

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
«БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»
(для магістрів)**

Київ – 2018

Підготовлено доцентом кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту *Д. О. Сомовим*

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту (протокол № 4 від 19.04.17)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів ПрАТ «ВНЗ МАУП» (протокол № 1 від 24.04.17)

Сомов Д. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Бізнес-адміністрування” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 51 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, методичні рекомендації до опанування окремих тем навчального курсу та дидактичні матеріали до його виконання з навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування», вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018

© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Розвиток підприємств супроводжується якісними змінам внутрішніх організаційних змінних: організаційної структури, функціональних служб, сфер діяльності, методів, процедур, технології управління. Такі зміни не повинні бути хаотичними, необхідним є керований процес їх здійснення. За таких умов оптимальне налаштування та підтримка системи управління підприємством забезпечується засобами адміністрування. Оскільки, в ринковій економіці частка комерційних організацій є значною, то посилюється актуальність запровадження саме бізнес-адміністрування як усвідомленого напрямку поліпшення протікання адміністративних та бізнес-процесів підприємства.

Студенти, що вивчають дисципліну «Бізнес-адміністрування», повинні розуміти важливий вплив адміністрування на підвищення ефективності діяльності комерційної організації. В межах вивчення курсу студентам потрібно набути розуміння способів формування та оптимального функціонування адміністративного управління, розуміння ролі, задач та функцій у процесі адміністративного управління посадових осіб різних рівнів системи управління підприємством.

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Бізнес-адміністрування” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із дисципліни “Бізнес-адміністрування”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Бізнес-адміністрування” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Бізнес-адміністрування”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Бізнес-адміністрування” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;

- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які починають вивчати дисципліну “Бізнес-адміністрування”, повинні бути поінформовані викладачем про організацію самостійної роботи, її форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Організація та контроль процесу і змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

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 в менеджменті
7	Основи маркетингу
8	Ціноутворення
9	Маркетинговий менеджмент
10	Брендинг товарів та послуг

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ з дисципліни “БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ”

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Бізнес-адміністрування” студент повинен виконати наступні завдання:

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

Тема 1. Менеджмент в організації

Теми рефератів

1. Мотивування як загальна функція менеджменту.
2. Управлінський контроль.
3. Лідерство і влада в організації.
4. Інформація та комунікація в менеджменті.
5. Ефективність управління організацією.

Тести для самоперевірки знань

1. Метою встановлення місії організації є:

- а) внесення цільової спрямованості діяльності;
- б) окреслення довгострокового напрямку розвитку;
- в) надання організації індивідуальності;
- г) прагнення усвідомити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди

прямуємо.

2. «Дерево цілей» трактують як:

- а) графічне зображення зв'язків організації із зовнішнім середовищем;
- б) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;

в) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання и окремі операції;

г) графічне зображення мережі формальних комунікаційних зв'язків в організації.

3. Зміст посадових обов'язків на підприємстві пов'язаний:

а) з повноваженнями, обов'язками, відповідальністю;

б) з посадовими інструкціями;

в) із досвідом виконавця;

г) з обсягами діяльності підприємства.

4. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів, – це:

а) ситуаційний підхід;

б) системний підхід;

в) процесний підхід;

г) поведінковий підхід.

5. Школа наукового управління найчастіше пов'язана з науковими роботами:

а) Д. Мак-Грегора;

б) Е. Мейо;

в) Р. Лайкерта;

г) Ф. Тейлора.

6. Менеджмент як галузь управлінських знань почав формуватися:

а) у першій половині XVIII ст.;

б) у першій половині XVI ст.;

в) у другій половині XVIII ст.;

г) у другій половині XV ст.

7. Централізований підхід до формулювання цілей передбачає:

а) формулювання вищим керівництвом головних цілей організації, а на їх основі вибір цілей нижчими рівнями управління;

б) формулювання цілей нижчими рівнями, які потім виступають основою для головних цілей;

в) формулювання цілей як багатоінтеграційний процес;

г) вище керівництво розробляє цілі для кожного рівня і вимагає точного їх виконання.

8. Принципи менеджменту базуються:

а) на законах, які діють в Україні;

б) на законах розвитку суспільства і закономірностях управління;

в) на положеннях про підрозділи організацій;

г) на підзаконних актах.

9. Під принципами менеджменту слід розуміти:

а) вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання;

б) норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій;

в) правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами;

г) положення про діяльність органів управління.

10. До основних функцій управління належить:

- а) мотивація;
- б) організація;
- в) контроль;
- г) планування;
- д) управління ризиками.

11. Зазначте суть функції управління – здійснення певної структурованості, внутрішньої упорядкованості, узгодженості взаємодії щодо автономних частин в системному об'єкті:

- а) організація;
- б) мотивація;
- в) контроль;
- г) планування;
- д) координування.

12. Організація як процес – це ...

- а) відповідальність підрозділів організацій за ретельне дослідження окремих елементів зовнішнього оточення;
- б) об'єднання елементів для реалізації програми або мети;
- в) сукупність дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- г) закріплення за людьми і підрозділами управлінських і виконавських функцій.

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

Тема 2. Основи операційного менеджменту

Теми рефератів

1. Забезпечення сталого функціонування операційної системи.
2. Управління якістю та продуктивністю операційної діяльності.
3. Розвиток операційної системи.
4. Інструментарій проектного менеджменту.

Тести для самоперевірки знань

1. Зазначте, за якого типу процесу використовується операційна стратегія виробництва у невеликих обсягах або партіях різних товарів:

- а) сфокусованого на продукті;
- б) сфокусованого на процесі;
- в) безперервного процесу;
- г) процесу масового виробництва.

2. Зазначте, за якого типу процесу використовується операційна стратегія великих обсягів виробництва подібних товарів:

- а) сфокусованого на процесі;
- б) безперервного процесу;
- в) процесу одиничного виробництва;

г) сфокусованого на продукті.

3. До «виходів» операційної системи виробничого підприємства належать:

- а) роздрібний товарооборот, що характеризує обсяг куплених покупцями товарів у вартісному вимірі;
- б) товари, призначені для реалізації у торгову мережу;
- в) усі перелічені відповіді;
- г) надання торгових послуг кінцевим споживачам.

4. Зазначте, якому типу операційної системи відповідає ця характеристика: «виготовлення великої номенклатури виробів (послуг) різного призначення»:

- а) серійному;
- б) одиничному;
- в) масовому виробництву;
- г) системі з безперервним процесом.

5. Повторення випуску виробів (послуг) упродовж деякого проміжку часу, що робить економічно доцільним розробку технологічних процесів. Йдеться про:

- а) серійну операційну систему;
- б) одиничну операційну систему;
- в) операційну систему масового виробництва;
- г) операційну систему з безперервним процесом.

6. Поточний виробничий запас утворюється з метою забезпечення:

- а) підготовки сировини до виробничого споживання;
- б) доставки сировини від постачальника до споживача;
- в) приймання і складування сировини;
- г) безперебійного процесу виробництва між двома черговими поставками матеріальних ресурсів.

7. Зазначте, за якого типу процесу використовується операційна стратегія класичних конвеєрів:

- а) безперервного процесу;
- б) сфокусованого на процесі;
- в) одиничного процесу;
- г) сфокусованого на продукті.

8. Зазначте, що відображає даний перелік: нематеріальна природа «продукту», його одночасне виробництво та споживання, низький ступінь стандартизації «продуктів», високий ступінь взаємодії зі споживачем та трудомісткість операцій:

- а) особливості сфери послуг, які впливають на формування операційної стратегії;
- б) особливості сфери виробництва, які впливають на формування операційної стратегії;
- в) стратегічні рішення, які вирішуються в операційному менеджменті;
- г) критерії проектування товарів та послуг.

