



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Кафедра менеджменту та управління економічними процесами



**Лизанець А.Г., Проскура В.Ф.,  
Пугачевська К.Й., Хаустова К.М.**

## **ЗБІРНИК ПРАКТИЧНИХ ТА СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ**

**для самостійної підготовки до підсумкової та державної  
атестації студентів, що навчаються  
за спеціальністю «Менеджмент»,  
ОС «бакалавр»**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Мукачево  
МДУ 2019

УДК 005(079.1)(075.8)

*Розглянуто та рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету*

*протокол №4 від 29.11.2019 р.*

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою МДУ протокол № 4 від 21.11.2019 р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та управління економічними процесами протокол № 2 від 30.09.2019 р.*

**За заг. редакцією** Лизанець А.Г. - кандидата економічних наук, доцента кафедри менеджменту та управління економічними процесами

**Авторський колектив:** Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Пугачевська К.Й., Хаустова К.М.

**Рецензенти:**

**Уманців Ю.М.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Київського національного торговельно-економічного університету

**Бочко О.Ю.** – доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу і логістики НУ «Львівська політехніка»

**Ігнатишин М.В.** – к.е.н., доцент кафедри фінансів МДУ

З-41

**Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Пугачевська К.Й., Хаустова К.М.**  
**Збірник практичних та ситуаційних завдань** для самостійної підготовки до підсумкової та державної атестації студентів, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент», освітнього ступеня «бакалавр»: навч. посібник/ А.Г.Лизанець, В.Ф.Проскура, К.Й.Пугачевська, К.М.Хаустова. – Мукачево: МДУ, 2019. - 173 с. (6,67 д.а.)

Даний практичний посібник містить набір типових практичних та ситуаційних завдань з обов'язкових дисциплін, які виносяться на державну атестацію для об'єктивного контролю умінь, знань і навичок випускників освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності «Менеджмент». Представлені комплексні ситуаційні завдання мають критеріально-орієнтовний характер і можуть бути використані для самостійної підготовки до підсумкової атестації та оцінки досягнутого рівня розвитку здібностей, знань та вмінь студентів економічних спеціальностей з обраних дисциплін, а також для підготовки до комплексного кваліфікаційного державного екзамену випускників ОС бакалавра спеціальності «Менеджмент».

© МДУ

© Лизанець А.Г., В.Ф.Проскура, К.Й.Пугачевська, К.М.Хаустова 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ» (доц. Лизанець А.Г.).....</b>	<b>8</b>
Завдання 1. «Оцінка ефективності організаційних змін» .....	8
Завдання 2. «Аналіз якості наради» .....	14
Завдання 3. «Делегування повноважень» .....	21
Завдання 4. «Аналіз та удосконалення організаційної структури управління» .	25
Завдання 5. «Аналіз системи управління та результативності діяльності підприємства» .....	33
Завдання 6. «Прогнозування обсягів діяльності на плановий період» .....	38
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (доц. Лизанець А.Г.) .....</b>	<b>43</b>
Завдання 1. «Визначення напрямків оптимізації виробничої програми та рівня використання виробничих потужностей» .....	43
Завдання 2. «Розробка продуктових стратегій підприємства за допомогою методу БКГ».....	51
Завдання 3. «Визначення оптимального варіанту ведення бізнесу» .....	58
Завдання 4. «Вибір агрегованої стратегії підприємства».....	62
Завдання 5. «Аналіз ефективності використання виробничих потужностей підприємства» .....	68
Завдання 6. «Визначення запасу фінансової міцності підприємства».....	72
Завдання 7. «Аналіз ефективності використання устаткування» .....	76
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» (доц. Лизанець А.Г.) .....</b>	<b>78</b>
Завдання 1. «Управління плинністю кадрів» .....	78
Завдання 2. «Управління процесами руху персоналу» .....	87
<b>РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ» (доц. Лизанець А.Г.).....</b>	<b>90</b>
Завдання 1. «Оцінка ефективності інноваційного проекту».....	90
Завдання 2. «Вибір оптимального інноваційного проекту» .....	95
Завдання 3. «Оцінка внутрішньої норми рентабельності проекту».....	99
Завдання 4. «Вибір варіанту фінансування інноваційного проекту 1» .....	101
Завдання 5. «Вибір варіанту фінансування інноваційного проекту 2» .....	103
Завдання 6. «Обґрунтування доцільності реалізації інноваційного проекту»..	105

Завдання 7. «Вибір оптимального інноваційного проекту за рівнем прогнозованого прибутку» .....	107
Завдання 8. «Вибір джерела фінансування інноваційного проекту».....	111
<b>РОЗДІЛ 5. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ» (доц. Хаустова К.М.) .....</b>	<b>114</b>
Завдання 1. «Формування стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу»..	114
Завдання 2. «Розробка стратегії підприємства на основі матриці життєвого циклу галузі».....	117
Завдання 3. «Визначення заходів щодо розвитку стратегічних зон господарювання підприємства».....	121
Завдання 4. «Обґрунтування інвестиційної стратегії на основі матриці Shell / DPM» .....	124
Завдання 5. «Обґрунтування продуктово-товарних стратегій на основі матриці GEMacKinsey» .....	129
Завдання 6. «Обґрунтування конкурентної стратегії на основі SPACE –аналізу» .....	132
Завдання 7. «Визначення можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі матриці SWOT» .....	135
Завдання 8. «Визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі побудови «Профілю полярностей» .....	139
<b>РОЗДІЛ 6. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА» (проф. Проскура В.Ф.).....</b>	<b>143</b>
Завдання 1. «Розрахунок середньорічної вартості ОВФ та визначення заходів щодо підвищення ефективності їх використання » .....	143
Завдання 2. «Розрахунок нормативу оборотних коштів підприємства у виробничих запасах».....	149
Завдання 3. «Визначення показників рентабельності» .....	153
Завдання 4. «Визначення найбільш рентабельних видів продукції».....	157
<b>РОЗДІЛ 7. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИКА» (доц. Пугачевська К.Й.) .....</b>	<b>160</b>
Завдання 1. «Вибір постачальників» .....	160
Завдання 2. «Вибір каналів розподілу продукції» .....	165
Завдання 3. «Вибір оптимальних розмірів замовлення продукції» .....	168
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ З ОКРЕМИХ ДИСЦИПЛІН .....</b>	<b>171</b>

## ВСТУП

В сучасних умовах інтенсифікації економічного розвитку, глобалізації та інформатизації суспільства, постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі менеджмент набуває особливого значення для будь-якої організації. Якісне управління стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення ефективності діяльності, гарантією соціальної та економічної безпеки функціонування суб'єкту господарювання. Відповідно підвищуються вимоги до ерудиції, фахових навичок та компетенцій майбутніх керівників. Ефективні управлінці повинні володіти не лише теоретичними знаннями з економіки та менеджменту, а і практичними навичками, вміннями об'єктивно оцінювати та оперативно реагувати на ситуацію, знаходити оптимальні способи її вирішення.

Запропонований навчальний посібник «Збірник практичних та ситуаційних завдань для самостійної підготовки до підсумкової та державної атестації студентів, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент» рекомендовано для тих здобувачів освіти, що поставили за мету засвоїти теорію та практику менеджменту на високому якісному рівні.

Навчальний посібник забезпечує реальну можливість формування у студентів аналітичного мислення, розвитку здібностей до самостійного прийняття оптимальних рішень та їх реалізації.

Збірник практичних та ситуаційних завдань для самостійної підготовки до підсумкової та державної атестації студентів складено з метою вдосконалення методичного забезпечення практичної підготовки та самостійної роботи бакалаврів, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент».

Основна мета навчального посібника – навчити студентів творчо підходити до вирішення різноманітних завдань та ситуацій, обґрунтовувати свої висновки і розробляти відповідні рекомендації.

Збірник включає практичні та ситуаційні завдання для закріплення теоретичних знань і набуття практичних навичок з таких дисциплін професійної та практичної підготовки бакалаврів галузі знань «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», як:

- «Економіка підприємства»,
- «Менеджмент»,
- «Управління персоналом»,
- «Операційний менеджмент»,
- «Управління інноваціями»,
- «Стратегічне управління»,
- «Логістика».

Для полегшення сприйняття та засвоєння матеріалу практичні завдання супроводжуються розкриттям теоретичних положень, наданням методичних рекомендацій по вирішенню, представленням алгоритму виконання відповідного завдання. Формуванню практичних навичок та фахових компетентностей сприяє наявність типових аналогічних завдань для самостійного вирішення студентами.

У збірнику наведено список основних та додаткових літературних джерел з окремих дисциплін. Для успішного виконання завдань студенти повинні опрацювати представлений у посібнику теоретичний матеріал та методичні рекомендації, а також рекомендовану літературу за визначеною темою.

Використаний під час підготовки посібника педагогічний та методологічний прийом формування завдань на основі інформації про функціонуючі підприємства (організації, установи) сприяє полегшенню засвоєння навчального матеріалу і дає змогу органічно поєднати теоретичні знання з практичним досвідом вітчизняних суб'єктів господарювання.

Наведені у збірнику завдання не тільки описують конкретні управлінські ситуації і факти щодо стану та розвитку соціально-економічної дійсності, а й безпосередньо впливають на формування у студента бажання і вміння взяти участь у їх вирішенні як особи, спроможної самостійно приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення на конкретному робочому місці, формувати сучасну ринкову культуру, ринкове економічне мислення.

Представлені у навчальному посібнику ситуаційні завдання мають критеріально-орієнтовний характер і можуть бути використані як для оцінки досягнутого рівня розвитку практичних умінь і навичок студентів економічних спеціальностей з вказаних дисциплін, так і для підготовки до комплексного кваліфікаційного державного екзамену випускників ОС бакалавра спеціальності «Менеджмент».

Навчальний посібник сприяє підвищенню не лише ефективності підготовки фахівців з менеджменту, а й їх мотивації щодо отримання нових теоретичних та практичних знань. Він може бути корисним для науковців, викладачів різних економічних дисциплін, студентів, які навчаються за галуззю знань «Управління та адміністрування», а також фахівців-практиків і менеджерів вітчизняних підприємств.

Випускаючою кафедрою для бакалаврів з менеджменту в Мукачівському державному університеті є кафедра менеджменту та управління економічними процесами.

Навчальний посібник підготовлено авторським колективом з чотирьох викладачів під керівництвом кандидата екон. наук, доцента кафедри МУЕП Лизанець А.Г. Автори розділів: «Економіка підприємства» - д.е.н., проф. Проскура В.Ф.; «Менеджмент», «Управління персоналом», «Операційний менеджмент», «Управління інноваціями» - к.е.н., доц. Лизанець А.Г., «Стратегічне управління» - к.е.н., доц. Хаустова К.М., «Логістика» - к.е.н., доц. Пугачевська К.Й.

Автори виражають вдячність за рецензування та за поради і побажання, висловлені при роботі над посібником доктору економічних наук, професору кафедри економічної теорії та конкурентної політики Київського національного торговельно-економічного університету Уманцеву Ю.М. та доктору економічних наук, професору кафедри маркетингу і логістики НУ «Львівська політехніка» Бочко О.Ю.

## РОЗДІЛ 1. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

### Завдання 1. «Оцінка ефективності організаційних змін»

Після проведення аукціону з продажу об'єктів малої приватизації у грудні 2016 р, приватною особою було придбано магазин «Верховина» та підприємство роздрібною торгівлі «Либідь», які розташовані в окремій будівлі. Власник прийняв рішення організувати ПП «Торговельний центр «Ідеал» і звернувся до консультаційної фірми з проханням розробити стратегію підприємства, яка відповідає сучасним вимогам та специфіці діяльності підприємства.

Власником було пред'явлено вимоги, що апарат управління (УП) нового підприємства необхідно зменшити на 35%, а торговельно-оперативний склад персоналу (ТО) – на 10% порівняно з існуючим у підприємствах на час придбання. Витяги зі штатних розкладів наведено у додатках. Вартість консультаційних послуг становила 2500 грн. Після року діяльності торговельного центру власник вирішив оцінити ефективність співробітництва з консультаційною фірмою.

#### Завдання до ситуації:

1. етап: виконуючи роль консультанта, складіть штатний розклад торговельного центру і розробіть організаційну структуру підприємства. Результати проведених розрахунків звести до допоміжної таблиці 4.

2. етап: виконуючи роль начальника планово-економічної служби, проведіть аналіз діяльності підприємства за останні два роки (див. табл. 3). Необхідно обчислити абсолютне та відносне відхилення по показниках до об'єднання та після, визначити прибуток і його динаміку, розрахувати показники та їх динаміку: прибуток на 1 працівника, на 1 м<sup>2</sup>, фондівдачу тощо. Результати проведених розрахунків звести до допоміжної таблиці 5.

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

#### Інформаційне забезпечення

Таблиця 1

Витяг із штатного розкладу магазину «Верховина»

Посада	Категорія персоналу	Чисельність персоналу
1	2	3
1. Директор	УП	1
2. Юрисконсульт	УП	1
3. Секретар	УП	1
4. Заступник	УП	1
5. Продавець	ТО	22
6. Касир-контролер	ТО	10

Продовж. табл. 1

1	2	3
7. Начальник торгового відділу	УП	1
8. Товарознавець	УП	4
9. Експедитор	ТО	1
10. Завідувач складу	ТО	2
11. Комірник	ТО	4
12. Нач. планово-екон. відділу	УП	1
13. Економіст	УП	2
14. Головний бухгалтер	УП	1
15. Бухгалтер	УП	4
16. Старший касир	ТО	1
17. Касир	ТО	1
18. Начальник відділу кадрів	УП	1
19. Інспектор з кадрів	УП	2
20. Інспектор з організації торгівлі	УП	1
21. Завідувач секції	ТО	1
22. Вантажник	ТО	7
23. Прибиральниця	ТО	3
24. Електрик	ТО	1

Таблиця 2

## Витяг із штатного розкладу магазину «Либідь»

Посада	Категорія персоналу	Чисельність персоналу
1	2	3
1. Директор	УП	1
2. Юрисконсульт	УП	1
3. Секретар	УП	1
4. Заступник	УП	1
5. Продавець	ТО	26
6. Касир-контролер	ТО	8
7. Начальник торгового відділу	УП	1
8. Товарознавець	УП	6
9. Експедитор	ТО	1
10. Завідувач складу	ТО	1
11. Комірник	ТО	3
12. Нач. планово-економічного відділу	УП	1
13. Економіст	УП	3
14. Головний бухгалтер	УП	1
15. Бухгалтер	УП	4
16. Старший касир	ТО	1



Продовж. табл. 2

1	2	3
17. Касир	ТО	1
18. Начальник відділу кадрів	УП	1
19. Інспектор з кадрів	УП	2
20. Нач. відділу організації торгівлі	УП	1
21. Вантажник	ТО	5
22. Прибиральниця	ТО	3
23. Завідувач секції	ТО	5
24. Електрик	ТО	1

Таблиця 3

Показники діяльності підприємств до та після об'єднання

Показники	Одиниці виміру	«Верховина», 2017 р.	«Либідь», 2017 р.	«Ідеал», 2018 р.
1. Товарообіг	грн.	616538	749800	1431382
2. Валовий дохід	грн.	128846	158240	299552
3. Витрати обігу	грн.	110584	120934	248400
4. Загальна площа	м <sup>2</sup>	1500	1700	0
5. Середньорічна вартість основних фондів	грн.	5440575	6105300	11536650

Таблиця 4

Зміна чисельності персоналу торгового об'єднання (осіб)

Посада	Магазин «Верховина»	Магазин «Либідь»	Чисельність персоналу по двох магазинах	Торговий центр «Ідеал»
Управлінський персонал				
Торгово-оперативний персонал				
Всього				

Таблиця 5

Аналіз діяльності підприємств до та після об'єднання

Показники	Магазин «Верховина»	Магазин «Либідь»	«Верховина» + «Либідь»	Торговий центр «Ідеал»	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Товарообіг, грн.						
2. Валовий дохід, грн.						
3. Витрати обігу, грн.						
4. Загальна площа, м <sup>2</sup>						

1	2	3	4	5	6	7
5. Середньорічна вартість ОФ, грн.						
6. Чисельність персоналу, осіб						
7. Валовий прибуток, грн.						
8. Прибуток на 1 працівника, грн.						
9. Прибуток на 1 м <sup>2</sup> , грн.						
10. Фондовіддача						

### Алгоритм вирішення завдання 1:

1. Визначасмо чисельність персоналу у розрізі окремих категорій УП (управлінський персонал) та ТО (торгово-оперативний персонал) по кожному з аналізованих магазинів до об'єднання.

