



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
«БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»
(для магістрів)

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2018

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом та економіки праці
Д. О. Сомовим

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, медичного та адміністративного менеджменту (протокол № 9 від 19.04.17)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол № 1 від 24.04.17)

Сомов Д. О. Навчальна програма дисципліни “Бізнес-адміністрування” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 35 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Бізнес-адміністрування”, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, практичні завдання до варіантів контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

© ДП «Видавничий дім «Персонал»,
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Функціонування та розвиток організацій нерозривно пов'язаний із формуванням та організацією роботи системи управління, яка охоплює керуючу, керовану підсистеми та організацію взаємодії складових цих підсистем між собою та зовнішнім оточенням.

Якщо процес менеджменту концентрує увагу на питаннях конкретних дій із впливу на об'єкт управління, використовуючи функції, методи, принципи управління та сформовані в організації механізми їх здійснення для досягнення економічних цілей, то адміністрування спрямоване на побудову та організацію діяльності саме владних механізмів з реалізації процесів управління.

Взаємодія керуючих органів різних функціональних сфер, раціональна організація діяльності апарату управління, забезпечення формальних комунікацій засобами документообігу, регламентація взаємодії, розподіл обов'язків, повноважень, функцій, відповідальності та необхідних прав на ресурси для їх виконання – все це є сферою адміністрування.

Зрозуміло, що адміністрування спрямоване на побудову найбільш ефективної взаємодії елементів та підсистем системи управління. Адміністрування як явище найбільш повно проявляється у сфері реалізації владних повноважень і відповідно в діяльності організацій, органів та установ публічної сфери управління. Проте, комерційні підприємства (особливо корпоративного типу) формують органи керування та систему взаємодії між ними та об'єктом управління за типом публічних організацій і, відповідно, потребують застосування адміністрування для оптимізації діяльності апарату та системи управління бізнесом.

Ефективне адміністрування бізнес-організації забезпечує здійснення процесів корпоративного управління, реалізацію рішень, прийнятих корпоративним центром, раціональну організацію роботи апарату управління, нормальну взаємодію керівників функціональних служб між собою та загальним керівництвом.

Метою викладання дисципліни «Бізнес-адміністрування» є формування у студентів цілісної системи знань щодо управління основними сферами бізнес-організації, побудови систем управління окремими бізнес-функціями та в цілому на підприємстві.

Завдання вивчення дисципліни «Бізнес-адміністрування» полягає у:

- 1) формуванні у студентів теоретичних знань та навичок застосування методичних підходів адміністрування в бізнес-організаціях;
- 2) набутті навичок формування систем та механізмів адміністративного впливу;
- 3) оволодінні навичками використання систем адміністративного впливу для забезпечення процесу управління організацією;

4) формуванні здатності поєднувати засоби адміністративного впливу, які є адекватними вимогам ситуації з урахуванням особливостей різних рівнів та сфер менеджменту;

5) розвитку навичок бізнес-адміністрування ключовими сферами організації: фінансами, інвестиціями, проектами, персоналом, операціями, маркетингом та зв'язками з громадськістю;

6) виробленні практичних навичок ідентифікації проблем та відповідним чином реагувати на них адміністративними засобами;

7) розумінні труднощів здійснення адміністрування та комплексному поєднанні адміністративних із економічними, соціальними, психологічними та іншими методами управлінського впливу.

Методика викладання дисципліни передбачає традиційні методи (лекції, семінари, практичні заняття).

Дисципліна “Бізнес-адміністрування” та її науково-термінологічний апарат базується на дисциплінах класичного менеджменту: “Основи менеджменту”, “Основи маркетингу”, “Теорія організації”, “Адміністративний менеджмент”, “Фінанси”, “Інвестування”, “Антикризове управління” і т. д.

Залежно від освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки студентів вивчення дисципліни закінчується заліком або іспитом. При проведенні іспиту до білетів включаються контрольні питання.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль I. Бізнес-адміністрування організаційно-економічною сферою управління підприємством	
1	Менеджмент в організації
2	Основи операційного менеджменту
3	Фінансовий менеджмент
4	Інвестиційний менеджмент
5	Діагностика фінансового стану підприємства
Змістовий модуль II. Бізнес-адміністрування сферою ринково-соціальної взаємодії підприємства з його оточенням	
6	Паблік рилейшнз у менеджменті
7	Основи маркетингу
8	Ціноутворення
9	Маркетинговий менеджмент
10	Брендинг товарів та послуг

ЗМІСТ
дисципліни
“БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ”

Змістовий модуль I. Бізнес-адміністрування організаційно-економічною сферою управління підприємством

Тема 1. Менеджмент в організації

Сутність і значення менеджменту. Історія розвитку менеджменту. Організація як об'єкт управління. Управлінські рішення. Планування в організації. Організування як загальна функція менеджменту. Мотивування як загальна функція менеджменту. Управлінський контроль. Лідерство і влада в організації. Інформація та комунікація в менеджменті. Ефективність управління організацією.

Література [2; 7; 10; 21; 23; 26; 28; 34–38; 42; 45]

Тема 2. Основи операційного менеджменту

Операційний менеджмент та його функції. Обґрунтування рішень в операційному менеджменті. Планування і контроль реалізації операційної функції організації. Забезпечення сталого функціонування операційної системи. Управління якістю та продуктивністю операційної діяльності. Розвиток операційної системи. Інструментарій проектного менеджменту.

Література [9; 15; 16; 22]

Тема 3. Фінансовий менеджмент

Фінансовий менеджмент: цілі та зміст. Фінансове прогнозування і планування. Методи визначення фінансових потреб. Методи фінансового планування. Фінансове управління на основі бюджетування. Схеми та джерела фінансування. Довгострокові пасиви. Методи середньо- та короткострокового фінансування. Вартість капіталу. Середньозважена вартість капіталу. Оптимізація структури капіталу. Управління прибутком. Поняття і класифікація фінансових ризиків підприємства. Управління фінансовими ризиками.

Література [1; 3; 25; 29; 30; 32]

Тема 4. Інвестиційний менеджмент

Теоретичні основи інвестиційної діяльності. Завдання та функції інвестиційного менеджменту. Управління реальними інвестиціями підприємства. Управління фінансовими інвестиціями підприємства.

Література [1; 3; 4; 12; 13; 17; 43]

Тема 5. Діагностика фінансового стану підприємства

Сутність та зміст діагностики фінансового стану підприємства. Економічна оцінка балансу підприємства. Діагностика основних показників фінансового стану підприємства. Оцінювання використання капіталу підприємства.

Література [2; 3; 25; 29; 30; 44]

Змістовий модуль II. Бізнес-адміністрування сферою ринково-соціальної взаємодії підприємства з його оточенням

Тема 6. Паблік рилейшнз у менеджменті

Паблік рилейшнз: історія розвитку. Сутність та основні визначення зв'язків з громадськістю. Основні комунікації в паблік рилейшнз. Зв'язки з громадськістю та засоби масової комунікації. Паблік рилейшнз у промисловості. Паблік рилейшнз у політиці та державній службі. Лобіювання. Імідж. Види та методи сприйняття. Система внутрішніх комунікацій. Етичні норми в паблік рилейшнз.

Література [19; 21; 27; 40]

Тема 7. Основи маркетингу

Сучасна концепція маркетингу. Основи маркетингової діяльності. Маркетингові дослідження та сегментація ринку. Маркетингова товарна політика і планування нових товарів. Маркетингова цінова політика. Маркетингова політики комунікацій. Маркетингова політика розподілу. Організація і контроль маркетингової діяльності на підприємстві.

Література [5; 11; 24; 40; 41]

Тема 8. Ціноутворення

Ціна як економічна категорія. Функції цін. Основи методології ціноутворення. Система цін. Механізм ціноутворення. Формування цін в умовах ринку. Правове регулювання ціноутворення в Україні.

Література [6; 11; 21; 41]

Тема 9. Маркетинговий менеджмент

Маркетинговий менеджмент: сутність, проблеми впровадження. Маркетингові стратегії. Цінові стратегії. Алгоритм формалізованого вибору маркетингових стратегій. Сутність, зміст і основні завдання розроблення маркетингових програм.

