даними, наведеними в табл. 5.1, слід заповнити табл. 5.2, де вказати посади і кількість працівників, які є у штатному розкладі підприємства, розподіливши їх за кожним з рівнів управління (згідно з табл. А.4 Дод. А) і відділами. Назву кожного з відділів підприємства студенти повинні сформулювати самостійно.

За даними табл. 5.2 навести організаційну структуру підприємства, а також розрахувати наступні показники:

1. Загальний діапазон управління:

Таблиця 4.1 – Характеристика об'єднань підприємств і організацій

Показник	Об'єднання підприємств і організацій					
	ПФГ	Холдин- гова компанія	Концерн	Корпо- рація	Консор- ціум	Асоці- ація
1. Ознаки об'єднання:						
- наявність юридичної особи						
- наявність установочного договору (угоди)						
- наявність статуту						
- наявність головного (базового) підприємства						
- наявність відокремленого апарату управління						
- характер об'єднання						
- державна реєстрація об'єднання						
2. Засновники об'єднання:						
- підприємства, організації						
- банки, інвестиційні фонди, фінансові установи						
- наукові та проектні установи						
3. Умови створення та пільги:						
- мінімальна кількість об'єктів для об'єднання						
- квота за обсягом продажів						
- звільнення від сплати ввізного та вивізного мита						
- на проміжну продукцію						
- звільнення комерційного банку від обмеження внесків до статутного фонду						

Таблиця 5.1 – Вихідні дані про штат працівників на визначеному підприємстві

Посада	Кількість працівників
1	2
Турагентство	
Агент з бронювання і продажів	5
Директор	2
Менеджер з напрямків	6
Бухгалтер	3
Агент з виїзного туризму	5
Агент з в'їзного та внутрішнього туризму	6
Менеджер з маркетингу і реклами	2
Менеджер з роботи з клієнтами	8
Туроператор	
Оператор з бронювання й продажів	2
Менеджер з маркетингу і реклами	3
Юрист	2
Бухгалтер	2
Зам директора по зв'язкам з турагентствами і суспільністю	3
Зам директора з кадрів	5
Касир	4
Секретар	2
Менеджер з візового забезпечення	4
Директор	1
Супроводжуючий	3
Менеджер з напрямків	5
Готель	
Генеральний директор	1
Менеджер служби бронювання	1
Порт'є	2
Менеджер служби прийому і розрахункової частини	2
Менеджер служби експлуатації номерного фонду	3
Директор з розміщення	3
Фінансовий директор	2
Технічний директор (головний інженер)	3
Комерційний директор	2
Менеджер рекламної служби	1
Головний бухгалтер	2
Менеджер господарської служби	4
Покоївки	3

1	2
Менеджер служби обслуговування	2
Адміністратор (черговий адміністратор)	1
Касир	2
Оператор (оператор ЕОМ, телефонний оператор)	2
Службовець з бронювання місць у готелі	4

Таблиця 5.2 – Розподіл працівників за рівнями управління та відділами підприємства

Підрозділи	Рівні		
	вищий	середній	низовий
Підрозділ 1			
Підрозділ 2			
...			
Підрозділ n			
Всього			

$$D^{\text{заг}} = \frac{Ч_{\text{н.р.}}^{\text{заг}}}{Ч_{\text{в.р.}}^{\text{заг}}}, \quad (5.1)$$

де $D^{\text{заг}}$ – загальний діапазон управління;

$Ч_{\text{н.р.}}^{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників низових рівнів ієрархії управління;

$Ч_{\text{в.р.}}^{\text{заг}}$ – чисельність працівників на вищому рівні ієрархії управління.

2. Діапазон управління на кожному рівні:

$$D_{\text{рів}} = \frac{Ч_{\text{рів}}}{К_{\text{рів}}}, \quad (5.2)$$

де $D_{\text{рів}}$ – діапазон управління на певному рівні ієрархії;

$Ч_{\text{рів}}$ – кількість працівників на певному рівні ієрархії;

$К_{\text{рів}}$ – кількість керівників на певному рівні ієрархії.

3. Коефіцієнт ланковості структури управління:

$$K_{л} = \frac{СП_{в.р.}}{СП_{н.р.}}, \quad (5.3)$$

де $K_{л}$ – коефіцієнт ланковості структури управління;

$СП_{в.р.}$ – кількість структурних підрозділів апарату управління на вищому рівні;

$СП_{н.р.}$ – кількість структурних підрозділів апарату управління на низовому рівні.

Проаналізувати штат працівників вказаного підприємства. Слід зробити висновки про доцільність існування вказаного підприємства. У висновках навести свої рекомендації щодо поліпшення штатного розкладу й організаційної структури підприємства.

Завдання 5.2. Управління дисципліною

Мета роботи: набуття практичних навичок опрацювання законодавчої бази України і виявлення відомостей відносно деяких питань трудового законодавства.

Самостійно ознайомитись з Кодексом законів про працю.

Згідно з опрацьованими документами розкрити наступні питання:

1. Забезпечення трудової дисципліни.
2. Обов'язки власника або уповноваженого органу.
3. Вимоги щодо правил внутрішнього трудового розпорядку.
4. Переваги й пільги для працівників, які успішно і сумлінно виконують свої обов'язки.
5. Стягнення за порушення трудової дисципліни.
6. Заохочення за успіхи в роботі.

Тема 6. Антикризове управління

Завдання 6.1. Визначення етапів кризи в діяльності підприємства

Мета роботи: набуття практичних навичок визначення етапів кризи в діяльності підприємства.

На рис. А.6 Дод. А наведено графік залежності витрат і прибутку туристської фірми від обсягу виробництва на різних етапах її існування. Згідно вказаного графіку необхідно:

- 1) охарактеризувати тенденцію економічних показників фірми на кожному з наведених етапів її розвитку;
- 2) враховуючи нинішні умови в країні вказати фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство (туроператор або турагент), які можуть сприяти розвитку його кризового стану;
- 3) вказати етапи розвитку кризового стану підприємства і вид кризи на кожному з виділених етапів;
- 4) розробити антикризові заходи для кожного з виділених етапів кризового стану підприємства (туроператор або турагентство).

Завдання 6.2. Виникнення кризи в роботі підприємств галузевої і територіальної специфіки

Мета роботи: набуття практичних навичок про виявлення основних причин виникнення кризи в роботі підприємств галузевої і територіальної специфіки.

За даними спеціалізованих періодичних видань або Інтернет-сайтів необхідно створити перелік підприємств туріндустрії (не менше 5), стан яких вважається кризовим. Інформацію надати за формою табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Розробка антикризових заходів

Підприємство і його місцезнаходження	Вид діяльності	Фактори кризи	Антикризові заходи	
			захисна тактика	наступальна тактика

Запропонувати умови підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи.