По магазину «Верховина»  $\sum \text{УП} = 21$  особи  
 $\sum \text{ТО} = 53$  осіб

По магазину «Либідь»  $\sum \text{УП} = 24$  осіб  
 $\sum \text{ТО} = 55$  осіб

Загальна чисельність персоналу «Торгівельного центру «Ідеал»  
До скорочення  $\sum \text{УП} = 21 + 24 = 45$  осіб  
 $\sum \text{ТО} = 53 + 55 = 108$  особи

Після скорочення  $\text{УП} = 45 * (1 - 0,35) = 29,25 = 29$  осіб  
 $\text{ТО} = 108 * (1 - 0,1) = 97,2 = 97$  осіб

Планове скорочення по  $\text{УП} = 45 - 29 = 16$  осіб  
 $\text{ТО} = 108 - 97 = 11$  осіб

Для складання нового штатного розпису необхідно скористатись таблицею, побудованою за наступним зразком:

Посада	Магазин «Верховина»	Магазин «Либідь»	Загальна чисельність по двох магазинах	Торгівельний центр «Ідеал»
--------	---------------------	------------------	--	----------------------------

2. З метою здійснення аналізу ефективності функціонування підприємств до та після об'єднання необхідно побудувати робочу таблицю для

розрахунку порівнюваних відносних показників роботи, у яку слід переписати дані з табл. 3 умови, а також додаткові показники з умов та з результатів розв'язання 1 етапу (кількість працюючих в цілому і за категоріями). Розрахувати додаткові абсолютні показники кожного з підприємств (прибуток) та зіставні відносні показники (рівні у %, на 1 м<sup>2</sup>; на 1 працівника тощо).

Для виконання необхідних розрахунків слід скористатись наступним зв'язками між показниками:

$$\text{Прибуток} = \text{Валовий дохід} - \text{Витрати обігу} \quad (1)$$

$$\text{Прибуток на 1 працівника} = \text{Прибуток} / \text{чисельність працівників} \quad (2)$$

$$\text{Прибуток на 1 м}^2 = \text{Прибуток} / \text{заг. площа} \quad (3)$$

$$\text{Фондовіддача} = \text{товарообіг} / \text{середньорічну вартість основних фондів} \quad (4)$$

При цьому абсолютне та відносне відхилення розраховуються за формулами:

$$A. v. = \text{Показник}_{\text{ТЦ "Ідеал"}} - \text{Показник "Верховина" + "Либідь"}$$

$$\text{Відносне відх.} = \frac{\text{Показник}_{\text{ТЦ "Ідеал"}}}{\text{Показник "Верховина" + "Либідь"}} * 100\% - 100\%$$

Результати розрахунків представляємо таблиці 5.

Таблиця 5

Порівняльна таблиця показників діяльності підприємств до та після об'єднання

Показники	Магазин «Верховина»	Магазин «Либідь»	«Верховина» + «Либідь»	Торговий центр «Ідеал»	Абсол. відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Товарообіг, грн.	616538	749800	1366338	1431382	65044	4,8
2. Валовий дохід, грн.	128846	158240	287086	299552	12466	4,3
3. Витрати обігу, грн.	110584	120934	231518	248400	16882	7,3
4. Загальна площа, м <sup>2</sup>	1500	1700	3200	3200	0	0,0
5. Середньорічна вартість ОФ, грн.	5440575	6105300	11545875	11536650	-9225	-0,1
6. Чисельність персоналу, осіб	74	79	153	126	-27	-17,6
7. Валовий прибуток, грн.	18262	37306	55568	51152	-4416	-7,9
8. Прибуток на 1 працівника, грн.	246,78	472,23	363,19	405,97	42,7787	11,8
9. Прибуток на 1 м <sup>2</sup> , грн.	12,17	21,94	17,37	15,99	-1,38	-7,9
10. Фондовіддача	0,11	0,12	0,12	0,12	0,00573	4,8

За результатами розрахунків, проводимо аналіз отриманих результатів.

Таким чином, після об'єднання підприємств і утворення торгового центру «Ідеал» зростає товарообіг на 4,8%, а також валовий дохід на 4,3%. Але у зв'язку із збільшенням витрат обігу на 7,3%, прибуток підприємства зменшується на 7,9%. Позитивним є скорочення чисельності персоналу на 17,6%, що призвело до росту прибутку на одного працівника на 11,8% та росту фондівіддачі на 4,8%.

Результати аналізу і висновки оформляємо доповідною запискою.

## **Завдання 2. «Аналіз якості наради»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Silverland» є успішним торговельним підприємством на місцевому ринку. Основними напрямками діяльності ТОВ є оптова торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з продовольчим асортиментом. Для здійснення даних видів діяльності компанія має широко розвинену мережу сучасних магазинів і оптових баз на території м Мукачево та Закарпатської області.

На території м. Мукачево ТОВ «Silverland» має у своєму складі 6 магазинів, склад, торговельний відділ, відділ планування, відділ кадрів, господарський відділ, бухгалтерію.

На 9 год. було призначено виробничу нараду у директора підприємства, куди були запрошені начальники відділів, провідні спеціалісти підприємства, завідувачі магазинів - кількістю 15 осіб.

У визначений час не з'явилося 3 особи (завідувачі магазинів) - було витрачено час на додаткові запрошення відсутніх за телефоном. Нараду почато із 15-хвилинним запізненням. Основним питанням, що розглядалося, був аналіз причин невиконання підприємством планових показників. Порядок денний було доведено до учасників за день до наради.

Нарада почалась із 40-хвилинної доповіді директора підприємства. Також виступали головний бухгалтер, начальник торговельного відділу, відділу планування (по 15 хвилин), усі завідувачі магазинів (по 10 хвилин).

Наводилась відома всім працівникам інформація про складність сучасного періоду, визначалися причини відхилення від досягнення поставлених цілей та винуватці.

У своїх поясненнях спеціалісти апарату управління та завідувачі магазинів відводили від себе критику, наводили приклади недбайливого ставлення до роботи підлеглих та інших працівників підприємства.

Нараду було закінчено через 2,2 години (замість 1, як планувалося). Конкретних заходів щодо проблеми, яка розглядалася, не визначено. Підсумків наради підведено не було.

### **Завдання до ситуації:**

1. Визначити кошторис наради (плановий та фактичний).
2. Надати характеристику якості наради, яку було проведено, діям керівника підприємства, визначити недоліки проведеної наради. При оцінюванні якості проведеної виробничої наради доцільно проаналізувати загальні відомості про мету, завдання, перелік проблем, що потребували вирішення, критерії корисності вирішення проблем, конкретні шляхи та

механізм усунення причин проблем, визначені строки та відповідні особи, які забезпечують прийнятих заходів.

3. Скласти правильну технологічну схему підготовки та проведення наради відповідно до проблеми, що визначена, та прийміть рішення щодо визначення кола питань, що підлягають обговоренню, визначення кола учасників наради, технології проведення, контролю за виробленням рішення і доведенням його до виконавців, а також закриття наради.

### Інформаційне забезпечення завдання

Таблиця 1

Витяг із штатного розкладу ТОВ «Silverland» у м. Мукачево

№ п/п	Посада	Кількість одиниць	Місячна заробітна плата, грн.	Місячний фонд зарплати, грн.
1.	Директор	1	17640	17640
2.	Секретар	1	4620	4620
3.	Юрисконсульт	0,5	5880	2940
4.	Головний бухгалтер	1	13440	13440
5.	Заступник гол. бухгалтера	1	9240	9240
6.	Бухгалтер	3	7140	18900
7.	Начальник торговельного відділу	1	10500	10500
8.	Провідний товарознавець	1	9660	9660
9.	Товарознавець	2	5040	10080
10.	Начальник відділу планування	1	7980	7980
11.	Головний економіст	1	8400	8400
12.	Економіст	1	5880	5880
13.	Економіст по заробітній платі	1	5880	5880
14.	Начальник ВК	1	7980	7980
15.	Інспектор ВК	1	5880	5880
16.	Начальник господарського відділу	1	9240	9240
17.	Завгосп	1	5460	5460
18.	Електрик	1	4872	4872
19.	Слюсар-сантехнік	1	4872	4872
20.	Вантажник	8	4116	32928
21.	Прибиральниця	6	3360	20160
22.	Завідувач магазину	6	7560	45360
23.	Завідувач складу	1	6048	6048

### Додаткова інформація:

1. Кількість відпрацьованих робочих днів (Рд) за місяць - 24.
2. Тривалість робочого дня (Пр) - 8 год.
3. Кількість годин (Кг), витрачених спеціалістами на проведення наради – 2,2 год.
4. Оренда приміщення (Оп) для проведення виробничої наради -400 грн. за 1 год.

### Методичні рекомендації до вирішення завдання 2:

Основними формами колективного усного обміну інформацією, який завершається прийняттям конкретних рішень, є збори і наради.

Вони відрізняються за:

- колом учасників – до наради залучається обмежене коло компетентних осіб, а збори можуть охоплювати весь колектив;
- метою – збори носять більш стратегічний характер і передбачають оцінку пройденого та визначення планів на майбутнє, а наради відносяться до оперативних способів корегування поточної діяльності підприємства.

Як свідчить досвід, наради і збори далеко не завжди забезпечують бажаний ефект, оскільки вони потребують значних затрат часу, відволікання великої кількості учасників від поточних справ і не завжди пов'язані з конкретною роботою. Причинами неефективності зборів і нарад часто є:

- а) погана технологія їх організації і проведення;
- б) залучення занадто великої кількості учасників;
- в) необґрунтована тривалість.

Для успішного проведення зборів і нарад, вони повинні проводитись із дотриманням таких вимог:

1) підготовка до зборів чи нарад розпочинається із планування, під час якого визначається:

- перелік питань, які виносяться на розгляд,
- форма рішень, які будуть прийматися,
- кількісний і якісний склад учасників. До участі у їх роботі слід залучати лише тих посадових осіб, які найбільш компетентні з питань, які розглядаються.

План зборів узгоджується з усіма зацікавленими особами та затверджується керівником.

2) чітко визначається день і час проведення зборів чи наради. Час проведення відповідних заходів повинен співпадати з піком працездатності людини. Таких піків виділяють на протязі робочого дня два: з 8 до 10 год, від 16 до 18 год. Як правило, оперативні наради («п'ятихвилинки») призначають на першу половину робочого дня (передбачає визначення та розподіл завдань, які мають бути виконані в межах робочого дня/тижня), а загальні збори –

наприкінці робочого дня (це спонукає учасників працювати більш продуктивно та не засиджуватись допізна);

3) підготовка учасників до засідань: завчасне ознайомлення (за 2-3 дні) з порядком денним і необхідними матеріалами;

4) тривалість зборів або нарад – оптимальний час: 40 – 45 хв. Якщо збори тривають більше 45 хв, то треба зробити перерву на 5 – 10 хв., оскільки через 45-60 хв. Послаблюється увага, виникає шум, розмови, з'являється втома. *Max тривалість* не повинна перевищувати 90 хв., тому що коли нарада триває більше 1,5 – 2 год, то інтерес до обговорюваних питань зникає і більшість учасників згодні на будь – які рішення. Рішення, які приймаються за таких умов, як правило, характеризуються екстремізмом;

5) місце проведення. Найчастіше для нарад (до 70%) це кабінет керівника, але доцільніше було б проводити в спеціально обладнаних для цього приміщеннях. Найчастіше наради проводять за прямокутним столом, що вкрай не зручно. Краще всього – за столом у вигляді трапеції (з широкого боку – керівник, а з вузького – секретар-референт);

6) регламент – основна доповідь повинна тривати не більше 20 – 25 хв., а виступи з обговорення – 2 – 3 хв. Якщо відводиться більше часу на обговорення, то виступаючі повторюються, втрачають хід думки, відхиляються від теми. У ході наради регламенту слід дотримуватись незалежно від рангу промовців, хоча на практиці непоодинокі випадки, коли виступ керівника регламентом не обмежується;

7) обов'язково ведеться протокол зборів – офіційний документ, на підставі якого керівник в праві вимагати від співробітника виконання представлених у протоколі рішень.

Секретар зборів фіксує у протоколі час проведення зборів, кількість учасників, короткий зміст обговорюваних питань, прийняті рішення, відповідальних за їх виконання осіб і строки виконання рішень;

8) прийняття управлінських рішень на зборах може відбуватися двома шляхами:

— 1-й спосіб: спеціально обрана особа або комісія заздалегідь розробляє проект рішення, який зачитують наприкінці зборів і шляхом відкритого голосування приймають за основу. При потребі проект корегують, і кінцевий варіант також приймають шляхом голосування;

— 2-й спосіб: головуюча особа наприкінці зборів підводить підсумки, формулює управлінське рішення, яке приймається шляхом голосування.

### **Алгоритм вирішення завдання 2:**

1. Визначаємо кошторис наради.



1.1. Визначаємо перелік осіб, які є учасниками наради (15 осіб)  
Для цього користуємося допоміжною таблицею 1.

