

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**НАТАЛІЯ ХОМЮК**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Методичні рекомендації до практичних занять**

Луцьк  
2023

УДК 334.72:005(072)  
Х-76

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 25 жовтня 2023 р.)

**Рецензент:**

**Сак Т.В.** – к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Хомюк Н.Л.**

**Х-76 Менеджмент організацій** [Електронне видання]: методичні рекомендації до практичних занять / Хомюк Н. Л. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 69 с.

Методичні рекомендації до практичних занять із освітнього компонента «Менеджмент організацій» призначені допомогти здобувачам освіти опанувати теоретичний матеріал та містять питання для обговорення, тестові та ситуаційні завдання й задачі.

Рекомендовано студентам 3 курсу галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент для денної й заочної форм навчання освітньо-професійної програми Менеджмент освітнього рівня бакалавр.

УДК 334.72:005(072)  
©Хомюк Н.Л., 2023  
© Волинський національний  
університет імені Лесі Українки, 2023

## Зміст

Вступ.....	4
Структура освітнього компонента.....	7
Практичне заняття 1. Системна модель менеджменту організації .....	9
Практичне заняття 2. Механізм створення організацій .....	12
Практичне заняття 3. Технологія бізнес-планування.....	16
Практичне заняття 4. Управління організаційним розвитком .....	20
Практичне заняття 5. Характеристика процесів управління організаціями .....	23
Практичне заняття 6. Стратегічне управління організацією .....	26
Практичне заняття 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації .....	30
Практичне заняття 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією.....	34
Практичне заняття 9. Управління виробничою діяльністю організації .....	38
Практичне заняття 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організації .....	43
Практичне заняття 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації.....	47
Практичне заняття 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організації .....	51
Практичне заняття 13. Управління організацією у кризових ситуаціях.....	56
Практичне заняття 14. Діагностика управління організацією .....	60
Рекомендована література.....	67

## Вступ

Освітній компонент «Менеджмент організацій» належить до переліку нормативних освітніх компонентів циклу професійної підготовки бакалавра за освітньо-професійною програмою Менеджмент та спрямована на формування у здобувачів освіти системи глибоких обґрунтованих знань з управління організаціями.

Мета вивчення освітнього компонента полягає в тому, щоб надати здобувачам освіти знання про закономірності змін економічних показників функціонування підприємства та розвинути їхні уміння й навички застосування методів для обґрунтування управлінських рішень, які були б економічно доцільними.

Основними завданнями освітнього компонента є: вивчення системних засад менеджменту на підприємстві; освоєння інструментарію для оцінки ефективності діяльності організації, який є однією з найбільш поширених технологій у сфері економічного управління організацією; розвиток навичок використання методів та інструментів менеджменту для прийняття управлінських рішень.

Після завершення вивчення освітнього компонента здобувачі освіти зможуть:

- виконувати розрахунки ключових параметрів діяльності підприємства і виявляти закономірності його розвитку;
- економічно обґрунтовувати доцільність управлінських рішень стратегічного й оперативного характеру;
- визначати ефективність формування і розвитку персоналу підприємства;
- аналізувати фінансовий стан підприємства, розробляти рішення щодо управління прибутком і грошовими потоками,
- формувати структуру капіталу, розробляти й удосконалювати методичний інструментарій фінансової діагностики;
- організовувати процес управління розвитком підприємства та розробляти його раціональні форми;

- визначати альтернативи розвитку підприємств та забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів;

- визначати напрями розвитку підприємств з урахуванням факторів середовища, в якому воно функціонує.

Компетентності, яких здобувач набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

*Інтегральна компетентність*

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

*Загальні компетентності:*

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

*Спеціальні компетентності:*

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати роботи, що виконуються, та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

*Програмні результати навчання:*

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

## Структура освітнього компонента

Таблиця 1

*Денна форма навчання*

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
<b>Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організації</b>						
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	9	4	2	4	1	ФО (2), Т (1) / 3
Тема 2. Механізм створення організації	8	2	4	4	0	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 3. Технологія бізнес-планування	9	2	2	4	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 4. Управління організаційним розвитком	9	2	4	4	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 5. Характеристика процесів управління організації	8	2	2	6	0	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Тема 6. Стратегічне управління організацією	8	4	2	4	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Разом за модулем 1	51	16	16	26	4	16
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організації</b>						
Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації	9	4	2	6	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією	9	2	2	6	1	ФО (1), ПЗ (1), Т (1) / 3
Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації	9	2	4	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організацій	8	4	2	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації	8	2	2	6	0	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організацією	8	2	2	6	0	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях	8	2	2	6	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 14. Діагностика управління організацією	10	2	4	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Разом за модулем 2	69	20	20	42	6	24
<b>Види підсумкових робіт</b>						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>150</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Таблиця 2

## Заочна форма навчання

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
<b>Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організації</b>						
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	11	1	0	8	2	ФО (2), Т (1) / 3
Тема 2. Механізм створення організації	11	1	0	8	2	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 3. Технологія бізнес-планування	10	1	0	8	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 4. Управління організаційним розвитком	10	1	0	8	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 5. Характеристика процесів управління організації	10	0	1	8	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Тема 6. Стратегічне управління організацією	10	0	1	8	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Разом за модулем 1	62	4	2	48	8	16
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організації</b>						
Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації	11	1	0	8	2	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією	10	1	0	8	1	ФО (1), ПЗ (1), Т (1) / 3
Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організацій	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організацією	13	1	1	10	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях	10	0	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 14. Діагностика управління організацією	11	0	1	8	2	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Разом за модулем 2	88	6	6	66	10	24
<b>Види підсумкових робіт</b>						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>114</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Форми контролю: блиц-опитування (БО), фронтальне опитування (ФО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (СЗ), розв'язування задач (РЗ), виконання практичних завдань (ПЗ).



## **Практичне заняття 1. Системна модель менеджменту організації**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності менеджменту організацій, виокремлення основних ознак організації, характеристика середовища функціонування організації, аналіз державного регулювання суб'єктів господарювання.*

### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Організація як складна система та як об'єкт управління
2. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища
3. Системна методологія в менеджменті
4. Поняття та основні ознаки суб'єктів господарювання
5. Класифікація суб'єктів господарювання
6. Сутність та структура зовнішнього середовища функціонування організацій
7. Сутність та структура внутрішнього середовища функціонування організацій
8. Сучасні тенденції, що обумовлюють функціонування суб'єктів господарювання
9. Основні прояви глобалізації та її вплив на розвиток суб'єктів господарювання
10. Характеристика основних компонентів законодавчого регулювання бізнесу.
11. Основні напрями державної економічної політики

### **Тестові завдання**

1. Характерними ознаками бізнес-діяльності є
  - а) орієнтація на одержання прибутку
  - б) готовність йти на ризик
  - в) безініціативність
  - г) орієнтація на споживача
2. Суб'єктами бізнес-відносин є

- а) підприємці
- б) споживачі
- в) конкуренти
- г) постачальники

3. Залежно від об'єкта діяльності виділяють наступні види бізнесу

- а) виробничий
- б) комерційний
- в) фінансовий
- г) управлінський

4. У якого виду суб'єктів господарювання середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб

- а) суб'єктів мікропідприємництва
- б) суб'єктів малого підприємництва
- в) суб'єктів великого підприємництва
- г) суб'єктів середнього підприємництва

5. Макросередовище суб'єктів господарювання включає

- а) споживачів
- б) економічні фактори
- в) соціальні фактори
- г) конкурентів

6. Мікросередовище суб'єктів господарювання включає

- а) споживачів
- б) економічні фактори
- в) соціальні фактори
- г) постачальників

7. Основними тенденціями, що визначають умови функціонування вітчизняного бізнесу на сьогодні, є

- а) глобалізація

- б) загострення конкурентної боротьби
- в) зростання темпів науково-технічного прогресу
- г) зменшення ролі людського чинника

8. Яким кодексом визначено загальні положення здійснення господарської діяльності, основні напрями та форми участі держави в економічних відносинах, особливості захисту економічної конкуренції

- а) Господарським
- б) Податковим
- в) Кримінальним
- г) Земельним

9. Яка політика держави спрямована на встановлення і підтримання паритетного курсу національної валюти щодо іноземних валют, стимулювання зростання державних валютних резервів та їх ефективного використання

- а) валютна
- б) грошово-кредитна
- в) зовнішньоекономічна
- г) бюджетна

10. Яка політика держави спрямована на регулювання державою відносин суб'єктів господарювання з іноземними суб'єктами господарювання та захист національного ринку і вітчизняного товаровиробника

- а) валютна
- б) грошово-кредитна
- в) зовнішньоекономічна
- г) бюджетна

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Уявіть, що ви власник малого підприємства. Опишіть основні функції вашого підприємства в економічній системі та поясніть, який вид суб'єкта господарювання ви представляєте.

*Завдання 2.* Уявіть, що ви створюєте соціальне підприємство із залученням підтримки людей з особливими потребами. Поясніть, які принципи та цілі ви будете брати участь у своїй діяльності.

*Завдання 3.* Уявіть, що ви маєте намір заснувати кооператив для фермерів у вашому регіоні. Поясніть, які переваги має кооперативна форма організації для фермерів і як вона сприяє їхньому успіху.

*Завдання 4.* Розгляньте приклад міжнародної корпорації, яка має філії в різних країнах. Поясніть, які переваги та виклики виклики для такої корпорації в контексті світової економіки.

*Завдання 5.* Проаналізуйте сучасний стан мікросередовища та макросередовища для таких суб'єктів господарювання як аптека; туристична агенція; ресторан; страхова компанія; сільськогосподарське підприємство.