9. *Адекватність операційної стратегії специфічним рисам сфери послуг можна посилити завдяки:*

- а) максимізації участі споживача у виробництві послуг та підбору висококваліфікованих кадрів для «контакту» зі споживачем;
- б) операційна стратегія не залежить від специфіки галузі;
- в) підвищення ступеня стандартизації послуг;
- г) збільшення трудомісткості операційних процесів та підвищення ступеня стандартизації послуг.

10. *При формуванні операційної стратегії поняття «виражена компетентність» означає:*

- а) перелік цілей та завдань організації, викладених в установчих документах;
- б) сукупність повноважень організації у зовнішньому середовищі;
- в) синонім поняття «спеціалізація»;
- г) специфічні можливості або характеристики організації, які забезпечують її конкурентоспроможність.

11. *Зазначте, що характеризує операційну систему з безперервним процесом?*

- а) цей тип операційної системи доцільніше автоматизувати;
- б) як наслідок незмінності номенклатури операційної програми, обсягів робіт, усі організаційні умови діяльності стандартизують;
- в) нестабільність номенклатури, її різнотипність, обмеженість випуску зменшує можливість використання стандартизованих конструкторсько-технологічних рішень;
- г) за кожним робочим місцем закріплюють виконання кількох операцій.

12. *У складі операційної системи виділяють:*

- а) підсистему забезпечення, трансформуючу підсистему та підсистему планування і контролю;
- б) лише підсистему планування і контролю;
- в) лише трансформуючу підсистему;
- г) підсистему ресурсів, підсистему забезпечення, трансформуючу підсистему, підсистему планування і контролю, підсистему товарів (послуг).

Література [9; 15; 16; 22]

Тема 3. Фінансовий менеджмент

Теми рефератів

1. Середньозважена вартість капіталу.
2. Оптимізація структури капіталу.
3. Управління прибутком.
4. Поняття і класифікація фінансових ризиків підприємства.
5. Управління фінансовими ризиками.

Тести для самоперевірки знань

1. Зазначте зміст якої з категорій полягає у створенні, розподілі і використанні фондів фінансових ресурсів (на макрорівні – валового внутрішнього продукту й національного доходу, на мікрорівні – виручки й прибутку) для задоволення суспільних інтересів і потреб:

- а) менеджмент;
- б) фінансовий менеджмент;
- в) фінансове планування;
- г) фінанси.

2. Сутність фінансового менеджменту полягає:

а) в тому, що він ґрунтується на ієрархії, виконавській дисципліні, дотриманні законів, інструкцій, положень;

б) в тому, що він передбачає розробку інноваційних фінансових рішень та технологій;

в) в управлінні формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єктів господарювання та оптимізації обороту їх грошових коштів;

г) у процесі дисконтування грошових потоків підприємства.

3. Набір даних (в систематизованій певним чином формі) про стан: господарських ресурсів, зобов'язань і фінансових джерел фірми; рівня прибутку і витрат, що прогнозують очікувані доходи і пов'язані з ними ризики; оборотів фірми і якості її активів; обсягу і якості потоків грошових коштів – це ...

- а) база даних;
- б) система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту;
- в) фінансова інформація;
- г) конфіденційна інформація.

4. Комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів – це ...

- а) фінансовий менеджмент;
- б) фінансовий аналіз;
- в) фінансовий контролінг;
- г) фінансовий стан підприємства.

5. Зазначте, зміст якого прийому аналізу полягає у порівнянні кожної позиції звітності з попереднім періодом:

- а) горизонтальний аналіз;
- б) вертикальний аналіз;
- в) трендовий аналіз;
- г) аналіз відносних показників;
- д) порівняльний аналіз;
- е) факторний аналіз.

6. Науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідних фінансових відносин – це ...

- а) фінансовий менеджмент;

- б) фінансовий аналіз;
- в) фінансове прогнозування;
- г) фінансове планування.

7. *Зазначте, зміст якого з основних принципів методології фінансового планування передбачає узгодження виробничих і фінансових ресурсів, планів на різних рівнях управління підприємством:*

- а) принцип об'єктивної необхідності використання фінансового планування для початкової стадії управління фінансами підприємства;
- б) принцип ефективності;
- в) принцип комплексності та єдності мети;
- г) принцип науковості.

8. *Результат від реалізації після відшкодування змінних витрат має назву:*

- а) чистий прибуток;
- б) виробнича собівартість;
- в) маржинальний прибуток;
- г) операційний прибуток.

9. *Зазначте, який показник відображає залежність: будь-яка відносна (у відсотках) зміна виручки від продажу продукції завжди породжує більш значну відносну (у відсотках) зміну прибутку:*

- а) операційний леверидж;
- б) точка беззбитковості;
- в) коефіцієнт безпеки операційної діяльності;
- г) коефіцієнт маржинального прибутку.

10. *Дохід у грошовій або іншій формі, який отримують власники капіталу підприємства колективної форми власності пропорційно до їхньої частки капіталу з прибутку підприємства або спеціальних фондів, створених за рахунок прибутку минулих років, – це:*

- а) чистий прибуток;
- б) курсова різниця;
- в) дивіденди;
- г) маржинальний прибуток.

11. *Чистий оборотний капітал визначається:*

- а) сумою оборотних активів та довгострокових зобов'язань;
- б) різницею між оборотними активами та довгостроковими зобов'язаннями;
- в) різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями;
- г) добутком оборотних активів та поточних зобов'язань.

12. *Зазначте стратегію інвестування, яка передбачає, що підприємство підтримує необхідний обсяг реалізації за рахунок мінімального обсягу оборотних активів:*

- а) «сильна»;
- б) «слабка»;
- в) поміркована;
- г) портфельна.

Тема 4. Інвестиційний менеджмент

Теми рефератів

1. Теоретичні основи інвестиційної діяльності.
2. Завдання та функції інвестиційного менеджменту.
3. Управління реальними інвестиціями підприємства.
4. Управління фінансовими інвестиціями підприємства.

Тести для самоперевірки знань

1. *Вкладання капіталу з метою подальшого його збільшення – це ...*
 - а) інвестування;
 - б) інвестиції;
 - в) інвестиційний цикл;
 - г) інвестиційний процес.
2. *Придбання реальних чи фінансових активів, тобто здійснення сьогоденних витрат з метою отримання майбутніх доходів – це ...*
 - а) інвестиції у широкому розумінні;
 - б) інвестиції з позиції фінансової теорії;
 - в) капітальні інвестиції;
 - г) інвестиційний процес.
3. *Інвестиційні ресурси можуть бути залучені:*
 - а) в грошовій формі;
 - б) у формі трудових ресурсів;
 - в) у формі матеріально-речових ресурсів;
 - г) у формі інформаційних ресурсів.
4. *Зазначте, сутність якої з концепцій полягає в тому, що витрати підприємства по залученню і обслуговуванню капіталу (фінансових ресурсів) істотно розрізняються в розрізі окремих джерел:*
 - а) концепція пріоритету економічних інтересів власників;
 - б) концепція вартості капіталу;
 - в) концепція вартості грошей у часі;
 - г) концепція взаємозв'язку рівня ризику і прибутковості.
5. *Зазначте зміст якої концепції полягає в тому, що потенційні інвестори – можливі покупці коштовних паперів компанії мають в своєму розпорядженні про її діяльність менший обсяг інформації, ніж її менеджери:*
 - а) арбітражна теорія ціноутворення;
 - б) гіпотеза ефективного ринку;
 - в) концепція асиметричної інформації;
 - г) концепція взаємозв'язку рівня ризику і прибутковості.
6. *Ринок реальних активів охоплює такі складові інвестиційного ринку:*
 - а) ринок капіталів;
 - б) іпотечний ринок;
 - в) підрядний ринок;
 - г) кредитний ринок.