Тема 7. Управління ризикозахищеністю

Завдання 7.1. Побудова «дерева» рішень

Мета роботи: набуття практичних навичок прийняття рішень в умовах невизначеності зовнішнього оточення шляхом побудови «дерева» рішень.

Компанія розглядає питання про будівництво нового готелю. Можливі три варіанта дій:

А. Побудувати великий готель вартістю 650 тис. у. о. При цьому варіанті можливі великий попит (річний доход у розмірі 300 тис. у. о. на протязі наступних 5 років) з вірогідністю 70% та низький попит (щорічні збитки 85 тис. у. о.) з вірогідністю 30%.

Б. Побудувати маленький готель вартістю 360 тис. у. о. При цьому можливі варіанти – великий попит (річний доход у розмірі 120 тис. у. о. на протязі наступних 5 років) з вірогідністю 70% та низький попит (щорічні збитки 60 тис. у. о.) з вірогідністю 30%.

В. Відкласти будівництво готелю на один рік для збору додаткової інформації, яка може бути позитивною або негативною з вірогідністю 90% та 10% відповідно. У разі позитивної інформації можна побудувати готелі за вказаними вище капітальними витратами, а вірогідності високого та низького попиту на їх послуги змінюються до 80% і 20% відповідно. Доходи, наведені в пунктах А і Б цього завдання) наступні чотири роки залишаються незмінними. У випадку негативної інформації компанія займатись будівництвом готелю не буде.

Всі розрахунки виражені в поточних цінах та не повинні дисконтуватися. Побудувати дерево рішень. Визначити найбільш ефективну послідовність дій менеджера, враховуючи очікувані доходи, а також показник вартісної оцінки найкращого рішення.

Завдання 7.2. Причинно-наслідкові зв'язки виникнення ризику на підприємстві

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу причинно-наслідкових зв'язків виникнення ризику на підприємстві.

Об'єкти класифікації ризиків визначають за формулою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B, \quad (7.9)$$

де С – причини джерела ризикових подій;

А – ризикові події;

В – наслідки ризикових подій.

За наведеною формулою заповнити табл. 7.2 для різних підприємств тур-індустрії.

Таблиця 7.2 – Причинно-наслідкові зв'язки виникнення ризику на підприємстві

Причини й джерела ризикових подій	Ризикові події	Наслідки ризикових подій

Тема 8. Конкурентна політика організації

Завдання 8.1. Оцінка конкурентоспроможності послуг індустрії гостинності

Мета роботи: набуття практичних навичок оцінки конкурентоспроможності послуг індустрії гостинності.

Оцінка конкурентоздатності продукції базується на дослідженні потреб споживача й умов ринку. Для того, щоб товар задовольняв споживача, він повинен відповідати визначеним параметрам (табл. А.5 Дод. А).

Необхідно розрахувати одиничні й групові параметри конкурентоспроможності продукції, розрахунки звести до табл. 8.1. Експертні оцінки (коефіцієнти) оцінюваної продукції (g_i) й зразка (a_i) студент розставляє з власної точки зору. Наприкінці визначити групові (G) й інтегральний (I) показники конкурентоспроможності продукції (табл. А.5 Дод. А).

За даними табл. 8.1 зробити висновок про конкурентоздатність продукції (послуги) підприємства.

Таблиця 8.1 – Визначення показників конкурентоспроможності продукції

Показник	Продукція (послуга)		$g_i = \frac{P}{P_{100}}$	a_i	$G = a_i * g_i$
	оцінювана, P	зразок, P ₁₀₀			
Технічні параметри					
...					
Σ	–	–	–	1,0	G_m
Економічні параметри					
...					
Σ	–	–	–	1,0	G_e
Інтегральний показник	–	–	–	–	$I = \frac{G_m}{G_e}$

Завдання 8.2. Управління конкурентоспроможністю

Мета роботи: набуття практичних навичок опрацювання законодавчої бази України і визначення окремих положень законодавства щодо конкурентної політики підприємства.

Самостійно ознайомитись з Господарським Кодексом України, Законом України «Про рекламу».

Згідно з опрацьованими нормативно-правовими актами необхідно:

1. Створити глосарій термінів, які зазначено у вищевказаних нормативних актах.

2. Розкрити наступні питання:

- монопольне положення;
- основні види зловживання монопольним положенням;
- монопольна ціна;
- загальні вимоги до реклами;
- недобросовісна і порівняльна реклама;
- відповідальність за порушення законодавства про рекламу.

Тема 9. Управління ефективністю підприємства.

Корпоративне управління

Завдання 9.1. Визначення оптимального штату підприємства

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу ресурсного потенціалу підприємства та визначення оптимального штату підприємства.

На знов створену виставку необхідно набрати екскурсоводів. Кожний екскурсовод може провести 4 екскурсії за день (кожна з 25 чоловік). Витрати на утримання виставки складають 400 грн на день. Заробітна плата екскурсовода складає 150 грн на день. Щоденно виставку можуть відвідати 50, 100, 150, 200, 250, 300 чоловік. Ціна квитка – 3 грн. Розрахувати, яку оптимальну кількість екскурсоводів потрібно набрати для роботи на виставці?

Завдання 9.2. Прогнозування виробничої програми

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу і прогнозування виробничої програми.

Прийнято рішення організувати катання на теплоході вночі. За ніч теплохід може здійснити 1, 2, 3, 4 рейси. Одночасно на теплоході можуть знаходитись до 200 пасажирів. Витрати на утримання теплохода складають 250 тис. грн за сезон (40 днів). Крім того, витрати за кожний рейс становлять 1250 грн. Ціна квитка – 25 грн. Кількість бажаючих покататись може скласти 150, 300, 450, 600, 750 чоловік за ніч. Яку кількість рейсів слід організувати? Висновки підтвердити розрахунками.

Завдання 9.3. Корпоративне управління: аналіз системи

Мета роботи: набуття практичних навичок аналізу системи корпоративного управління.

На рис. А.6-А.7 Дод. А наведено схеми корпоративного управління в розвинених країнах світу. Необхідно знайти подібні риси й відмінності у функціонуванні корпорацій в різних країнах і визначити, яка модель корпоративного управління найбільш придатна для України.

Завдання 9.4. Корпоративне управління: законодавча база

Мета роботи: набуття практичних навичок опрацювання законодавчої бази України й визначення окремих положень законодавства щодо корпоративного управління.

Самостійно ознайомитись з Господарським Кодексом України, Законами України «Про холдингові компанії», «Про промислово-фінансові групи», «Про інститути спільного інвестування (пайові й корпоративні інвестиційні фонди)», «Про оподаткування прибутку підприємств».