Література [14; 20; 24; 40]

Тема 10. Брендинг товарів та послуг

Поняття бренду. Моделі побудови брендів. Етапи формування бренда. Взаємовідносини брендів. Архітектура брендів.

Література [8; 18; 31; 33; 39]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання студентів, здобуті під час роботи з підручниками або посібниками.

Основне завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань студентів з конкретної теми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навичок роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчать оформлювати наукові роботи.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е	2
Є, Ж, З	3
І, Ї, К	4
Л, М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
Ї, Ю, Я	10

Підготовка та виконання контрольної роботи

Перед написанням теоретичних питань контрольної роботи студент повинен ознайомитися з основними вимогами до її виконання.

Достатній теоретичний рівень. Ця вимога означає, що студент має змістовно висвітлити вибрану тему контрольної роботи. Крім того, студент повинен достатньо повно розкрити основні поняття і терміни, що стосуються теми контрольної роботи, включити в зміст матеріалу тільки об'єктивні факти і реальні практичні приклади. Варіанти контрольних робіт надаються далі.

Виклад матеріалу контрольної роботи. Матеріал контрольної роботи необхідно викладати послідовно, логічно пов'язуючи окремі його частини, повністю розкрити питання контрольної роботи. Слід приділити увагу сучасним теоретичним і методичним розробкам, розглянути і творчо осмислити відповідну навчальну літературу, періодичні видання і статистичні матеріали, визначити своє ставлення до дискусійних питань теми роботи.

Структура контрольної роботи:

- 1) титульна сторінка;

2) зміст контрольної роботи, де наводяться заголовки теми та номери сторінок;

3) основна частина, що складається з чотирьох основних розділів (два теоретичні питання та дві практичні вправи), які можуть містити два-три підрозділи і за змістом повинні відповідати питанням варіанта, підпорядковуватись основній меті та завданням, мати приблизно однаковий обсяг;

4) додатки, до яких слід включати допоміжні матеріали (таблиці цифрових даних, графіки, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово “Додаток”. Додаток повинен мати тематичний заголовок. Якщо в контрольній роботі міститься кілька додатків, їх послідовно нумерують арабськими цифрами (наприклад, “Додаток 1”). Сторінки в додатках нумерують у межах одного додатка. Посилання на додатки в текстовій частині роботи є обов’язковим;

5) список використаної літератури розміщують наприкінці роботи в алфавітному порядку в такій послідовності:

- закони і нормативні акти;
- джерела фактичних даних;
- літературні та наукові джерела;
- матеріали періодичних видань.

У літературних і наукових джерелах вказують прізвище, ініціали автора, повну назву книги, місце видання, назву видавництва, рік видання. Для статей, які опубліковані в періодичній пресі, зазначають прізвище, ініціали автора, назву статті, назву журналу чи газети, рік видання, номер журналу чи дату виходу газети.

Обсяг контрольної роботи має становити щонайбільше 25 сторінок формату А4, надрукованих на принтері (розмір шрифту 14, рекомендується шрифт Times New Roman, інтервал між рядками — 1,5 см, верхнє і нижнє поля — 2, лівє поле — 2,5, правє — 1,3, колонтитули — 0,5).

Грамотність оформлення. Ця важлива вимога до контрольної роботи забезпечує її високу якість. У роботі не повинно бути граматичних і стилістичних помилок. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення зносок, посилання на використану літературу.

Технічне оформлення контрольної роботи здійснюється відповідно до вимог “Методичних рекомендацій щодо підготовки та оформлення контрольних робіт”.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Сутність і значення менеджменту.
2. Управління якістю та продуктивністю операційної діяльності.
3. Управління реальними інвестиціями підприємства.
4. Практичне завдання 1.

Варіант 2

1. Організація як об'єкт управління.
2. Інструментарій проектного менеджменту.
3. Сутність та зміст діагностики фінансового стану підприємства.
4. Практичне завдання 2.

Варіант 3

1. Управлінські рішення.
2. Сучасна концепція маркетингу.
3. Ціна як економічна категорія.
4. Практичне завдання 3.

Варіант 4

1. Планування в організації.
2. Схеми та джерела фінансування.
3. Паблік рилейшнз: історія розвитку.
4. Практичне завдання 4.

Варіант 5

1. Організування як загальна функція менеджменту.
2. Фінансове прогнозування і планування.
3. Маркетингова цінова політика.
4. Практичне завдання 5.

Варіант 6

1. Мотивування як загальна функція менеджменту.
2. Оптимізація структури капіталу.
3. Цінові стратегії.
4. Практичне завдання 6.

Варіант 7

1. Управлінський контроль.
2. Середньозважена вартість капіталу.
3. Основні комунікації в паблік рилейшнз.
4. Практичне завдання 7.

Варіант 8

1. Лідерство і влада в організації.
2. Маркетинговий менеджмент: сутність, проблеми впровадження.
3. Поняття бренду.
4. Практичне завдання 8.

Варіант 9

1. Інформація та комунікація в менеджменті.
2. Методи визначення фінансових потреб.
3. Маркетингова політики комунікацій.

4. Практичне завдання 9.

Варіант 10

1. Ефективність управління організацією
2. Методи фінансового планування.
3. Маркетингова політика розподілу
4. Практичне завдання 10.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО ВАРІАНТІВ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Практичне завдання 1

Експертна оцінка якостей менеджера

Начальнику відділу управління персоналом ТОВ «Зірка» необхідно з'ясувати якості, які необхідні менеджеру для ефективного відбору кандидатів на вільні вакансії. Для цього було вирішено використати експертний метод оцінки важливих якостей менеджера.

Для оцінки релевантної якостей був сформульований перелік якостей для оцінки.

Перелік якостей, якими повинен володіти сучасний керівник, включає:

1. Компетентність в обраній сфері бізнесу.
2. Здатність ефективно діяти в умовах ринку, детально знати менеджмент, маркетинг, вміти забезпечувати при будь-яких ринкових ситуаціях оптимальні господарські результати.
3. Здатність організувати, координувати, спрямовувати та контролювати діяльність підлеглих.
4. Високі моральні якості: чесність, правдивість, скромність, висока вимогливість до себе і до інших, розвинене почуття обов'язку і відповідальності.
5. Єдність слова і справи, оперативність і гнучкість у роботі, вміння самостійно і своєчасно приймати оптимальне рішення, домагатися виконання його підлеглими.
6. Глибоке знання людської психології, способів контактування з людьми, вміння формувати колектив з високим творчим потенціалом.
7. Прагнення до найбільш раціональному розподілу функцій між собою та видів діяльності.
8. Справедливість у взаєминах з підлеглими, вміння завойовувати їхню довіру, створювати у колективі сприятливий психологічний клімат.
9. Уміння стратегічно мислити, передбачати тенденції розвитку ринку, організувати свою роботу і роботу співробітників з урахуванням перспективи.
10. Постійне оновлення власних знань, підтримування їх відповідно до зростаючих потреб суспільства.
11. Турбота про повсякденні потреби працівників, їх здоров'я і працездатність.

Експертній групі пропонувалося визначити ранг кожної якості менеджера. Результати ранжування чотирьох з п'яти експертів представлені в таблиці.

Начальник відділу управління персоналом є одним із експертів (п'ятий) та модератором, який збирає та аналізує отримані оцінки інших експертів.

Відповідно необхідно доповнити таблицю оцінок факторів (табл. 1) власними оцінками та проаналізувати отримані оцінки на предмет узгодженості та достовірності суджень експертів.

Номер фактора в таблиці відповідає номеру якості менеджера у запропонованому переліку якостей сучасного менеджера.

Таблиця 1

Початкові данні – оцінки експертами важливості якостей менеджера

Фактори (проблеми, напрями)	Ранги, присуджені експертами якостям менеджера				
	1	2	3	4	5
1	3	2	4	1	
2	2	1	2	3	
3	7	8	7	6	
4	8	7	6	5	
5	1	3	1	2	
6	6	4	5	4	
7	4	5	3	7	
8	11	9	10	8	
9	5	6	8	9	
10	10	11	11	10	
11	9	10	9	11	

Постановка завдання. Методом експертних оцінок мають бути визначені пріоритети і підтверджені достовірність і узгодженість отриманих результатів.