7. Ринок цінних паперів і боргових зобов'язань терміном погашення менше 1 року – це:

- а) грошовий ринок;
- б) ринок капіталів;
- в) кредитний ринок;
- г) іпотечний ринок.

8. Ринок довгострокових цінних паперів і корпоративних акцій – це:

- а) грошовий ринок;
- б) ринок капіталів;
- в) кредитний ринок;
- г) іпотечний ринок.

9. Загальний обсяг інвестування за певний період, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних засобів – це:

- а) чисті інвестиції;
- б) валові інвестиції;
- в) капітальні інвестиції;
- г) реінвестиції.

10. Господарська операція з придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів – це:

- а) чисті інвестиції;
- б) валові інвестиції;
- в) фінансова інвестиція;
- г) інвестиційна діяльність.

11. Знову вивільнені інвестиційні ресурси, які використовуються на придбання нових засобів виробництва, – це:

- а) фінансові інвестиції;
- б) нетто-інвестиції;
- в) реінвестиції;
- г) бруто інвестиції.

12. Господарська операція, яка передбачає придбання будинків, споруд, інших об'єктів нерухомої власності, основних фондів та нематеріальних активів, які підлягають амортизації, – це:

- а) фінансові інвестиції;
- б) чисті інвестиції;
- в) валові інвестиції;
- г) капітальні інвестиції.

13. Вкладення інвестиційного капіталу у нововведення, які призводять до кількісних та якісних покращень підприємницької (виробничої) діяльності, – це:

- а) капітальні інвестиції;
- б) реінвестиції;
- в) ноу-хау;
- г) інновації.

14. До непрямих методів державного регулювання інноваційної діяльності належить:

- а) пряме дотаційне фінансування;
- б) створення системи державних контрактів на придбання тих чи інших товарів і послуг;
- в) надання кредитних пільг фірмам для реалізації нових ідей;
- г) лібералізація податкової та амортизаційної політики.

15. Сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій – це:

- а) інвестиційна діяльність;
- б) інвестиційний процес;
- в) інвестиції;
- г) інвестиційний проект.

16. Зазначте форму грошово-кредитної політики НБУ, яка проводиться в період економічного спаду, коли необхідно активізувати кон'юнктуру ринку:

- а) кредитна експансія;
- б) кредитна рестрикція;
- в) кредитні канікули;
- г) нуліфікація.

17. Зазначте, який з методів грошово-кредитного регулювання спрямований на управління доступністю кредитних джерел для фінансування інвестицій:

- а) регулювання розміру облікової процентної ставки;
- б) операції на фондовому ринку;
- в) встановлення норм обов'язкових мінімальних резервів для комерційних банків;
- г) регулювання обсягів реалізації валютного виторгу організацій-експортерів.

18. Грошові документи, що засвідчують право власності або відносини позики між особою, яка їх випустила та їх власником і передбачають, зазвичай, виплату доходу у вигляді дивідендів або процентів, а також можливість передачі грошових та інших прав, що впливають з цих документів, іншим особам, – це:

- а) цінні папери;
- б) платіжні документи;
- в) кредитний договір;
- г) договір іпотеки.

19. До емісійних цінних паперів належать:

- а) акції;
- б) облігації;
- в) ощадні сертифікати;
- г) векселі;
- д) заставні.

20. Вартість цінного папера, яка встановлюється емітентом при емісії, – це:

- а) номінальна вартість;
- б) емісійна вартість;

- в) балансова вартість;
- г) ринкова вартість;
- д) фінансова вартість.

Література [1; 3; 4; 12; 13; 17; 43]

Тема 5. Діагностика фінансового стану підприємства

Теми рефератів

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

Тести для самоперевірки знань

1. Коефіцієнт втрати платоспроможності підприємства розраховують у випадку:

- а) якщо структура балансу незадовільна;
- б) якщо коефіцієнт поточної ліквідності менший ніж 2;
- в) якщо структура балансу задовільна;
- г) якщо коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом менший ніж 0,1.

2. Підприємство в найближчі три місяці може втратити платоспроможність, якщо:

- а) коефіцієнт відновлення платоспроможності більший ніж 1;
- б) коефіцієнт відновлення платоспроможності менший ніж 1;
- в) коефіцієнт втрати платоспроможності більший ніж 1;
- г) коефіцієнт втрати платоспроможності менший ніж 1.

3. Ймовірність банкрутства підприємства згідно з моделлю Альтмана є дуже низькою при значенні показника Z, що дорівнює:

- а) до 1,80;
- б) 1,81–2,70;
- в) 2,71–2,99;
- г) 3,0 та вище.

4. Підприємство в найближчі шість місяців має реальну можливість відновити платоспроможність, якщо:

- а) коефіцієнт відновлення платоспроможності більший ніж 1;
- б) коефіцієнт відновлення платоспроможності менший ніж 1;
- в) коефіцієнт втрати платоспроможності більший ніж 1;
- г) коефіцієнт втрати платоспроможності менший ніж 1.

5. Коефіцієнт відновлення платоспроможності підприємства розраховують у випадку:

- а) якщо структура балансу задовільна;
- б) якщо коефіцієнт поточної ліквідності більший ніж 2;
- в) якщо коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом менший ніж 0,1.
- г) якщо коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом більший ніж 0,1.

6. Завданням прогнозування банкрутства підприємства є:

- а) інформаційне забезпечення процедури комплексного фінансового аналізу;
- б) формування сценаріїв зміни у часі фінансового стану підприємства;
- в) рахунок абсолютних значень окремих цільових показників фінансового аналізу підприємства;
- г) оцінка ймовірності оголошення підприємства банкрутом.

7. Назвіть коефіцієнт, за допомогою якого оцінюється фінансова неспроможність підприємства:

- а) коефіцієнт мобільності;
- б) коефіцієнт зносу;
- в) коефіцієнт поточної ліквідності;
- г) коефіцієнт постійності.

8. Основною ознакою платоспроможності є:

- а) відсутність простроченої дебіторської заборгованості;
- б) наявність прибутку;
- в) відсутність простроченої кредиторської заборгованості;
- г) відсутність залучених активів у складі авансованого капіталу.

9. Підприємство вважається неплатоспроможним:

- а) у разі перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями;
- б) якщо коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює одиниці;
- в) якщо коефіцієнт поточної ліквідності покриття більший ніж 2;
- г) якщо коефіцієнт фінансового левериджу надзвичайно низький.

10. До групи показників оцінки структури балансу належить:

- а) коефіцієнт оборотності;
- б) коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом;
- в) індекс рентабельності інвестицій;
- г) коефіцієнт закріплення оборотних активів.

11. Для характеристики інтенсивності вивільнення коштів, вкладених в основні фонди та нематеріальні активи використовується:

- а) коефіцієнт оборотності обігових коштів;
- б) коефіцієнт автономії;
- в) частка основного капіталу у власному капіталі;
- г) коефіцієнт реальної вартості майна.

12. Структуру капіталу характеризують:

- а) коефіцієнт фінансової залежності;
- б) коефіцієнт фінансової стійкості;
- в) коефіцієнт фінансової незалежності;
- г) плече фінансового ризику (коефіцієнт фінансового ризику).