Таблиця 1

Визначення переліку учасників та розрахунок місячного ФОП учасників наради  
ТОВ «Silverland» у м. Мукачево

№ п/п	Посада	Кількість одиниць	Місячна заробітна плата, грн.	Місячний фонд зарплати (ФОП), грн.
1	2	3	4	5
1	Директор	1	17640	17640
2	Секретар	1	4620	4620
3	Головний бухгалтер	1	13440	13440
4	Начальник торговельного відділу	1	10500	10500
5	Начальник відділу планування	1	7980	7980
6	Головний економіст	1	8400	8400
7	Начальник ВК	1	7980	7980
8	Начальник господарського відділу	1	9240	9240
9	Завідувач магазину	6	7560	45360
10	Завідувач складу	1	6048	6048
Всього		15	93408	131208

1.1. Визначаємо загальний фонд робочого часу працівника за місяць за формулою:

$$\text{ФРЧ} = P_d * T_{p.d.} \quad (1)$$

де  $P_d$  - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (днів);

$T_{p.d.}$  - тривалість робочого дня, год.

Тобто:

$$\text{ФРЧ} = 24 * 8 = 192 \text{ год.}$$

1.2. Визначаємо суму заробітної плати всіх учасників наради за 1 год. за формулою:

$$B_{зп \text{ за } 1 \text{ год}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{місячний учасників наради}}}{\text{ФРЧ}} \quad (2)$$

Таким чином:

$$B_{зп \text{ за } 1 \text{ год}} = \frac{131208}{192} = 683,37 \text{ грн.}$$

1.3. Розраховуємо витрати на проведення наради при нормативній тривалості 1 год.:

$$\begin{aligned} \text{Витрати}_{\text{нормативні}} &= V_{\text{ЗП за 1 год}} + \text{витрати на оренду приміщення} & (3) \\ &683,37 + 400 = 1083,37 \text{ грн.} \end{aligned}$$

1.4. Розраховуємо фактичні затрати на проведення наради при тривалості 2 год.:

$$\begin{aligned} \text{Витрати}_{\text{фактичні}} &= \text{Витрати}_{\text{нормативні}} * T_{\text{наради фактична}} & (4) \\ &(683,37 + 400) * 2,2 = 2383,41 \text{ грн.} \end{aligned}$$

1.5. Розраховуємо перевитрати коштів на проведення наради у %:

$$\text{Перевитрати коштів} = \frac{\text{Витрати фактичні}}{\text{Витрати нормативні}} * 100\% - 100\% \quad (5)$$

Перевитрати у абсолютному виразі = 2383,41 - 1083,37 = 1300 грн.

$$\text{Перевитрати коштів} = \frac{2383,41}{1083,37} * 100\% - 100\% = 120\%$$

2. Надаємо оцінку якості наради. При оцінюванні якості проведеної виробничої наради доцільно проаналізувати загальні відомості про мету, завдання, перелік проблем, що потребували вирішення, критерії корисності вирішення проблем, конкретні шляхи та механізм усунення причин проблем, визначені строки та відповідні особи, які забезпечують реалізацію прийнятих заходів.

Слід зазначити, що нарада була проведена з значними недоліками, що суттєво знижує її якість і погіршує вплив на результативність діяльності підприємства.

До недоліків наради належать:

- 1) надмірна тривалість (2,5 замість 1 години);
- 2) несвоєчасний початок через запізнення учасників;
- 3) запізнення доведення порядку денного до учасників;
- 4) під час обговорення констатувались лише проблеми і винуватці, а не наводились конкретні шляхи вирішення;
- 5) не було підведено підсумків наради;
- 6) не розроблено механізм і шляхи усунення причин проблем, не визначено строки і відповідні особи, які забезпечують реалізацію прийнятих заходів.

3. Формуємо технологічну схему підготовки і проведення наради:

- 1) визначення переліку питань, які підлягають розгляду, і доповідаючи осіб:
  - аналіз виконання плану за звітній період (директор);

— оцінка технічної бази і кадрового забезпечення магазинів (начальник відділу планування);

— аналіз товарної політики магазинів (начальник торговельного відділу, завідувачі магазинів);

2) визначення складу учасників;

3) визначення часу і місця проведення наради;

4) розрахунок оптимальної тривалості наради;

5) затвердження порядку денного і доведення його до учасників (за 2-3 дні до наради);

6) ведення протоколу наради;

7) розробка конкретних рішень по виявленим проблемам та визначення виконавців і міри відповідальності за невиконання

8) визначення порядку прийняття рішень.

### Завдання 3. «Делегування повноважень»

Ви керівник підприємства. Використовуючи принцип Ейзенхауера, проведіть аналіз завдань, які намічені до виконання на найближчий період часу і представлені у таблиці 1 (А – термінові і важливі справи; Б – термінові і менш важливі; В – менш термінові і важливі; Г – менш термінові і менш важливі), визначте пріоритетність задач, порядок їх виконання і прийміть рішення по делегуванню окремих задач іншим виконавцям.

Таблиця 1

#### Перелік завдань, які підлягають делегуванню

№ п/п	Перелік завдань, намічених керівником до виконання	Критерій	
		терміновість	важливість
1.	Доопрацювання докладної записки за результатами вивчення ринку збуту готової продукції	так	так
2.	Участь у нараді по експертній оцінці нового проекту	так	так
3.	Консультація у юриста	так	ні
4.	Відвідування виставочного центру	ні	так
5.	Підготовка документів для здачі в архів	ні	ні
6.	Проведення наради по організації рекламної кампанії	ні	ні
7.	Вивчення нормативних документів	ні	так
8.	Робота з поточною кореспонденцією	так	ні
9.	Передача документів в архів	ні	так
10.	Підготовка до наради з питання зміцнення трудової дисципліни	ні	так
11.	Прийом співробітників по особистих питаннях	так	так
12.	Зустріч з представниками фірми "Hewlett Packard"	так	так
13.	Підготовка проекту наказу по преміюванню співробітників	ні	так
14.	Співбесіда з кандидатом на вакантне місце провідного економіста	ні	ні

1. Розкрийте сутність делегування повноважень.
2. Обґрунтуйте необхідність делегування ваших повноважень як керівника.
3. Сформулюйте причини небажання керівників делегувати повноваження, та відмови підлеглих від додаткової відповідальності.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 3:**

Організація управлінських процесів розпочинається із визначення повноважень, обов'язків і відповідальності управлінських працівників, що є однією із суттєвих умов здійснення повноцінного менеджменту.

Організація як функція менеджменту базується на трьох категоріях: повноваження; відповідальність; делегування.

Повноваженнями працівника менеджменту є право на самостійні дії, забезпечення інформацією і знаряддями праці.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і є ширшими на високих рівнях управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів, особливостей побудови організації тощо.

Делегування повноважень є основним процесом, з допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

У свою чергу, відповідальність — це зобов'язання виконати завдання і відповідати за їх задовільне виконання. Під зобов'язанням розуміють очікування від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегує бригадиру повноваження управління процесом складання трансформаторів, але відповідати за результати буде передусім сам менеджер.

Основною проблемою, що виникає при делегуванні повноважень, це визначення кола питань, які делегуються та кола питань, що залишаються у виключній компетенції керівника.

Делегуванню підлягають: часткові питання; рутинна і підготовча робота (розробка проектів планів, програм, формулювання цілей тощо); вузькоспеціалізовані проблеми.

Але слід пам'ятати, що при делегуванні потрібно дотримуватись наступних правил:

- 1) нецікаві завдання слід чергувати з цікавими;
- 2) давати такі завдання, з якими підлеглі краще справляться в силу своєї компетентності, а з другого боку – зможуть, виконуючи їх, розширити свій світогляд, виробити нові знання і навички.

Не делегуються та залишаються у виключній компетенції керівника:

- 1) функції загального керівництва;
- 2) особливо важливі справи;
- 3) конфіденційні проблеми;
- 4) проблеми, для яких немає часу для роз'яснень;
- 5) проблеми, пов'язані з підвищеним ризиком;
- 6) функції заохочення та покарання.

Для організації розподілу повноважень та визначення кола завдань, що можуть бути делеговані, доцільним є використання принципу Ейзенхауера. Згідно з даним принципом, всі види завдань, які є необхідними для виконання, можна розподілити на 4 наступні групи, які відображені у табл. 1.

Таблиця 1

Розподіл завдань для виконання згідно принципу Ейзенхауера

Група, до якої належать відповідні завдання	Види завдань	Принципи делегування
Група А	Термінові і важливі справи	Не делегуються і залишаються у виключній компетенції керівника
Група В	Термінові і менш важливі справи	Делегуються, проте потребують поточного і кінцевого контролю виконання
Група С	Менш термінові і важливі справи	Делегуються, проте потребують поточного і кінцевого контролю виконання
Група D	Менш термінові і менш важливі справи	Є обов'язковими для делегування

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо.

Недоліки у менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого, небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Американський економіст Ньюмен наводить 5 причин небажання керівників делегувати повноваження та 6 причин відмови підлеглих від відповідальності.

Причини небажання керівників делегувати повноваження та відмови підлеглих від відповідальності

Причини небажання керівників делегувати повноваження	Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування
1) перебільшення власної гідності, коли спрацьовує принцип „я це зроблю краще”; 2) невпевненість щодо свої здатності керувати; 3) відсутність довіри до підлеглих; 4) страх ризикових рішень; 5) відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку	1) відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв’язувати проблему; 2) боязнь критики; 3) відсутність необхідної інформації та ресурсів; 4) перевантаженість роботою; 5) невпевненість у собі; 6) відсутність додаткових стимулів.

Делегування повноважень може бути тимчасовим, епізодичним, зумовленим виробничою необхідністю надання органу управління чи працівнику не передбачених положенням або посадовою інструкцією додаткових прав.

Свої обов'язки й права менеджер може делегувати не тільки підлеглим. Так, для виконання або вирішення певного завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої не підпорядкований менеджеру вищого рівня. Водночас у зв'язку з виконанням завдання він може надати керівнику групи певні повноваження, у тому числі й такі, що передбачають дії від його імені.

#### **Завдання 4. «Аналіз та удосконалення організаційної структури управління»**

Ви – заступник голови правління з економічних питань виробничо-торговельного публічного акціонерного товариства «Мирослава» (ПАТ «Мирослава»).

ПАТ «Мирослава» діє згідно зі статутом, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює виробництво хлібобулочної та ковбасної продукції, оптові закупки продовольчих та промислових товарів, а також здійснює їх роздрібний продаж населенню міста. На підприємстві працює 130 осіб, у тому числі працівників апарату управління - 35 осіб (табл. 1).

Таблиця 1

Штатний розклад ПАТ «Мирослава»

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць до скорочення, осіб	Річний ФОП, грн.
1	2	3	4
1.	Голова правління	1	144000
2.	Заст. голови правління з питань економіки	1	114000
3.	Заст. голови правління з комерційних питань	2	114000
4.	Гол. бухгалтер	1	96000
5.	Заст. гол. бухгалтера	1	86400
6.	Бухгалтер 1 категорії	3	66000
7.	Економіст 1 категорії	3	63600
8.	Економіст 2 категорії	3	61200
9.	Товарознавець 1 категорії	3	70800
10.	Товарознавець 2 категорії	5	63600
11.	Ст. інспектор відділу кадрів	2	72000
12.	Інженер 1 категорії	1	57600
13.	Фахівець з ІТ	2	78000
14.	Юрист	1	75600
15.	Адміністратор	2	66000
16.	Завідувач господарства	2	57600
17.	Секретар офісу	2	48000
Разом		35	1334400

На звітних зборах ПАТ «Мирослава» акціонери критикували управлінський апарат товариства за відсутність належної оперативності в роботі, зв'язків між підрозділами, організації виробництва і торгівлі власною продукцією і покупними товарами.

Асортимент продукції, який випускається підприємством, потребує оновлення та розширення відповідно до запитів споживачів. Необхідні кошти



на модернізацію окремих видів обладнання, моральний і фізичний знос яких перевищує допустимий.

Два павільйони, які оренднуються у ТОВ «Зелений ринок», працюють тільки в одну зміну (з 9 до 17 год.), із двома вихідними днями, не надаються покупцям додаткові торговельні послуги, асортимент товарів скоротився на 20%, мають місце випадки продажу товарів після закінчення терміну їх реалізації, не здійснюється рекламування товарів і послуг. Мають місце також порушення продавцями і спеціалістами апарату управління трудової дисципліни (запізнення па роботу, прогули тощо).

Крім цього, необґрунтовано збільшилася чисельність управлінського апарату на 7 осіб. Ці та інші недоліки призвели до скорочення обсягу продажу товарів на 25% та зниження рівня рентабельності підприємства з 12% у минулому році, до 6,4% у поточному.

Збори акціонерів вимагали від керівництва підприємства негайно вжити заходи щодо удосконалення організації виробництва і торгівлі та скорочення апарату управління.

Керуючись наданою інформацією необхідно:

1. Розробити новий склад управлінського персоналу ПАТ «Мирослава», передбачивши його обґрунтоване скорочення на 25%, розрахувати очікувану економію фонду оплати праці та побудувати схему організаційної структури управління або схему взаємодії керуючої та керованої підсистем. Визначити рівні та сфери менеджменту. Ідентифікувати тип та вид організаційної структури управління.

2. Розробити заходи щодо удосконалення організації торговельної діяльності.

3. Підготувати відповідне рішення щодо затвердження нового штатного розкладу управлінського персоналу та заходів щодо удосконалення організації торгівлі і оформити його у вигляді доповідної записки.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 4:**

Організаційна структура управління (ОСУ) – це сукупність управлінських органів та рівнів управління, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання основних функцій менеджменту та досягнення цілей підприємства.

Організаційна структура управління об'єднує людські та матеріальні ресурси, упорядковує зв'язки між ними. Створення ОСУ є найважливішим елементом організаційної діяльності підприємства.

Якщо ОСУ найбільш повно відповідає завданням, які стоять перед підприємством, допомагає їх вирішити з мінімальними витратами, правильно

групує необхідні для цього види діяльності та інформаційні потоки, надає співробітникам широкий простір для ініціативи та самовдосконалення, то вона вважається оптимальною.

В організаційній структурі виділяють такі елементи, як відділи, рівні та зв'язки – горизонтальні і вертикальні.

Найзагальніший поділ організаційних структур – це поділ на формальні і неформальні.

В залежності від характеру взаємодії з зовнішнім середовищем розрізняють **механістичні** (бюрократичні) і **органічні** (адаптивні) формальні структури управління.

Механістичні структури функціонують ефективно в умовах стабільного зовнішнього оточення; для органічних характерна здатність до швидкої адаптації до змінних ринкових умов та потреб самої організації.