Згідно з опрацьованими нормативно-правовими актами необхідно:

- 1) дати визначення термінам: корпоративне підприємство, корпоративні права, державні корпоративні права, підприємство – емітент корпоративних прав, корпоративний інвестиційний фонд;
- 2) оподаткування операцій з цінними паперами, що засвідчують корпоративні права;
- 3) види корпоративних підприємств, вищий орган корпоративного підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Нормативно-правові акти

1. ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ, Кодекс України, Верховна Рада України, від 16.01.2003 р. № 436-IV, зі змінами і доп., в редакції від 01.12.2006 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, 21-22.
2. Кодекс законів про працю, Кодекс України, Верховна Рада УРСР від 10.12.1971 р. № 322-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1971. – Додаток до № 50.
3. Закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», Верховна Рада України, від 14.05.1992 р. № 2343-XII, зі змінами і доп., в редакції від 12.12.2006 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1992. – № 31.
4. Закон «Про господарські товариства», Верховна Рада України від 19.09.1991 р. № 1576-XII, зі змінами і доп., в редакції від 17.11.2005 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1991. – № 49.
5. Закон «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)», Верховна Рада України від 15.03.2001 р. № 2299-III, зі змінами і доп., в редакції від 15.12.2005 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 21.
6. Закон «Про захист економічної конкуренції», Верховна Рада України, від 11.01.2001 р. № 2210-III, зі змінами і доп., в редакції від 31.05.2005 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 12.
7. «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» від 23.03.1996 р. № 98/96 ВР // Все про бухгалтерський облік. – 1999. – № 7 (310). – с. 3.
8. Закон «Про оподаткування прибутку підприємств, Верховна Рада України, від 28.12.1994 р. № 334/94-ВР, зі змінами і доп., в редакції від 19.12.2006 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1995. – № 4.
9. Закон «Про промислово-фінансові групи в Україні», Верховна Рада України, від 21.11.1995 р. № 437/95-ВР, зі змінами і доп., в редакції від 20.11.2003 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1996. – № 23.
10. Закон «Про холдингові компанії в Україні», Верховна Рада України, від 15.03.2006 р. № 3528-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2006. – № 34.

Основні джерела

11. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007.

12. Менеджмент організацій: навч. посібник / за ред. Федулової Л. – К.: Либідь, 2003.

Додаткові джерела

13. Менеджмент организаций: Уч. пособие / под ред. Румянцевой З. П. – М.: ИНФРА, 1995. – 200 с.

14. Гвишиани Д. М. Организация управления. – М.: МГТУ им. Баумана, 1998. – 250 с.

15. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: ИНФРА, 1998. – 300 с.

16. Немцов В. Д., Довгань Л. С., Синиок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: УВПК, 2002. – 215 с.

17. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2002. – 320 с.

18. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навч. посібник. – К.: АЛЬТЕРПРЕС, 2004. – 218 с.

19. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Уч. пособие. – 3-е изд., перероб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. – 315 с.

20. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 320 с.

21. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія. – Х.: ХНАМГ, 2006. – 280 с.

22. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 380 с.

23. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: Монографія. – Дніпропетровськ: Пороги., 2003. – 340 с.

24. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 407 с.

25. Пакулін С. Л., Євсєєва О. О. Вибір системи стратегічного управління організацією в умовах його еволюції // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2008. – № 23. – С. 22-25.

26. Бухаров А. В., Микитин Н. В., Сазыкин Б. В. Разработка бизнес-плана: обучающий курс. – М.: Логос, 2007. – 176 с.

Ресурси мережі Internet

1. Сервер Верховной Рады Украины // www.rada.gov.ua
2. ЛигаБизнесИнформ // www.liga.net
3. Нормативные акты Украины // www.nau.kiev.ua
4. Налоги и бухгалтерский учет // basa.tav.kharkov.ua
5. Право. Украина // www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html
6. Украинское право // www.ukrpravo.com
7. Державна туристична Адміністрація // www.tourism.gov.ua

**Дидактичний матеріал до виконання практичної
й самостійної роботи**

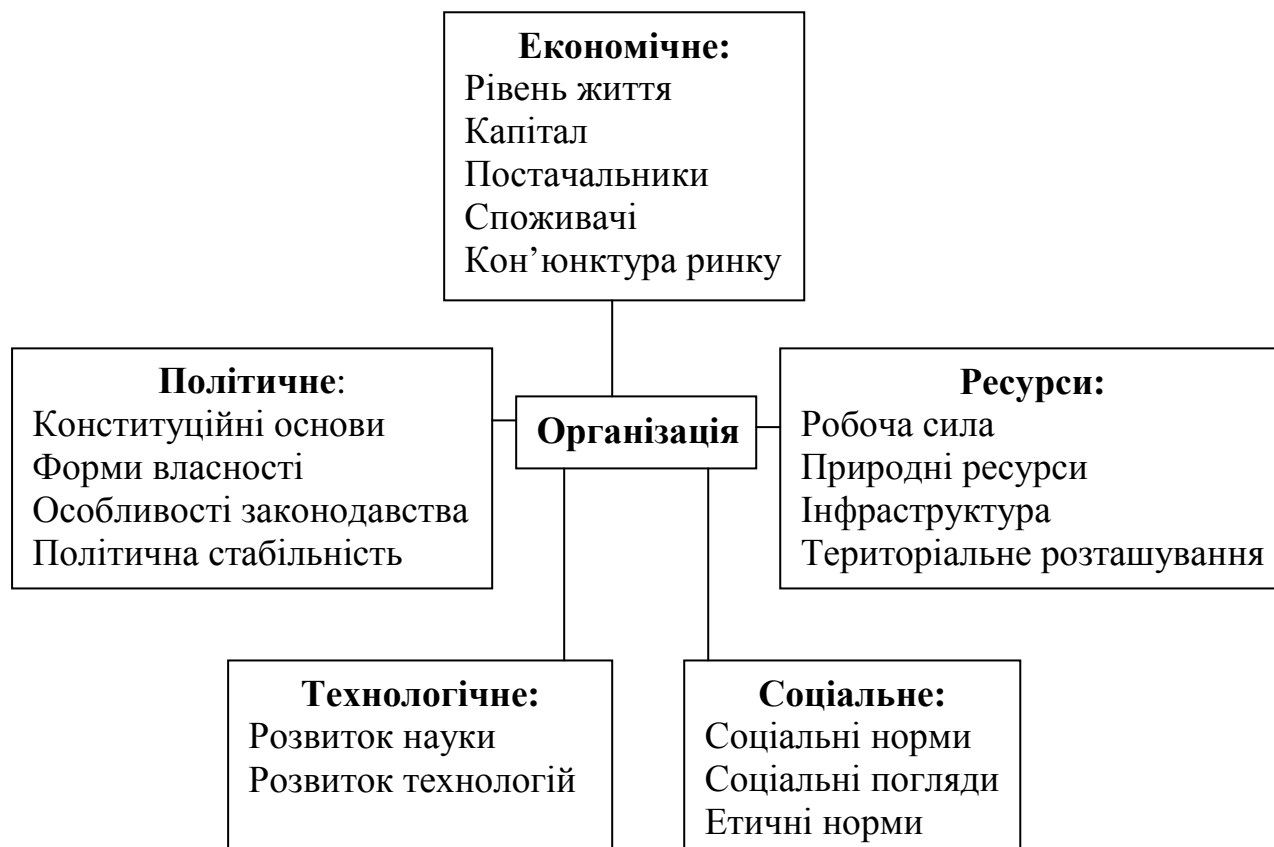


Рис. А.1 – Зовнішнє середовище організації

Таблиця А.1 – Перелік та характеристика організаційно-правових форм господарювання