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

Теми рефератів

1. Паблік рилейшнз у політиці та державній службі.
2. Лобіювання.
3. Імідж. Види та методи сприйняття.
4. Система внутрішніх комунікацій.
5. Етичні норми в паблік рилейшнз.

Тести для самоперевірки знань

1. Назвіть головний принцип PR:

- а) необхідність створення такої організації, яка б могла очолити підприємство і об'єднати людей;
- б) відкритість інформації;
- в) забезпечення взаємної вигоди в комерційній діяльності фірми і громадськості на основі чесності та правдивості тих, хто реалізує зв'язки з суспільними інститутами;
- г) постійний та безперервний вплив на суспільну думку по будь-яких контактних каналах.

2. Для підвищення загального рейтингу продукту та досягнення гармонії зв'язків з громадськістю застосовують:

- а) маркетинг;
- б) PR;
- в) маркетинговий менеджмент;
- г) комунікації

3. У PR суб'єктом управління виступає:

- а) фірма;
- б) споживачі;
- в) цільові аудиторії;
- г) ЗМІ.

4. У PR об'єктом управління виступає:

- а) фірма;
- б) споживачі;
- в) різні цільові аудиторії від власних працівників до різних суспільних інститутів;
- г) ЗМІ.

5. Зазначте, з яких частин складається PR-звернення:

- а) гасло, текст;
- б) заголовок, основний текст, підсумки;
- в) заголовок, основний текст, висвітлення торгової марки;
- г) лише текст.

6. Зазначте термін, яким характеризується, як тимчасовий стан суспільної свідомості, що виявляється як сукупність оцінних суджень різноманітних груп і верств населення, індивідуальних думок із певної проблеми, яка стосується групи людей:

- а) ПР;
- б) громадська думка;
- в) інформаційне поле;
- г) фрустрація.

7. Основними елементами маркетингових комунікацій є:

- а) інформація;
- б) інформаційне поле;
- в) інформаційні технології;
- г) взаємодія з ЗМІ.

8. Мовне повідомлення повинно бути:

- а) поширеним;
- б) коротким;
- в) дуже деталізованим;
- г) повним, проте коротким (лаконічним).

9. Оптимальна кількість слів у реченні при мовному повідомленні повинна складати:

- а) 12–15 слів;
- б) 5–10 слів;
- в) 20–22 слова;
- г) 9–13 слів.

10. Прес-конференції проводяться:

- а) для ознайомлення всіх бажаючих з діяльністю компанії;
- б) при масових подіях (скандалах, стихійних лихах і т. д.);
- в) коли виникає необхідність для вирішення спірних питань для аудиторії або необхідність привернення уваги до вирішення якоїсь проблеми;
- г) коли обговорюються проблеми, важливі для широкого кола громадськості.

11. Презентація – це:

- а) представлення фірми, нової продукції фірми запрошеній аудиторії;
- б) аналіз результатів діяльності фірми за певний період;
- в) представлення нової, важливої для фірми особи;
- г) проголошення промови перед аудиторією з метою інформування про новини в компанії.

12. Брифінги організуються:

- а) при надзвичайних подіях;
- б) при вирішенні спірних питань;
- в) при необхідності привернення уваги до вирішення якоїсь проблеми;
- г) у випадку представлення фірмою нової продукції.

Література [19; 21; 27; 40]

Тема 7. Основи маркетингу

Теми рефератів

1. Маркетингова товарна політика і планування нових товарів.
Маркетингова цінова політика.

2. Маркетингова політики комунікацій.
3. Маркетингова політика розподілу.
4. Організація і контроль маркетингової діяльності на підприємстві.
5. Конкурентна модель М. Портера.

Тести для самоперевірки знань

1. Поняття потреби ми розуміємо як:

- а) почуття нестачі чогось, що відчуває людина;
- б) потребу, що має специфічну форму відповідно до особливостей особистості;

в) потребу, що виражена в товарах і підкріплена грошима;

г) попит на певний вид продукції.

2. “Ринок покупця” характеризується тим, що:

а) покупці виявляють велику активність, купуючи товари;

б) на ринку існує товарний дефіцит;

в) продавці змушені бути дуже активними, щоб продавати товари;

г) попит на товар перевищує пропозицію.

3. Зазначте вид маркетингу, який доцільний у випадку, коли споживачі не зацікавлені у товарі або байдужі до нього:

а) конверсійний маркетинг;

б) ремаркетинг;

в) протидіючий маркетинг;

г) стимулюючий маркетинг.

4. Товар у маркетингу – це:

а) продукт праці, призначений для обміну;

б) все, що задовольняє певні потреби і пропонується на ринку;

в) матеріальні ресурси, продукція, послуги;

г) продукт праці, призначений для власного споживання.

5. Маркетингові дослідження – це:

а) дослідження ринку товарів;

б) систематичний збір, обробка та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;

в) періодичний збір, обробка та аналіз даних для управління маркетингом;

г) збір первинної та вторинної інформації.

6. Сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань – це:

а) маркетингові дослідження;

б) рекламна кампанія;

в) комплекс маркетингу;

г) ремаркетинг.

7. Згідно з якою із концепцій маркетингу діяльність підприємства має орієнтуватися на постійне вдосконалення продукту та на розробку достатньої кількості модифікацій виробу:

а) виробнича концепція;

- б) товарна концепція;
- в) збутова концепція;
- г) традиційна маркетингова концепція;
- д) концепція соціально-етичного маркетингу;
- е) концепція маркетингу стосунків.

8. *Зазначте вид маркетингу, який має за мету зміну негативного ставлення споживачів до товару на позитивне:*

- а) стимулюючий;
- б) креативний;
- в) конверсійний;
- г) ремаркетинг.

9. *Зазначте вид маркетингу, який має знайти спосіб згладжування коливань попиту:*

- а) креативний;
- б) підтримуючий;
- в) синхромаркетинг;
- г) демаркетинг.

10. *Зазначте вид маркетингу, який має за мету зниження попиту:*

- а) креативний;
- б) підтримуючий;
- в) синхромаркетинг;
- г) демаркетинг.

11. *Зазначте вид маркетингу, який має переконати споживачів відмовитися від споживання певних продуктів:*

- а) креативний;
- б) протидіючий;
- в) синхромаркетинг;
- г) підтримуючий.

12. *Розподіл ринку на чіткі групи споживачів, для кожної з яких можуть знадобитися окремі товари та комплекси маркетингу, – це процес:*

- а) регулювання ринку;
- б) сегментація ринку;
- в) класифікації ринку;
- г) позиціонування товару на ринку.

13. *Сегмент ринку характеризується:*

- а) стабільною конкурентоспроможністю продукції;
- б) попитом споживачів, який є однорідним за характером;
- в) диференційованим попитом споживачів;
- г) різноманітними потребами споживачів.

14. *Позиціонування товарів – це:*

- а) забезпечення товару чітко відокремленого місця на ринку і у свідомості споживачів;
- б) детальний аналіз характеристик товарів і послуг, які реалізують і надають конкуренти;
- в) технологія викладки товарів у роздрібній мережі;

г) визначення конкурентоспроможності товару.

15. *Кілька сегментів ринку, відібраних для маркетингової діяльності фірми, мають назву:*

- а) споживча група;
- б) ринкова ніша;
- в) ринкове вікно;
- г) цільовий ринок.

Література [5; 11; 24; 40; 41]

Тема 8. Ціноутворення

Теми рефератів

1. Основи методології ціноутворення.
2. Система цін.
3. Механізм ціноутворення.
4. Формування цін в умовах ринку.
5. Правове регулювання ціноутворення в Україні.