## **Практичне заняття 2. Механізм створення організації**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, характеристика етапів створення суб'єктів господарювання, розкриття особливостей реєстрації фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб.*

### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Етапи створення суб'єктів господарювання
2. Джерела фінансування суб'єктів господарювання
3. Процес реєстрації фізичної особи-підприємця
4. Процес реєстрації юридичної особи
5. Особливості створення відкритого та закритого акціонерного товариства
6. Особливості створення товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю
7. Особливості створення асоціації, корпорації, консорціуму, тресту
8. Особливості створення концерну та фінансово-промислової групи

9. Особливості створення синдикату, картелю та холдингу

10. Краудфандінг як один видів джерел фінансування розвитку суб'єктів господарювання.

### Тестові завдання

1. З яких етапів складається процес створення суб'єктів господарювання

- а) організаційного
- б) підготовчого
- в) реєстраційного
- г) операційного

2. Підготовчий етап створення суб'єктів господарювання передбачає такі стадії

- а) формування організаційної структури управління
- б) генерація бізнес-ідеї
- в) державну реєстрацію суб'єктів господарювання
- г) розробку бізнес-плану

3. Які є джерела формування бізнес-ідей

- а) інтернет
- б) дослідження споживачів
- в) власний досвід
- г) маркетинг

4. Відсутність певного товару у конкретному регіоні або складність доступу до нього у зв'язку з віддаленістю – це

- а) географічні «прогалини»
- б) прогалини «попиту»
- в) цінові «прогалини»
- г) прогалини «пропозиції»

5. Залучення коштів на безповоротній основі за цільовими програмами розвитку

– це

а) державне фінансування

б) грантове фінансування

в) краудфандінг

г) венчурне фінансування

6. Фінансування у реалізацію проекту, який має високий ступінь ризику

а) державне фінансування

б) грантове фінансування

в) краудфандінг

г) венчурне фінансування

7. Фізичні особи – підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв: не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб; обсяг доходу не перевищує 834 розміри мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року – це

а) перша група платників єдиного податку

б) друга група платників єдиного податку

в) третя група платників єдиного податку

г) четверта група платників єдиного податку

8. Сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків можуть обрати

а) першу групу платників єдиного податку

б) другу групу платників єдиного податку

в) третю групу платників єдиного податку

г) четверту групу платників єдиного податку

9. До установчих документів відносять

а) засновницькій договір

б) статут

в) витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб —

підприємців та громадських формувань

г) виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб —

підприємців та громадських формувань

10. Фінансування, що передбачає збирання коштів через спеціалізовані

платформи – це

а) державне фінансування

б) грантове фінансування

в) краудфандінг

г) венчурне фінансування

### Ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Фізична особа-підприємець планує створити свій бізнес. Для цього він має подати необхідну документацію та отримати реєстраційні документи. Витрати на реєстрацію становлять 3000 гривень, а річний податок на прибуток для фізичних осіб-підприємців становить 5% від доходу. Якщо прибуток підприємця за перший рік склав 50000 гривень, розрахуйте його загальні витрати на створення суб'єкта господарювання.

*Завдання 2.* Приватне підприємство планує своє створення. Його засновники визначили розділити статутний капітал підприємства на порівну. Вартість однієї частки становить 10000 гривень. Скільки часток необхідно придбати засновникам, якщо статутний капітал підприємства становить 500000 гривень?

*Завдання 3.* Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) планує своє створення. Вартість реєстрації ТзОВ становить 5000 гривень. Додатково потрібно заплатити 1 % від статутного капіталу як внесок до державного реєстру. Якщо

статутний капітал ТОВ становить 200000 гривень, розрахуйте загальні витрати на створення ТзОВ.

*Завдання 4.* Акціонерне товариство планує своє створення. Статутний капітал підприємства складає 1 000 000 гривень і повинен бути поділений на 1000 акцій. Визначте номінальну вартість однієї дії.

*Завдання 5.* Компанія планує створити філію в іншому місці. Для цього необхідно пройти процедуру реєстрації філії. Вартість реєстрації філії становить 3000 гривень. Також необхідно подати заяву та документи до відповідного органу. Витрати на підготовку документації та послуги юристів для реєстрації філії складають 2000 гривень. Обчисліть загальні витрати на створення філії компанії.

### **Практичне заняття 3. Технологія бізнес-планування**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття сутності поняття бізнес-плану, визначення призначення бізнес-плану, аналіз структурних компонентів бізнес-плану.*

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Сутність бізнес-плану
2. Зовнішня функція бізнес-плану
3. Зміст внутрішньої функції бізнес-плану
4. Основні цілі складання бізнес-плану
5. Основні стадії розробки бізнес-плану
6. Необхідна інформація для розробки бізнес-плану
7. Основні рекомендації до презентації бізнес-плану
8. Методичні підходи до структуризації бізнес-плану
9. Ключові розділи типового бізнес-плану
10. Основна функція резюме



11. Інформація, яка відображається в описі підприємства та галузі
12. Зміст фінансового плану
13. Інформація у додатках бізнес-плану

### Тестові завдання

1. Яка інформація стосується потенційних споживачів та їхніх потреб
  - а) маркетингова
  - б) виробнича
  - в) фінансова
  - г) галузева
2. Яка інформація передбачає формування відомостей про особливості технологічного процесу виготовлення продукції
  - а) маркетингова
  - б) виробнича
  - в) фінансова
  - г) галузева
3. Яка інформація формується з точки зору оцінки потенційної доходності проекту, рівня інфляції, розміру необхідних інвестицій, наявних кредитних пропозицій на ринку
  - а) маркетингова
  - б) виробнича
  - в) фінансова
  - г) галузева
4. Який розділ бізнес-плану має на меті висвітлення інформації про суб'єкт бізнесу, який є реципієнтом (отримувачем) фінансування.
  - а) Опис підприємства та галузі
  - б) Опис проекту та продукції
  - в) Маркетинговий план

г) Виробничий план

5. Інструмент управління бізнесом, що передбачає декомпозицію цілей та завдань, спрямованих на досягнення певної мети, в ієрархічному порядку – це

а) дерево цілей

б) цінова політика

в) методи просування

г) збутова політика

6. Який розділ бізнес-плану має на меті охарактеризувати особливості збуту та просування продукції.

а) Опис підприємства та галузі

б) Опис проекту та продукції

в) Маркетинговий план

г) Виробничий план

7. У якому розділі бізнес-плану визначаються планові обсяги виробництва на підставі складеного прогнозу обсягів реалізації

а) Організаційному плані

б) Фінансовому плані

в) Маркетинговому плані

г) Виробничому плані

8. У якому розділі бізнес-плану обґрунтовується обрана організаційно-правова форма господарювання та визначається форма власності

а) Організаційному плані

б) Фінансовому плані

в) Маркетинговому плані

г) Виробничому плані

9. У якому розділі бізнес-плану обґрунтовується загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації бізнес-проекту

а) Організаційному плані

б) Фінансовому плані

в) Маркетинговому плані

г) Виробничому плані

10. Процес розробки бізнес-плану включає такі основні стадії:

а) визначення потреби в інформації

б) розробка стратегії бізнесу

в) безпосередньо розробка бізнес-плану

г) презентація бізнес-плану

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Проведіть аналіз нового продукту вашої компанії. Визначте конкурентів, розмір ринку, тенденції споживання та основні фактори, які впливають на попит. Розробіть стратегію для успішного позиціонування продукту на ринку.

*Завдання 2.* Розробіть фінансову модель для вашого бізнесу, включаючи прогноз доходів, витрат і прибутку на наступні 3 роки. Визначте ключові фінансові показники, такі як ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста поточна вартість) та IRR (внутрішня норма прибутку), для оцінки доцільності проекту.

*Завдання 3.* Розробіть маркетинговий план для вашого бізнесу, що включає стратегії просування продукту або послуги, визначення цільової аудиторії, канали комунікації з клієнтами та планування маркетингової активності. Визначте бюджет і ресурси для реалізації плану.

*Завдання 4.* Розробіть стратегію ризик-менеджменту для вашого бізнесу. Визначте ризики, які можуть вплинути на вашу діяльність, оцініть їх ймовірність та вплив, і розробіть план дій для їх запобігання або зменшення наслідків.

*Завдання 5.* Розробіть стратегію залучення фінансування до вашого бізнесу. Визначте необхідну суму фінансування та джерела залучення (інвестори, кредити, гранти тощо). Підготуйте бізнес-план та презентацію для потенційних інвесторів або фінансових установ.

## Практичне заняття 4. Управління організаційним розвитком

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, обґрунтування сутності та рушійних сил розвитку суб'єктів господарювання, характеристика класифікації категорії «розвиток», аналіз моделей розвитку суб'єктів господарювання, визначення чинників розвитку суб'єктів господарювання, аналіз сучасних концепцій розвитку суб'єктів господарювання.

### Питання для обговорення на практичному занятті

1. Основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах
2. Передумови розвитку підприємства
3. Характерні риси процесів функціонування та розвитку
5. Процес функціонування як складова частина процесу розвитку
5. Основні підходи до визначення сутності поняття «розвиток».
6. Закони, на яких ґрунтується розвиток організації.
7. Кризова ситуація як поштовх до змін на підприємстві
8. Основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах
9. Форми розвитку підприємства
10. Фактори, що сприяють або перешкоджають роботі з розвитку

### Тестові завдання

1. Який розвиток підприємства представлений використанням іншої технології або способу виробництва?
  - а) інтенсивний
  - б) екстенсивний
  - в) ендогенний
  - г) екзогенний

2. Який розвиток підприємства визначається зовнішніми відносно об'єкта, що розвивається, причинами?

- а) ендогенний
- б) екзогенний
- в) інтенсивний
- г) екстенсивний

3. Який розвиток підприємства називають ситуативним?