До механістичних організаційних структур належать: лінійна, лінійно-штабна, функціональна та частково дивізійна оргструктури управління.

До органічних відносять інноваційну дивізійну, матричну, проектну, бригадну (орієнтовану на колектив), венчурну, інноваційну і створену за принципом ринку.

Слід розглянути особливості, переваги та недоліки функціонування того або іншого типу організації управління.

В теорії менеджменту виділяють наступні групи факторів, які впливають на вибір певної структури управління:

#### **1) Внутрішні:**

- формалізація (ступінь дотримання ієрархічної субординації між працівниками всередині фірми);
- централізація (ступінь зосередження керівних функцій в руках управлінської верхівки фірми);
- складність;
- норма керованості (кількість підлеглих, яким ефективно може керувати один менеджер).

#### **2) Зовнішні:**

- стратегія фірми (інноваційна, на зменшення витрат, диверсифікація виробництва);
- розмір організації (фірми);
- технологія (рутинна, нерутинна);
- тип виробництва (одиничний, серійний, масовий);
- зовнішнє середовище (споживачі, постачальники, конкуренти, державні і правові служби та ін.).

3) **Спеціальні:** ефект влади і контролю; комп'ютеризація інформаційних процесів та ін.

Сукупність підрозділів апарату управління, а також чисельність управлінського персоналу знаходить своє відображення у штатному розписі підприємства.

Штатний розпис — це організаційно-розпорядчий документ, що відображає структуру підприємства, чисельність відділів, співробітників, а також розмір їхньої заробітної плати. Наявність правильно оформленого штатного розпису на підприємстві є запорукою уникнення непорозумінь з представниками контролюючих органів, а також інструмент регулювання витрат на управлінський та виробничий персонал.

Прийняття, затвердження керівником підприємства штатного розпису проводиться шляхом видання наказу, що визначатиме кількість працівників кожної професії з розподілом штатних одиниць за структурними підрозділами підприємства.

Розроблення штатного розпису має здійснюватися на основі внутрішніх організаційно-нормативних документів (чинна структура і чисельність, положення з оплати праці) та з урахуванням вимог нормативно-правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (назви посад і професій мають відповідати назвам у Класифікаторі).

Протягом року до штатного розпису може бути внесено зміни в разі введення (виведення) штатних одиниць, змін розміру посадових окладів, а також змін суттєвих умов праці (назв посад, розрядів, категорій тощо).

Підстави внесення змін в штатний розпис у цьому наказі можуть бути різними, наприклад:

- оптимізація організаційної структури підприємства;
- реорганізація підприємства;
- зміна обсягів діяльності;
- проведення заходів, направлених на поліпшення діяльності підприємства або його підрозділів.

#### **Алгоритм вирішення завдання 4:**

1. Керуючись інформацією, наведеною в таблиці 1, розробляємо новий штатний розклад ПАТ «Мирослава», передбачивши скорочення управлінського персоналу на 25%. Для цього користуємось допоміжною таблицею 2.

Планова чисельність управлінського персоналу складе:

$$35 * (1 - 0,25) = 26,25 \approx 26 \text{ осіб}$$

## Новий штатний розклад ПАТ «Мирослава»

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць до скорочення, осіб	Річний ФОП, грн.	Кількість одиниць після скорочення, осіб	Річний ФОП, грн.
1	2	3	4	5	6
1.	Голова правління	1	144000	1	144000
2.	Заст. голови правління з питань економіки	1	114000	1	114000
3.	Заст. голови правління з комерційних питань	2	114000	1	57000
4.	Гол. бухгалтер	1	96000	1	96000
5.	Заст. гол. бухгалтера	1	86400	0	0
6.	Бухгалтер 1 категорії	3	66000	2	44000
7.	Економіст 1 категорії	3	63600	2	42400
8.	Економіст 2 категорії	3	61200	3	61200
9.	Товарознавець 1 категорії	3	70800	2	47200
10.	Товарознавець 2 категорії	5	63600	4	50880
11.	Ст. інспектор відділу кадрів	2	72000	1	36000
12.	Інженер 1 категорії	1	57600	1	57600
13.	Фахівець з ІТ	2	78000	2	78000
14.	Юрист	1	75600	1	75600
15.	Адміністратор	2	66000	2	66000
16.	Завідувач господарства	2	57600	1	28800
17.	Секретар офісу	2	48000	1	24000
Разом		35	1334400	26	1022680

2. Розраховуємо економію фонду оплати праці за рахунок проведеної оптимізації штатного розкладу підприємства:

$$\text{Економія ФОП} = 1334400 - 1022680 = 311720 \text{ грн.}$$

$$\text{Економія ФОП} = \frac{1334400 - 1022680}{1334400} * 100\% = 23,36\%$$

3. На основі виділених посад будуємо схему організаційної структури управління або схему взаємодії керуючої та керованої підсистем.

4. Ідентифікуємо рівні менеджменту, тип та вид організаційної структури управління.

В діяльності організації прийнято виділяти три рівні управління: вищий, середній та низовий.

На даному товаристві можна виділити наступні рівні управління згідно існуючого штатного розпису:

- 1). вищий рівень: голова правління, заступники голови правління;
- 2). середній рівень: керівники функціональних підрозділів та відділів,
- 3). низовий рівень: завідувач господарством.

За типом дана організаційна структура управління належить до механістичних та є лінійно-функціональною.

5. Виходячи з умови, визначаємо загальні подальші заходи щодо підвищення ефективності управління діяльністю ПАТ «Мирослава». До них можуть належати:

— з метою підвищення рівня трудової дисципліни оновити правила внутрішнього трудового розпорядку та організувати контроль за їх дотриманням;

— здійснювати пошук нових ринків збуту та розширювати існуючі зайняті сегменти ринку;

— організувати періодичні рекламні заходи (рекламу у ЗМІ, акції в магазинах);

— з метою підвищення рівня продаж і залучення додаткових клієнтів запровадити бонусні картки;

— використовувати сучасні ІТ для управління продажами і налагодження зв'язків з споживачами і партнерами;

— здійснити оновлення та розширення асортименту продукції;

— забезпечити надання додаткових торговельних послуг;

— забезпечити модернізацію або заміну застарілого обладнання;

— забезпечити проведення жорсткого контролю за термінами реалізації продукції;

— вдосконалити режим роботи павільйонів: у зв'язку з розташуванням павільйонів на території «Зеленого ринку» працювати без вихідних, але у 2 зміни;

— вільну земельну ділянку в 4000 м.кв. біля підприємства використати для:

→ створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;

→ стоянки транспорту для надання послуг з обслуговування фізичних та юридичних осіб;

— належним чином проводити аналіз оборотних засобів;

— систематично проводити виставки-продажі товарів;

— запровадити щомісячне звітування по використанню коштів;

— тощо.

6. Підготувати рішення щодо затвердження нового штатного розкладу управлінського персоналу та заходів щодо удосконалення організації діяльності ПАТ «Мирослава» у вигляді доповідної записки.

Доповідна записка – це документ, адресований керівникові підприємства у якому викладається інформація про факти, події, ситуацію, що склалася, виконану роботу тощо, а також наводяться свої висновки й пропозиції. Укладається з власної ініціативи або ж за вказівкою керівника.

<i>Голові правління ПАТ «Мирослава» Іванову П.П. Заступника голови правління з екон. питань Петрової А.А.</i>	
Доповідна записка	
<i>Текст.....</i>	
<i>Дата</i>	<i>Підпис</i>

#### **Задачі для самостійного вирішення:**

Ви - менеджер виробничо-торговельного публічного акціонерного товариства «Україна» (ПАТ «Україна»).

ПАТ «Україна» діє згідно зі статутом, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює виробництво плодоовочевих консервів, оптові закупки товарів у промислових підприємств та здійснює їх роздрібний продаж. У товаристві працює 185 осіб, у тому числі працівників апарату управління - 38 осіб (див. табл. 1).

На звітних зборах ПАТ «Україна» акціонери критикували управлінський апарат товариства за відсутність належної оперативності в роботі, зв'язків між підрозділами, організації виробництва і торгівлі власною продукцією і покупними товарами.

Асортимент продукції, який випускається підприємством, потребує оновлення та розширення відповідно до запитів споживачів. Необхідні кошти на модернізацію окремих видів обладнання.

Крім цього, необґрунтовано збільшилася чисельність управлінського апарату на 15 осіб. Ці та інші недоліки призвели до скорочення обсягу продаж товарів на 37% та зниження рівня рентабельності операційної діяльності.

Збори акціонерів вимагали від керівництва підприємства негайно вжити заходи щодо удосконалення організації діяльності та скорочення апарату управління.

**Завдання:**

1. Розробити новий склад управлінського персоналу ПАТ «Україна», передбачивши його обґрунтоване скорочення на 30%, розрахувати очікувану економію фонду оплати праці та побудувати нову схему організаційної структури управління.

2. Розробити заходи щодо удосконалення організації діяльності.

3. Підготувати рішення щодо затвердження нового штатного розкладу управлінського персоналу та заходів щодо удосконалення організації торгівлі і оформити його у вигляді відповідної записки.

Інформаційне забезпечення завдання:

Таблиця 1

Штатний розклад ПАТ «Україна»

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць до скорочення, осіб	Річний ФОП, грн.	Кількість одиниць після скорочення, осіб	Річний ФОП, грн.
1	2	3	4	5	6
1.	Голова правління	1	105000		
2.	Заст. голови правління з питань економіки	1	91000		
3.	Заст. голови правління з комерційних питань	2	91000		
4.	Гол. бухгалтер	1	98000		
5.	Заст. гол. бухгалтера	1	91000		
6.	Бухгалтер 1 категорії	4	145600		
7.	Економіст 1 категорії	4	143500		
8.	Економіст 2 категорії	4	133000		
9.	Товарознавець 1 категорії	3	129500		
10.	Товарознавець 2 категорії	5	196000		
11.	Ст. інспектор відділу кадрів	2	91000		
12.	Інженер 1 категорії	1	31500		
13.	Оператор ЕОМ	2	24500		
14.	Юрист	1	31500		
15.	Адміністратор	2	24500		
16.	Завідувач господарства	2	17500		
17.	Секретар офісу	2	17500		
Разом		38	1461600		

## **Завдання 5. «Аналіз системи управління та результативності діяльності підприємства»**

Ви - менеджер відділу економіки публічного акціонерного товариства «Нова справа Ужгород» (ПАТ «Нова справа Ужгород»)

ПАТ «Нова справа Ужгород» є самостійним господарюючим суб'єктом, діє згідно зі статутом, має самостійний баланс, рахунки в банках і здійснює виробництво, роздрібний і оптовий продаж продовольчих товарів і товарів культурно-побутового призначення.

На підприємстві працює 250 осіб, у тому числі управлінського персоналу - 37 осіб. До числа управлінського персоналу належать: голова правління - 1, заступник голови правління з питань маркетингу - 1, головний бухгалтер - 1, бухгалтерів відділу обліку і аудиту - 5, економістів відділу економіки - 5, маркетологів відділу маркетингу - 5, інженерів відділу техніки та будівництва - 6, заступник голови правління з питань будівництва - 1, головний інженер - 1, заступник голови правління з питань персоналу - 1, інспекторів відділу кадрів - 4, юрист - 1, зав. господарства - 1, завідувачі філіалів - 3, секретар офісу - 1; усі відділи очолюються менеджерами.

На звітних зборах акціонери гостро критикували управлінський персонал за пасивність у роботі, відсутність конкретних розрахунків зростання доходів підприємства та виявлення факторів, які на них впливають, не розроблено стратегічних заходів подальшого розвитку виробництва та продажу товарів.

Крім того, між підрозділами підприємства та працівниками апарату управління не встановлено належних функціональних зв'язків. Незважаючи на те, що валові прибутки зростають дуже повільними темпами, не використовується вільна земельна ділянка площею близько 220 кв. м., два філіали підприємства з роздрібного продажу товарів, що розташовані на вулицях з інтенсивним рухом транспорту та покупців, працюють лише в одну зміну (з 8 до 17 год. з перервою на обід - 1 год.).

За останні шість місяців асортимент виробленої власної продукції та покупних товарів скоротився майже на 14%, скорочуються також ринки збуту товарів, не надаються додаткові послуги споживачам (доставка товарів додому, установка і ремонт побутової техніки, організація стоянки автотранспортних засобів та ін.)

### ***Завдання***

*Керуючись наданою інформацією:*

*1. Побудувати схему організаційної структури апарату управління, визначити тип організаційної структури управління, рівні та сфери менеджменту.*



2. Розрахувати абсолютне і відносне відхилення від планових показників, визначити рентабельність виробництва, прибуток на 1 працівника, рівень покриття попиту на продукцію підприємства і провести аналіз їх динаміки.

3. Розробити заходи щодо подальшого розвитку виробництва та продажу товарів, підготувати та організаційно оформити відповідне рішення щодо затвердження заходів з подальшого розвитку виробництва та продажу товарів.

Таблиця 1

Основні організаційно-економічні показники ПАТ «Нова справа Ужгород» за звітний період

№ п/п	Показники	Один. вимір.	За планом	Фактично	Абсолютне відхилення від плану, +/-	Відносне відхилення від плану, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Загальна виробнича та торговельна площа	кв. м.	2100	2100		
2.	Чисельність персоналу	осіб	250	270		
3.	Засоби праці	ум. гр. од.	2510409	2514600		
	(основні засоби)	ум. гр. од.	1860931	1879600		
4.	Предмети праці	ум. гр. од.	2705227	254532		
5.	Фонд заробітної плати	ум. гр. од.	6748780	6366510		
6.	Товарна продукції (обсяг продажу)	ум. гр. од.	49543335	52901850		
7.	Собівартість товарної продукції (обсягу продажу)	ум. гр. од.	52083589	60375800		
8.	Комерційний дохід	ум. гр. од.	10604500	11639550		
9.	Чистий прибуток	ум. гр. од.	8703818	7293864		
10.	Обсяг попиту ринку на продукцію підприємства	ум. гр. од.	128270000	128270000		
11.	Рентабельність виробництва	-				
12.	Прибуток на 1 працівника	ум. гр. од.				
13.	Рівень покриття попиту	%				

### Алгоритм вирішення завдання 5:

1. На основі інформації, представленої в умові, щодо переліку та чисельності управлінського персоналу окремих категорій та функціональних напрямків будемо схему організаційної структури управління ПАТ «Нова справа Ужгород», яка відображає взаємозв'язок посадових осіб та рівнів менеджменту (див. рис. 1).