Тести для самоперевірки знань

1. *Розподільча функція ціни реалізується за рахунок включення до її складу:*

- а) торгових знижок;
- б) посередницьких надбавок;
- в) прибутку;
- г) ПДВ.

2. *Щодо виробів підприємств м'ясо-молочної промисловості діють такі ціни:*

- а) регульовані та договірні;
- б) регульовані;
- в) фіксовані;
- г) регульовані та фіксовані.

3. *Якщо ціна встановлюється відносно постійною на деякий час, пропонується стратегія:*

- а) сегмента ринку;
- б) плинної спадної ціни;
- в) гнучкої ціни;
- г) довгострокової ціни.

4. *Держава купує продукцію у сільськогосподарських виробників за такими цінами:*

- а) виробничими;
- б) роздрібними;
- в) оптовими;
- г) закупівельними.

5. *Якщо підприємство з метою отримання прибутку тимчасово встановлює найбільшу ціну, то застосовується стратегія:*

- а) психологічного впливу;
- б) «збирання вершків»;
- в) лідера ринку;
- г) просування (проникнення) на ринок.

6. Стимулююча функція ціни для споживача проявляється у:

- а) зниженні рівня рентабельності;
- б) зниженні споживчих властивостей товару;
- в) випереджувальному збільшенні ціни над якістю продукції;
- г) зниженні ціни в розрахунку на одиницю споживчої властивості товару.

7. Державою планується, рекомендується і стимулюється така ціна:

- а) вільна, договірна;
- б) індикативна;
- в) регульована;
- г) фіксована.

8. До прихованих цінових знижок відносять такі:

- а) на страхування;
- б) за продаж несезонного товару;
- в) для іноземних партнерів;
- г) для постійних клієнтів.

9. У спробі досягти спільної максимізації прибутків фірми можуть організуватися у:

- а) монополістично конкурентний ринок;
- б) картель;
- в) корпорацію;
- г) природну монополію.

10. Принцип зменшення граничної корисності – це:

- а) приріст загальної корисності при збільшенні споживання даного блага на одну одиницю;
- б) принцип, відповідно до якого чим більше споживання деякого блага, тим менше збільшення корисності, одержуваної від споживання додаткової одиниці цього блага;
- в) принцип, відповідно до якого корисність товару зворотно пропорційна потребі в товарі у споживача;
- г) норма, відповідно до якої визначають міру корисності товару;
- д) явище споживання, що виникає у випадку зайвої пропозиції товарів на ринку.

11. Рівноважна ціна – це:

- а) ціна вище тієї, котра створює надлишковий попит;
- б) ціна, за якої немає ні дефіциту, ні надлишку товару;
- в) ціна, встановлювана органами влади;
- г) ціна, що відповідає доходам населення;

12. На яку категорію товарів падає попит при зростанні доходів населення:

- а) товари першої необхідності;

- б) товари нижчої якості;
- в) предмети розкоші;
- г) товари з одиничною еластичністю попиту.

13. Еластичний попит по доходу – це:

- а) співвідношення між рівнем ціни на товар і рівнем доходів населення;
- б) співвідношення між кількістю товару, що покупець готовий купити за ціною до і після її зміни;
- в) процентна зміна рівня ціни при зміні доходів споживача на 1 %;
- г) процентна зміна рівня доходів населення до і після його зміни;
- д) процентна зміна рівня попиту на товар при зміні на 1 % доходів споживача.

14. «Ефект масштабу» – це:

- а) збільшення об'ємів продажу унаслідок зростання доходів населення;
- б) зростання обсягів продажу внаслідок використання стратегії прориву на ринок;
- в) зниження середніх витрат при зростанні обсягів виробництва;
- г) величина частки ринку, освоєного фірмою внаслідок використання стратегії преміального ціноутворення.

15. Крапка беззбитковості, це:

- а) крапка, що відповідає обсягу виробництва, при якому загальні витрати дорівнюють загальному доходу або середні загальні витрати дорівнюють ціні продукту;
- б) крапка, що відповідає рівності ціни і середніх перемінних витрат;
- в) крапка, що відповідає рівності ціни і середніх постійних витрат;
- г) крапка рівності середніх перемінних витрат і прибутку;
- д) крапка рівності прибутку і усіх витрат.

Література [6; 11; 21; 41]

Тема 9. Маркетинговий менеджмент

Теми рефератів

1. Маркетингові стратегії.
2. Цінові стратегії.
3. Алгоритм формалізованого вибору маркетингових стратегій.
4. Сутність, зміст і основні завдання розроблення маркетингових програм.

Тести для самоперевірки знань

1. Маркетинговий менеджмент за Ф. Котлером – це:

- а) процес планування обсягів виробництва продукції;
- б) процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі;
- в) процес задоволення цілей та потреб керівництва організації;

г) прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов.

2. Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю передбачає:

- а) врахування ринкових умов у діяльності підприємства;
- б) орієнтація не тільки на внутрішні можливості підприємства;
- в) визначення успіху тільки технологічними досягненнями;
- г) ігнорування при ціноутворенні рівня цін конкурентів, попиту на товари.

3. Метою маркетингового менеджменту є:

- а) маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат;
- б) вивчення кон'юнктури ринку;
- в) розширення технологічного потенціалу підприємства.
- г) дослідження перспективного ринку.

4. Об'єктом маркетингового менеджменту є:

- а) обсяг та структура попиту;
- б) досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну;
- в) система виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця;
- г) маркетингова спрямованість управління.

5. Зазначте елементи, які містить модель маркетингового менеджменту на підприємстві:

- а) встановлення цілей і розробку відповідної стратегії;
- б) розрахунок заробітної плати робітників;
- в) визначення інвестиційної політики підприємства;
- г) дослідження ринку;
- д) облік і контроль маркетингової діяльності;
- е) розроблення комплексу маркетингу.

6. До проблем використання маркетингового менеджменту на підприємствах відносять:

- а) здатність формування необхідної системи маркетингової інформації;
- б) недостатність фінансування;
- в) політичну нестабільність в державі;
- г) необхідність забезпечення кваліфікованими фахівцями;
- д) удосконалення організаційної структури управління.

7. Основним завданням планування маркетингу є:

- а) створення і підтримка відповідності між цілями і маркетинговими можливостями;
- б) визначення генеральних напрямків діяльності;
- в) вироблення портфельної стратегії;
- г) розроблення планів для кожного окремого виробництва, товару або товарної марки;

д) виявлення товарів, що мають найбільший потенціал зростання продажу.

8. *Результатом контролю маркетингової діяльності є:*

а) оцінка виконання маркетингової концепції фірми в частині постановки і реалізації цілей;

б) коригування планів маркетингу і поведінки фірми на ринку;

в) врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу;

г) варіанти адаптації маркетингової політики фірми до зміни чинників навколишнього середовища.

9. *До постановки цілей відносно ринку відносять показники:*

а) кількісного зростання;

б) пайової участі у ринку;

в) прибутку з обороту;

г) виробничого результату у відсотках до обороту.

10. *Основними завданнями маркетингової служби є:*

а) збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

б) проведення прогнозуючих досліджень;

в) можливість кожного працівника знати місце, права й обов'язки;

г) розробка довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів;

д) оптимальна організація системи товарного руху;

е) ілюструють просування управлінських розпоряджень.

11. *М'які організаційні структури ефективні в умовах:*

а) ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще не дійшло до відкритого зіткнення інтересів, і кожний з них намагається освоїти максимальну частку ринку, котрий екстенсивно розвивається;

б) відносної стабільності зовнішнього середовища;

в) ринку, коли швидко й радикально змінюються умови;

г) коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші;

д) коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю.