- а) прожективний
- б) непрожективний
- в) інтенсивний
- г) екстенсивний

4. Чи є дегресія і незмінність типами розвитку?

- а) так
- б) ні

5. Сутність яких передумов полягає у позитивній суспільній думці щодо підприємництва?

- а) політичних
- б) економічних
- в) психологічних
- г) юридичних

6. Чи доцільно в перші роки функціонування нового підприємства виплачувати дивіденди по акціях?

- а) так
- б) ні

7. Сутність яких передумов полягають у створенні в країні сприятливого клімату для підприємництва

- а) політичних
- б) економічних

в) психологічних

г) юридичних

8. За сферою дії цілі розвитку підприємства поділяються на

а) зовнішні

б) глобальні

в) внутрішні

г) національні

9. За сферами діяльності цілі розвитку підприємства поділяються на

а) зовнішні

б) економічні

в) соціальні

г) екологічні

10. За стадіями життєвого циклу цілі розвитку підприємства поділяються на

а) цілі створення

б) цілі згортання

в) цілі розвитку

г) цілі виживання

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Уявіть, що ви маєте власний бізнес і хочете зареєструвати його як суб'єкт господарювання. Обговоріть, які фактори ви враховуєте при виборі форми власності для вашого підприємства і чому.

*Завдання 2.* Наведіть приклади транснаціональних корпорацій в світі.

*Завдання 3.* Порівняйте державні та приватні суб'єкти господарювання за їх цілями та завданнями.

*Завдання 4.* Поясніть сутність кооперативних суб'єктів господарювання та наведіть приклади таких організацій.

*Завдання 5.* Обговоріть основні тенденції у розвитку малого та середнього бізнесу як суб'єкта господарювання.

### **Практичне заняття 5. Характеристика процесів управління організацією**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття сутності поняття, принципів та видів управління; характеристика функціональних напрямів управління бізнесом, обґрунтування видів організаційних структур управління*

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Сутність поняття управління?
2. Співвідношення понять «менеджмент» та «управління».
3. Характерні риси сучасної системи управління бізнесом.
4. Основні завдання системи управління бізнесом.
5. Основні принципи управління бізнесом
6. Характеристика функцій управління.
7. Рівні управління та їх характеристика.
8. Компетенції керівників вищого рівня.
9. Види управління.
10. Характеристика стратегічного управління.
11. Функціональні напрями управління бізнесом.
12. Сфера управління маркетинговою діяльністю бізнесу.
13. Організаційна структура управління.
14. Класифікація організаційних структур управління.
15. Основні види організаційних структур управління.

#### **Тестові завдання**

1. Управління розвитком включає

а) планування розвитку підприємства на основі державної економічної політики розвитку

б) довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи операційного планування діяльності підприємства

в) довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності підприємства

г) розробку інвестиційних програм і проектів підприємства

2. Екстенсивне відтворення передбачає

а) розширення масштабів виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів при незмінному технічному рівні

б) розширення масштабів виробництва здійснюється за рахунок залучення додаткових ресурсів при зміні технічному рівні

в) збільшення виробництва продукції на основі зростання продуктивності праці за рахунок вдосконалення техніки, технології й організації виробництва

г) збільшення виробництва продукції на основі зростання продуктивності праці за рахунок впровадженням інновацій

3. Державна політика розвитку включає

а) стратегічне планування

б) фінансову політику

в) інвестиційну політику

г) операційне планування

4. Якщо організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством, то це

а) економічні цілі

б) інноваційні цілі

в) соціальні цілі

г) екологічні цілі

5. До методів впливу на групу варто віднести



- а) об'єднання групи
- б) вплив через систему цінностей і норм
- в) цілеспрямоване формування складу групи
- г) узгодження формальної та неформальної структур

6. Діагностика організаційного розвитку підприємства включає

а) характеристику процесних складових з урахуванням цілей і завдань підприємства

- б) функціональну діагностику
- в) дослідження процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві
- г) розробка процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві

7. Який напрям управління бізнесом передбачає організацію процесів виробництва продукції та надання послуг

- а) управління виробничою діяльністю
- б) управління персоналом
- в) управління маркетинговою діяльністю
- г) управління витратами та фінансовими результатами

8. Який напрям управління підприємством передбачає визначення цільових параметрів комплексних характеристик бізнесу

- а) управління інвестиційно-інноваційною діяльністю
- б) управління у кризових ситуаціях
- в) управління розвитком
- г) управління інтегральними характеристиками бізнесу

9. При якій структурі управління зменшується навантаження на керівників суб'єктів господарювання?

- а) лінійній
- б) функціональній
- в) дивізійній
- г) лінійно-функціональній

10. Яка структура управління передбачає концентрацію основних управлінських повноважень в одного керівника?

- а) лінійна
- б) функціональна
- в) дивізійна
- г) лінійно-функціональна

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Зазначте, які основні етапи включає процес управління суб'єктами господарювання?

*Завдання 2.* Вкажіть, які основні навички та компетенції необхідні для ефективного управління суб'єктами господарювання? Відповідь обґрунтуйте.

*Завдання 3.* На Вашу думку, які фактори впливають на ефективність управління суб'єктами господарювання?

*Завдання 4.* Зазначте, яким чином можна вдосконалити управління суб'єктами господарювання?

*Завдання 5.* Побудуйте організаційну структуру управління для таких суб'єктів господарювання як швейна фабрика, вищий навчальний заклад, сільськогосподарське підприємство, інтернет-магазин, продуктовий магазин.

### **Практичне заняття 6. Стратегічне управління організацією**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття сутності поняття стратегічного управління суб'єктів господарювання, характеристика стратегій розвитку суб'єктів господарювання, аналіз інструментів стратегічного управління.*

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Сутність поняття стратегічне управління та його особливості.
2. Основні стадії стратегічного управління.
3. Місія бізнесу, її співвідношення з баченням та цінностями.

4. Основні вимоги до формулювання стратегічних цілей.
5. Поняття стратегії та її види.
6. Основні види стратегій диверсифікації.
7. Стратегії прямої вертикальної інтеграції.
8. Класифікація стратегій залежно від способу формування конкурентних переваг.
9. Інструменти стратегічного управління для аналізу середовища
10. Переваги та недоліки конкурентного аналізу за допомогою матриці МакКінсі.
11. Особливості використання реінжинірингу.
12. Необхідність аудиту діяльності бізнесу.

### **Тестові завдання**

1. Основні чинники, що впливають на систему стратегічного управління
  - а) розмір бізнесу
  - б) галузь, у якій функціонує бізнес
  - в) рівень інформаційного розвитку
  - г) характеристики внутрішнього середовища бізнесу
2. До основних принципів розробки стратегій відносять
  - а) орієнтація на короткострокові цілі розвитку
  - б) альтернативність напрямів розвитку бізнесу
  - в) системність
  - г) безперервність
3. Які основні елементи стратегії вирізняють у сучасній теорії управління
  - а) конкурентні переваги
  - б) продукція
  - в) внутрішні зміни
  - г) компетентність управління

4. Які види стратегій виділяють за рівнем розробки

- а) функціональну
- б) корпоративну
- в) конкурентну
- г) мобілізаційну

5. До функціональних стратегій відносять

- а) стратегію стабілізації
- б) виробничу стратегію
- в) кадрову стратегію
- г) стратегію зростання

6. За темпами розвитку виділяють такі стратегії

- а) стратегію стабілізації
- б) виробничу стратегію
- в) кадрову стратегію
- г) стратегію зростання

7. Яка стратегія передбачає встановлення цілей від досягнутого та орієнтацію на зростання помірними темпами

- а) стратегія прискореного зростання
- б) стратегія скорочення
- в) стратегія обмеженого зростання
- г) стратегія стабілізації

8. За напрямками розвитку виділяють такі стратегії

- а) інтегрованого зростання
- б) концентрованого зростання
- в) скорочення
- г) стабілізації

9. Яка стратегія передбачає чітку орієнтацію на конкретний ринковий сегмент, який залишився поза увагою великих суб'єктів бізнесу

- а) стратегія ринкового послідовника
  - б) стратегія ринкової ніші
  - в) стратегія ринкового претендента
  - г) стратегію ринкового лідера
10. За способом формування конкурентних переваг виділяють
- а) стратегію фокусування
  - б) стратегію лідерства у витратах
  - в) стратегія ринкового претендента
  - г) стратегію ринкового лідера

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Компанія ABC, яка займається виробництвом електроніки, розширилась зі зростанням конкуренції на ринку. Вкажіть, чи застосування стратегії диференціації допоможе компанії ABC зберегти конкурентну перевагу? Наведіть конкретні приклади стратегій диференціацій, які компанія ABC може використовувати у своїй діяльності.

*Завдання 2.* Компанія ABC планує розширити свою діяльність на міжнародному ринку. Які фактори впливають на розробку її міжнародної стратегії? Наведіть приклади різних міжнародних стратегій, які можуть бути використані компанією ABC.

*Завдання 3.* Компанія ABC працює в різних галузях діяльності, проте хоче сконцентруватися на одній. Використайте портфельний аналіз для того, щоб визначити найбільш привабливий сектор інвестування для компанії ABC. Поясніть на прикладі компанії.

*Завдання 4.* Компанія ABC виявляє, що її конкуренти почали використовувати цифрові технології для оптимізації своєї діяльності. Ваші дії? Розробіть стратегію цифрової трансформації для компанії ABC, визначивши основні напрями

впровадження цифрових технологій та зазначте основні переваги, які вони можуть отримати.