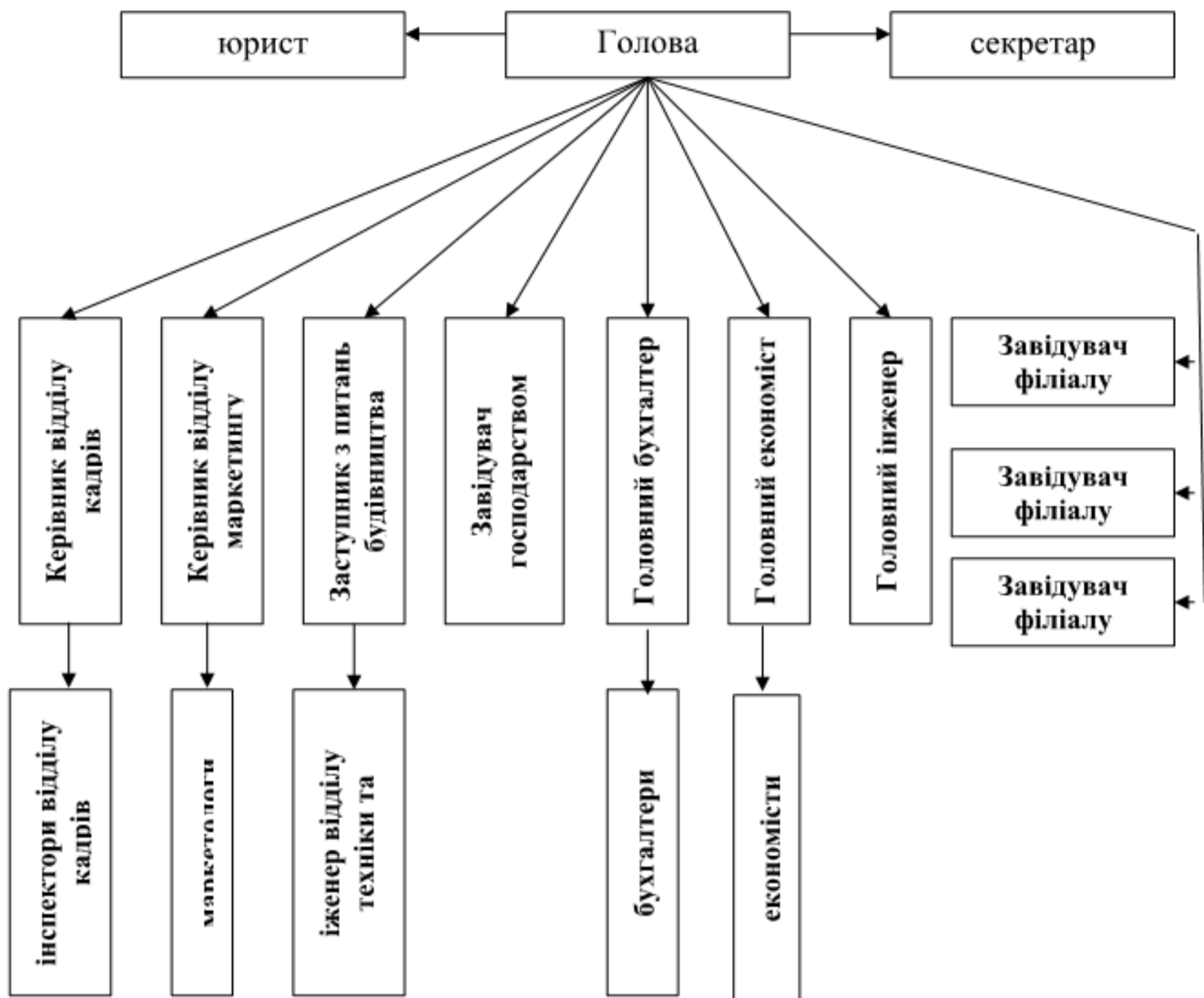


Рис. 1 Організаційна структура апарату управління ПАТ «Нова справа Ужгород»

2. Ідентифікуємо тип, вид організаційної структури управління, рівні та сфери менеджменту.

Організаційна структура апарату управління аналізованого підприємства ПАТ «Нова справа Ужгород» є механістичною (вид – лінійно-функціональна з ознаками дивізійної);

Рівні управління:

- вищий – голова правління, його заступники, головний бухгалтер; головний інженер, головний економіст;
- середній – керівники функціональних підрозділів, завідувачі філій;
- низовий – завідувач господарством.

Сфери менеджменту: кадри, облік, планування, організація торгівлі, маркетинг

3. Здійснюємо аналіз основних організаційно-економічних показників діяльності ПАТ «Нова справа Ужгород» за звітний період.

При цьому враховуємо наступний взаємозв'язок показників

$$\text{Рентабельність виробництва} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{собівартість товарної продукції}} \quad (1)$$

$$\text{Рівень покриття попиту} = \frac{\text{Товарна продукція}}{\text{Місткість ринку}} * 100\% \quad (2)$$

$$\text{Прибуток на 1 прац.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чисельність персоналу}} \quad (3)$$

Результати розрахунків відображаємо у табл. 1

Таблиця 1

Основні організаційно-економічні показники ПАТ «Нова справа Ужгород» за звітний період

№ п/п	Показники	Один. вимір.	За планом	Фактично	Абсолютне відхилення від плану, +/-	Відносне відхилення від плану, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Загальна виробнича та торговельна площа	кв. м.	2100	2100	0	0
2.	Чисельність персоналу	осіб	250	270	20	8
3.	Засоби праці (основні засоби)	ум. гр. од.	2510409	2514600	4191	0,17
		ум. гр. од.	1860931	1879600	18669	1,00
4.	Предмети праці (оборотні фонди або матеріальні видатки)	ум. гр. од.	2705227	254532	-2450695	-90,59
5.	Фонд заробітної плати	ум. гр. од.	6748780	6366510	-382270	-5,66
6.	Товарна продукції (обсяг продажу)	ум. гр. од.	49543335	52901850	3358515	6,78
7.	Собівартість товарної продукції (обсягу продажу)	ум. гр. од.	52083589	60375800	8292211	15,92
8.	Комерційний дохід	ум. гр. од.	10604500	11639550	1035050	9,76
9.	Чистий прибуток	ум. гр. од.	8703818	7293864	-1409954	-16,20
10.	Обсяг попиту ринку на продукцію підприємства	ум. гр. од.	128270000	128270000	0	0
11.	Рентабельність виробництва (р.9/р.7)	-	0,17	0,12	-0,05	-27,71
12.	Прибуток на 1 працівника (р.9/р.2)	ум. гр. од.	34815,27	27014,31	-7800,96	-22,41
13.	Рівень покриття попиту (р.6/р.10*100%)	%	38,62	41,24	2,62	6,78

За результатами розрахунків проводимо аналіз ефективності діяльності ПАТ «Нова справа Ужгород» за звітний період.

Так, фактичний обсяг продаж на підприємстві збільшився у порівнянні з планом на 9,76%, але у зв'язку із зростанням собівартості продукції на 15,92%, чистий прибуток підприємства менший від запланованого на 16,2%. Відповідно у звітному періоді рентабельність підприємства нижча від запланованої на 27,71%. Підприємство забезпечує покриття попиту тільки на 41,24%, тому доцільно збільшити обсяги продаж. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно знизити собівартість продукції, а також чисельність персоналу (чисельність працівників на ПАТ «Нова справа Ужгород» у базовому періоді у порівнянні з плановим збільшилася на 8%) та покращити стимулювання персоналу.

4. Виходячи з результатів проведених розрахунків та базуючись на детальному аналізі проблем щодо організації операційної діяльності, представлених в умові завдання, формулюємо заходи щодо удосконалення діяльності ПАТ «Нова справа Ужгород» та оформляємо їх у вигляді доповідної записки.

## Завдання 6. «Прогнозування обсягів діяльності на плановий період»

Універсам «Божа корівка» планує збільшення обсягів реалізації товарів без розширення існуючого асортименту. Використовуючи метод екстраполяції, ви, як товарознавець магазину, на початок звітнього періоду визначили необхідні темпи приросту виручки від реалізації продукції.

Наприкінці року Вам необхідно провести аналіз діяльності універсаму за визначеними товарними позиціями. Для цього Вам необхідно *визначити, по яких групах товарів вдалося досягнути планових показників та розрахувати відсоток виконання плану.*

Крім того *Вам необхідно запропонувати керівництву заходи, впровадження яких сприятиме підвищенню обсягів реалізації по вказаних товарах та оформити їх у вигляді доповідної записки.*

Таблиця 1

Показники діяльності універсаму «Божа корівка» за базисний та звітний період

Товарні групи	Обсяг реалізації у попередньому році, тис. грн.	Планове збільшення обсягів реалізації у звітному році (у %)	Фактичний обсяг реалізації у звітному році, тис. грн.	Плановий обсяг реалізації у звітному році, тис. грн.	Відсоток виконання плану, %
Ковбасні вироби	1092,84	107	1165,08		
Риба і ворепродукти	910,56	104	850,5		
Молоко та молочна продукція	1201,2	112	1205,26		
Безалкогольні напої	765,8	110	771,68		

### Методичні рекомендації по вирішенню завдання 6:

У теорії і практиці в процесі прогнозування економічних показників досить часто використовують методологію екстраполяції, за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах.

Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. Зауважимо, що аналіз ряду динаміки окремого показника, наприклад виручки від реалізації продукції, має суто описовий характер і не пояснює причин тих чи інших змін тенденції.

Методи екстраполяції використовують за відносно стабільного розвитку підприємства (чи окремих показників його діяльності) або за наявності сезонних чи циклічних коливань з чітко вираженим трендом.

Під трендом (від англ. trend — напрям, тенденція) розуміють тривалу тенденцію зміни економічних показників в економічному прогнозуванні.

Тренд вважають основою часового ряду, на яку вже накладаються інші складові.

Сезонні зміни, унаслідок погодних умов і звичок, виявляються приблизно в однакові часи року.

Циклічні зміни, що охоплюють періоди в декілька років, відбивають рівні економічного підйому і спаду.

Іррегулярні зміни викликають різноманітні події та явища в суспільстві, на окремих підприємствах, у природі, які непостійні у своєму з'явленні та впливі на рівні попиту.

Нажаль, методи екстраполяції не можуть визначити поворотні крапки у змінах рівнів ряду, що дозволило б керівникам підприємств заздалегідь змінити свої плани у відношенні обсягу продажів і виробництва.

Прогнозування на підставі тренду сприяє продовженню політики фірми, а не її зміні. Для підвищення точності екстраполяції використовуються різні прийоми. Наприклад, вони можуть полягати в тому, щоб тренд, який визначено шляхом екстраполяції, коректувати з урахуванням реального досвіду розвитку галузі аналога чи досліджень об'єкта, що випереджають у своєму розвитку прогнозований об'єкт.

Якщо ж розвиток показників фінансово-господарської діяльності підприємства у попередніх періодах характеризується значною нестабільністю і суттєвим коливанням фінансових/економічних показників, то їх екстраполяція на майбутні періоди буде неможливою, а отже, недоцільним є використання відповідних методів.

Можна виокремити три основні групи методів прогнозування за допомогою екстраполяції:

- методи визначення середніх величин;
- екстраполяція тренду;
- експоненціальне згладжування.

Методи визначення середніх величин. Прогнозні показники досить часто розраховуються як середнє значення відповідних показників у попередніх періодах. Середні величини обчислюються здебільшого за алгоритмом середньої арифметичної простої чи середньої арифметичної зваженої.

Найпоширенішим у процесі прогнозування є метод визначення ковзної середньої, за використання якого прогнозні показники розраховуються як середні величини відповідних показників за  $n$  попередніх періодів (а не з використанням усіх значень аналізованого ряду динаміки). Кожні наступні прогнозні показники розраховуються на основі значень, одержаних в 3, 4, ...  $n$  попередніх періодах заміною значень найвіддаленіших періодів на нові.

У разі, якщо ковзна середня ( $K_{ct}$ ) обчислюється як середня арифметична проста, то можна використати такий алгоритм її розрахунку:

$$K_{ct} = \frac{1}{t} \sum_{i=1}^t x_i \quad (1)$$

де  $t$  — границя числового ряду (наприклад, порядковий номер останнього звітнього періоду);

$n$  — досліджуваний інтервал ряду динаміки;

$x_i$  — значення досліджуваного показника в  $i$ -му періоді.

Розглянутий метод є досить прийнятним для визначення тренду та розрахунку прогнозних показників при складанні плану підприємства на майбутній період.

### Алгоритм вирішення завдання 6:

1. Знаходимо планове збільшення обсягів реалізації у грошовому вимірі :

$$Q_i = \frac{Q_{\text{факт}} \cdot \text{Планове збільш.обсягів (\%)}}{100\%} \quad (2)$$

$$Q_1 = (1092,84 \times 107 \%) : 100 \% = 1169,3388 \text{ тис. грн.}$$

$$Q_2 = (910,56 \times 104 \%) : 100 \% = 946,9824 \text{ тис. грн.}$$

$$Q_3 = (1201,2 \times 112 \%) : 100 \% = 1345,344 \text{ тис. грн.}$$

$$Q_4 = (765,8 \times 110) : 100 \% = 842,38 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначаємо відсоток виконання плану :

$$\% \text{ виконання плану} = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{план}}} * 100\% \quad (3)$$

3. Результати розрахунків відображаємо в таблиці 1.

## Показники діяльності універсаму «Божа корівка» за базисний та звітний період

Товарні групи	Обсяг реалізації у попередньому році, тис. грн.	Планове збільшення обсягів реалізації у звітному році (у %)	Фактичний обсяг реалізації у звітному році, тис. грн.	Плановий обсяг реалізації у звітному році, тис. грн.	Відсоток виконання плану, %
Ковбасні вироби	1092,84	107	1165,08	1169,34	99,64
Риба і морепродукти	910,56	104	850,5	946,98	89,81
Молоко та молочна продукція	1201,2	112	1205,26	1345,34	89,59
Безалкогольні напої	765,8	110	771,68	842,38	91,61

Таким чином, за результатами проведених розрахунків підприємство недовиконало планові показники по всіх видах продукції. Особливо суттєвим є рівень недовиконання плану по рибних та молочних продуктах (89,81% та 89,59% відповідно). Підприємству необхідно здійснювати заходи по нарощуванню обсягів реалізації продукції.

До них можуть належати:

- здійснення ефективної маркетингової політики: проведення рекламних заходів, використання системи знижок, бонусів тощо;
- диверсифікації асортименту шляхом внесення до переліку взаємодоповнюючих та взаємозамінних товарів;
- регіональної диверсифікації діяльності (розширення регіону збуту);
- розширення системи додаткових торгових послуг, пов'язаних із реалізацією товарів;
- тощо.

Представлені рекомендації щодо підвищення ефективності збутової політики універсаму «Божа корівка» слід представити у вигляді доповідної записки.



### Задачі для самостійного вирішення:

Магазин «Смаколики» планує збільшення обсягів реалізації товарів без розширення існуючого асортименту. Використовуючи метод екстраполяції, ви, як товарознавець магазину, на початок звітного періоду визначили необхідні темпи приросту виручки від реалізації продукції.