12. *Принцип паралельності організації маркетингових структур передбачає:*

а) розподілення операцій, не допущення дублювання функцій, єдність керівництва;

б) рівні можливості продуктивності праці структурних підрозділів підприємства;

в) забезпечує певне перекриття виконання окремих функцій в часі;

г) своєчасне реагування маркетингової оргструктури на зміну у середовищі завдяки надійному зворотному зв'язку;

д) покриття витрат на функціонування маркетингової оргструктури;

е) скоординованість дій для отримання спільними зусиллями в одному напрямі функціональних підрозділів.

Література [14; 20; 24; 40]

Тема 10. Брендинг товарів та послуг

Теми рефератів

1. Поняття брэнда.
2. Моделі побудови брэндів.
3. Етапи формування брэнда.
4. Взаємовідносини брэндів.
5. Архітектура брэндів.

Тести для самоперевірки знань

1. *Бренд в перекладі з латинської означає:*
 - а) клеймо;
 - б) впізнавання;
 - в) знак;
 - г) удача.
2. *Назва брэнда має бути:*
 - а) довгою;
 - б) складною;
 - в) легко вимовною;
 - г) буденною.
3. *Бренд і товарний знак:*
 - а) не пов'язані;
 - б) ідентичні;
 - в) будь-який бренд є торговою маркою;
 - г) будь-яка торгова марка є брендом.
4. *Зазначте, який з вимірів брэнда стосується сприйняття корисності продукту або послуги, що асоціюється з ним:*
 - а) ментальний;
 - б) соціальний;
 - в) функціональний;
 - г) фізичний.
5. *Дивну здатність хороших брэндів швидко і з мінімальними втратами оговтуватися від ударів можна назвати ефектом:*
 - а) вакцинації;
 - б) відновлення;
 - в) трансформації.
 - г) індіферентності.
6. *Відповідність справжньому – це:*
 - а) автентичність;
 - б) ідентифікованість;
 - в) аналогічність;
 - г) еквівалентність.
7. *Використання компанією «Mars» назв Снікерс, Баунті, Педіґрі, Віскас і т. д. належить до:*
 - а) стратегії однієї марки;

- б) стратегії одного коріння;
- в) стратегії індивідуальних марок;
- г) стратегії парасолькового бренда.

8. При позиціонуванні бренда його позиція повинна бути орієнтована на:

- а) постачальника;
- б) споживача;
- в) конкурента;
- г) державу.

9. Розширення бренда – це:

- а) випуск нових видів продукції під відомою торговельною маркою;
- б) випуск нових марок продукції однієї компанії;
- в) випуск нових видів продукції під різними відомими марками;
- г) збільшення випуску вже існуючих видів продукції під однією маркою.

10. Диференційована форма позиціонування означає:

- а) позиціонування бренда шляхом вказівки певного місця в товарній категорії;
- б) позиціонування бренда як орієнтир на певний сегмент споживачів;
- в) позиціонування бренда на основі його цінності у свідомості споживачів;
- г) позиціонування бренда, як кращого представника товарної категорії.

11. Група слів, що відображають цінність марки, – це:

- а) фірмовий звук;
- б) фірмовий знак;
- в) марочна назва;
- г) слоган.

12. Слогани, що включають назву продукту, називають:

- а) пов'язаними;
- б) прив'язаними;
- в) вільними;
- г) незалежними.

13. Система комерційних відносин, заснована на тому, що власник бренда за певну плату надає перевірену та успішну бізнес-ідею, підтримку, навчання, постачання, розвиток, маркетинг, рекламу і т.д. всім бажаючим – це:

- а) розширення бренда;
- б) розтягування бренда;
- в) франчайзінг;
- г) ліцензування.

14. Тип бренда, який характеризується тим, що його цільовою аудиторією є перш за все існуючі та потенційні споживачі продукції компанії, – це:

- а) корпоративний бренд;
- б) товарний бренд;
- в) бренд як обіцянка;
- г) бренд як цінність.

15. Додаткова вартість, утворена в результаті продажу товару за підвищеними цінами споживачам – прихильним цього бренда, – це:

- а) цінність бренда;
- б) вартість бренда;
- в) впізнаність бренда;
- г) популярність бренда.

Література [8; 18; 31; 33; 39]

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИКА ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Практичне завдання 1

Експертна оцінка якостей менеджера

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

Для оцінки релевантної якості був сформульований перелік якостей для оцінки.

Перелік якостей сучасного керівника, включає:

1. Компетентність в обраній сфері бізнесу.
2. Здатність ефективно діяти в умовах ринку, детально знати менеджмент, маркетинг, вміти забезпечувати за 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 раціонального 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, їхнє 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 з 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 в 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 документа.

Обчислювальна схема. Список проблем (ідей, чинників), отриманий в 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 відхилення, 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}	$\sum R_{nm}$		

Критерієм узгодженості думок експертів є 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 -ої 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:

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

та зіставляється з табличним значенням (табл. 3).

Таблиця 3

Значення $\chi^2_{\text{ТАБЛИЧНЕ}}$ при v ступенях свободи.

v	Рівень значущості		
	5 %	1 %	0,1 %
9	16,9	21,7	27,9
<u>10</u>	<u>18,3</u>	<u>23,2</u>	<u>29,6</u>
11	19,7	24,7	31,3

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

Практичне завдання 2

Завдання «Дерево цілей»

Постановка завдання

Скласти «дерево цілей», використовуючи їх формулювання наведені далі, для чого послідовно визначити головну мету, підцілі I рівня, підцілі II рівня і т. д. Результат представити у вигляді схеми, показаної на рисунку 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) придбати 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.

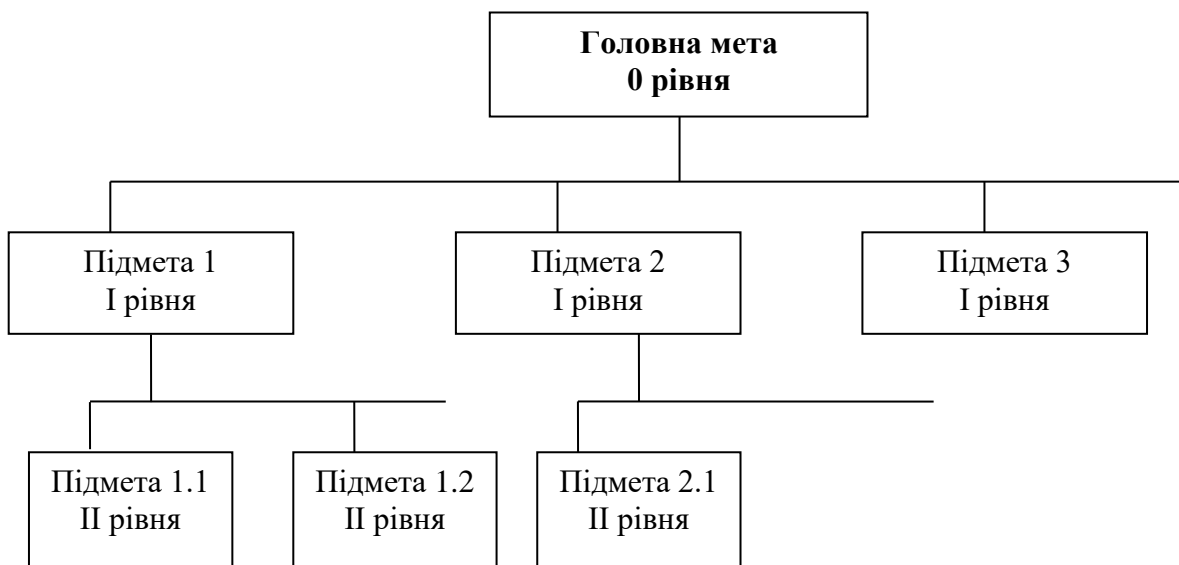


Рис. 1. Зразок схеми «дерево цілей»

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, обраного 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: 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 рисунку.