Результати проведеного аналізу необхідно представити у формі організаційно-розпорядчого документу.

Обчислювальна схема. Список проблем (ідей, чинників), отриманий у результаті колективного обговорення, оформляється у вигляді анкети. Експертній групі пропонується проранжувати дані фактори за ступенем їх впливу (найбільш вагомий фактор отримує мінімальний бал, і навпаки).

Результати опитування експертів оформляються у вигляді матриці рангів (табл. 2).

Для визначення пріоритетів достатньо підрахувати суму рангів по кожному фактору, при цьому найбільш вагомий фактор має найменшу суму рангів. Однак отримані результати повинні оцінюватися за ступенем узгодженості думок експертів.

Таблиця 2

Матриця взаємозв'язку думок експертів

Фактори (проблеми, напрями)	Експерти				Сума рангів $\sum R_{i1}$	Відхилення від середньої суми рангів, d	Квадрат відхилен ня, d^2
	1	2	...	m			
1	R_{11}	R_{12}	...	R_{1m}	$\sum R_{1m}$		
2	R_{21}	R_{22}	...	R_{2m}	$\sum R_{2m}$		
...		
n	R_{n1}	R_{n2}	...	R_{nm}	$\sum R_{nm}$		

В якості критерію узгодженості думок експертів використовується коефіцієнт конкордації w , який розраховується за такою формулою:

$$w = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (1)$$

де S – сума квадратів відхилень i -ї суми рангів від середньої суми рангів; m – кількість експертів; n – кількість факторів.

За $w \leq 0,3$ ступінь узгодженості слабка, за $0,3 < w < 0,7$ – середня, за $0,7 \leq w < 1$ – сильна. Вагомість коефіцієнта конкордації перевіряється за χ^2 – критерієм Пірсона при заданому рівні значущості (5 %, 1 % або 0,1 %) та числі ступенів свободи v .

$$v = n - 1, \quad (2)$$

Розрахункове значення χ^2 визначається за формулою:

$$\chi_{\text{РОЗРАХУНКОВЕ}}^2 = (n - 1) \cdot m \cdot w, \quad (3)$$

та зіставляється з табличним значенням (табл. 3).

Якщо $\chi_{\text{РОЗРАХУНКОВЕ}}^2 > \chi_{\text{ТАБЛИЧНЕ}}^2$ – узгодженість думок експертів не випадкова і результати можна вважати достовірними.

Таблиця 3

Значення $\chi_{\text{ТАБЛИЧНЕ}}^2$ при v ступенях свободи			
v	Рівень значущості		
	5 %	1 %	0,1 %
5	11,1	15,1	20,5
6	12,6	16,8	22,5
7	14,1	18,5	24,3
8	15,5	20,1	26,1
9	16,9	21,7	27,9
10	18,3	23,2	29,6
11	19,7	24,7	31,3
12	21,0	26,2	32,9

Практичне завдання 2
Завдання «Дерево цілей»

Постановка завдання

Скласти «дерево цілей», використовуючи приведені їхні формулювання, для чого послідовно визначити головну мету, підцілі I рівня, підцілі II рівня і т. д. Результат представити у вигляді схеми, показаної на рис. 1.

Формулювання мети та підцілей:

- 1) використовувати енергозберігаючу технологію;
- 2) скоротити загальні витрати підприємства;
- 3) використовувати менш якісну сировину;
- 4) збільшувати виробничі потужності;
- 5) поліпшити споживчі властивості;
- 6) скоротити апарат управління;
- 7) знизити змінні витрати;
- 8) набути додаткове устаткування;
- 9) підвищити ціну на продукцію;
- 10) продати невикористані фонди;
- 11) використовувати резерви устаткування;
- 12) підвищити якість угоди;
- 13) знизити постійні витрати;
- 14) збільшити виробництво продукції;
- 15) знайти більш вигідного постачальника;
- 16) узгоджувати ціну з конкурентами;
- 17) оптимізувати структуру управління;
- 18) закупити більш дешеву сировину;
- 19) збільшити річний прибуток організації;
- 20) найняти додаткових робітників;
- 21) покращити якість продукції.

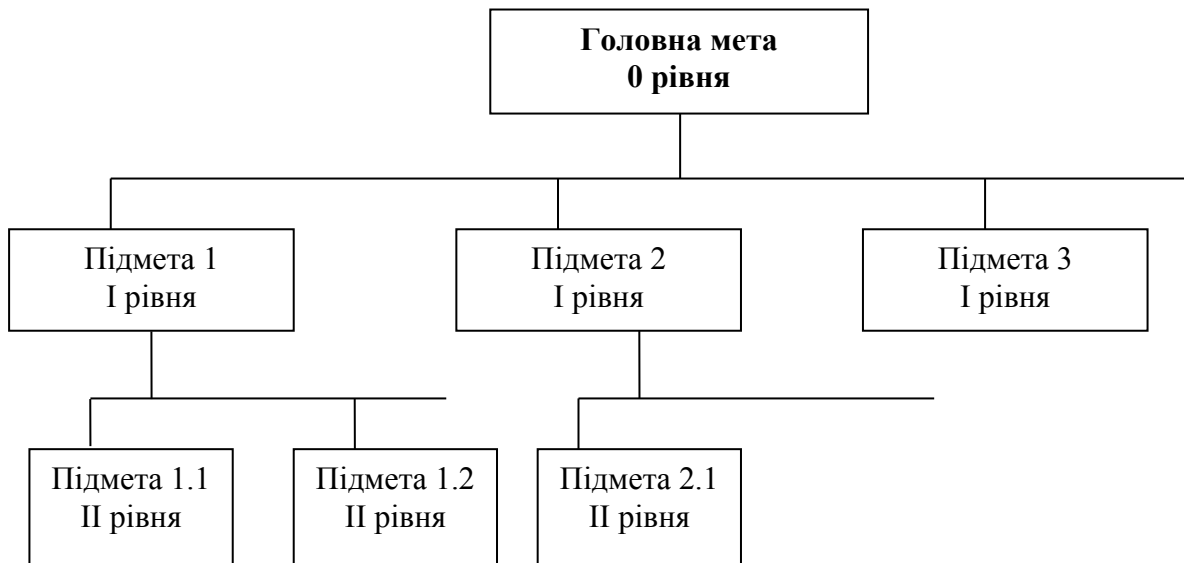


Рис. 1. Зразок схеми «дерево цілей»

Методичні рекомендації до розв'язання

Мета — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку мова йде про систему цілей організації.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, вибраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» — це «повнота редукції».

Повнота редукції — процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1. мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

2. цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису мети вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин.

Так, істотним є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей а «метод забезпечення необхідних умов» — для всіх типів цілей.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Практичне завдання 3

Проектування організаційної структури

Підприємство з метою завоювання нових сегментів ринку та утримання вже існуючих споживачів потребує розділення виробництва за наступними напрямками діяльності:

- 1) виробництво іграшок для дівчат;
- 2) виробництво іграшок для хлопчиків;
- 3) виробництво інтелектуальних ігор для підлітків та родинного типу.

Розділення виробництва необхідно внаслідок рішення щодо виконання наступних цілей:

- 1) розширення асортименту іграшок для дівчат;
- 2) розширення асортименту іграшок для хлопчиків;
- 3) впровадження у виробництво інтелектуальних ігор для підлітків та родинного типу.

Організаційна структура діючого підприємства представлена на рис. 2.