Наприкінці року Вам необхідно провести аналіз діяльності магазину за визначеними товарними позиціями. Для цього Вам необхідно *визначити, по яких групах товарів вдалося досягнути планових показників та розрахувати відсоток виконання плану.*

Крім того *Вам необхідно запропонувати керівництву заходи, впровадження яких сприятиме підвищенню обсягів реалізації по вказаних товарах та оформити їх у вигляді доповідної записки.*

Таблиця 1

Показники діяльності магазину «Смаколики» за базисний та звітний період

Товарні групи	Обсяг реалізації у попередньому році, тис. грн.	Планове збільшення обсягів реалізації у звітному році (у %)	Фактичний обсяг реалізації у звітному році, тис. грн.	Плановий обсяг реалізації у звітному році, тис. грн.	Відсоток виконання плану, %
Шоколадні цукерки	780,6	107	932,2		
Карамель	650,4	103	627,5		
Печиво	858	112	885,9		
Торти	547	110	540,2		

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Завдання 1. «Визначення напрямків оптимізації виробничої програми та рівня використання виробничих потужностей»**

ПАТ «Мукачівприлад» виготовляє високоякісну продукцію за стабільними цінами, яка користується попитом у споживачів. Ринок збуту продукції підприємства постійно збільшується. На підставі досліджень, що проведені маркетинговими службами, прогнозне зростання ринку збуту продукції у плановому періоді може досягти 12% по виробу А, 30% по виробу В, 22% по виробу С від обсягів продажу звітного періоду.

Для виробництва виробів підприємство має спеціальне обладнання. Для виробництва виробу А – дві потокові лінії, виробу В – три, виробу С – одна, які використовуються не з повною завантаженістю. Максимальний рівень використання виробничої потужності – 80%.

Залишки незавершеного виробництва на підприємстві не утворюються.

Виробництво продукції здійснюється у цехах, що належать підприємству. Виробництво працює в одну зміну, тривалість зміни – 8 годин, кількість робочих днів – 255, коефіцієнт корисного використання робочого часу (без простоїв обладнання) – 0,78.

Підприємство не має обмежень у сировині, що використовується на виробництві, кількість та професійна підготовка фахівців дозволяє суттєво збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції. «Вузьке місце» для підприємства – наявні виробничі потужності.

#### **II. Завдання до ситуації**

1. Обчислити обсяги товарної та реалізованої продукції підприємства (див. табл.1). Результати розрахунків відобразити у таблиці 2. Проаналізувати динаміку обсягів товарної та реалізованої продукції.

2. Оцінити обсяги продукції, які необхідно реалізувати підприємству у плановому періоді, щоб повністю задовольнити потреби ринку. Результати розрахунків відобразити у таблиці 3.

3. Визначити виробничу потужність підприємства та рівень її достатності для реалізації планових завдань виробництва.

4. Обґрунтувати план техніко-економічних заходів щодо нарощення виробничих потужностей підприємства та реалізації планових завдань.

## Показники діяльності підприємства

Показники	Базовий період	Звітний період
Випуск продукції у натуральному вимірі, од.		
Препарат А	7350	8100
Препарат В	17100	19200
Препарат С	1698	2200
Відпускні ціни, грош. од.		
Препарат А	143	148
Препарат В	73	75
Препарат С	28	30
Залишки нереалізованої продукції на складі на початок року, грош. од.		
Препарат А.	9810	7250
Препарат В	15100	17000
Препарат С	400	1100
Залишки нереалізованої продукції на складі на кінець року, грош. од.		
Препарат А	7250	6520
Препарат В	17000	12250
Препарат С	1100	1410
Трудомісткість виготовлення продукції, год.		
Препарат А	0,48	0,48
Препарат В	0,35	0,35
Препарат С	0,5	0,5

Таблиця 2

## Аналіз динаміки товарної та реалізованої продукції (гр. од.)

Показники	Базовий період	Звітний період	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Товарна продукція				
Препарат А				
Препарат В				
Препарат С				
Всього товарної продукції				
2. Реалізована продукція				
Препарат А				
Препарат В				
Препарат С				
Всього реалізованої продукції				

## Планові обсяги реалізації продукції (гр. од.)

Показники	Звітний період	Темп зростання, %	Плановий період
Реалізована продукція			
Препарат А			
Препарат В			
Препарат С			
Всього реалізованої продукції			

**Алгоритм вирішення завдання:**

1. Визначаємо обсяги товарної продукції у вартісному вимірі окремо по кожному виду виробів у базовому та звітному періодах за формулою:

$$ТП_i = Q_i * Ц_i \quad (1)$$

де  $Q_i$  – валовий випуск продукції  $i$  у натуральному вимірі;  
 $Ц_i$  - ціна реалізації  $i$ -го виду продукції

2. Визначаємо загальні обсяги товарної продукції по підприємству. Визначаємо обсяг реалізації по окремих виробках у базовому та звітному періодах за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^n ТП_i \quad (2)$$

3. З метою здійснення аналізу розраховуємо абсолютне та відносне відхилення показників товарної продукції у звітному періоді порівняно з базисом, використовуючи наступні залежності:

$$\text{Абсолютне відхилення} = \text{показник}_{\text{звітного періоду}} - \text{показник}_{\text{базисного періоду}} \quad (3)$$

$$\text{Відносне відхил.} = \frac{\text{показник}_{\text{звітного періоду}}}{\text{показник}_{\text{базисного періоду}}} * 100\% - 100\% \quad (4)$$

4. Визначаємо обсяги реалізованої продукції у вартісному вимірі окремо по кожному виду виробів у базовому та звітному періодах за формулою:

$$РП_i = ТП_i + З_{Пi} - З_{Кi} \quad (5)$$

де  $ТП_i$  — обсяг випущеної  $i$ -ї продукції, готової до реалізації (показник товарної продукції по  $i$ -му виробу);

$З_{Пi}$ ,  $З_{Кi}$  - відповідно запаси нереалізованої продукції на початок та кінець

періоду.

Результати розрахунків наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз динаміки товарної та реалізованої продукції (гр. од.)

Показники	Базовий період	Звітний період	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Товарна продукція				
Препарат А	1051050	1198800	147750	14,06
Препарат В	1248300	1440000	191700	15,36
Препарат С	47544	66000	18456	38,82
Всього товарної продукції	2346894	2704800	357906	15,25
2. Реалізована продукція				
Препарат А	1053610	1199530	145920	13,85
Препарат В	1246400	1444750	198350	15,91
Препарат С	46844	65690	18846	40,23
Всього реалізованої продукції	2346854	2709970	363116	15,47

Здійснюємо аналіз отриманих результатів.

На підприємстві спостерігаються позитивні тенденції збільшення обсягів товарної та реалізованої продукції по всіх асортиментних групах. Найбільшими є показники темпів приросту по препарату С. По товарній продукції він складає 38,82% а по реалізованій – 40,23%.....

5. Визначаємо виробничу потужність по кожному виду продукції за формулою:

$$M = \frac{N_i * \text{ФРЧ}}{t_i} \quad (6)$$

де  $N_i$  – кількість агрегатів (одиниць обладнання) для виробництва окремого виду продукції;

ФРЧ - корисний фонд робочого часу одиниці обладнання;

$t_i$  — прогресивна трудомісткість виготовлення одиниці продукції даного виду.

При цьому ФРЧ визначають за наступною формулою:

$$\text{ФРЧ} = T_{\text{зм}} * K_{\text{зм}} * T_{\text{д}} * K_{\text{викор}} \quad (7)$$

$T_{\text{д}}$  - річний фонд роботи;

$K_{\text{зм}}$  - кількість змін роботи підприємства;

$T_{\text{зм}}$  - тривалість однієї зміни;

$K_{\text{викор}}$  - коефіцієнт корисного використання робочого часу.

1. Фонд робочого часу одиниці обладнання:  $= 8 * 255 * 0,78 = 1591,2$  год.
2. Фонд робочого часу обладнання по препарату А  $= 1591,2 * 2 = 3182,4$  год.
3. Фонд робочого часу обладнання по препарату В  $= 1591,2 * 3 = 4773,6$  год.
4. Фонд робочого часу обладнання по препарату С  $= 1591,2$  год.
5. Виробнича потужність по препарату А  $= 3182,4$  год. /  $0,48 = 6630$  шт.
6. Виробнича потужність по препарату В  $= 4773,6$  год. /  $0,35 = 13638,8$  шт.
7. Виробнича потужність по препарату С  $= 1591,2$  год. /  $0,5 = 3182$  шт.

У результаті розрахунків було визначено, що виробнича потужність по препарату А складає 6630 од., по препарату В – 13638,8 од., по препарату С -3182 од.

6. Розрахунок можливих обсягів виробництва та реалізації продукції у плановому періоді.

Планування необхідних обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства здійснюється виходячи з досліджень маркетингової служби підприємства щодо зростання ринків збуту продукції. Якщо припустити, що частка на ринку підприємства не зміниться, то темпи зростання обсягів реалізації будуть відповідати темпам зростання ринків збуту продукції.

Необхідний для задоволення потреб ринку обсяг реалізації окремих видів продукції у плановому періоді можна розрахувати за формулою:

$$РП_{i\text{пл}} = РП_{i\text{зв}} * ТР_i / 100 + РП_{i\text{зв}}, \quad (7)$$

де  $РП_{i\text{зв}}$  - обсяг реалізації препарату  $i$  у звітному періоді (див. табл. 2);  
 $ТР_i$  - плановий темп зростання ринку збуту препарату  $i$ .

Результати розрахунку наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Планові обсяги реалізації продукції (гр. од.)

Показники	Звітний період	Темп зростання, %	Плановий період
Реалізована продукція			
Препарат А	1199530	12	1343474
Препарат В	1444750	30	1878175
Препарат С	65690	22	80141,8
Всього реалізованої продукції	2709970		3301790

За результатами проведених розрахунків можна зробити такі висновки та пропозиції (аналітична записка).

*Висновки.* У звітному періоді на ПАТ «Мукачівприлад» спостерігалось

збільшення всіх показників виробничої програми порівняно з базовим періодом. Так, темп зростання товарної продукції становить 115,25%, реалізованої продукції - 115,47%.

У процесі планування визначені можливі та необхідні обсяги виробничої діяльності підприємства, визначені оптимальні їх значення.

Виходячи з досліджень маркетингової служби щодо можливого збільшення обсягів реалізації продукції були встановлені такі планові завдання: необхідний обсяг реалізованої продукції – 3301790 гр. од., у тому числі по виробу А - 1343474 гр. од, по виробу В – 1878175 гр. од, по виробу С - 80141,8 гр. од

Оцінка виробничих можливостей підприємства свідчить, що підприємству не вистачає наявних виробничих потужностей та виникає потребу у їх нарощування.

*Пропозиції.* ПАТ «Мукачівприлад» необхідно провести ряд заходів щодо нарощення виробничих потужностей та збільшення ефективності їх використання.

Основними резервами збільшення виробничих потужностей є:

- зменшення трудомісткості виробництва;
- введення в дію нових ланок і розширення діючих виробничих площ;
- збільшення часу роботи обладнання (або коефіцієнта змінності роботи обладнання);
- формування оптимального плану розподілу робіт;
- реконструкція діючого обладнання та технічне переозброєння виробництва;
- підвищення рівня завантаженості обладнання до нормативної величини.

До факторів, що впливають на ефективне використання виробничої потужності підприємства, належать такі групи:

1. *Фактори, що пов'язані зі складом та особливостями структури основних фондів підприємства:*

- кількість та продуктивність обладнання;
- співвідношення активної та пасивної частин основних фондів;
- рівень технології виробництва;
- рівень зносу обладнання, його технічні характеристики;
- характер використання обладнання.

2. *Фактори, що пов'язані з особливостями продукції, що випускається:*

- серійність випуску;

- рівень уніфікації виробів та деталей;
- стандартизація використовуваних матеріалів, обладнання та деталей;
- матеріаломісткість продукції.

3. *Фактори, що пов'язані з особливостями організації виробництва продукції:*

- рівень спеціалізації та кооперації виробництва;
- ступінь концентрації виробництва;
- рентабельність виробництва;
- рівень кваліфікації кадрів;
- рівень узгодженості за продуктивністю між групами робочих місць;
- кількість «вузьких місць».

4. *Фактори, що пов'язані з рівнем управління виробництвом:*

- виробнича та організаційна структура виробництва;
- методи управління, що використовуються;
- стиль та техніка управління.

Всі перелічені фактори впливають на виробничу потужність комплексно.

### ***Завдання для самостійного вирішення:***

1. ТОВ “Медпром” спеціалізується на виготовленні та реалізації медичних препаратів. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі та відповідно до чинного в Україні законодавства, затвердженого статуту, ліцензії на право виробництва та реалізації медичних препаратів.

Товариство виготовляє високоякісну продукцію за стабільними цінами, яка користується попитом у споживачів. Ринок збуту продукції підприємства постійно збільшується. На підставі досліджень, що проведені маркетинговими службами, прогнозне зростання ринку збуту продукції у плановому періоді може досягти 10% по препарату А, 25% по препарату В, 30% по препарату С від обсягів продажу звітного періоду.

Для виробництва препаратів підприємство має спеціальне обладнання. Для виробництва препарату А – два агрегати, препарату В – три, препарату С – один, які використовуються не з повною завантаженістю. Максимальний рівень використання виробничої потужності – 90%.

Залишки незавершеного виробництва на підприємстві не утворюються.

Виробництво продукції здійснюється у цехах, що належать підприємству. Виробництво працює в одну зміну, тривалість зміни – 8 годин, кількість робочих днів – 260, коефіцієнт корисного використання робочого часу (без простоїв обладнання) – 0,87.

Підприємство не має обмежень у сировині, що використовується на виробництві, кількість та професійна підготовка фахівців дозволяє суттєво



збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції. «Вузьке місце» для підприємства – наявні виробничі потужності.

*Завдання до ситуації:*

1. Обчислити обсяги товарної та реалізованої продукції підприємства (див. табл.1). Проаналізувати динаміку обсягів товарної та реалізованої продукції.

2. Оцінити обсяги продукції, які необхідно реалізувати підприємству у плановому періоді, щоб повністю задовольнити потреби ринку.

3. Визначити виробничу потужність підприємства та рівень її достатності для реалізації планових завдань виробництва.