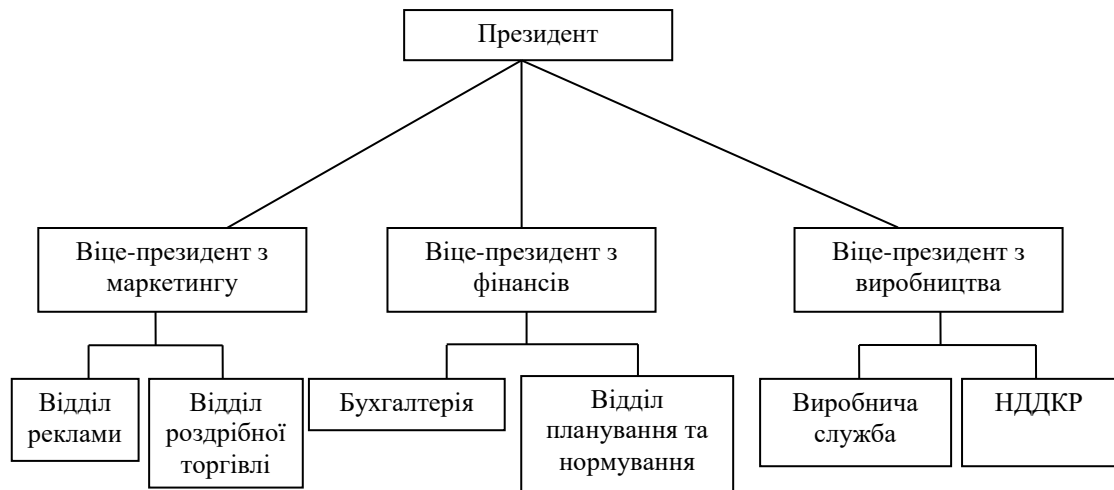


Рис. 2. Організаційна структура діючого підприємства

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 наступні 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 порівняно 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).

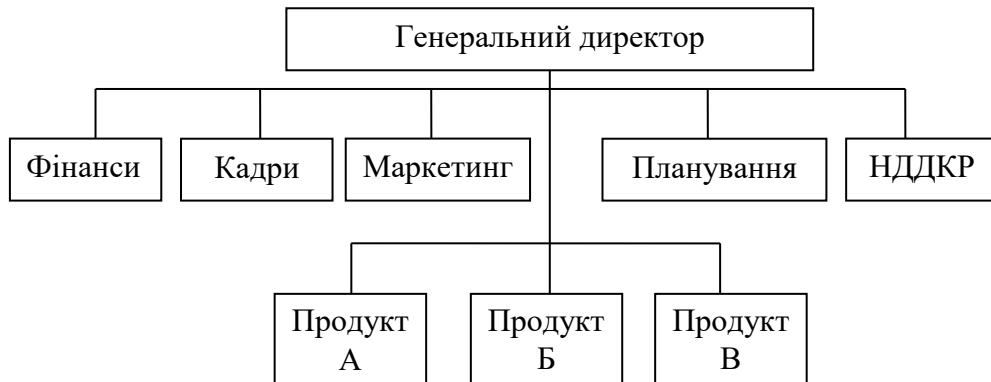


Рис. 3. Укрупнена схема дивізійної організаційної структури за продуктовим принципом (ознакою)

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:

$$\bar{y}_I = \frac{300 + 416}{2} = 358$$

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 по періоду (\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 використаємо 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 в галузі електроніки. Керівництво компанії, якій належить завод, веде постійний пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Нещодавно на заводі було встановлене нове обладнання та запроваджена нова, більш спрощена система роботи. На подив кожного, включно з вами, очікуваного зростання продуктивності не відбулося. В дійсності вона навіть почала знижуватися; також стала знижуватися якість, а плинність персоналу зростати.

Ви не вірите, що це відбувається через нове 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 цього 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 до ситуації на заводі. Він сказав, що це ваша проблема і її вам необхідно вирішити 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 стилю 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. Він оцінює ситуацію за вісьмома аспектами проблеми з вибором за кожним з них відповіді: високий/високий або низький/низький. Ці відповіді приводять менеджера, в решті решт, на конкретну проблемну ситуацію та рекомендують для неї стиль 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 певний час інформацію.

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

Таблиця 9

Аспект проблеми

ВМ	Вимоги до метода	Який рівень вимог до метода прийняття рішення?
СП	Структурованість проблеми	Який рівень структурованості проблеми?
ВЗ	Вимоги до зобов'язань	Який рівень зобов'язань підлеглих в 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?

III	Інформованість підлеглих	В якій мірі підлеглі володіють необхідною інформацією для прийняття рішення?
-----	--------------------------	--