Організаційно-правова форма господарювання	Характеристика організаційно-правової форми господарювання
1	2
1. Індивідуальне підприємство	Діяльність оснований на особистій власності фізичної особи (приватного підприємця) і виключно її праці без права найму робочої сили.
2. Сімейне підприємство	Підприємство, засноване на власності й праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом.
3. Приватне підприємство	Підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили.
4. Колективне підприємство	Підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської й релігійної організації.
5. Державне підприємство	Підприємство, засноване на загальнодержавній власності
6. Державне комунальне підприємство	Підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць.
7. Спільне підприємство	Підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних форм власників (змішана форма власності) у числі засновників спільного підприємства можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав.
8. Іноземне підприємство	Підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших держав.
9. Господарські товариства	Підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами, шляхом об'єднання їхнього майна і підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: - акціонерні товариства; - товариства з обмеженою відповідальністю; - товариства з додатковою відповідальністю; - повні товариства; - командитні товариства; - довірчі товариства.
9.1. Акціонерне товариство	Товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій.
9.2. Відкрите акціонерне товариство	Вид акціонерного товариства, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати і купівлі – продажу на біржах.

1	2
9.3. Закрите акціонерне товариство	Вид акціонерного товариства, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати, купуватися і продаватися на біржі. Закрите акціонерне товариство може бути реорганізоване у відкрите шляхом реєстрації його акцій у порядку, передбаченому законодавством про цінні папери і фондову біржу та внесенням змін до статуту товариства. У закритому акціонерному товаристві засновники повинні внести до дня скликання установчих зборів не менше як 50% номінальної вартості акцій. Рішення про створення АТ, затвердження його статуту, обрання органів управління і контролю приймаються на установчих зборах.
9.4. Товариство з обмеженою відповідальністю	Товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Його особливості: - учасники несуть відповідальність у межах їх вкладів; - до моменту реєстрації товариства кожен з учасників зобов'язаний внести не менше як 30% вказаного в установчих документах вкладу; - при виході учасника з товариства йому виплачуються вартість частини майна товариства, пропорційно його частці в статутному фонді, а також належну йому частку прибутку.
9.5. Товариство з додатковою відповідальністю	Товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.
9.6. Командитне товариство	Товариство, яке включає поряд з одним або декількома учасниками, що відповідають за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, а також одного або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майно товариства (вкладників). Якщо в командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, то вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства. Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50% майна товариства. На момент реєстрації командитного товариства кожен з вкладників повинен внести не менше 25% усього внеску.
9.8. Довірче товариство (Декрет Кабінету Міністрів України «Про довірчі товариства» № 23-93 від 17 березня 1993 р.)	Товариство з додатковою відповідальністю, яке здійснює представницьку діяльність відповідно до договору, укладеного з довірцями майна щодо реалізації їх прав власника.
9.9. Підприємство з іноземними інвестиціями	Підприємство (організація) будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого становить не менше 100%.

Таблиця А.2 – Формування статутного фонду господарського товариства

Товариство	Міні-мальний розмір статутного фонду	Порядок формування статутного фонду	Види вкладів
ВАТ	1250 мінімальних заробітних плат	Не менше 10% – у ході відкритої підписки, не менше 30% – до дати скликання установчих зборів; 100% – у строки, передбачені статутом, але не пізніше одного року після реєстрації товариства	Грошові кошти, майно, цінні папери, майнові права та інші нематеріальні активи
ЗАТ	1250 мінімальних заробітних плат	Не менше 50% – до дати скликання установчих зборів; 100% – у строки, передбачені статутом, але не пізніше одного року після реєстрації товариства	Грошові кошти, майно, цінні папери, майнові права та інші нематеріальні активи
ТОВ	100 мінімальних заробітних плат	Не менше 30% – до моменту державної реєстрації товариства; 100% – у строки, передбачені статутом, але не пізніше одного року після реєстрації товариства	Грошові кошти, майно, цінні папери, майнові права та інші нематеріальні активи
ТДВ	100 мінімальних заробітних плат	Не менше 30% – до моменту державної реєстрації товариства; 100% – у строки, передбачені статутом, але не пізніше одного року після реєстрації товариства	Грошові кошти, майно, цінні папери, майнові права та інші нематеріальні активи
ПТ	Не встановлений	Не встановлений	Грошові кошти, майно, цінні папери, майнові права та інші нематеріальні активи
КТ	Не встановлений	Кожен з вкладників повинен внести не менше 25% свого вкладу до моменту державної реєстрації товариства	Учасники з повною відповідальністю – грошові кошти, майно, цінні папери, майнові права та інші нематеріальні активи. Вкладники – тільки грошові або матеріальні внески. Сукупна частка вкладників не повинна перевищувати 50% капіталу товариства