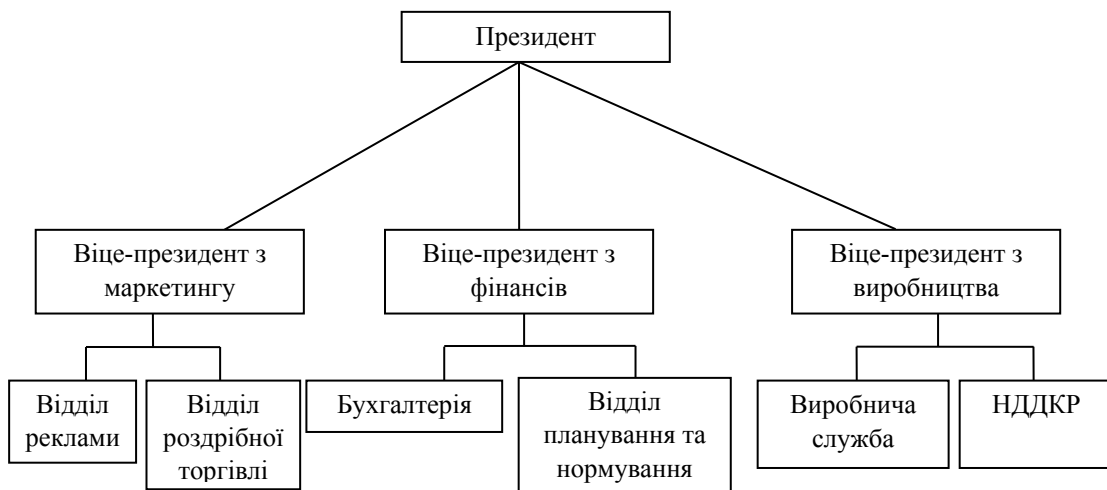


Рис. 2. Організаційна структура діючого підприємства

Відповідно до плану президента компанії з реорганізації структури підприємства перші два напрями виробництва повинні приносити 75 % від загального обсягу реалізації продукції, а по третьому напрямку діяльності підприємство через 5 років повинно збільшити свою частку в обсягах продажів до 50 %.

Відповідальному за зміни менеджеру необхідно вирішити такі завдання.

1. Визначити тип існуючої організаційної структури підприємства.
2. Запропонувати нову детальну схему організаційної структури (з визначенням та обґрунтуванням її типу), яка б була побудована за продуктовою ознакою.
3. Розкрити переваги продуктової структури у порівнянні з існуючою на підприємстві.
4. Надати власні рекомендації президенту компанії відносно того, що потрібно зробити до того, як переходити до продуктової структури.

Методичні рекомендації до розв'язання

За основу для розробки детальної організаційної структури можна прийняти укрупнену схему дивізійної організаційної структури, сформованої за продуктовим принципом (ознакою) (рис. 3).

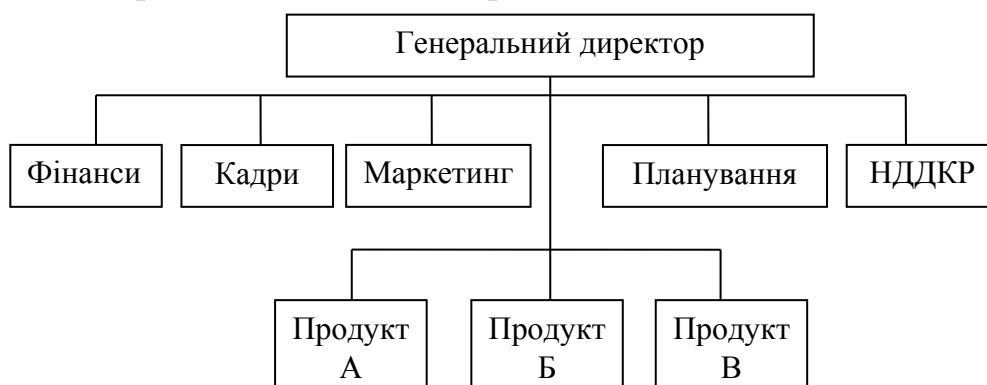


Рис. 3. Укрупнена схема дивізійної організаційної структури за продуктовим принципом (ознакою)

Практичне завдання 4

Прогнозування в операційному менеджменті

Приклад та методика розв'язання завдання.

Операційний менеджер має у своєму розпорядженні інформацію щодо наявності попиту за попередні два роки по кварталах (табл. 4).

Таблиця 4

Вихідні данні прикладу

Період (кв)	Фактичний попит	Період (кв)	Фактичний попит
1	300	1	416
2	540	2	760
3	885	3	1191
4	580	4	760

Скласти прогноз на наступний рік методом декомпозиції (розкладу) часового ряду.

Розв'язок прикладу

Для розв'язання використаємо табличний метод (табл. 5).

У колонці 3 наведені середні сезонні показники. Наприклад, для I кварталу:

$$УІ = \frac{300 + 416}{2} = 358$$

У колонці 4 наведені показники, які розраховані відношенням квартального середнього попиту (колонка 3) на загальний середній попит (679).

У колонці 5 наведені фактичні показники поділені на сезонний індекс.

Таблиця 5

Дані для розрахунку

Період (x)	Фактичний попит (y)	Середнє за період (\bar{y})	Сезонний індекс	Попит без урахування сезонного впливу
1	300	358	0,527	569,25
2	540	650	0,957	564,26
3	885	1038	1,529	578,81
4	580	670	0,987	587,64
5	416	358	0,527	789,37
6	760	650	0,957	794,15
7	1191	1038	1,529	778,94
8	760	670	0,987	770,01
Разом	36	5432	2716	8,0
Середнє	4,5	679	679	1

Для складання прогнозу використовуємо прямолінійну залежність, тобто $y = a + bx$.

Використовуючи метод найменших квадратів, розрахуємо коефіцієнти:

$$\begin{cases} a = \bar{y} - b \times \bar{x}; \\ b = \frac{\sum x \times y - n \times \bar{x} \times \bar{y}}{\sum x^2 - n \times (\bar{x})^2} \end{cases} \quad (4)$$

Для розрахунку коефіцієнтів складемо допоміжну табл 6.

Таблиця 6

Допоміжна таблиця

Період (x_i)	Попит без урахування сезонних впливів (y_i)	x^2	$x \times y$
1	569,25	1	569,0
2	564,26	4	1128,5
3	578,81	9	1736,4
4	587,64	16	2350,6
5	789,37	25	3946,9
6	794,15	36	4764,9
7	778,94	49	5452,58
8	770,01	64	6160,08
Разом	5432,43	204	26108,96
Середнє	679		

Розрахуємо параметри рівняння без впливу сезонних змін:

$$b = [26108,96 - (8 \times 4,5 \times 679)] / [204 - (8 \times 4,5)^2] = 1664,96 / 42 = 39,64;$$

$$a = 679 - (39,64 \times 4,5) = 500,6;$$

$$y = 500,6 + 39,64 \times x.$$

Розрахунок прогнозного попиту зведемо в табл. 7.

Таблиця 7

Розрахунок прогнозного попиту

Період	Прогноз тренду	Сезонний індекс	Остаточний прогноз
9	857,4	0,527	452,0
10	897,0	0,957	858,4
11	936,6	1,529	1432,1
12	976,3	0,987	963,6

Таблиця 8

Вихідні данні до практичного завдання 4

Період (кв)	Фактичний попит	Період (кв)	Фактичний попит
1	310	1	410
2	600	2	780
3	900	3	1200
4	550	4	800

Практичне завдання 5

Вибір стилю лідерства

Ви є директором заводу, який виробляє продукцію у галузі електроніки. Керівництво компанії, якій належить завод, веде постійний пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Нещодавно на заводі було встановлено нове обладнання та запроваджено нову, більш спрощену систему роботи. На подив кожного, включно з вами, очікуваного зростання продуктивності не відбулося. У дійсності вона навіть почала знижуватися; також стала знижуватися якість, а плинність персоналу зростати.

Ви не вірите, що це відбувається із-за нового обладнання. У вас є дані з інших компаній, які використовують таке саме обладнання. Ці дані підтверджують вашу думку. З вами ще працюють представники фірми – виробника цього обладнання, і вони упевнюють вас, що обладнання працює на межі ефективності. Ви підозрюєте, що якісь елементи нової системи роботи породили існуючу ситуацію. Цю позицію не розділяють ваші підлеглі всіх чотирьох рівнів управління аж до бригадирів, а також начальника відділу постачання.