*Завдання 5.* Компанія ABC планує розширити свою діяльність шляхом входу на нові ринки. Розробіть стратегію входу на зовнішні ринки для компанії ABC, враховуючи особливості міжнародної співпраці. Поясніть, які чинники впливають на вибір ринку?

### **Практичне заняття 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації**

*Мета:* закріплення теоретичного матеріалу, розкриття сутності поняття витрат суб'єктів господарювання, їх класифікації, обґрунтування актуальності управління витратами, розкриття основних завдань управління витратами, характеристика етапів та інструментів управління витратами.

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Сутність поняття витрат.
2. Роль управління витратами в системі управління бізнесом.
3. Характеристика класифікації витрат.
4. Основи статті калькуляції витрат.
5. Завдання управління витратами
6. Основні етапи управління витратами.
7. Характеристика основних інструментів управління витратами.
8. Значення СVP-аналізу.
9. Бюджетування як інструмент управління витратами.
10. Поняття ціни та ціноутворення.
11. Основні види цін.
12. Основні методи ціноутворення у бізнесі.

## Тестові завдання

1. За видами діяльності витрати поділяються на
  - а) витрати операційної діяльності
  - б) витрати інвестиційної діяльності
  - в) витрати собівартості
  - г) витрати періоду
2. За способом віднесення на собівартість витрати поділяються на
  - а) постійні
  - б) змінні
  - в) прямі
  - г) непрямі
3. Залежно від обсягів виробництва витрати поділяються на
  - а) постійні
  - б) змінні
  - в) прямі
  - г) непрямі
4. За економічними елементами витрати поділяються на
  - а) матеріальні витрати
  - б) витрати на оплату праці
  - в) витрати собівартості
  - г) витрати періоду
5. Процес визначення собівартості продукції, тобто встановлення необхідних для виробництва продукції витрат – це
  - а) калькулювання
  - б) контроль
  - в) мотивація
  - г) бюджетування

6. Інструмент управління, що передбачає визначення обсягу та складу витрат, необхідних для забезпечення функціонування бізнесу, а також забезпечення покриття цих витрат ресурсами – це

- а) калькулювання
- б) контроль
- в) мотивація
- г) бюджетування

7. Інструмент управління витратами, що надає можливість впливати на процес формування операційного прибутку, здійснюючи коригуючі впливи на структуру операційних витрат – це

- а) операційний леверидж
- б) контроль
- в) мотивація
- г) бюджетування

8. Який аналіз призначений для дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та прибутком

- а) ABC-аналіз
- б) CVP-аналіз
- в) EOQ-аналіз
- г) DCD-аналіз

9. За ступенем фіксації виділяють такі види цін

- а) тверді
- б) рухомі
- в) плинні
- г) нерухомі

10. Який метод передбачає встановлюється ціни на основі середньоринкових цін на аналогічні продукти

- а) метод встановлення ціни на основі торгів



- б) метод встановлення ціни на основі поточних ринкових цін
- в) метод на основі цільової норми прибутку
- г) витратний метод

### Задачі

*Задача 1.* Обчисліть беззбитковий обсяг виробництва продукції за такими даними: виробнича потужність підприємства – 600 тис. од. продукції; чиста виручка від реалізації продукції – 8400 тис. грн.; постійні витрати – 2900 тис. грн., змінні на виробництво 600 тис. од. продукції – 4500 тис. грн.

*Розв'язання.*

1. Обчислимо змінні витрати, що припадають на одиницю продукції:  $4500 : 600 = 7,5$  грн.
2. Визначимо ціну продажу одного виробу:  $8400 : 600 = 14$  грн.
3. Розрахуємо беззбитковий (критичний) обсяг виробництва продукції:  
 $N_{кр} = 2900 : (14 - 7,5) = 446,154$  тис. од.

*Задача 2.* Визначте цехову, виробничу і повну собівартість продукції, виготовленої в травні, якщо:

1. вартість витраченої сировини – 25 тис. грн.;
2. заробітна плата основних робітників – 7 тис. грн.;
3. нарахування на заробітну плату основних робітників – 2,625 тис. грн.;
4. витрати на утримання обладнання цехів підприємства – 2,1 тис. грн.;
5. амортизація будівлі виробничого корпусу – 2,8 тис. грн.;
6. витрати на оренду приміщення офісу – 2,2 тис. грн.;
7. заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу – 3,1 тис. грн.;
8. нарахування на заробітну плату адміністративно-управлінського персоналу – 0,91 тис. грн.;
9. витрати, пов'язані з дослідженням ринку – 1,8 тис. грн.;

10. витрати на оплату енергії, спожиту підприємством під час виготовлення продукції – 1,95 тис. грн.

*Розв'язання.*

1. Цехова собівартість  $25 + 7 + 2,625 = 34,625$  тис. грн.
2. Виробнича собівартість  $34,625 + 2,1 + 2,8 + 1,95 = 41,475$  тис. грн.
3. Повна собівартість  $41,475 + 2,2 + 3,1 + 0,91 + 1,8 = 49,485$  тис. грн.

*Задача 3.* Підприємство виготовляє три види продукції в таких обсягах: А – 120 тис. шт., Б – 90 тис. шт., В – 115 тис. шт. Собівартість виготовлення одиниці продукції А – 42 грн., Б – 55 грн., В – 47 грн. Обчисліть річну собівартість товарної продукції підприємства.

*Задача 4.* Визначте вплив на собівартість продукції збільшення обсягу її випуску на 40 %, якщо сумарні умовно-постійні витрати становлять 25 тис. грн., собівартість товарної продукції до збільшення обсягу випуску – 49 тис. грн.

*Задача 5.* У звітному періоді собівартість товарної продукції становить 90 тис. грн., питома вага основної заробітної плати виробничих робітників у ній – 29 %, матеріальних витрат – 48 %. На плановий період передбачено підвищення продуктивності праці одного робітника на 3 %, середньої заробітної плати — на 1 %, а зниження матеріальних витрат – на 5 %. Визначте, як зміниться собівартість товарної продукції у плановому періоді.

## **Практичне заняття 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття сутності маркетингу, визначення його ролі в управлінні розвитком суб'єктів господарювання, характеристика інструментів маркетингового управління бізнесом, обґрунтування сегментації ринку.*

### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Сутність маркетингу.
2. Основні завдання маркетингу.
3. Основні компоненти маркетинг-міксу.
4. Складові компоненти 7Р.
5. Основні маркетингові інструменти, що використовуються для формування стратегії.
6. Поняття сегментації ринку.
7. Основні етапи сегментації ринку.
8. Критерії (параметри) сегментації.
9. Поняття реклами та її основні завдання.
10. Основні джерела розміщення реклами.

### **Тестові завдання**

1. Управління комунікаціями, каналами розподілу продукції, позиціонування продукції та послуг на основі принципу синергії – це
  - а) інтегрований маркетинг
  - б) внутрішній маркетинг
  - в) маркетинг відносин
  - г) маркетинг діяльності
2. Який вид маркетингу полягає у прийнятті на роботу, навчанні та мотивації співробітників, які здатні та заохочені до ефективної взаємодії зі споживачами – це
  - а) інтегрований маркетинг
  - б) внутрішній маркетинг
  - в) маркетинг відносин
  - г) маркетинг діяльності
3. Який вид маркетингу базується на визначенні та розумінні наслідків маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу – це

- а) інтегрований маркетинг
- б) внутрішній маркетинг
- в) маркетинг відносин
- г) маркетинг діяльності

4. Що входить до маркетинг-міксу «4Р»

- а) продукт
- б) ціна
- в) місце
- г) люди

5. Яка складова маркетинг-міксу «4Р» включає наступні об'єкти управління: власне процес ціноутворення, наявність дисконтів (знижок), умови розрахунку, платіжну дисципліну, наявність відтермінування платежу

- а) продукт
- б) ціна
- в) місце
- г) люди

6. Базовий інструмент для розробки маркетингової стратегії підприємства, який передбачає поділ споживачів на групи за певними критеріями, в якості яких можуть виступати демографічні характеристики, рівень доходів споживачів – це

- а) брендинг
- б) сегментація ринку
- в) аудит контактів
- г) позиціонування

7. Основні критерії сегментації ринку:

- а) сегментація за потребою
- б) сегментація за технологією
- в) сегментація за типом споживача
- г) сегментація за типом виробника

8. Орієнтація на один сегмент із використанням інструментів, розроблених саме для цієї групи споживачів – це

- а) мас-маркетинг
- б) концентрований маркетинг
- в) диференційований маркетинг
- г) превентивний маркетинг

9. Залежно від охопленої території виділяють наступні види реклами

- а) регіональна
- б) локальна
- в) інформативна
- г) переконуюча

10. Залежно від цільової направленості виділяють наступні види реклами

- а) регіональна
- б) локальна
- в) інформативна
- г) переконуюча

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Уявіть, що Ви лише започатковуєте власний бізнес і хочете залучити нових клієнтів. Які маркетингові стратегії ви використали б для просування свого бренду?

*Завдання 2.* Уявіть, що Ваша компанія бачить зниження продажів певного продукту. Які кроки Ви зробите, щоб вивести її на новий рівень?

*Завдання 3.* Уявіть, що Ви керуєте розвитком великої роздрібною компанією. Які канали дистрибуції Ви використаєте для збільшення обсягів продажів?

*Завдання 4.* Уявіть, що Ви є маркетинговим менеджером на виробничому підприємстві і хочете розширити свою клієнтську базу. Які маркетингові інструменти Ви використовуєте для залучення нових клієнтів?

*Завдання 5.* Уявіть, що Ви керуєте маркетинговим відділом в компанії і хочете підвищити рівень задоволеності клієнтів. Які кроки Ви зробите для досягнення цієї мети?