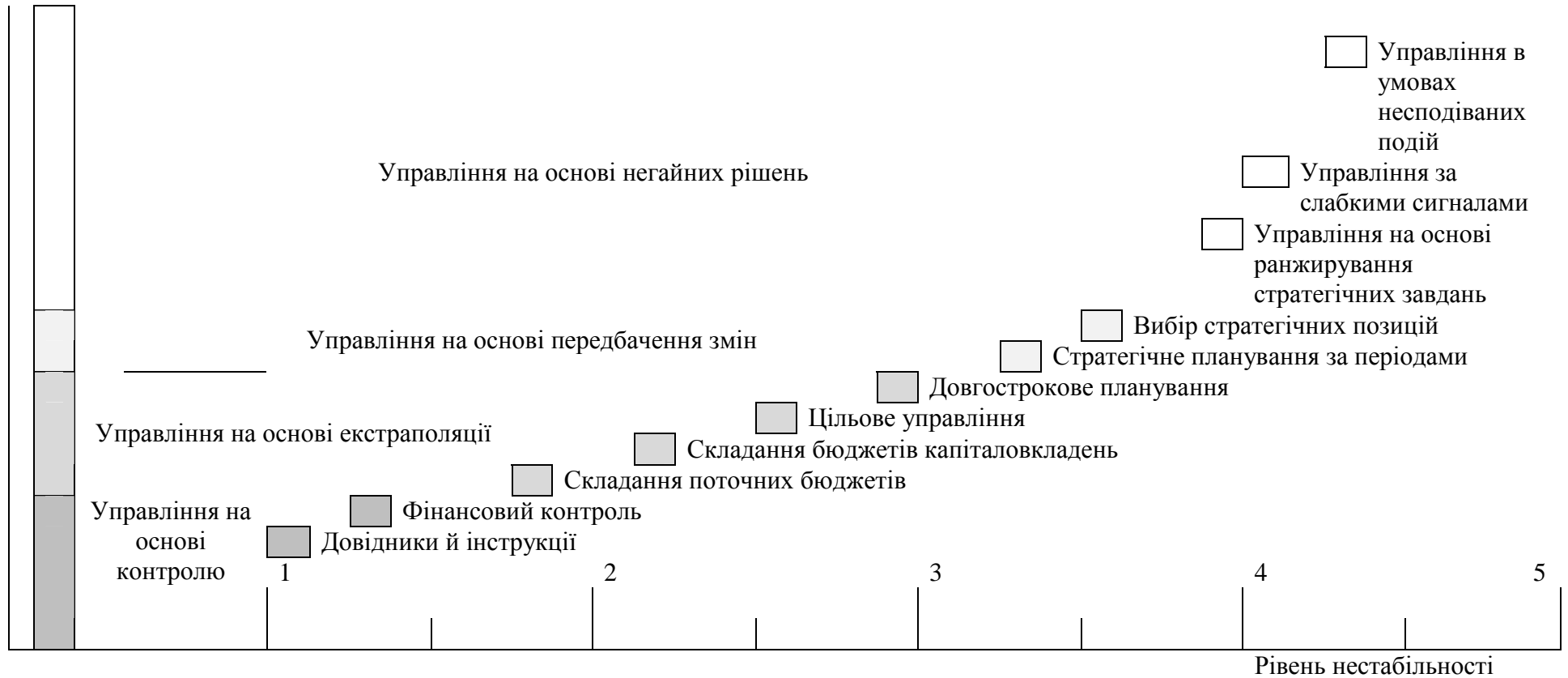
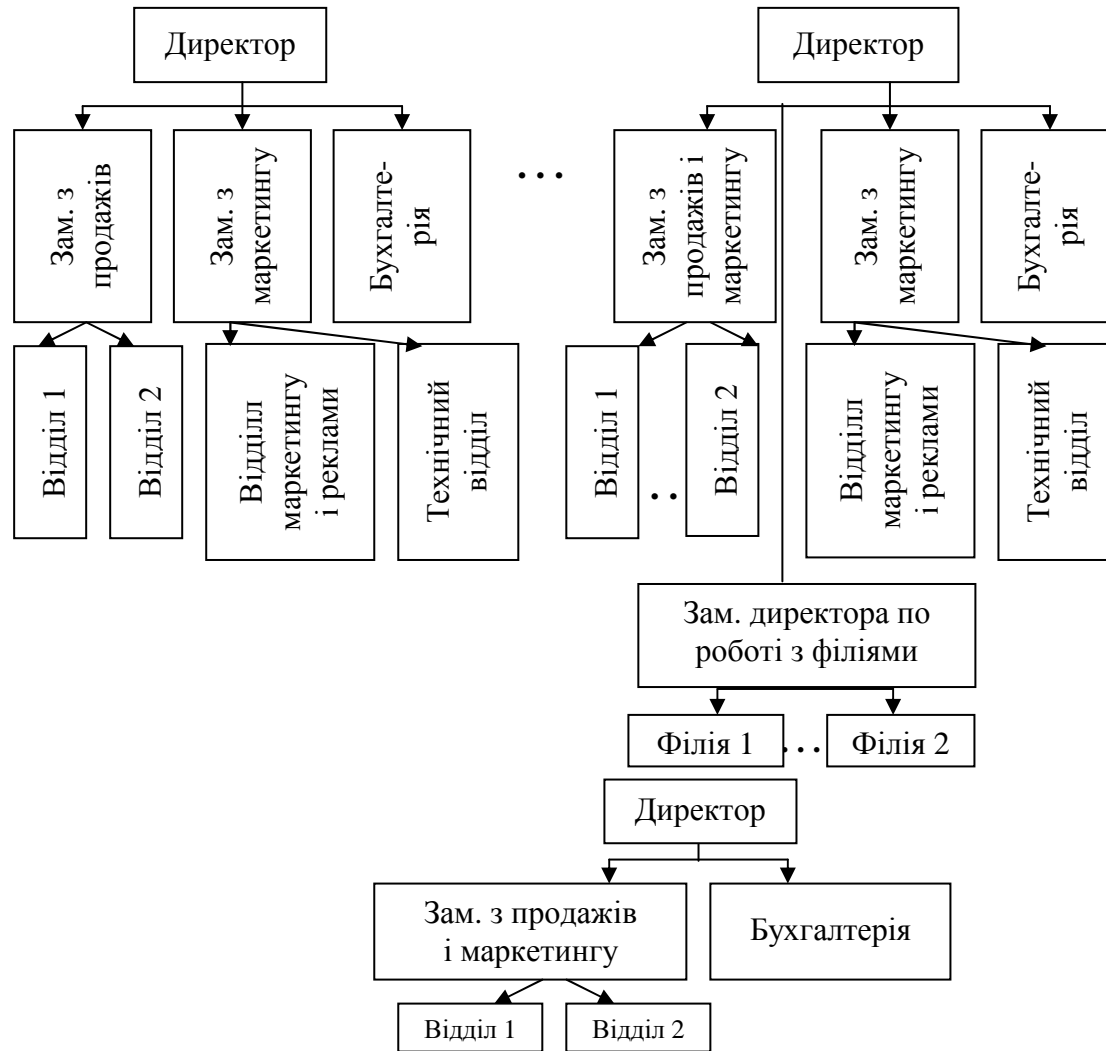
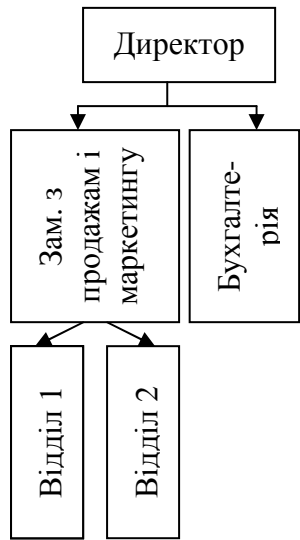


Рис. А.2 – Еволюція управлінських систем [25]