Падіння виробництва по-різному пов'язано із слабкою підготовкою операторів машин, недоліками системи матеріального стимулювання та низькою мораллю. Зрозуміло, що всі ці проблеми хвилюють кожного робітника та з їх приводу у ваших підлеглих можливо є непорозуміння. Сьогодні вранці вам зателефонував начальник управління, якому підпорядковується ваш завод. Він отримав виробничий звіт за останні шість місяців та своїм дзвінком виявив

зацікавленість щодо ситуації на заводі. Начальник управління сказав, що це ваша проблема і вам необхідно вирішити її так, як вважаєте за потрібне. Він попередив, що хотів би упродовж тижня знати, які заходи ви збираєтеся застосувати.

Використовуючи модель ситуаційного лідерства Врума-Яго для вирішення проблем та прийняття рішень, визначте найкращий стиль прийняття рішення. Вибір обґрунтувати на кожному етапі прийняття рішення.

Методичні рекомендації до розв'язання ситуації

Вибір стиля лідерства здійснюється за допомогою «дерева рішень» (рис. 4) При використанні моделі менеджер як би прямує за гілками цього дерева зліва направо. Роблячи це, він зіштовхується з десятьма проблемними ситуаціями. Оцінка ситуацій робиться їм за вісьма аспектами проблеми з вибором за кожним з них відповіді: високий/високий або низький/низький. Ці відповіді приводять менеджера на конкретну проблемну ситуацію та рекомендують для неї стиль прийняття рішення.

Таблиця 9

Аспект проблеми

ВМ	Вимоги до методу	Який рівень вимог до методу прийняття рішення?
СП	Структурованість проблеми	Який рівень структурованості проблеми?
ВЗ	Вимоги до зобов'язань	Який рівень зобов'язань підлеглих у запропонованому рішенні?
ІЛ	Інформованість лідера	В якій мірі лідер володіє необхідною інформацією для прийняття рішення?
ВП	Вірогідність підкорення	З якою вірогідністю можна очікувати, що підлеглі візьмуть на себе зобов'язання з виконання одноосібно прийнятого рішення?
СЦ	Спільність цілей	Який ступінь згоди підлеглих з тим, що рішення даної проблеми в інтересах всієї групи або організації?
ВК	Вірогідність конфлікту	Який ступінь існування вірогідності конфлікту між підлеглими у випадку прийняття даного рішення?
ІП	Інформованість підлеглих	В якій мірі підлеглі володіють необхідною інформацією для прийняття рішення?

Для прийняття рішень в моделі залежно від ситуації та ступеня залучення підлеглих пропонується використовувати п'ять стилів: *автократичний I (А I), автократичний II (А II), консультативний I (К I), консультативний II (К II), груповий або спільний II (Г II)*. Кожен із вказаних стилів стосовно до керівництва групою означає наступне:

А I. Керівник приймає рішення сам, використовуючи наявну у нього на даний час інформацію.

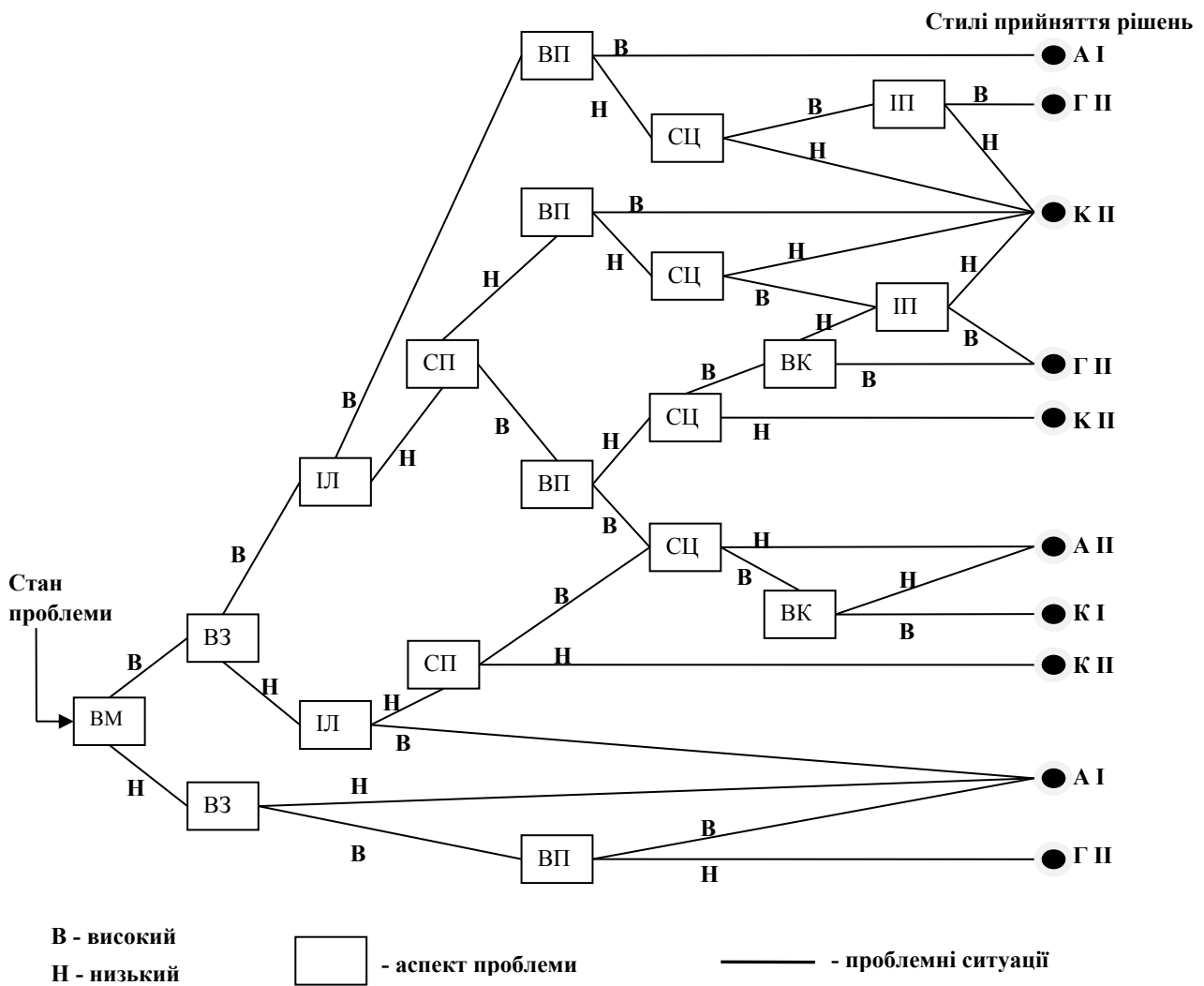


Рис. 4. «Дерево рішень» Врума-Яго

А II. Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім сам приймає рішення. Робітники залучаються тільки на етапі збору інформації. Виробку рішення та його прийняття здійснює керівник.

К I. Керівник на індивідуальній основі ділиться міркуванням щодо проблеми з підлеглими, які мають до неї стосунк, з метою отримання від них ідей та пропозицій, не збираючи при цьому їх у групу. Потім він сам приймає рішення, яке може базуватися на внеску підлеглих, а може й ні.

К II. Керівник ділиться міркуваннями щодо проблеми з підлеглими, зібравши їх разом. У ході наради він збирає їх ідеї та пропозиції. Потім він приймає рішення, яке може або відображати, або ні внесок підлеглих у формування рішення.

Г II. Керівник ділиться міркуванням щодо проблеми з підлеглими, зібравши їх у групу. Вони разом з ним вироблюють та оцінюють альтернативи та намагаються досягнути консенсусу стосовно рішення. Роль, яку виконує при цьому керівник, більш схожа на роль голови зборів, який координує дискусію, концентрує увагу на проблемі та робить все для того, щоб розглядалися найбільш

важливі аспекти проблеми. Керівник не намагається впливати на групу з тим, щоб вона прийняла його рішення, та демонструє готовність прийняти та виконати будь-яке рішення, що отримало підтримку всієї групи. У ранньому варіанті моделі існував стиль Г I, проте пізніше він був виключений, бо мало чим відрізнявся від стилю Г II.

Практичне завдання 6
Оцінка організаційних проектів
Постановка завдання

Керівництву підприємства представлено до розгляду два проекти організації виробництва нового продукту. Характеристики проектів надані в табл. 10.