Таблиця 1

Показники діяльності підприємства

Показники	Базовий період	Звітний період
Випуск продукції у натуральному вимірі, од.		
Препарат А	7600	8600
Препарат В	17100	19400
Препарат С	1600	2250
Відпускні ціни, грош. од.		
Препарат А	12,3	12,5
Препарат В	7,1	7
Препарат С	5,5	5,5
Залишки нереалізованої продукції на складі на початок року, грош. од.		
Препарат А.	9800	7200
Препарат В	15400	10600
Препарат С	400	1100
Залишки нереалізованої продукції на складі на кінець року, грош. од.		
Препарат А	7200	6700
Препарат В	10600	12100
Препарат С	1100	1500
Трудомісткість виготовлення продукції, год.		
Препарат А	0,35	0,35
Препарат В	0,18	0,18
Препарат С	0,7	0,7
Норматив залишків нереалізованої продукції на складі на кінець планового року, тис. грош. од.	Плановий рік	
Препарат А	8,7	
Препарат В	16,4	
Препарат С	2,5	

## Завдання 2. «Розробка продуктивних стратегій підприємства за допомогою методу БКГ»

Ви менеджер по збуту на взуттєвій фабриці ПАТ «Ужгородська взуттєва фабрика», що спеціалізується на випуску взуття різних моделей та фасонів. В останні роки ви приклали зусиль до освоєння випуску нових видів продукції. Продукція підприємства має споживачів у країнах Західної Європи (Польща, Австрія, Німеччина). Обсяг реалізації продукції в умовних грошових одиницях (у.о.) за останні два роки і частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента з кожного виду продукції наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

### Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації по роках, тис. у.о.		Частка ринку, 2018 р, %	
	2017 р.	2018 р.	підприємства	конкурента
1. Черевики	1800	3200	22	12
2. Балетки	270	340	16	10
3. Мокасини	2100	2150	15	20
4. Пантолети	400	360	11	9
5. Чоботи на застібках	1500	900	35	20
6. Чоботи-ботфорти	60	100	1	7
7. Ботильони по типу оксфордських	580	348	40	18
8. Напівчобітки	980	686	16	16
9. Туфлі з відкритою п'ятковою частиною	900	400	2	4

Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консультативної групи, США), сформулюйте стратегію поведінки підприємства по окремих видах продукції.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 2:

Матриця портфельного аналізу БКГ – один із найвідоміших та найпростіших методів, що використовуються для розробки продуктивних стратегій та стратегії розвитку підприємства. Матриця розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. У її основі лежать два чинники мінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (див. рис. 1).

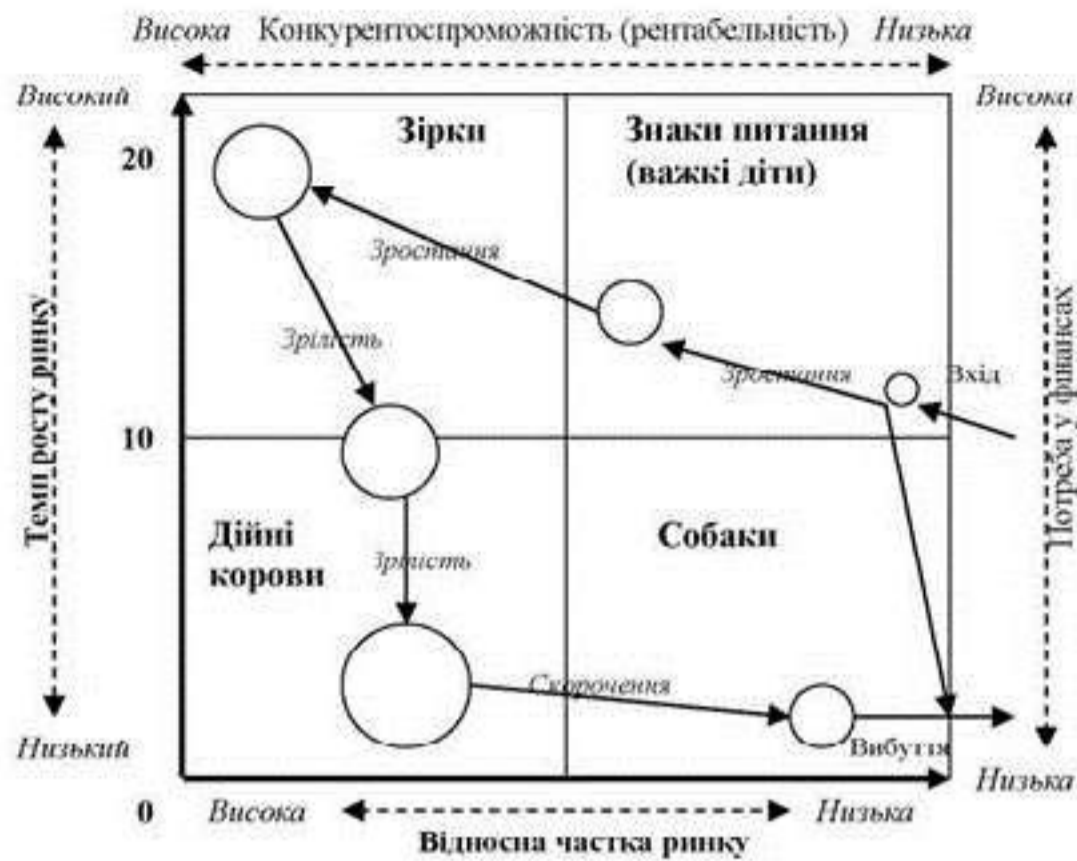


Рис. 2.1 Матриця Бостонської консалтингової групи

Відносна частка ринку (ВЧР) – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності.

Відносна частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше за лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1). На практиці відповідна матриця може бути представлена і у дзеркальному вигляді, коли лівий сектор характеризує низьку частку ринку («собаки» та «важкі діти»), а правий – високу («дійні корови» та «зірки»).

Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0,1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою. Діапазон шкали визначається шляхом розрахунку масштабу матриці за чинником ВЧР.

Темп зростання ринку (РР) – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0,1 до 10 та визначає швидкий і повільний ріст. Діапазон шкали визначається шляхом розрахунку масштабу матриці за чинником РР.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви:

— *«зірки»* - займають лідируюче положення в галузі, що розвивається. Одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого росту, а також жорсткого контролю за цими ресурсами з боку керівництва;

— *«дійні корови»* - займають лідируюче положення у відносно стабільній галузі. Так як збут відносно стабільний без будь-яких додаткових витрат, то ці підрозділи приносять прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки їх частки на ринку;

— *«дикі кішки», «знак питання» або «важкі діти»* - мають слабкий вплив на ринок галузі, що розвивається. Для них характерні слабка підтримка покупцями і нечітко визначені конкурентні переваги. Провідне положення на ринку займають конкуренти;

— *«собаки»* - відносяться види продукції з обмеженим обсягом збуту в сформованій або занепадаючій галузі. За тривалий час перебування на ринку цим підрозділам не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

1) Стратегія *«дикі кішки»* передбачає інтенсифікацію зусиль підприємства на даному ринку або відхід з нього. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні великі кошти – інвестиції, спрямовані на нарощування потужностей і інтенсивних рекламних кампаній. Тому керівники повинні вирішити: чи вірять вони, що даний підрозділ зможе успішно конкурувати при відповідній підтримці, або потрібно піти з ринку.

2) Стратегія *«дійні корови»* спрямована на підтримку існуючого становища якомога довше. Основні завдання зводяться до підтримання нових моделей існуючих товарів (розширення асортименту) з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, застосування періодичної нагадувальної реклами і цінових знижок.

3) Стратегія *«зірки»* спрямована на збільшення і підтримання частки на ринку. Основне завдання полягає в підтримці відмітних переваг продукції в умовах зростаючої конкуренції.

4) Стратегія «собаки» полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації. Підприємство, що має такий вид продукції, може спробувати збільшити прибуток шляхом проникнення на спеціальні ринки. Якщо керівництво вважає даний продукт перспективним, то для покращення його позицій необхідно кардинально змінити його конструктивні та якісні характеристики, удосконалити технологію виготовлення, що, у свою чергу, вимагає значних інвестицій.

Стратегія підприємства визначається видами його діяльності та їх взаємодією. Необхідний склад і взаємодія видів діяльності, у свою чергу, формуються і змінюються виходячи з конкурентних можливостей підприємства.

### Алгоритм вирішення завдання 2:

В якості критеріїв при побудові двохвимірної матриці БКГ розглядають: темпи росту ринку (обсягів продаж) підприємства і відносну частку ринку.

Для визначення продуктової стратегії підприємства необхідно перш за все знайти місце, яке займає конкретний вид продукції на матриці БКГ.

Для цього слід здійснити відповідні розрахунки.

1. Знаходимо показники росту ринку ( $PP_i$ ) як відношення обсягу реалізації продукції звітного періоду до базисного. Розрахунки проводимо окремо по кожному виду продукції.

2. Знаходимо показники відносної частки ринку як відношення частки ринку підприємства до частки ринку конкурента ( $ВЧР_i$ ). Розрахунки проводимо окремо по кожному виду продукції.

Результати розрахунків відображено в таблиці 2.

Таблиця 2

Розрахунки показників росту ринку та відносної частки ринку по окремих видах продукції підприємства

Види прод.	Обсяг реалізації по роках, тис. у.о.		Частка ринку, 2018 р, %		$PP_i$	$ВЧР_i$
	2017 р.	2018 р.	підприємства	конкурента		
1.	1800	3200	22	12	1,78	1,83
2.	270	340	16	10	1,26	1,60
3.	2100	2150	15	20	1,02	0,75
4.	400	360	11	9	0,90	1,22
5.	1500	900	35	20	0,60	1,75
6.	60	100	1	7	1,67	0,14
7.	580	348	40	18	0,60	2,22
8.	980	686	16	16	0,70	1,00
9.	900	400	2	4	0,44	0,50

3. Визначаємо масштаб матриці як середньоарифметичну величину по РР та ВЧР:

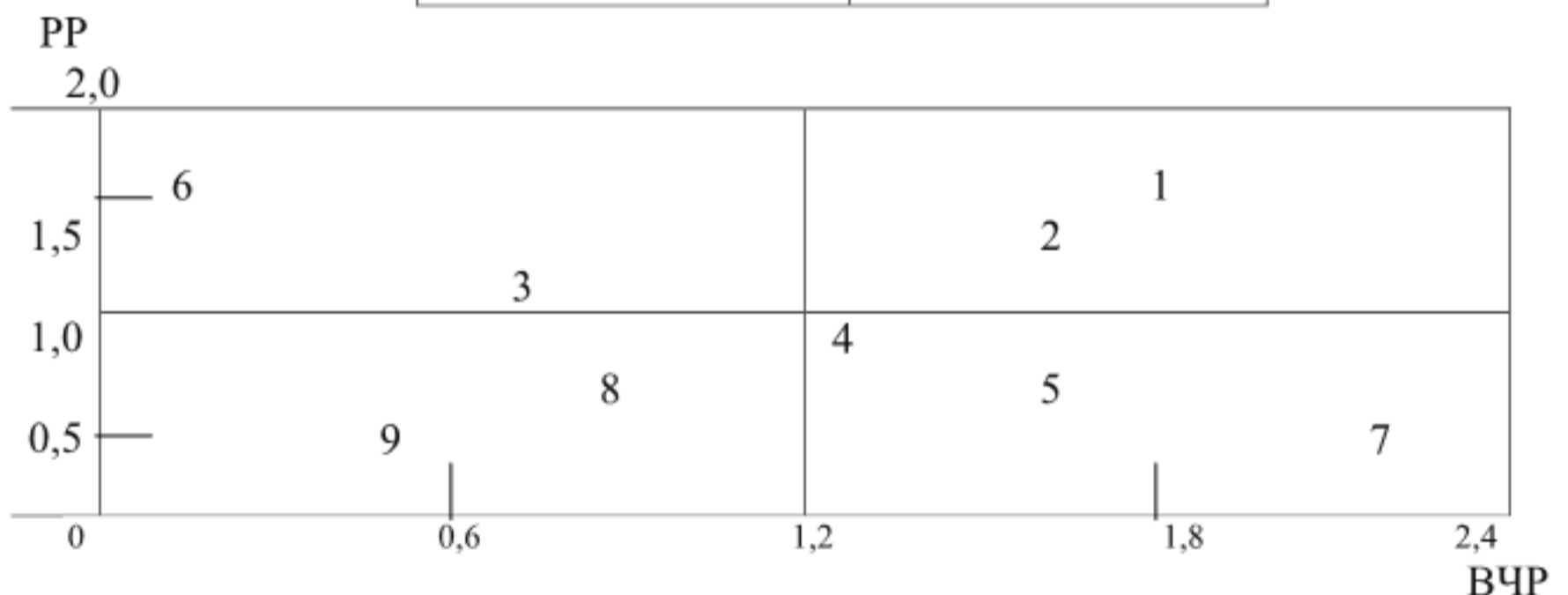
$$M_{PP} = \frac{\sum_{i=1}^n PP_i}{n} = \frac{1,78 + 1,26 + 1,02 + 0,9 + 0,6 + 1,67 + 0,6 + 0,7 + 0,44}{9} = \frac{8,97}{9} = 1,0$$

$$M_{ВЧР} = \frac{\sum_{i=1}^n ВЧР_i}{n} = \frac{1,83 + 1,6 + 0,75 + 1,22 + 1,75 + 0,14 + 2,22 + 1 + 0,5}{9} = \frac{11,02}{9} = 1,2$$

1. Будуємо матрицю БКГ, якщо координати відповідних видів продукції складають

1 (1,78; 1,83)      2 (1,26; 1,6)      3 .....

Дикі кішки	Зірки
Собаки	Дійні корови



Таким чином, продукція 8 і 9 займає сектор «собаки», що свідчить про не вигідність її подальшого випуску. Найкращою альтернативою виходу з ситуації, що склалася, є запровадження нового виду продукції, яка у відповідності з результатами маркетингових досліджень буде користуватися найвищим попитом, або удосконалення існуючих видів продукції із застосуванням функціонально-вартісного аналізу з метою виявлення недоліків у них та їх усунення.

Продукція 4, 5, 7 входить у сектор «дійні корови». Така стратегічна позиція забезпечує стабільні обсяги продаж та стабільні прибутки для підприємства. Для покращення стану справ і забезпечення росту ринку необхідно проводити наступальну рекламу, здійснювати інвестиції у виробничі фонди для їх оновлення та розширення, а також освоювати нові сегменти ринку

У найкращих позиціях виявилися продукти 1 і 2. Це сектор «зірки». Для них немає потреби робити кардинальних змін у обраній стратегії. Важливим є

продовження обраного варіанту поведінки. Стратегія підприємства стосовно цих видів продукції спрямована на збереження та зміцнення існуючого становища. Якщо фірма його зайняла, то це означає, що її стратегія є оптимальною.