### **Практичне заняття 9. Управління виробничою діяльністю організації**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття поняття виробничого процесу, характеристика основних елементів виробничого процесу, ознайомлення із стратегіями та методами управління виробничою діяльністю бізнесу, оцінка ефективності управління виробничою діяльністю.*

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Поняття виробничого процесу.
2. Класифікація виробничих процесів.
3. Характеристика основних елементів виробничого процесу.
4. Основні засоби та їх класифікація.
5. Методи амортизації основних засобів.
6. Основні етапи управління виробничими запасами.
7. Зміст та роль виробничої стратегії.
8. Основні види виробничих стратегій.
9. Основні етапи оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю бізнесу.
10. Показники оцінки технічної, трудової складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу.

#### **Тестові завдання**

1. Залежно від ролі виділяють наступні види виробничих процесів
  - а) основні
  - б) допоміжні
  - в) ручні

г) автоматизовані

2. За ступенем автоматизації виділяють наступні види виробничих процесів

а) основні

б) допоміжні

в) ручні

г) автоматизовані

3. Залежно від перебігу в часі виділяють такі виробничі процеси

а) дискретні

б) неперервні

в) ручні

г) автоматизовані

4. За сферою використання виділяють такі основні засоби

а) виробничі

б) невиробничі

в) власні

г) орендовані

5. За роллю у виробничому процесі виділяють такі основні засоби

а) власні

б) орендовані

в) активні

г) пасивні

6. Які стратегії полягають у впровадженні нових методів та технологій виготовлення продукції; змін у технологічному рівні виробництва; забезпеченні використання нових матеріалів; підвищенні рівня стандартизації виробництва

а) стратегії, спрямовані на використання наявного виробничого потенціалу

б) стратегії змін у технологічному процесі

в) стратегії відносно організації виробництва

г) стратегії впровадження оперативно-календарного планування

7. Які стратегії передбачають розробку заходів щодо визначення типу виробничої системи (проектна, серійна, масова); спеціалізації, диверсифікації та конверсії виробництва; ритмічності виробництва; оптимізації виробничих процесів та використання обладнання

- а) стратегії, спрямовані на використання наявного виробничого потенціалу
- б) стратегії змін у технологічному процесі
- в) стратегії відносно організації виробництва
- г) стратегії впровадження оперативного-календарного планування

8. Яка концепція управління виробничою діяльністю, побудована на засадах зменшення або уникнення всіх непродуктивних витрат за допомогою орієнтації на ринок та високого рівня залучення працівників

- а) ощадливе виробництво
- б) управління точно-в-строк
- в) комп'ютерно-інтегроване виробництво
- г) ERP-системи

9. Яка концепція управління виробництвом передбачає забезпечення скорочення логістичних витрат (витрат на транспортування та зберігання) за рахунок постачання їх точно в необхідні терміни

- а) ощадливе виробництво
- б) управління точно-в-строк
- в) комп'ютерно-інтегроване виробництво
- г) ERP-системи

10. Основний показник ефективності використання основних засобів, що визначає міру їх доходності – це

- а) фондоддача
- б) фондомісткість
- в) фондоозброєність
- г) коефіцієнт використання виробничої потужності



## Задачі

*Задача 1.* Наявність основних фондів на початок року склала 5213 тис. грн., на кінець року – 5543 тис. грн. Сума зносу основних фондів на початок і кінець року по підприємству становила 1381 тис. грн. та 1386 тис. грн. відповідно. Визначте коефіцієнт зносу основних фондів та зробіть висновок про стан основних фондів.

*Розв'язання:*

1. Розрахуємо коефіцієнт зносу основних фондів на початок року:

$$K_{ф.з.} = \frac{З_{оф}}{ПВ_{оф}(ВВ_{оф})},$$

де  $З_{оф}$  – сума зносу основних фондів (накопичена амортизація) за весь період їх експлуатації, грн.;

$ПВ_{оф}$  – первісна вартість основних фондів, грн.;

$ВВ_{оф}$  – відновна вартість основних фондів, грн.

$$K_{ф.з.п.р.} = 1381 / 5213 = 0,265 \text{ або } 26,5\%.$$

2. Розрахуємо коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року:

$$K_{ф.з.к.р.} = 1386 / 5543 = 0,250 \text{ або } 25\%.$$

*Відповідь.* Фізичний стан основних фондів підприємства покращився. Коефіцієнт їх зносу на кінець року у порівнянні з початком зменшився на 0,015 (0,265 – 0,250) або на 1,5%.

*Задача 2.* Визначте показники використання основних виробничих фондів: фондівіддачу, фондомісткість, фондоозброєність. Вихідні дані: річний випуск продукції – 16 млн. грн.; середньорічна вартість основних фондів – 800 тис. грн.; середньорічна чисельність працівників – 4 тис. чоловік.

*Розв'язання:*

1. Фондовіддачу розрахуємо за формулою:

$$ФВ = \frac{ПП}{ОФ},$$

$$ФВ = 16000000 / 800000 = 20 \text{ грн.}$$

2. Фондомісткість розраховуємо за формулою:

$$\Phi M = \frac{OF}{ПП},$$

$$\Phi M = 800000 / 16000000 = 0,05 \text{ грн.}$$

3. Фондоозброєність визначимо за формулою:

$$\Phi Z = \frac{OF}{Ч},$$

$$\Phi Z = 800000 / 4000 = 200 \text{ грн./ос.}$$

*Відповідь.* Отже, фондодіддача підприємства складає 20 грн., фондомісткість 0,05 грн., а фондоозброєність 200 грн./ос.

*Задача 3.* Визначте виробничу потужність пекарні та її виробничу програму, якщо середня тривалість випікання хлібобулочних виробів вагою 1 кг становить 40 хв., тривалість зміни 8 год., режим роботи двозмінний. Номінальний фонд робочого часу 300 днів/рік, а втрати робочого часу 10%. Виробничу потужність пекарні визначається потужністю печей, яких встановлено 3 одиниці. Коефіцієнт використання потужності 0.85.

*Задача 4.* Вартість основних засобів підприємства АВС на 01.01.2022 року становила 6970 тис. грн., на 31.12.2022 р. – 8250 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників становила 415 осіб. У 2022 році підприємство отримало 17950 тис. грн. чистого доходу, 5150 тис. грн. чистого прибутку. Визначте продуктивність праці, фондодіддачу, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів.

*Задача 5.* Вартість основних фондів на 01.01.2022 року склала 442,5 тис. грн.; 01.04.2022 р. введені нові основні фонди на суму 82,2 тис. грн.; 01.10.2022 р. вибули через фізичний знос основні фонди на суму 47,3 тис. грн.; 01.12.2022 р. – на суму 42,5 тис. грн. Розрахуйте середньорічну вартість основних виробничих фондів, коефіцієнти оновлення і вибуття.

## **Практичне заняття 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організації**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, розкриття поняття персоналу, характеристика його категорій, ознайомлення із ключовими засадами управління персоналу, характеристика форм оплати праці, розкриття ролі мотивації персоналу у розвитку суб'єктів господарювання..

### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Співвідношення понять «персонал», «кадри», «трудові ресурси».
2. Категорії персоналу.
3. Структурні характеристики персоналу.
4. Основна мета управління персоналом.
5. Основні етапи управління персоналом.
6. Методи визначення потреби в персоналі.
7. Основні методи відбору персоналу.
8. Чинники, що впливають на процес управління персоналом.
9. Структура заробітної плати.
10. Основні елементи тарифної системи оплати праці.
11. Основні форми оплати праці.
12. Основні форми мотивації.

### **Тестові завдання**

1. На які категорії поділяють персонал залежно від виконуваних працівниками функції
  - а) стажери
  - б) робітники
  - в) спеціалісти
  - г) службовці

2. Працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування – це

- а) робітники
- б) службовці
- в) керівники
- г) спеціалісти

3. До якісних характеристик персоналу відносять

- а) чисельність
- б) професія
- в) спеціальність
- г) рівень освіти

4. До кількісних характеристик персоналу відносять

- а) стаж роботи за спеціальністю
- б) чисельність
- в) рівень кваліфікації
- г) спеціальність

5. До структурних характеристик персоналу відносять

- а) вік
- б) рівень кваліфікації
- в) спеціальність
- г) чисельність

6. Потреба в персоналі, яка визначається на основі даних про прогностичний рівень попиту на продукцію суб'єкта бізнесу у наступному періоді, розраховується за допомогою

- а) економетричного методу
- б) методу експертних оцінок
- в) методу трудових балансів
- г) нормативного методу

7. До внутрішніх факторів, які впливають на організацію управління персоналом підприємства, відносять

- а) ситуацію на ринку праці
- б) кількісний та якісний склад персоналу
- в) фінансовий стан суб'єкта бізнесу
- г) рівень інформатизації економічних та трудових відносин

8. Яка форма оплати праці передбачає встановлення розміру оплати праці за весь обсяг робіт в цілому

- а) непряма відрядна система
- б) акордна
- в) відрядна пряма
- г) проста погодинна

9. Яка форма оплати праці передбачає визначення місячних посадових окладів відповідно до штатного розпису суб'єкта бізнесу

- а) акордна
- б) погодинно-преміальна
- в) посадових окладів
- г) відрядно-преміальна

10. До засобів непрямой матеріальної мотивації відносяться

- а) матеріальна допомога
- б) преміювання
- в) надання форми та спецодягу
- г) медичне страхування

## Ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Велика компанія вирішила розширити свою діяльність та відкрити нові філії в різних містах. HR-менеджеру необхідно розробити стратегію найму нових співробітників. Які етапи включають цей процес?