Таблиця 10

Характеристика організаційних проектів

Показник	Варіант проекту	
	А	В
1. Обсяг попиту, од/рік	1200	5000
2. Ціна, гр. од./виріб	10000	10000
3. Постійні витрати, гр. од.:		
– витрати на науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	2000000	4500000
– витрати на обслуговування та ремонт	500000	1000000
– загальнозаводські накладні витрати	1000000	2500000
– витрати на реалізацію	1000000	2000000
4. Змінні витрати на одиницю продукції, гр. од.:		
– сировина та основні матеріали	2000	2500
– інші матеріали	1000	800
– заробітна плата робітників	3700	3000
– енергія на технологічні потреби	500	400

Необхідно порівняти та вибрати найефективніший варіант організаційного проекту виробництва нового продукту.

Методичні вказівки до розв'язання

Зробимо аналіз беззбиткового рівня виробництва за двома представленими проектами.

Беззбитковість – це такий стан співвідношення доходів та витрат від діяльності підприємства, при якому у підприємства немає ні прибутку, а ні збитку, тобто прибуток дорівнює нулю.

Відповідно можемо отримати формулу беззбиткового обсягу виробництва в натуральному вираженні

$$\Pi = \text{ВР} - \text{ВЗ}, \quad (5)$$

де Π – прибуток, гр. од.; $ВР$. – виручка від реалізації продукції, гр. од.; $ВЗ$ – загальні витрати виробництва, гр. од.

Виручка від реалізації продукції може бути розрахована за формулою:

$$ВР = Q \times Ц_{од}, \quad (6)$$

де Q – обсяг реалізації продукції; $Ц_{од}$ – ціна одиниці продукції, гр. од./виріб.

Загальні витрати ($ВЗ$) складаються із загальних постійних витрат (Z_{Π}) та загальних змінних витрат ($Z_{ЗМ}$):

$$ВЗ = Z_{\Pi} + Z_{ЗМ}. \quad (7)$$

Загальні змінні витрати можна розрахувати за формулою:

$$Z_{ЗМ} = Q \times \gamma_{ЗМ}, \quad (8)$$

де $\gamma_{ЗМ}$ – величина питомих змінних витрат на одиницю продукції, грош. од./виріб; Q – обсяг виробництва продукції, виробів.

За умови, що обсяг реалізації та обсяг виробництва продукції збігаються, можемо розрахувати рівень беззбитковості виробництва.

$$\Pi = ВР - ВЗ = Q \times Ц_{од} - Q \times \gamma_{ЗМ} - Z_{\Pi} = 0.$$

Звідки, $Q \times (Ц_{од} - \gamma_{ЗМ}) = Z_{\Pi}$. та отримуємо рівень беззбиткового виробництва:

$$Q_{\text{Беззбитковості}} = \frac{Z_{\Pi}}{(Ц_{од} - \gamma_{ЗМ})}. \quad (9)$$

Практичне завдання 7 **Операційна стратегія**

Топ-менеджеру невеликої фірми з виробництва купальників необхідно прийняти рішення щодо розвитку виробничої потужності організації у наступному році. Фірма працює по заказах та відноситься до організацій з явними сезонними коливаннями попиту. Режим роботи – однозмінний, тривалість зміни – 8 год.

Відділ маркетингу фірми надав прогноз попиту на наступний період – квартал, сезон (табл. 11).

Таблиця 11

Сезонний попит та кількість робочих днів

Показник	Зима	Весна	Літо	Осінь	Разом
Прогнозований попит	8000	15000	20000	6000	49000
Кількість робочих днів	60	62	64	62	248

Для зниження вірогідності невиконання заказів вирішено створити резервний запас у розмірі 10 % прогнозованого попиту. На початок зими на фірмі є 500 одиниць запасу. Трудомісткість виготовлення одиниці продукції – 4 год. Витрати, пов'язані з виробництвом продукції фірми:

- а) витрати на матеріали – 60 ум. од. на одиницю продукції;
- б) витрати на зберігання запасів – 5 ум. од. на одиницю продукції в квартал;
- в) витрати, пов'язані з дефіцитом продукції, – 10 ум. од. на одиницю продукції у квартал;
- г) вартість субпідряду – 120 ум. од. на одиницю продукції;
- д) витрати на прийом та навчання робітників – 50 ум. од. на одного робочого;
- е) витрати на звільнення робочих – 100 ум. од. на одного робочого;
- ж) оплата праці робітників – 5 ум. од. за год.;
- з) оплата понадурочної роботи – 150 % від основної оплати праці робочих.

Завдання

Необхідно оцінити варіант використання виробничих потужностей, при якому виробництво точно відповідає попиту; варіювання чисельністю робітників при незмінному робочому дні (тимчасові працівники); початкова чисельність робітників відповідає обсягу виробництва першого кварталу.

Методика розв'язання

Усі розрахунки проводяться по сезонам (кварталам), зо якими представлений прогноз попиту, послідовно.

Перед розробкою альтернативного виробничого плану необхідно визначити виробничі потреби. Процедура визначення виробничих потреб за періодами (кварталам, сезонам) представлена у табл. 12.

Таблиця 12

Виробничі потреби при розробці виробничого плану

№ пор.	Показник	Порядок розрахунків
1	Запас на початок кварталу (сезону – зими)	Початкові дані
2	Прогнозований попит	Таблиця 11
3	Резервний запас	$[2] \times 0,1$
4	Виробнича потреба	$[2] + [3] - [1]$
5	Запас на кінець кварталу	$[1] + [4] - [2]$

Порядок розрахунку альтернативних виробничих планів для фірми представлений у табл. 13-16.

Стратегія 1. Виробництво відповідає попиту, варіювання робочою силою

№ пор.	Показник	Порядок розрахунків
1	Виробнича потреба	Із таблиці 12
2	Необхідний фонд робочого часу	$[1] \times 4$
3	Кількість робочих днів у кварталі	Із таблиці 1
4	Дійсний фонд часу одного робітника	$[3] \times 8$
5	Необхідна кількість робітників	$[2] / [4]$
6	Кількість найманих наново робітників	Перший період – $T_1 = 0$; Період N : якщо $[5]_{N-1} < [5]_N$ $[5]_N - [5]_{N-1}$, інакше 0
7	Витрати на прийом робітників	$[6] \times 50$
8	Кількість звільнених робітників	Перший період – $T_1 = 0$; Період N : якщо, $[5]_{N-1} > [5]_N$ $[5]_{N-1} - [5]_N$, інакше 0
9	Витрати на звільнення	$[8] \times 100$
10	Оплата праці	$[2] \times 5$
11	Витрати на матеріали	$[1] \times 60$
12	Загальні витрати	$[7] + [9] + [10] + [11]$

Практичне завдання 8**Альтернативна операційна стратегія****Завдання**

На основі умов практичного завдання 7 необхідно оцінити варіант використання виробничих потужностей, при якому виконуються такі обмеження: постійна чисельність робітників; варіювання запасів, допускається дефіцит (вирівнювання потужності).

Методика розв'язання**Стратегія 2. Постійна чисельність робочої сили, варіювання запасів та дефіцит**

№ пор.	Показник	Порядок розрахунків
1	Запас на початок кварталу	Початкові данні
2	Кількість робочих днів у кварталі	Із таблиці 11
3	Дійсний фонд часу робітників	$[2] \times 8 \times$ кількість робітників*
4	Можливий обсяг виробництва	$[3] / 4$
5	Прогнозований попит	Із таблиці 12
6	Запас на кінець кварталу	$[1] + [4] - [5]$
7	Дефіцит продукції	З'являється там, де $[6] < 0$

8	Вартість дефіциту	$[7] \times 10$
9	Резервний запас	Із таблиці 2
10	Надлишок продукції	З'являється там, де $([6] - [9]) > 0$
11	Витрати на зберігання запасів	$[10] \times 5$
12	Оплата праці	$[3] \times 5$
13	Витрати на матеріали	$[4] \times 60$
14	Загальні витрати	$[8] + [11] + [12] + [13]$

*Кількість робочих (постійна кількість робочих) розраховується, виходячи із середньої потреби в робочих упродовж всього року. Для чого загальну суму виробничих потреб множать на трудомісткість виготовлення одиниці продукції. Потім отриманий результат ділять на загальну кількість робочих годин, відпрацьованих одним робітником упродовж всього розглянутого періоду, та отримують необхідну кількість робітників, тобто $[49\ 000 \times 4 \text{ години (трудомісткість виготовлення одиниці продукції)}] / (248 \text{ днів} \times 8 \text{ робочих годин в день}) = 98,8 = 99 \text{ робітників}$.