Продовження додатку А

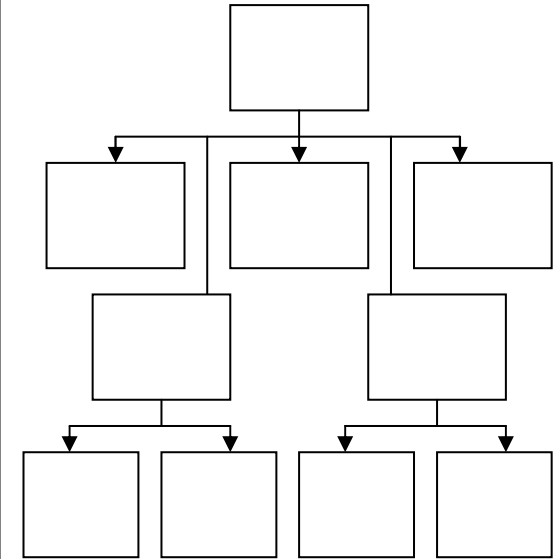


Рис. А.3 – Розвиток організаційної структури в процесі еволюції підприємства

Порівняння лінійно-функціональної структури організації з дивізійною



Рис. А.4 – Лінійно-функціональна організація



Рис. А.5 – Організація на основі дивізіонів

Таблиця А.3 – Сигнали про актуальність реорганізації підприємства

Причини зміни	Приклади
Попит на ринку	Зниження обсягів продажу яких-небудь конкретних видів продукції або послуг
Зміна на ринку постачання	Збільшення вартості й обмеження обсягу постачань
Економічні фактори	Загальний рівень активності в компаніях, які займаються роздрібною торгівлею
Соціальні фактори	Зміна суспільних пріоритетів, наприклад істотна зміна відношення до екологічної чистоти виробництва
Технологічні фактори	Збільшення ролі нових технологій у виробництві та інформаційних системах
Політичні фактори	Зміна лідера у складі місцевої влади або уряду
Випадкові фактори	Землетрус, пожежа тощо



Рис. А.6 – Життєвий цикл підприємства



Рис. А.7– Модель п'яти сил конкуренції за Портером

П'ять сил конкуренції за Портером

1. Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі.
2. Конкуренція з боку товарів, які вироблені фірмами інших галузей, що є замінниками і конкурентоздатні за ціною.
3. Загроза входу в галузь нових конкурентів.
4. Економічні можливості й торговельні здатності постачальників.
5. Економічні можливості й торговельні здатності покупців.

Таблиця А.4 – Перелік посад робітників туристських підприємств

Фундаментальна характеристика туристського підприємства	Кваліфікаційний рівень		
	1-й	2-й	3-й
Турагентство	<p>Агент:</p> <ul style="list-style-type: none"> - з бронювання й продажів; - з виїзного туризму; - з в'їзного і внутрішнього туризму. <p>Асистент з формування тургруп.</p> <p>Референт</p> <p>Секретар</p> <p>Касир</p> <p>Стажист</p> <p>Кур'єр</p>	<p>Менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за напрямками; - з бронювання і продажів; - з маркетингу й реклами; - з роботи з клієнтами; - зі зв'язками із спільнотою; - з кадрів. <p>Керівники тургрупи</p> <p>Бухгалтер</p>	<p>Директор</p> <p>Зам. директора</p> <p>Начальники відділів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - з маркетингу і продажів; - зі зв'язків із спільнотою; - з роботи з клієнтами; - з кадрів; - інформаційних технологій; - фінансів.
Туроператор	<p>Оператори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - з бронювання й продажів; - з виїзного туризму; - з в'їзного і внутрішнього туризму. <p>Супроводжуючий</p> <p>Референт</p> <p>Секретар</p> <p>Касир</p> <p>Стажист</p> <p>Кур'єр</p>	<p>Менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за напрямками; - з бронювання й продажів; - з маркетингу й реклами; - з роботи з клієнтами; - зі зв'язками із спільнотою; - з кадрів. <p>Юрист</p> <p>Бухгалтер</p>	<p>Директор</p> <p>Зам. директора</p> <p>Начальники відділів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бронювання й продажів; - зі зв'язками з турагентами і спільнотою; - з роботи з клієнтами; - з кадрів; - інформаційних технологій; - фінансів

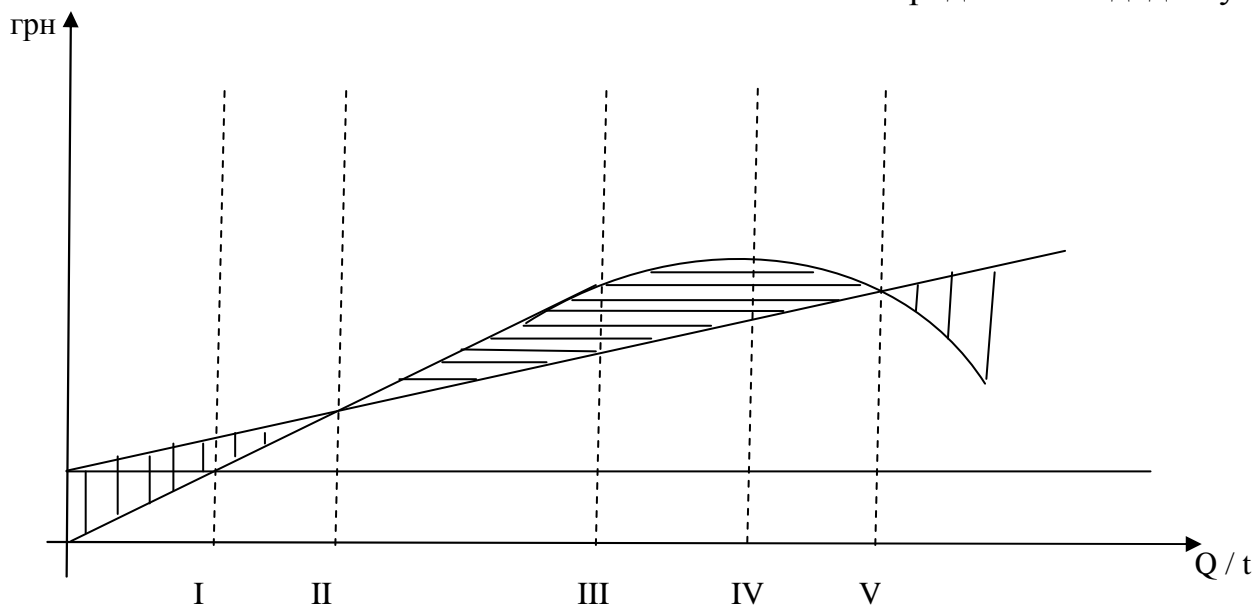


Рис. А.8 – Графік залежності витрат і прибутку фірми на різних етапах

Таблиця А.5 – Показники оцінки конкурентоздатності продукції

Показники	Розрахунок	Пояснення
Одиничні параметри	$g_i = \frac{P}{P_{100}} \times 100$	P – рівень будь-якого технічного або економічного параметра; P_{100} – величина цього ж параметра продукту – конкурента, прийнятого за зразок і відображуючого потребу на 100%.
Груповий показник	$G = \sum a_i \times g_i$	g_i – різні одиничні показники з однорідної групи параметрів (технічних, економічних, естетичних); a_i – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом.
Інтегральний показник	$I = \frac{G_m}{G_{\text{э}}}$	G_m – груповий показник з технічних параметрів; $G_{\text{э}}$ – груповий показник з економічних параметрів. Якщо $I < 1$, то аналізують продукцію, що має недоліки. Якщо $I > 1$, то аналізують продукцію, що має переваги над продукцією конкурента.