*Розв'язок:* Етапи процесу найму нових співробітників включають:

1. Аналіз потреб організації та складання профілю вакансії.
2. Розміщення оголошень та привертання деяких кандидатів.
3. Відбір резюме та проведення першого етапу співбесіди.
4. Оцінка кандидатів та проведення другого етапу співбесіди.
5. Проведення додаткових етапів відбору (тестування, асесмент-центри тощо).
6. Проведення поглибленого співбесідування зі стороною керівництва.
7. Вибір кандидата та складання угоди про працевлаштування.
8. Інтеграція нового співробітника в організацію (онбординг).

*Завдання 2.* HR-менеджеру необхідно ввести систему оцінки працівників, щоб стимулювати їх розвиток та підвищувати їх продуктивність. Які основні кроки потрібні для цього?

*Завдання 3.* Компанія зіштовхнулася з проблемою втрати талановитих співробітників. HR-менеджеру необхідно розробити стратегію збереження та залучення талантів. Які кроки можна зробити для вирішення цієї проблеми?

*Завдання 4.* Компанія зіткнулася з проблемою низького рівня мотивації своїх співробітників. HR-менеджеру необхідно розробити програму стимулювання працівників. Які кроки можна здійснити для покращення мотивації персоналу?

*Завдання 5.* Компанія планує впровадити нову систему оцінки працівників. HR-менеджеру необхідно розробити план дій для успішного впровадження системи. Які кроки слід виконати?

## **Практичне заняття 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, розкриття мети та завдання фінансового менеджменту, аналіз теорій вартості грошей в часі, обґрунтування управління фінансуванням бізнесу.

### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Сутність поняття «фінансовий» менеджмент?
2. Мета та цілі фінансового менеджменту.
3. Основні завдання фінансового менеджменту.
4. Основні об'єкти фінансового менеджменту.
5. Принципи фінансового менеджменту.
6. Напрями фінансового менеджменту.
7. Основні чинники впливу на управління фінансовими ресурсами суб'єкта бізнесу.
8. Основні положення теорії вартості грошей в часі.
9. Поточна вартість грошових коштів.
10. Сутність компаундування.
11. Джерела фінансування суб'єкта бізнесу.
12. Переваги та недоліки залучених джерел фінансування.
13. Напрями аналізу фінансового стану.
14. Основні показники оцінки ліквідності.
15. Поняття рентабельності та її показники.

### **Тестові завдання**

1. Який вид менеджменту вирішує завдання, пов'язані із управлінням витратами, прибутком, бюджетуванням діяльності та аналізом фінансового стану
  - а) операційний

- б) інвестиційний
- в) власне фінансовий
- г) маркетинговий

2. Який вид менеджменту спрямований на розробку, обґрунтування, оцінку ефективності та реалізацію інвестиційних проектів

- а) операційний
- б) інвестиційний
- в) власне фінансовий
- г) маркетинговий

3. Який вид менеджменту передбачає визначення структури та вартості капіталу, формування портфелю цінних паперів, розробку дивідендної політики тощо.

- а) операційний
- б) інвестиційний
- в) власне фінансовий
- г) маркетинговий

4. Відсоткова ставка, яка відображає міру знецінення грошових коштів у часі та використовується для приведення майбутніх грошових потоків на поточний момент часу – це

- а) ставка дисконту
- б) ставка оподаткування
- в) процентна ставка
- г) ставка прибутку

5. Основними компонентами власного капіталу є

- а) статутний капітал
- б) нерозподілений прибуток
- в) заборгованість перед постачальниками
- г) кредит



6. Основними компонентами залученого капіталу є

- а) статутний капітал
- б) нерозподілений прибуток
- в) заборгованість перед постачальниками
- г) кредит

7. Переваги залучених джерел фінансування полягають у наступному

а) зростання можливостей розвитку бізнесу за рахунок додаткових фінансових ресурсів

б) зростання рентабельності власного капіталу за рахунок використання залученого

в) зниження рівня фінансової стійкості суб'єкта бізнесу

г) зростання фінансових витрат через сплату відсотків за користування залученими ресурсами

8. Недоліки залучених джерел фінансування полягають у наступному

а) зростання можливостей розвитку бізнесу за рахунок додаткових фінансових ресурсів

б) зростання рентабельності власного капіталу за рахунок використання залученого

в) зниження рівня фінансової стійкості суб'єкта бізнесу

г) зростання фінансових витрат через сплату відсотків за користування залученими ресурсами

9. Які показники характеризують фінансову стійкість суб'єкта господарювання

- а) коефіцієнт автономії
- б) коефіцієнт фінансової стабільності
- в) коефіцієнт оборотності активів
- г) коефіцієнт оборотності власного капіталу

10. Які показники характеризують ділову активність суб'єкта господарювання

- а) коефіцієнт автономії

- б) коефіцієнт фінансової стабільності
- в) коефіцієнт оборотності активів
- г) коефіцієнт оборотності власного капіталу

### Задачі

*Задача 1.* Підприємство 1 квітня одержало кредит в сумі 1500 тис. грн. під 22 % річних при разовому поверненні позички. Термін погашення – 1 серпня поточного року. Визначити величину плати за кредит, якщо відомо, що темп інфляції, очікуваний після закінчення року, становитиме 15 %.

*Розв'язання.* Величина відсотків визначається за формулою

$$S = (PV * r * n) : (360 * 100\%),$$

де S – величина відсотків;

PV – сума позички;

r – величина різних відсотків при платі за кредит;

n – кількість днів користування позичкою;

360 – кількість днів протягом року.

$$1. S = (1500 * 22 * 122) : (360 * 100 \%) = 111,83 \text{ тис. грн.}$$

$$2. 88,11 * 1,1 = 128,6 \text{ тис грн.}$$

*Відповідь.* 128,6 тис грн.

*Задача 2.* Визначте чистий дохід підприємства, якщо відомо, що:

- ПДВ у складі виручки від реалізації – 22 тис. грн.;
- акцизи – 6,5 тис. грн.;
- знижки і повернення товарів – 3,5 тис. грн.;
- собівартість реалізованої продукції – 55 тис. грн.;
- виручка від реалізації – 115 тис. грн.

*Розв'язання.*

$$\text{ЧД} = 115 - 22 - 6,5 - 3,5 = 83 \text{ тис. грн.}$$

*Відповідь.* Чистий дохід складає 83 тис. грн.

*Задача 3.* Визначте фінансовий результат від операційної та всієї діяльності підприємства, якщо відомо, що:

- прибуток від основної операційної діяльності складає 195 тис. грн.;
- дохід від інвестицій – 13,5 тис. грн. (участь у капіталі);
- втрати від участі в капіталі – 1,5 тис. грн.;
- дохід від іншої фінансової діяльності – 8,5 тис. грн.;
- фінансові витрати при здійсненні іншої фінансової діяльності – 1,8 тис. грн.;
- втрати, пов'язані з іншою операційною діяльністю – 45 тис. грн.

*Задача 4.* Визначте швидкість обігу оборотних коштів підприємства у 3-му кварталі, якщо середньодобові залишки нормованих оборотних коштів складають 25 тис. грн., обсяг реалізованої продукції в 3-му кварталі – 4600 тис. грн., тривалість періоду – 90 днів.

*Задача 5.* Визначте фінансовий результат та найбільш рентабельний вид діяльності підприємства, якщо відомо, що:

- прибуток від основної операційної діяльності складає 250 тис. грн.;
- дохід від інвестицій – 22 тис. грн. (участь у капіталі);
- втрати від участі в капіталі – 2,5 тис. грн.;
- дохід від фінансової діяльності – 4,5 тис. грн.;
- фінансові витрати при здійсненні фінансової діяльності – 1,3 тис. грн.;
- дохід від іншої операційної діяльності – 115 тис. грн.;
- витрати, пов'язані з іншою операційною діяльністю – 56 тис. грн.

## **Практичне заняття 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організації**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, обґрунтування управління інвестиційною діяльністю у бізнесі, розкриття сутності поняття інновацій, обґрунтування інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності.*

### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності.
2. Основні види інвестицій.
3. Завдання інвестицій в умовах діяльності суб'єкта бізнесу.
4. Суб'єкти інвестиційної діяльності.
5. Принципи та завдання управління інвестиційною діяльністю.
6. Джерела фінансування інвестиційної діяльності згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність».
7. Етапи формування інвестиційної стратегії.
8. Напрями інвестиційної діяльності у сфері реальних та фінансових інвестицій.
9. Поняття інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.
10. Види інвестицій.
11. Основні напрями інноваційної діяльності згідно із Господарським Кодексом України.
12. Напрями інноваційного розвитку.
13. Показники оцінки ефективності проектів.
14. Основні облікові показники оцінки ефективності проектів, їх переваги та недоліки.
15. Основні дисконтовані показники оцінки ефективності проектів та порядок їх розрахунку.