Практичне завдання 9 **Вибір джерел фінансування**

1. Фінансові установи залучають фінансові активи вкладників на рік. Сума коштів становить 10 тис. грн. Необхідно визначити прибутковість вкладення коштів:

- 1) при нарахуванні відсотків щоквартально в розмірі 14 % річних з капіталізацією доходу;
- 2) при нарахуванні 22 % річних раз у рік.

2. Підприємство здійснює вибір кредитування у двох банках. Перший банк пропонує кредит на 3 роки під 10 % річних, що нараховуються за складними відсотками. Другий банк здійснює кредитування за простими відсотками. Який відсоток повинен запропонувати другий банк підприємству, щоб досягти еквівалентних з першим банком умов кредитування?

Методичні рекомендації

Для розрахунку майбутньої суми коштів необхідно використати схеми простих (10) та складних відсотків (11):

$$FV = PV \times (1 + r \times n), \quad (10)$$

$$FV = PV \times (1 + r)^n, \quad (11)$$

де FV – майбутня вартість інвестованого капіталу, грн; PV – теперішня вартість інвестованого капіталу, грн; r – відсоткова ставка, частка одиниці; n – період нарахування, рік.

Друга частина завдання вирішується за умови, що є відсоткова ставка, яка забезпечить аналогічну майбутню вартість інвестованого капіталу за схемою простих відсотків.

Практичне завдання 10

Оцінка ефективності інвестиційних проектів з використанням динамічних показників ефективності

Підприємство має два альтернативних проекти щодо реконструкції складально-монтажного цеху. За першим проектом капітальні інвестиції становлять 600 тис. грн, а за другим – 500 тис. грн.

Прогнозні грошові надходження підприємства за п'ять років експлуатації складально-монтажного цеху при впровадженні проектів наведено в табл. 15.

Визначте доцільність впровадження проектів щодо реконструкції складально-монтажного цеху підприємства за умови, що ставка дисконтування становить 12,5 %.

Таблиця 15

Грошові надходження підприємства

Рік	Грошові надходження, тис. грн.	
	Перший проект	Другий проект
1-й	112	100
2-й	155	110
3-й	170	140
4-й	240	130
5-й	205	120

Методичні рекомендації до розв'язання

Чистий приведений ефект (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^m \frac{I_i}{(1+r)^i} = \sum_{i=0}^T \frac{R_i - I_i}{(1+i)^i} = \sum_{i=0}^T \frac{P_i}{(1+i)^i}, \quad (12)$$

де I_i — інвестиції, здійснені на i -му кроці розрахунку, грн; P_i — чистий потік платежів, грн; R_i — річні грошові надходження в i -й рік, грн; n — кількість років за строк економічного життя проекту, впродовж яких проект генерує позитивні грошові потоки; m — кількість років за строк економічного життя проекту, впродовж яких проект генерує витрати; r — ставка дисконтування; T — горизонт розрахунку (рівний строку економічного життя проекту, тобто періоду, протягом якого інвестиційний проект генерує приплив грошових коштів), розраховується як максимальне значення між n і m .

Якщо розрахований чистий приведений доход має позитивне значення ($NPV > 0$), то інвестиційний проект вважається ефективним (при даній ставці

дисконтування) і розглядається питання про його прийняття. Причому чим більше значення показника чистого приведенного доходу, тим ефективніший проект.

Індекс рентабельності інвестицій (PI – Profitability Index) – це відносна величина ефективності інвестицій, яка визначається як відношення суми приведених доходів до суми приведених на ту саму дату інвестиційних витрат.

Формулу визначення індексу дохідності можна представити у вигляді:

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{R_m}{(1+r)^i}}{\sum_{i=0}^m \frac{I_i}{(1+r)^i}}. \quad (13)$$

Якщо $PI > 1$, проект вважається ефективним (прибутковим), і, навпаки, при $PI < 1$ — проект збитковий.

Рівняння для визначення IRR прийнято записувати так:

$$\sum_{i=0}^T \frac{P_i}{(1+IRR)^i} = 0. \quad (14)$$

Тобто IRR — це розрахункова ставка відсотка, при якій отримувані доходи від проекту стають рівними витратами на інвестиційний проект.

В загальному випадку, якщо значення IRR більше норми дисконту, яка використовується при обчисленні NPV (при умові, що $NPV > 0$), то реалізацію інвестиційного проекту можна вважати доцільною.

На практиці IRR розраховують за наближеною формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1), \quad (15)$$

де r_1 , — норма дисконту, при якій NPV додатне, %; r_2 — норма дисконту, при якій NPV від'ємне, %; NPV_1 , NPV_2 — значення чистого приведенного доходу при ставках дисконтування r_1 та r_2 відповідно.

Якщо порівняння альтернативних (взаємовиключних) інвестиційних проектів (варіантів проекту) з NPV і IRR призводять до протилежних результатів, перевагу варто віддавати параметру IRR .

Для розрахунку IRR необхідно спочатку знайти ставку дисконту, при якій знак NPV зміниться на протилежний.

Для цього необхідно змінювати ставку дисконту. Якщо NPV у базовому розрахунку із знаком «–», то необхідно зменшувати величину ставки дисконту. Якщо NPV у базовому розрахунку із знаком «+», то необхідно підвищувати величину ставки дисконту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність і значення менеджменту.
2. Функції менеджменту.
3. Принципи менеджменту.
4. Закономірності управління.
5. Історія розвитку менеджменту.
6. Організація як об'єкт управління.
7. Управлінські рішення.
8. Планування в організації.
9. Організування як загальна функція менеджменту.
10. Мотивування як загальна функція менеджменту.
11. Управлінський контроль.
12. Лідерство і влада в організації.
13. Інформація та комунікація в менеджменті.
14. Ефективність управління організацією.
15. Організаційна культура.
16. Операційний менеджмент та його функції.
17. Операційна система.
18. Обґрунтування рішень в операційному менеджменті.
19. Планування і контроль реалізації операційної функції організації.
20. Забезпечення сталого функціонування операційної системи.
21. Управління якістю та продуктивністю операційної діяльності.
22. Розвиток операційної системи.
23. Інструментарій проектного менеджменту.
24. Операційна стратегія організації.
25. Фінансовий менеджмент: цілі та зміст.
26. Фінансове прогнозування і планування.
27. Методи визначення фінансових потреб.
28. Методи фінансового планування.
29. Фінансове управління на основі бюджетування.
30. Схеми та джерела фінансування.
31. Довгострокові пасиви.
32. Методи середньо- та короткострокового фінансування.
33. Вартість капіталу.
34. Середньозважена вартість капіталу.
35. Оптимізація структури капіталу.
36. Управління прибутком.
37. Поняття і класифікація фінансових ризиків підприємства.
38. Управління фінансовими ризиками.
39. Теоретичні основи інвестиційної діяльності.
40. Завдання та функції інвестиційного менеджменту.
41. Управління реальними інвестиціями підприємства.
42. Управління фінансовими інвестиціями підприємства.