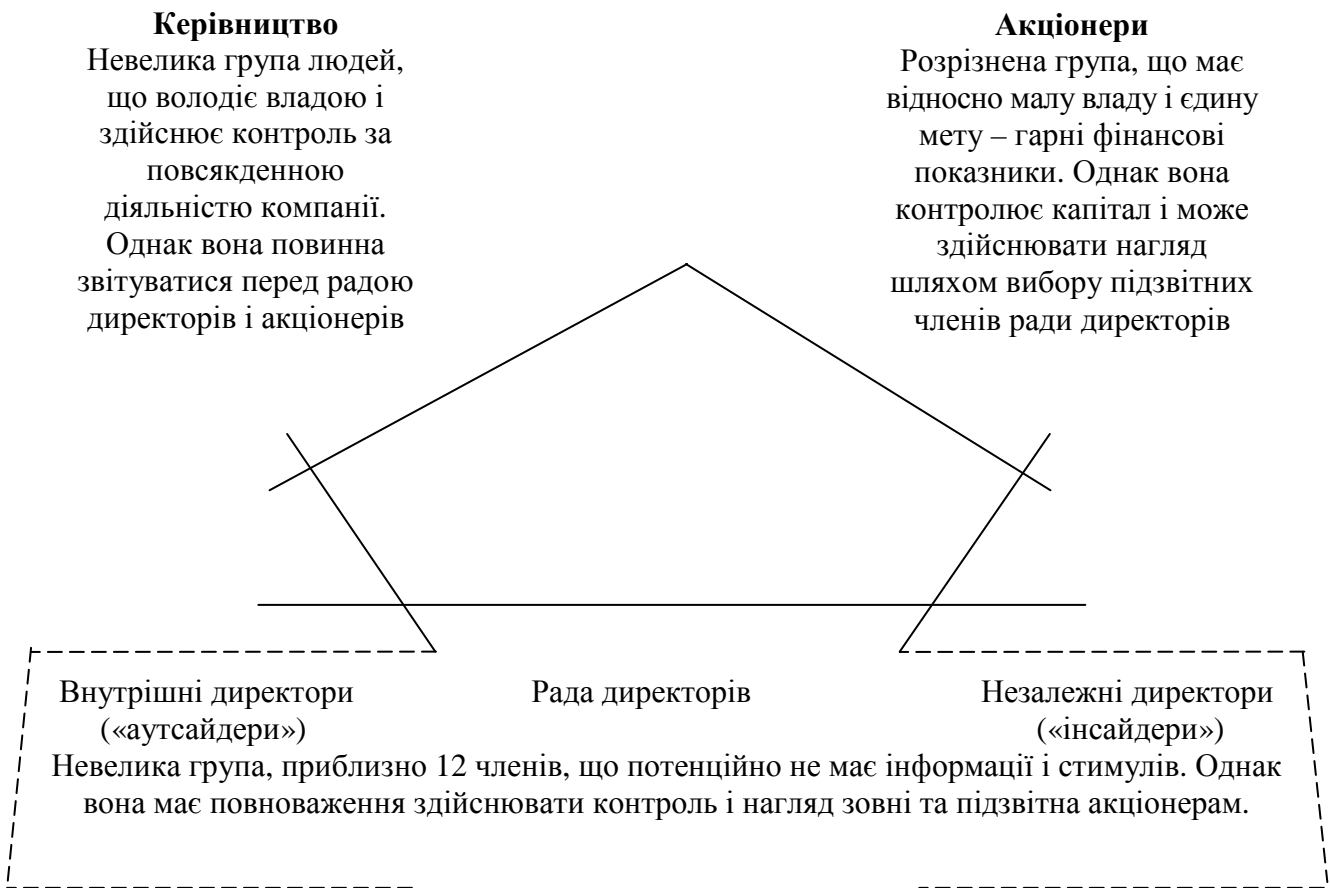


Рис. А.9 – Англо-американська система корпоративного управління

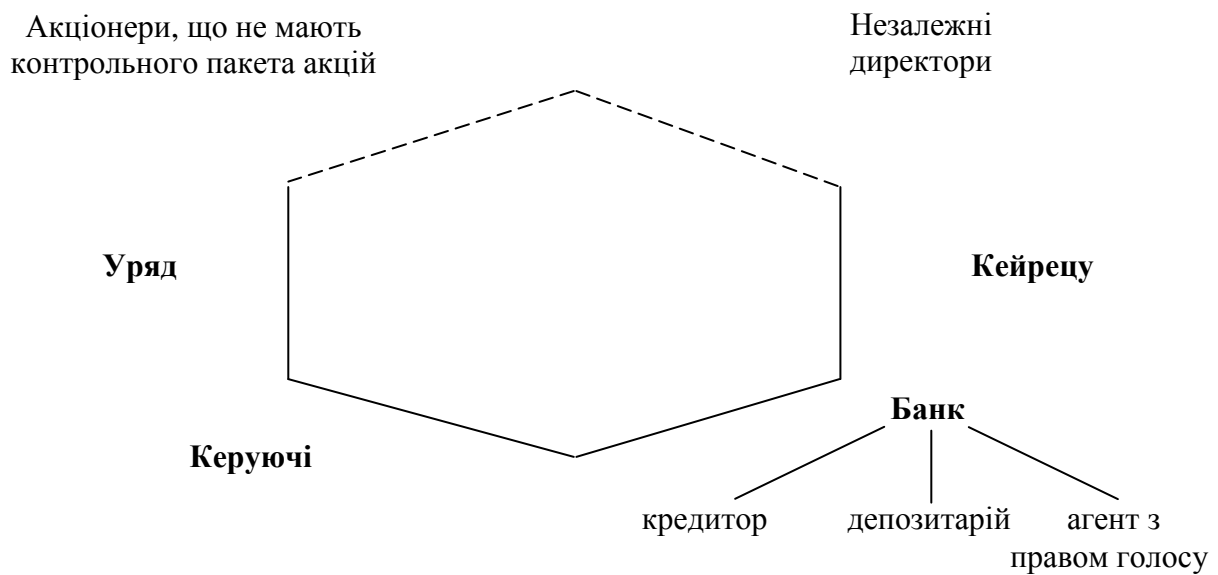


Рис. А.10 – Японська система корпоративного управління

Таблиця А.6 – Джерела виникнення різних груп ризику [26]