### **Тестові завдання**

1. Залежно від об'єктів вкладання коштів виділяють такі види інвестицій інвестиції
  - а) непрямі
  - б) реальні
  - в) прямі

г) фінансові

2. Залежно від участі в інвестиційному процесі виділяють такі види інвестицій

а) непрямі

б) реальні

в) прямі

г) фінансові

3. Які інвестиції прямо залежать від динаміки прибутку через механізм його розподілу на споживання та заощадження

а) автономні

б) похідні

в) валові

г) чисті

4. Які інвестиції характеризують обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на просте відтворення основних засобів та нематеріальних активів

а) валові

б) реноваційні

в) чисті

г) похідні

5. У сфері реальних інвестицій виділяють такі напрями інвестиційної діяльності

а) вкладення коштів у доходні види грошових інструментів

б) модернізація

в) реконструкція

г) інвестування у статутний капітал спільних підприємств

6. У сфері фінансових інвестицій виділяють такі напрями інвестиційної діяльності

а) вкладення коштів у доходні види грошових інструментів

б) модернізація

в) реконструкція

г) інвестування у статутний капітал спільних підприємств

7. За предметним змістом виділяють такі види інновацій

а) виробничі

б) управлінські

в) технологічні

г) екологічні

8. За сферами діяльності інновації поділяються на

а) виробничі

б) управлінські

в) технологічні

г) екологічні

9. За масштабом новизни виділяють такі види інновацій

а) радикальні

б) нові для країни

в) нові для галузі

г) нові для суб'єкта бізнесу

10. За ступенем новизни інновації поділяють на

а) радикальні

б) нові для країни

в) нові для галузі

г) ординарні

### Задачі

*Задача 1.* Компанія «Іноваційні технології» планує реалізувати інвестиційний проєкт з розробки нового продукту. Витрати на проєкт становлять 500 000 грн. Прогнозований річний прибуток від продажу нового продукту складатимемо 150 000 грн. Розрахуйте рентабельність проєкту та строк відновлення інвестицій за умови, що прибуток оплачується повністю на погашення витрат.

*Розв'язання:* Рентабельність проєкту розраховується за формулою:

$$\text{Рентабельність проєкту} = (\text{Річний прибуток} / \text{Витрати на проєкт}) * 100\%$$

$$\text{Рентабельність проєкту} = (150\ 000 / 500\ 000) * 100\% = 30\%$$

Строк відновлення інвестицій розраховується за формулою:

$$\text{Строк відновлення інвестицій} = \text{Витрати на проєкт} / \text{Річний прибуток}$$

$$\text{Строк відновлення інвестицій} = 500\ 000 / 150\ 000 = 3,33 \text{ роки (або 3 роки і 4 місяці)}$$

*Відповідь:* рентабельність проєкту становить 30%, а строк відновлення інвестицій становить 3 роки і 4 місяці.

*Задача 2.* Компанія «Інноваційний розвиток» планує залучити інвестора для реалізації інноваційного проєкту. За умовами договору інвестор вкладає 1 млн. грн. і отримує 20% від чистого прибутку проєкту протягом 5 років. Прибуток від проєкту в перший рік склав 500 000 грн. Розрахуйте прибуток, який отримає інвестор у кожний з 5 років, а також загальний прибуток від проєкту.

*Розв'язання:* Прибуток інвестора в кожний з 5 років розраховується за формулою:

$$\text{Прибуток інвестора} = (\text{Прибуток від проєкту в рік}) * (\% \text{ від чистого прибутку})$$

$$\text{Прибуток від проєкту в рік} = 500\ 000 \text{ грн. } \% \text{ від чистого прибутку} = 20\% = 0,2$$

$$\text{Прибуток інвестора в перший рік} = 500\ 000 \text{ грн. } * 0,2 = 100\ 000 \text{ грн.}$$

Аналогічно розраховуємо прибуток інвестора в кожний з наступних років:

$$\text{Прибуток інвестора в другий рік} = 500\ 000 \text{ грн. } * 0,2 = 100\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Прибуток інвестора в третій рік} = 500\ 000 \text{ грн. } * 0,2 = 100\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Прибуток інвестора в четвертий рік} = 500\ 000 \text{ грн. } * 0,2 = 100\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Прибуток інвестора в п'ятий рік} = 500\ 000 \text{ грн. } * 0,2 = 100\ 000 \text{ грн.}$$

Загальний прибуток інвестора від проєкту:

$$\begin{aligned} \text{Загальний прибуток інвестора} = & \text{Прибуток інвестора в перший рік} + \text{Прибуток} \\ & \text{інвестора в другий рік} + \text{Прибуток інвестора в третій рік} + \text{Прибуток інвестора в} \\ & \text{четвертий рік} + \text{Прибуток інвестора в п'ятий рік} \end{aligned}$$

Загальний прибуток інвестора = 100 000 грн. + 100 000 грн. + 100 000 грн. + 100 000 грн. + 100 000 грн. = 500 000 грн.

*Відповідь:* інвестор отримує по 100 000 грн. прибутку в кожен з 5 років, а загальний прибуток від проекту складе 500 000 грн.

*Задача 3.* Компанія «Інноваційні рішення» має можливість інвестувати в один із двох проектів. Перший проект отримує 20% прибутку, але має 30% ризик невдачі. Другий проект має 15% прибутку, але ризик невдачі отримати лише 10%. Який проект буде більш привабливим з точки зору коефіцієнта прибутку на ризик?

*Задача 4.* Компанія "Інноваційні технології" розглядає два інвестиційних проекти. Перший проект передбачає вкладення 1 млн. грн. з очікуваним річним прибутком у розмірі 200 000 грн. Другий проект вимагає вкладення 2 млн. грн. з очікуваним річним прибутком розміром 400 000 грн. Обчисліть коефіцієнти доходності кожного проекту та визначте, який проект є більш доцільним для інвестування.

*Задача 5.* Компанія "Інноваційні рішення" збирається вкласти 500 000 грн. в інвестиційний проект з очікуваним річним доходом розміром 100 000 грн. Обчисліть рентабельність інвестицій та визначте, чи є цей проект доцільним з фінансової точки зору.

### **Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття поняття кризи, виокремлення симптомів кризи, обґрунтування необхідності антикризового управління бізнесом, розрахунок рівня економічної безпеки підприємства.*

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Поняття кризи.
2. Основні фактори, які призводять до кризової ситуації.
3. Класифікація кризових явищ у бізнесі.



4. Основні ознаки кризи.
5. Стадії розвитку кризової ситуації.
6. Поняття антикризового управління та його мета у бізнесі.
7. Особливості антикризового управління.
8. Тактичні та стратегічні методи антикризового управління.
9. Основні етапи антикризового управління.
10. Економічна безпека суб'єкту господарювання.

### **Тестові завдання**

1. Залежно від часу впливу кризові явища у бізнесі поділяються на
  - а) короткострокові
  - б) довгострокові
  - в) мікрорівневі
  - г) галузеві
2. Залежно від рівня виникнення кризові явища у бізнесі поділяються на
  - а) короткострокові
  - б) довгострокові
  - в) мікрорівневі
  - г) галузеві
3. Залежно від можливості прогнозування кризові явища у бізнесі поділяються на
  - а) передбачувані
  - б) непередбачувані
  - в) потенційні
  - г) латентні
4. Залежно від етапу розвитку кризові явища у бізнесі поділяються на
  - а) передбачувані
  - б) непередбачувані

в) потенційні

г) латентні

5. До тактичних методів антикризового управління бізнесом відносять

а) санацію

б) моніторинг

в) диверсифікацію

г) злиття

6. До стратегічних методів антикризового управління бізнесом відносять

а) санацію

б) моніторинг

в) диверсифікацію

г) злиття

7. Сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів – це

а) санація

б) моніторинг

в) диверсифікація

г) злиття

8. Розширення сфери діяльності суб'єкта бізнесу для зниження рівня залежності від одного ринку – це

а) санація

б) моніторинг

в) диверсифікація

г) злиття

9. Перепроєктування бізнес-процесів суб'єкта бізнесу за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів – це

- а) санація
- б) моніторинг
- в) диверсифікація
- г) реінжиніринг

10. Об'єднання суб'єктів бізнесу, у результаті якого власники бізнесу, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних суб'єктів бізнесу – це

- а) санація
- б) моніторинг
- в) диверсифікація
- г) злиття

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Підприємство, що займається виробництвом електроніки, зіткнулося зі зниженням продажів і фінансовими труднощами. Розробіть план дій для управління розвитком цього підприємства, включаючи заходи з підвищення ефективності виробництва, пошук нових ринків і зниження витрат.

*Завдання 2.* Уявіть, що ви керівник малого підприємства, яке постраждало від негативних наслідків природної катастрофи. Розробіть стратегію відновлення та розвитку діяльності підприємства після кризової ситуації.

*Завдання 3.* Оцініть вплив кризової ситуації на репутацію підприємства та розробіть стратегію управління репутацією під час кризи.

*Завдання 4.* Ви – керівник міжнародної компанії, що діє в галузі туризму. Внаслідок глобальної пандемії туристичний бізнес зазнав серйозних втрат. Розробіть план дій для управління розвитком компанії після кризової ситуації.

*Завдання 5.* Ви – консультант з управління кризовими ситуаціями. Розробіть тренінгову програму для менеджерів, що допоможе їм в управлінні розвитком суб'єктів господарювання у кризових умовах.

#### **Тема 14. Діагностика управління організацією**

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, розкриття сутності діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання як визначника чинників, що обумовлюють виникнення проблем, обговорення видів, етапів та методів діагностики, характеристика показників діагностичного дослідження.*

#### **Питання для обговорення на практичному занятті**

1. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства.
2. Діагностика внутрішнього середовища.
3. Етапи діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання.
4. Основні методики діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання.
5. Інструменти, які можуть бути використані для збору даних при діагностиці управління розвитком суб'єктів господарювання.
6. Критерії, які можуть бути використані для оцінки ефективності управління розвитком суб'єкта господарювання.
7. Перешкоди під час діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання і шляхи їх подолання.
8. Переваги використання інформаційних систем та аналітичних інструментів під час діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання.
9. Фактори, які впливають на результати діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання.
10. Переваги систематичного підходу до діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання.