43. Статичні показники ефективності інвестиційних проектів.
44. Динамічні показники ефективності інвестиційних проектів.
45. Підходи до визначення вартості компанії.
46. Лізинг як інструмент інвестування.
47. Сутність та зміст діагностики фінансового стану підприємства.
48. Економічна оцінка балансу підприємства.
49. Діагностика основних показників фінансового стану підприємства.
50. Оцінювання використання капіталу підприємства.
51. Паблік рилейшнз: історія розвитку.
52. Сутність та основні визначення зв'язків з громадськістю.
53. Основні комунікації в паблік рилейшнз.
54. Зв'язки з громадськістю та засоби масової комунікації.
55. Паблік рилейшнз у промисловості.
56. Паблік рилейшнз у політиці та державній службі.
57. Лобіювання.
58. Імідж.
59. Види та методи сприйняття.
60. Система внутрішніх комунікацій.
61. Етичні норми в паблік рилейшнз.
62. Сучасна концепція маркетингу.
63. Еволюція концепцій маркетингу.
64. Маркетинг-мікс.
65. Основи маркетингової діяльності.
66. Маркетингові дослідження та сегментація ринку.
67. Маркетингова товарна політика і планування нових товарів.
68. Маркетингова цінова політика.
69. Маркетингова політики комунікацій.
70. Маркетингова політика розподілу.
71. Реклама.
72. Організація і контроль маркетингової діяльності на підприємстві.
73. Ціна як економічна категорія.
74. Функції цін.
75. Основи методології ціноутворення.
76. Система цін.
77. Механізм ціноутворення.
78. Формування цін в умовах ринку.
79. Правове регулювання ціноутворення в Україні.
80. Маркетинговий менеджмент: сутність, проблеми впровадження.
81. Маркетингові стратегії.
82. Цінові стратегії.
83. Алгоритм формалізованого вибору маркетингових стратегій.
84. Сутність, зміст і основні завдання розроблення маркетингових програм.
85. Поняття бренду.
86. Моделі побудови брендів.

87. Етапи формування бренда.
88. Взаємовідносини брендів.
89. Архітектура брендів.
90. Оцінка ефективності бренду.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України. Верховна Рада України Конституція, Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page>
2. Господарський кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Кодекс, Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/436-15>
3. Податковий кодекс України Верховна Рада України; Кодекс України, Кодекс, Закон від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/2755-17>
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
5. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
6. Закон України «Про ціні і ціноутворення» від 21.06.2012 р. № 5007-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>

Основна

7. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: [підручник] / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка та І. М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська кн.», 2008. – 896 с.
8. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / уклад.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
9. Васильков В. Г. Організація операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: підручник / В. Г. Васильков, Н. В. Василькова. – К. : КНЕУ, 2015. — 502 с. – Режим доступу: <http://www.studfiles.ru/preview/5774523/>
10. Ігнат'єва І. А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу) : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой. – К. : КНУТД, 2014. – 360 с.
11. Драбаніч А. В. Маркетинг: навч. посіб. для студ. екон. спец.] / А. В. Драбаніч; Вінниц. фінанс.-екон. ун-т. – Вінниця: ВФЕУ, 2014. – 195 с.
12. Інвестування: підручник (модульний варіант) / В. П. Ільчук, Г. В. Кравчук, М. В. Дубина, А. В. Тарасенко ; кер. авт. колект. і наук. ред. проф. В. П. Ільчук. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2014. – 355 с.

13. Инвестиционный менеджмент: учебник / под ред. Н. И. Лахметкиной. — М.: КНОРУС, 2016. — 262 с.
14. Калиниченко М. П. Адміністрування в маркетинговому управлінні промисловим підприємством / М. П. Калиниченко // Бізнес-Інформ. — 2013. — № 9. — С. 336–342.
15. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. — К.: «Центр учб. л-ри», 2013. — 352 с.
16. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент: метод. посіб. для студ. напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» / М. А. Кіріліна. — Одеса: «Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова», 2015.— 38 с.
17. Кропельницька С. О. Інвестування: у питаннях і відповідях: навч. посіб. / С.О. Кропельницька; за ред. І. Г. Ткачук. — Івано-Франківськ: ДВНЗ — Прикарп. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2013. — 224 с.
18. Круковська Н. Удосконалення маркетингової політики комунікацій засобами брендингу / Н. Круковська // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. — 2011. — № 6. — Т. 2. — С. 71–73.
19. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. посіб. / О. В. Курбан. — Київ: Кондор, 2014. — 244 с.
20. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Россоха та ін.; за ред. В. В. Россохи. — Київ: Нац. наук. центр "Ін-т аграрної економіки", 2014. — 242 с.
21. Менеджмент: учеб. для прикладного бакалавриата / под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М.: Юрайт, 2014. — 422 с.
22. Операционный менеджмент: учебник / под ред. А. В. Трачука. — Москва: КНОРУС, 2017. — 360 с.
23. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. — Харків: Фоліо, 2014. — 846 с.
24. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 322 с.
25. Рогова Е. М. Финансовый менеджмент: учебник / Е. М. Рогова, Е.А. Ткаченко. — М.: Юрайт, 2015. — 540 с.
26. Русецкая О. В. Технологии административного менеджмента: учеб. пособие / О. В. Русецкая. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. — 2010. — 126 с.
27. Солдатенко І. О., Нетецька Т. М. «Паблік рилейшнз у бізнесі. Зв'язки з громадськістю у бізнесі: навч. посіб. / І. О. Солдатенко, Т. М. Нетецька. — Харків: НТУ «ХПІ», 2009. — 112 с.
28. Теорія і практика ділового адміністрування: навч. посіб. / Г. І. Дібніс та ін. — Луганськ: Ноулідж, 2009. — 488 с.
29. Фінансовий менеджмент : підручник / В. П. Мартиненко, Н. І. Климаш, К. В. Багацька, І. В. Дем'яненко та ін.; за заг. ред. Т. А. Говорушко. — Львів Магнолія 2006, 2014. — 344 с.
30. Финансовый менеджмент: учебник / В. Ю. Барашьян, В. Д. Бджола, О. Г. Журавлева [и др.]; под ред. В. С. Золотарева, В. Ю. Барашьян. — М.: КНОРУС, 2015. — 520 с.

31. Чернышева А. М. Брендинг: учебник / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – М.: Юрайт, 2014. – 504 с.

32. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2013. – 375 с.

33. Штовба О. В. Товарний брендинг в маркетинзі та комунікативному менеджменті: навч. посіб. / О. В. Штовба; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 90 с.

Додаткова

34. Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2015. – 182 с.

35. Велещук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту / С. С. Велещук // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1952>

36. Войнаренко М. П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища / М. П. Войнаренко, О. М. Костюк // Економіка: реалії часу. Наук. жур. – 2013. – № 4 (9). – С. 49–51.

37. Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту / Н. В. Герасимяк, Ю. В. Волинчук // Економіка і суспільство. – 2016. – № 4. – С. 127–131.

38. Замазій О. В. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства / О. В. Замазій // Вісн. ЖДУТ. – 2013. – № 1 (63). – С. 243–245. – (Серія: Економічні науки).

39. Карпова С. В. Современный брендинг: монография / С. В. Карпова. – М.: Палеотип, 2011. – 188 с.

40. Князева Н. А. Теоретические и прикладные вопросы маркетинговой деятельности в сфере услуг: монография / Н. А. Князева, Е. А. Князева; Одес. нац. акад. пищевых технологий. – Одесса: ВМВ, 2014. – 215 с.

41. Мамалига С. В., Волинець Н. В. Брендинг як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції / С. В. Мамалига, Н. В. Волинець // Зб. наук. пр. ВНАУ. – 2012. – № 2 (64). – С. 66–70. – (Серія: Економічні науки).

42. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства / М. А. Міненко // Економіка та держава. – 2012. – № 12. – С. 4–7.

43. Модернізація механізмів розвитку малого та середнього бізнесу: монографія / А. І. Бутенко, М. П. Войнаренко, В. І. Ляшенко та ін.; Нац. акад. наук України, Ін-т екон. промисловості, Донец. облдержадмін. та ін. – Донецьк: ІЕП, 2011. – 325 с.

44. Світлична Т. І. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування та його зв'язку із управлінням ризиками діяльності підприємств / Т. І. Світлична // Молодий вчений. – 2014. – № 11 (14). – С. 101–104.

45. Смірнова І. С. Аналізування основних відмінностей між категоріями «менеджмент» і «адміністрування» на підприємстві / І. С. Смірнова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ena.lp.edu.ua>

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Бізнес-адміністрування”	5
Зміст дисципліни “Бізнес-адміністрування”	6
Вказівки до виконання контрольної роботи	8
Варіанти контрольних робіт	9
Практичні завдання для варіантів контрольних робіт	11
Питання для самоконтролю	29
Список літератури	31