№ пп	Група ризику	Джерело ризику
1	Непередбачені зовнішні ризику	- неочікувані державні міри регулювання економіки; - природні катастрофи; - злочини; - зовнішні екологічні та соціальні ефекти.
2	Передбачені зовнішні ризику	- ринок (складності постачання сировини, підвищення вартості, зміна вимог споживачів, зміна курсів валют, відсоткових ставок тощо); - дії конкурентів; - операційні, негативні екологічні та соціальні наслідки.
3	Внутрішні нетехнічні ризику	- неякісне управління; - низькі культура та професійний рівень персоналу; - приховання реального стану підприємства, шахрайство.
4	Внутрішні технічні ризику	- зміна технології; - погіршення якості продукції; - аварійність та недоліки організації охорони праці.
5	Правові ризику	- ліцензії; - патентне право; - невиконання контрактів, судові процеси; - форс-мажорні обставини.

Таблиця А.7 – Методи кількісного аналізу ризиків

Методи	Характеристика
Статистичні	Імовірність виникнення втрат визначається на основі статистичних даних попереднього періоду з встановленням області (зони) ризику, достатності інвестицій, коефіцієнта ризику (відношення статутного або всього капіталу фірми до суми її активів).
Аналітичні	Імовірність виникнення втрат визначається на основі математичних моделей зв'язку й через них встановлюються зони ризику. Методи використовують для встановлення періодів окупності, внутрішньої норми доходності, чистого приведенного доходу, рентабельності, чутливості моделі, балансової моделі стійкості фінансового стану тощо.
Експертні	Відібрана група експертів (за спеціальністю, кваліфікацією) оцінює дії (проекти) підприємців за ступенем ризику.
Методи аналогів	Використовується база даних реалізованих аналогічних проектів для переносу їх результативності на розроблюваний проект. Такий метод використовують у випадку, якщо внутрішнє й зовнішнє середовище проекту і його аналогів мають достатню схожимість за основними параметрами.

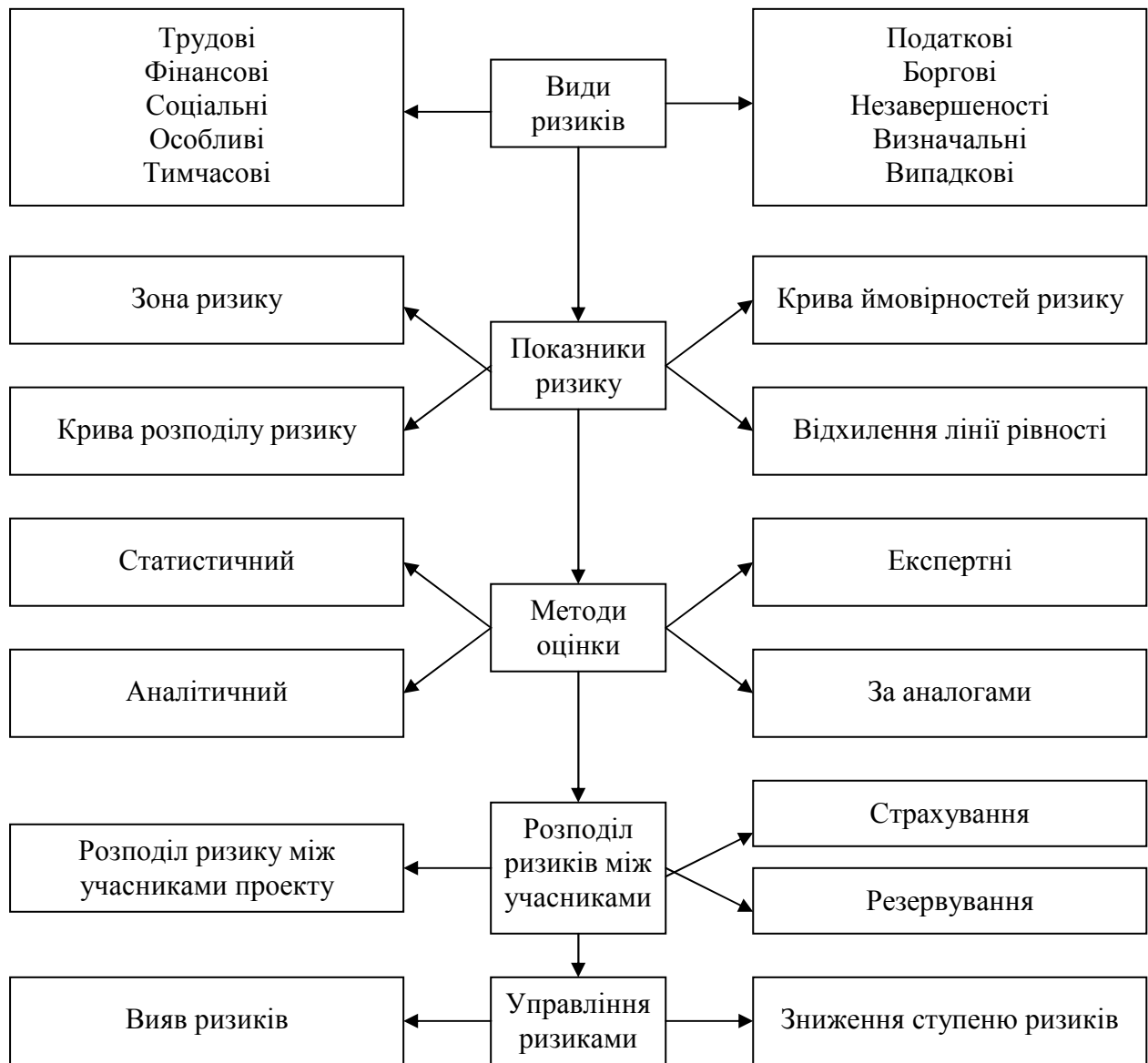


Рис. А.11 – Оцінка ризику організації [24]

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки
до практичних занять та самостійної роботи
з дидактичним забезпеченням
з дисципліни

«Менеджмент організацій»

(для студентів 6 курсу заочної форми навчання
напряму підготовки 0502 «Менеджмент»)

Укладачі **ПОЗНЯКОВА** Оксана Вікторівна,
КРАСНОКУТСЬКА Юлія Вадимівна

Редактор *М. З. Аляб'єв*
Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010, поз. 419 М

Підп. до друку 06.07.2010 р.	Формат 60×84/16
Друк на ризографі.	Ум.-друк. арк. 1,8
Зам. №	Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.