## Тестові завдання

1. Основні задачі економічної діагностики

- а) прогнозування можливих наслідків управлінських рішень
- б) оцінка стану господарської системи за умови обмеженої інформації
- в) визначення можливих варіантів економічної динаміки, які характеризують

діяльність підприємства

- г) оцінка режиму функціонування, його ефективності

2. За періодичністю економічна діагностика поділяється на

- а) тематичну
- б) одночасну
- в) періодичну
- г) комплексну

3. За змістом економічна діагностика поділяється на

- а) тематичну
- б) одночасну
- в) періодичну
- г) комплексну

4. За призначенням результатів економічна діагностика поділяється на

- а) профілактичну
- б) діагностику господарсько-фінансового стану підприємства
- в) діагностику наслідків управлінських рішень
- г) непланову

5. За призначенням результатів економічна діагностика поділяється на

- а) профілактичну
- б) планову
- в) комплексну
- г) непланову

6. Який вид діагностики ґрунтується на аналізі потоку даних та управлінні проекту

- а) перспективна діагностика
- б) локальна діагностика
- в) масштабна діагностика
- г) вибіркова діагностика

7. До аналітичних методів діагностики відносять

- а) метод мозкового штурму
- б) факторний аналіз
- в) метод експертних оцінок
- г) метод еквівалентів

8. До групи методів ненаправленого пошуку належать

- а) метод сценаріїв
- б) метод мозкового штурму
- в) морфологічний метод
- г) метод експертних оцінок

9. Показниками оцінки фінансового стану є

- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності
- б) коефіцієнт інвестування
- в) коефіцієнт забезпечення позаоборотних активів
- г) коефіцієнт обіговості оборотних засобів

10. Показниками обіговості є

- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності
- б) коефіцієнт інвестування
- в) коефіцієнт забезпечення позаоборотних активів
- г) коефіцієнт обіговості оборотних засобів

## Задачі

*Задача 1.* Впродовж звітнього року підприємство виготовляє і реалізує продукцію на суму 900 тис. грн. Середньорічний залишок оборотних коштів 180 тис. грн. У розрахунковому році обсяг реалізації продукції має бути збільшений на 10%, крім того розроблено організаційно-економічні заходи щодо підвищення ефективності виробництва, які дадуть змогу скоротити оборотність оборотних коштів приблизно на 18 днів. Розрахуйте показники оборотності оборотних коштів підприємства у звітному та розрахунковому роках й рентабельність оборотних коштів у звітному та розрахунковому роках, якщо рентабельність продукції у звітному році становить 20 %, у розрахунковому – 25 %

*Розв'язання:*

1. Визначимо коефіцієнт обертання оборотних коштів за формулою

$$K_{об.} = \frac{B_p}{C_3},$$

$$K_{об.зв} = 900 / 180 = 5$$

2. Розрахуємо тривалість одного обороту оборотного капіталу за формулою

$$T_{об} = \frac{C_3 \cdot D}{B_p} = C_3 \cdot \frac{B_p}{D},$$

$$T_{об.зв} = 360 / 5 = 72 \text{ дні}$$

3. Розрахуємо рентабельність оборотних коштів у звітному періоді

$$P_{зв} = \frac{900 * 0,2}{180} * 100 = 100\%$$

4. Коефіцієнт обертання обігових коштів у розрахунковому періоді становитиме

$$K_{об.роз.} = \frac{360}{72 - 18} = 6,7$$

5. Тоді середньорічні залишки оборотних коштів у розрахунковому році дорівнюватимуть:

$$C_{з.роз.} = \frac{900 * 1,1}{6,7} = 148 \text{ тис.грн.}$$

6. Рентабельність оборотних коштів у розрахунковому періоді складе:

$$P_{роз} = \frac{990 * 0,25}{148} * 100 = 167\%$$

*Відповідь.* Рентабельність оборотних коштів підприємства у звітному році склала 100 %, у розрахунковому – 167 %, коефіцієнт обертання – 5 та 6,7 відповідно у звітному і розрахунковому роках.

*Задача 2.* Розрахуйте показники рентабельності за даними табл. 1, якщо середньорічна вартість основних фондів 145 тис. грн, оборотних коштів 20,5 тис. грн.

Таблиця 1

## Вихідні дані

Виріб/ показник	Річний обсяг реалізації, т	Повна собівартість виробу, грн.	Відпускна ціна, грн.	Вага виробу, кг
А	7000	0,63	0,75	0,9
Б	6200	0,49	0,55	1,0
В	3500	0,43	0,50	0,5
Г	10000	0,23	0,30	0,2

*Розв'язання:*

1. Рентабельність окремих виробів обчислюємо за формулою:

$$P = (Ці - Si) / Si * 100,$$

де Ці, Si — відповідно ціна та собівартість і-го виробу.

$$P(A) = (0,75 - 0,63) / 0,63 * 100 = 19,05\%$$

$$P(B) = (0,55 - 0,49) / 0,49 * 100 = 12,24\%$$

$$P(B) = (0,50 - 0,43) / 0,43 * 100 = 16,28\%$$

$$P(G) = (0,30 - 0,23) / 0,23 * 100 = 30,43\%$$

2. Для обчислення рентабельності продукції пекарні розраховуємо виручку від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції:



$$BP = 0,75 * 7000 / 0,9 + 0,55 * 6200 + 0,5 * 3500 / 0,5 + 0,3 * 10000 / 0,2 = 27743,33 \text{ грн.}$$

$$C_{в.} = 0,63 * 7000 / 0,9 + 0,49 * 6200 + 0,43 * 3500 / 0,5 + 0,23 * 10000 / 0,2 = 22448 \text{ грн.}$$

3. Прибуток від операційної діяльності дорівнюватиме:

$$П_p = B_p - C_p - B_n,$$

де  $B_p$  – виручка від реалізації продукції в поточному періоді, грн.;

$C_p$  – собівартість реалізованої продукції, грн.;

$B_n$  – витрати, що не віднесені на собівартість продукції в поточному періоді, але здійснені в поточному періоді, грн.;

$$П_p = 27743,33 - 22448 = 5295,33 \text{ грн.}$$

4. Рентабельність продукції становить

$$P_n = \frac{П_p}{C_p} \cdot 100,$$

де  $П_p$  – прибуток від реалізації продукції, грн.;

$C_p$  – собівартість реалізованої продукції, грн.;

$$P_n = 5295,33 / 22448 * 100 = 23,59\%$$

5. Отже, загальна рентабельність виробництва:

$$P = 5295,33 / (145000 + 20500) * 100 = 3,20\%$$

*Висновок.* Рентабельність продукції підприємства 23,59 %, рентабельність виробництва – 3,20 %., рентабельність виробу А – 19,04 %., виробу Б – 12,24 %, виробу В – 16,28 %, виробу Г найвища – 30,43 %.

*Задача 3.* Розрахуйте оборотність оборотних коштів підприємства АВС та визначити потребу в них для підприємства СВА, за умов, що виручка від реалізації підприємств АВС та СВА однакова і дорівнює 900 тис. грн.; середня сума оборотних коштів підприємства АВС дорівнює 150 тис. грн.; оборотність оборотних коштів підприємства СВА становить 200 днів.

Задача 4. Визначте ринкову позицію та обґрунтуйте оптимальну стратегію за допомогою SPACE-аналізу для сільськогосподарського підприємства, результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями для якого наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Результати бальної оцінки ключових критеріїв за методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка, балів	Вага
Фінансова сила підприємства		
Рентабельність власного капіталу	6	0,4
Стабільність прибутку	5	0,3
Рівень фінансової стійкості	4	0,3
Конкурентоспроможність підприємства		
Частка підприємства на ринку	6	0,3
Темпи зростання ринкової частки	4	0,2
Рентабельність реалізації продукції	6	0,5
Привабливість галузі		
Рівень прибутковості галузі	7	0,5
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,2
Стабільність галузі		
Стабільність прибутку	6	0,4
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	2	0,2
Маркетингові та рекламні можливості	5	0,4

Задача 5. Визначте балансовий прибуток і показник загальної рентабельності виробництва за даними табл.3.

Таблиця 3

Вихідні дані

Показники	Сума, тис. грн.
Обсяг реалізованої продукції	685
Повна собівартість реалізованої продукції	368
Прибуток від реалізації іншої продукції	165
Інші позареалізаційні доходи	99,5
Позареалізаційні збитки	24,7
Середньорічна вартість:	
- основних фондів	999
- нормованих оборотних засобів	278

## Рекомендована література

### Основна

1. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
2. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Грицуленко С.І. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
3. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання]. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
4. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / за заг. ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2019. 315 с.
5. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

### Додаткова

6. Захарченко Л.А. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. Одеса: ВМВ, 2011. 240 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Khomiuk N. Improving the taxation system of Ukrainian farming. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 1 (3). P. 104–110.
9. Хомюк Н. Л. Кластеризація як напрям диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Вісник Сумського аграрного університету*. 2019. Вип. 2 (80). С. 75–80.
10. Хомюк Н. Л. Перспективи розвитку підприємництва на сільських територіях в умовах децентралізації. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф.* / відп. ред. Л. Г.

Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. С. 61–63.

11. Хомюк Н., Антонюк Д., Карлін М. Сучасні тенденції розвитку підприємництва на сільських територіях. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 168-174.

12. Хомюк Н. Л. Розвиток агропромислових кластерів в Україні. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2022. С. 76-78.

13. Хомюк Н.Л., Білоус О. Л., Гураль О.О. Організаційно-економічні засади управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип.24 (100). С. 10–15.

#### *Інтернет-ресурси*

14. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua>

15. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського URL: <http://www.nbu.gov.ua/>

16. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки України URL: <https://www.me.gov.ua>

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

18. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>

19. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.nbu.gov.ua>

20. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>

21. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>

**Навчально-методичне видання**

**Хомюк Наталія Леонідівна**

**Менеджмент організацій**

*Методичні рекомендації до практичних занять*

*Видається в авторській редакції*

Формат 60×84/16. Обсяг 2,01 ум. друк. арк., 2,21 обл.-вид. арк.