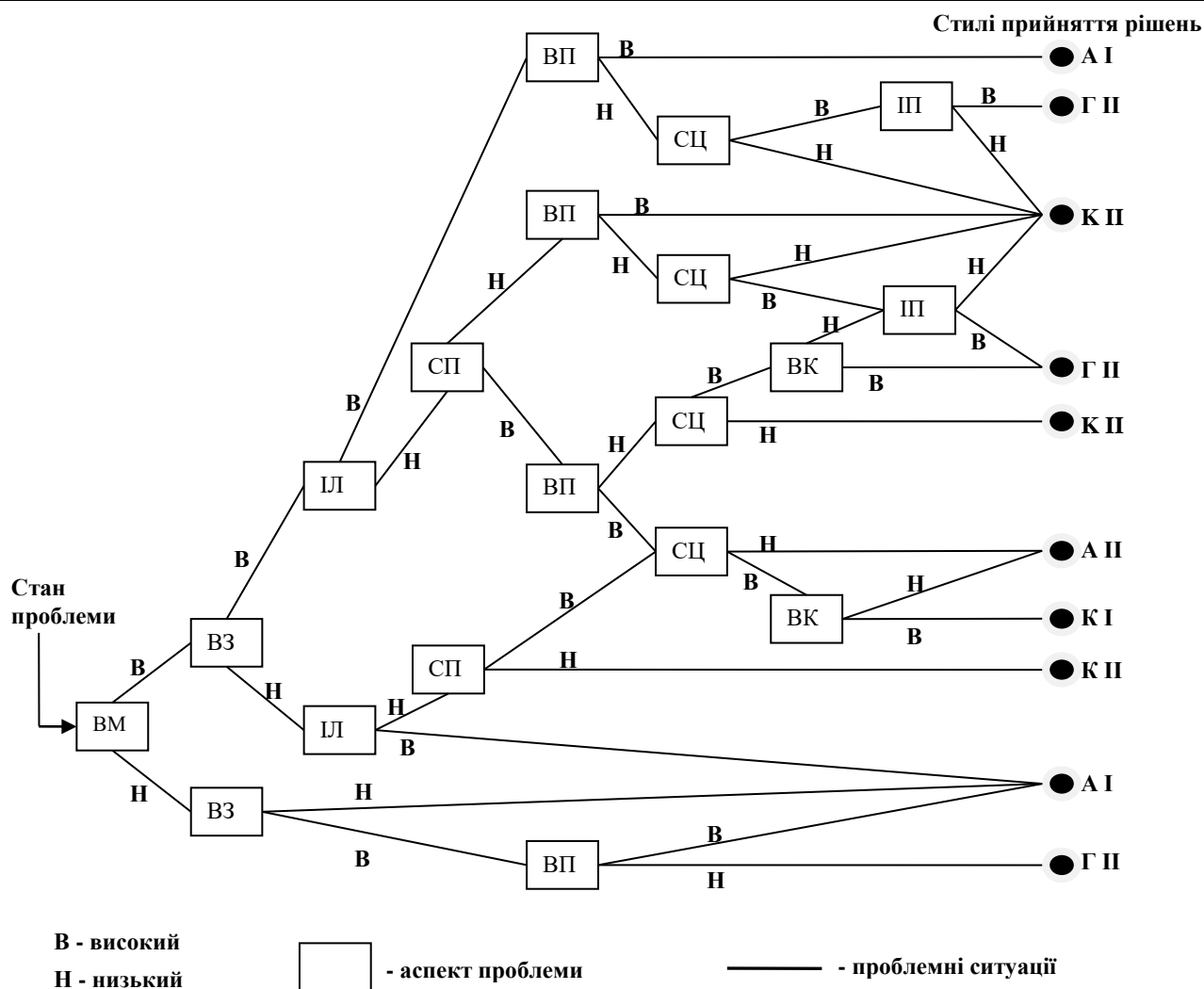


Рис. 4. Дерево рішень «Врума-Яго»

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

К II. Керівник ділиться міркуваннями по проблемі з підлеглими, зібравши їх разом. В ході наради він збирає їх ідеї та пропозиції. Потім він приймає рішення, яке може або відображати, або ні внесок підлеглих в формування рішення.

Г II. Керівник ділиться міркуванням по проблемі 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, яке отримало підтримку всієї групи. В

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 задачі

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

Таблиця 10

Характеристика організаційних проектів

Показник	Варіанти 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 робочих	3700	3000
– енергія на технологічні потреби	500	400

Необхідно порівняти та обрати найбільш ефективний 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.

$$\Pi = VP - BЗ, \quad (5)$$

де Π – прибуток, гр. од.;

VP – виручка від реалізації продукції, гр. од.;

ВЗ – загальні витрати виробництва, гр. од.;

Виручка від реалізації продукції може бути розрахована за формулою:

$$BP = Q \times C_{\text{од}}, \quad (6)$$

Q – обсяг реалізації продукції;

де $C_{\text{од}}$ – ціна одиниці продукції, гр. од./ виріб;

Загальні витрати (ВЗ) складаються із загальний постійних витрат ($Z_{\text{п}}$) та загальних змінних витрат ($Z_{\text{зм}}$):

$$BZ = Z_{\text{п}} + Z_{\text{зм}}. \quad (7)$$

Загальні змінні витрати можна розрахувати за формулою:

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

де $\gamma_{\text{зм}}$ – величина питомих змінних витрат на одиницю продукції, гр. од./ виріб;

Q – обсяг виробництва продукції, виробів.

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

$$\Pi = BP. - BZ = Q \times C_{\text{од}} - Q \times \gamma_{\text{зм}} - Z_{\text{п}} = 0.$$

Звідки, $Q \times (C_{\text{од}} - \gamma_{\text{зм}}) = Z_{\text{п}}$. та отримуємо рівень безбиткового виробництва:

$$Q_{\text{Безбитковості}} = \frac{Z_{\text{п}}}{(C_{\text{од}} - \gamma_{\text{зм}})}. \quad (9)$$

Практичне завдання 7 **Операційна стратегія**

Том-менеджеру невеликої фірми з виробництва купальників необхідно прийняти рішення щодо розвитку виробничої потужності організації в наступному році. Фірма працює на замовлення та належить 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 мовлень вирішено створити резервний запас в 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 годину.
- 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 за сезонами (кварталами), за якими представлений прогноз попиту, послідовно.

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

Таблиця 12

Виробничі потреби при розробці виробничого плану

№	Показник	Порядок розрахунків
1	Запас на початок кварталу (сезону – зими)	Початкові дані
2	Прогнозований попит	Із табл. 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 в табл. 13–16.

Таблиця 13

Стратегія 1. Виробництво відповідає попиту, варіювання робочою силою

№	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

Таблиця 14

Стратегія 2. Постійна чисельність робочої сили, варіювання запасів та дефіцит

№	Показник	Порядок розрахунків
1	Запас на початок кварталу	Початкові дані
2	Кількість робочих днів у кварталі	Із табл. 11
3	Дійсний фонд часу робітників	$[2] \times 8 \times$ кількість робітників*
4	Можливий обсяг виробництва	$[3] / 4$
5	Прогнозований попит	Із табл. 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 табл. 2
10	Надлишок продукції	З'являється там,

		де $([6] - [9]) > 0$
Продовження табл. 14		
№	Показник	Порядок розрахунків
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 складає 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 процентами. 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 (формула 10) та складних відсотків (формула 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 при умові, 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 складають 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 рік	112	100
2-й рік	155	110
3-й рік	170	140
4-й рік	240	130
5-й рік	205	120

Методичні рекомендації до розв'язання:

Чистий приведений ефект (NPV) розраховується за формулою 12:

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

де I_i — інвестиції, здійснені на i -му кроці розрахунку, грн.;

P_i — чистий потік платежів, грн.;

R_i — річні грошові надходження в i -ий рік, грн.;

n — кількість років за строк економічного життя проекту, упродовж яких проект генерує позитивні грошові потоки;

m — кількість років за строк економічного життя проекту, упродовж 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 дохід 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 ж дату інвестиційних витрат.

Формулу визначення індексу доходності 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 менше 1 — проект збитковий.

Рівняння для визначення *IRR* прийнято записувати у наступному вигляді:

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

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) по *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* в базовому розрахунку із знаком «–», то необхідно зменшувати величину ставки дисконту. Якщо *NPV* в 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 бранда.
86. Моделі побудови брендів.
87. Етапи формування бранда.
88. Взаємовідносини брендів.

89. Архітектура брендів.
90. Оцінка ефективності бренда.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України. Верховна Рада України Конституція, Закон України від 28.06.1996 № 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 № 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 № 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 № 1560-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
5. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 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 № 5007-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>

Основна

7. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: [підручник]: за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І. М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
8. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посіб. / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Принт-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 Анна Вікторівна. Маркетинг [Текст]: навч. посіб. [для студентів 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] / коллектив авторов; 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 текст: навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.
16. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент: методичний посіб. для студ. напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» / М. А. Кіріліна. – Одеса: Одеський нац. ун-т імені 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 – Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2013. – 224 с.
18. Круковська Н. Удосконалення маркетингової політики комунікацій засобами брендингу / Н. Круковська // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. – 2011. – № 6. – Т. 2. – С. 71–73.
19. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях [Текст]: навч. посіб. / О. В. Курбан. – Київ: Кондор, 2014. – 244 с.
20. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. програмою магістра зі спец. «Маркетинг» / [В. В. Россоха та ін.]; за ред. д-ра екон. наук В. В. Россохи. – Київ: Нац. наук. центр «Інститут аграрної економіки», 2014. – 242 с.
21. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – М.: Юрайт, 2014. – 422 с.
22. Операционный менеджмент: учебник / коллектив авторов; 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. – 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 для бакалавров] / 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 [Текст]: навч. посіб. / О. В. Штовба; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 90 с.

Додаткова

34. Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / 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. Науковий журнал. – 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. Олинчук // 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 // Вісник ЖДУТ. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 1 (63). – С. 243–245.
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 [Текст]: [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. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2 (64). – С. 66–70.
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 [Текст]: монографія / [А. І. Бутенко, М. П. Войнаренко, В. І. Ляшенко та ін.]; Нац. акад. наук України, Інститут економіки 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>