Продукція 3 та 6 потрапила в сектор «дикі кішки», який охоплює підприємства, продукція яких користується значним попитом, але незначною часткою ринку продавця порівняно з основним конкурентом. Таке підприємство, володіючи значним потенціалом для подальшого розвитку та нарощування обсягів виробництва, потребує значних капіталовкладень у бізнес, що є досить ризиковим. Сприятлива кон'юнктура ринку може змінитись і інвестиції не окупляться. Для виробництва цих видів продукції необхідні спеціальні дослідження з метою встановлення відповідної стратегії для досягнення статусу «зірок». Підприємство повинно вести активну економічну політику та забезпечити частки ринку за рахунок:

- розширення виробництва;
- розширення асортименту продукції;
- освоєння нових сегментів ринку;
- інформаційна реклама.

Сектор «зірок» в який потрапила продукція 4 та 5 об'єднує підприємства, які не відчувають особливих проблем зі збутом продукції та контролюють значну ринкову частку. Такі підприємства носять назву «зірок». Це

#### ***Завдання для самостійного вирішення:***

1. Обсяг реалізації продукції і частка ринку підприємства і сильнішого конкурента представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

#### Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації продукції по роках в тис. грн..		відносна частка ринку, звітний період, %	
	базовий період	звітний період	підприємства	конкурента
А	590	649	33	21
Б	900	400	2	4
В	2400	2900	15	15

Використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи сформулювати продуктову стратегію підприємства. (масштаб, ріст ринку =1, відносна доля ринку = 1,2).

2. Обсяг реалізації продукції і частка ринку підприємства і сильнішого конкурента представлені в таблиці 2.

## Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації продукції по роках в тис. грн..		відносна частка ринку, звітний період, %	
	базовий період	звітний період	підприємства	конкурента
К	900	620	2	8
Л	3000	4100	15	15
М	800	340	14	9

Використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи сформувані продуктову стратегію підприємства.

3. Обсяг реалізації продукції і частка ринку підприємства «Електронмаш» і сильнішого конкурента представлені в таблиці 3.

## Характеристика обсягів продаж підприємства та його конкурента

Вид продукції	Рік	Місткість ринку	Обсяги реалізації продукції «Електронмаш», тис. од.	Обсяги продаж провідного конкурента, тис. од.
Електрофен	2017	2750	323	300
	2018	3000	280	300
Кавомолка	2017	1350	390	300
	2018	1570	270	300
Електробритва	2017	3500	600	700
	2018	3600	450	700

Використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи сформувані продуктову стратегію підприємства.

*Рекомендації для розв'язку*

Для знаходження показників частки ринку підприємства та конкурента, необхідно:

$$ЧР = \frac{\text{Обсяги реалізації звітнього періоду (2018 р.)}}{\text{місткість ринку}} \quad (1)$$



### Завдання 3. «Визначення оптимального варіанту ведення бізнесу»

В таблиці наведені дані по п'яти варіантах ведення бізнесу на підприємстві.

При цьому загальні постійні витрати для усіх варіантів є однаковими за величиною.

Таблиця 1

Показники по різних варіантах ведення бізнесу

Показники	Варіанти ведення бізнесу				
	1	2	3	4	5
Ціна 1 продукції, грн. / шт.		149	135		121
Випуск і реалізація, шт.	5120	2850			
Виторг, грн.					
Питомі змінні витрати, грн./шт.	54		83		
Загальні змінні витрати, грн.				23300	165450
Питомі постійні витрати, грн./шт.		30			
Загальні постійні витрати, грн.					
Питомі сукупні витрати, грн. / шт.		108	105	150	
Загальні сукупні витрати, грн.					
Прибуток (збиток) на 1 продукції, грн./ шт.	22,5				14
Прибуток (збиток), грн.				329410	

\* питомі витрати – це витрати у розрахунку на 1 продукції.

Завдання.

1. Заповнити таблицю і визначити варіант, за якого прибуток буде найбільшим.

2. Пояснити яким чином збільшення випуску продукції підприємства впливає на собівартість одиниці продукції і на загальний прибуток? Обґрунтуйте відповідь на основі першого з представлених варіантів, збільшивши обсяги реалізації на 20%.

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 3:

Для вирішення завдання необхідно врахувати взаємозв'язки між показниками:

$$\text{Виторг} = \text{ціна} * \text{обсяги виробництва} \quad (1)$$

$$\text{Питомі сукупні витрати} = \text{питомі постійні витрати} + \text{питомі змінні витрати} \quad (2)$$

$$\text{Загальні сукупні витрати} = \text{загальні постійні витрати} + \text{загальні змінні витрати} \quad (3)$$

$$\text{Загальні змінні витрати} = \text{питомі змінні витрати} * \text{обсяги виробництва} \quad (4)$$

$$\text{Загальні постійні витрати} = \text{питомі постійні витрати} * \text{обсяги виробництва} \quad (5)$$

$$\text{Загальні сукупні витрати} = \text{питомі сукупні витрати} * \text{обсяги виробництва} \quad (6)$$

$$\text{Прибуток на 1 продукції} = \text{ціна і продукції} - \text{питомі сукупні витрати} \quad (7)$$

$$\text{Прибуток} = \text{виторг} - \text{загальні сукупні витрати} \quad (8)$$

### Алгоритм вирішення завдання 3:

1. Визначаємо варіант, по якому можливо розрахувати загальні постійні витрати. У пропонованому завданні це варіант 2. Тоді:

$$\text{Загальні постійні витрати} = 30 * 2850 = 85500.$$

2. Отримане значення постійних витрат є однаковим для всіх варіантів ведення бізнесу. Заносимо його значення у таблицю.

3. Після цього розраховуємо показники, яких не вистачає по всіх варіантах, використовуючи взаємозв'язки між показниками, які відображені у формулах 1-8 методичних рекомендацій.

На основі розрахунків отримано результати, які відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники по різних варіантах ведення бізнесу

Показники	Варіанти ведення бізнесу				
	1	2	3	4	5
Ціна 1 продукції, грн. / шт.	93,2	<b>149</b>	<b>135</b>	604,15	<b>121</b>
Випуск і реалізація, шт.	<b>5120</b>	<b>2850</b>	3886	725,3	2345,3
Виторг, грн.	477180	424650	524659,1	438210	283784,6
Питомі змінні витрати, грн./шт.	<b>54</b>	78	<b>83</b>	32,12	70,54
Загальні змінні витрати, грн.	276480	222300	322568,2	<b>23300</b>	<b>165450</b>
Питомі постійні витрати, грн./шт.	16,7	<b>30</b>	22	117,88	36,46
Загальні постійні витрати, грн.	85500	85500	85500	85500	85500
Питомі сукупні витрати, грн. / шт.	70,7	<b>108</b>	<b>105</b>	<b>150</b>	107
Загальні сукупні витрати, грн.	361980	307800	408068,2	108800	250950
Прибуток (збиток) на 1 продукції, грн./ шт.	<b>22,5</b>	41	30	454,15	<b>14</b>
Прибуток (збиток), грн.	115200	116850	116590,9	<b>329410</b>	32834,6

З проаналізованих варіантів найбільш вигідним є варіант 4, при якому досягається максимальний прибуток, що складає **329410** тис. грн.

4. Розрахуємо зміну показників діяльності підприємства по першому варіанту при збільшенні обсягів виробництва на 20%.

Тоді обсяги виробництва складають:  $5120 * 1,2 = 6144$

Показники	старий перший варіант	новий перший варіант
Ціна 1 продукції, грн. / шт.	93,2	90,42
Випуск і реалізація, шт.	<b>5120</b>	<b>6144</b>
Виторг, грн.	477180	555516
Питомі змінні витрати, грн./шт.	<b>54</b>	<b>54</b>
Загальні змінні витрати, грн.	276480	331776
Питомі постійні витрати, грн./шт.	16,7	13,92
Загальні постійні витрати, грн.	85500	85500
Питомі сукупні витрати, грн. / шт.	70,7	67,92
Загальні сукупні витрати, грн.	361980	417276
Прибуток (збиток) на 1 продукції, грн./ шт.	<b>22,5</b>	<b>22,5</b>
Прибуток (збиток), грн.	115200	138240

Як видно з проведених розрахунків, величина прибутку зросла, а також знизилась величина питомих постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції. Таким чином спрацював ефект збільшення обсягів виробництва.

#### *Завдання для самостійного вирішення:*

1. В таблиці наведені дані по п'яти варіантах ведення бізнесу на підприємстві. При цьому загальні постійні витрати для усіх варіантів є однаковими.

Завдання:

1. Заповнити таблицю і визначити варіант, за якого прибуток буде найбільшим.

2. Яким чином збільшення випуску продукції підприємства впливає на собівартість одиниці продукції і на загальний прибуток? Обґрунтуйте відповідь на основі першого з представлених варіантів, збільшивши обсяги реалізації на 25%.

## Показники по різних варіантах ведення бізнесу

Показники	Варіанти ведення бізнесу					
	1	2	3	4	5	1А
Ціна 1 продукції, грн. / шт.		149	135		121	
Випуск і реалізація, грн.	5750	2890				
Виручка від реалізації, грн.						
Питомі змінні витрати, грн.	54		83			
Загальні змінні витрати, грн.				22300	165000	
Питомі постійні витрати, грн.		36				
Загальні постійні витрати, грн.						
Питомі сукупні витрати, грн.		108	105	150		
Загальні сукупні витрати, грн.						
Прибуток на 1 продукції грн.	22,5				14	
Загальний прибуток, грн.				370410		

#### Завдання 4. «Вибір агрегованої стратегії підприємства»

Комерційний директор ТОВ «Будмайстер» отримав проект очікуваного попиту на продукцію фірми, представленого в позиціях агрегованого планування на наступні вісім місяців:

Місяць	Очікуваний попит, шт.	Місяць	Очікуваний попит, шт.
Січень	2800	Травень	4100
Лютий	3100	Червень	4000
Березень	3400	Липень	3600
Квітень	3500	Серпень	3000

Його операційний менеджер розглядає три плани. Кожен з них починається з січня з початковим запасом 0 штук. Втрати продаж, викликані відсутністю запасу складають 100 у.о. за одиницю. Затрати зберігання запасів 20 у.о. за одиницю в місяць. Затрати, пов'язані з втратою робочого часу, не розглядаються.

План А. – Змінювати рівень чисельності робітників, точно слідуючи потребам попиту. Темп випуску продукції в грудні – 3000 одиниць на місяць. Затрати, викликані наймом додаткових робітників складають 3000 у.о. на 100 одиниць продукції. Затрати, викликані звільненням робітників – 5000 у.о. на 100 одиниць скорочуваного обсягу попиту.

План В. – Виробництво постійно складає 2800 одиниць на місяць (відповідає мінімальному попиту). В цьому випадку необхідний субконтракт з додатковою оплатою 50 у.о./шт.

План С. – Зберігати постійну чисельність робітників і постійний обсяг виробництва, який дорівнює середньомісячній потребі і змінювати рівень запасів.

Який з планів повинен бути рекомендованим операційному менеджеру для реалізації?

Для проведення необхідних розрахунків по плану А, доцільно користуватись допоміжною таблицею 1, а по плану С – таблицею 2.

Допоміжна таблиця 1

Місяці	Попит, шт.	Затрати найму, у.г.о.	Затрати звільнення, у.г.о.	Загальні затрати, у.г.о.
...				

Допоміжна таблиця 2

Місяці	Попит, шт.	Щомісячні обсяги виробництва, шт.	Запаси, шт.	Нагромадження запасів, шт.
...				

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 4:

Ефективним різновидом планування операційної діяльності є агреговане планування. Цей вид планування дозволяє розробляти плани із врахуванням наступних чинників: попит на продукцію; виробнича потужність підприємства; матеріальне забезпечення; кадрове забезпечення; можливість застосування маркетингових інструментів.

Даний план може охоплювати період від 1 до 18 місяців, і відображає обсяги виробництва у межах окремих календарних періодів.

Агреговане планування передбачає застосування чистих або змішаних агрегованих стратегій.

В основі чистих стратегій лежить один фактор, а в змішаних – декілька.

Чисті стратегії агрегованого планування можуть бути пасивними або активними

Пасивні стратегії передбачають пристосування до попиту на продукцію на ринку, активні – вплив на цей попит.

До пасивних стратегій агрегованого планування належать:

1) управління рівнем запасів: нагромадження запасів готової продукції на складі у періоди низького попиту і їх споживання – у періоди високого попиту. Недоліки: необхідність великих складських приміщень і високі затрати на їх утримання; імовірність псування, крадіжок...;

2) зміна чисельності персоналу, шляхом найму і звільнення (чисельна адаптація). Недоліки: додаткові витрати на найм і звільнення, на навчання; незадоволеність персоналу;

3) функціональна адаптація – використання відпусток і простоїв у періоди низького попиту, і понаднормову працю – у періоди високого попиту;

4) субпідряд – передача частини замовлення на виконання іншій фірмі, у зв'язку із обмеженими виробничими потужностями. Ризики: нижча якість робіт, втрата довіри клієнта, втрата клієнта;

5) Використання тимчасового найму: виконання разових проектів, програм, завдань.

Активні стратегії агрегованого планування передбачають:

— використання маркетингових інструментів: реклама, знижки, розпродажі, акції, пільгова вартість...;

— затримку виконання замовлення у періоди високого попиту: виправдовує себе при відсутності конкуренції, або якщо клієнт згоден почекати;

— використання диверсифікації – орієнтації на виробництво різних видів продукції чи послуг для згладжування відхилень у господарських результатах.

Для розробки агрегованих планів застосовують методи:

1. **Інтуїтивний:** при складанні плану на наступний період за основу беруть попередній план, який коригують із врахуванням змін у попиті, виробничих потужностях... Якщо базовий план не був оптимальним, то ці ж недоліки переносяться і на плановий період.

2. **Графічний і табличний:** одночасний розгляд декількох агрегованих стратегій з метою вибору кращої з них, керуючись критерієм найменших витрат. Процедура вибору стратегії включає етапи:

- 1) визначення обсягу попиту на кожен плановий період (місяць).
- 2) визначення заходів, які забезпечать необхідну виробничу потужність: за рахунок робочого часу, запасів, субконтракту, найму і звільнення...
- 3) визначення витрат на реалізацію окремих аналізованих стратегій.
- 4) вибір оптимальної стратегії за найменших витрат із врахуванням обраної стратегії операційної системи (кадрової, маркетингової, логістичної).

**3. Математичні:**

- транспортний метод лінійного програмування;
- симплекс-метод лінійного програмування;
- лінійні правила прийняття рішень;
- метод керуючих коефіцієнтів;
- комп'ютерне моделювання.

**Алгоритм вирішення завдання 4:**

Для вирішення завдання 4 доцільно використати табличний метод агрегованого планування. Основним критерієм вибору кращого варіанту є мінімальні витрати на його реалізацію.

Першочергово аналізуємо представлені плани та визначаємо базові витрати на реалізацію кожного з них.

1. **Аналіз плану А** передбачає проведення наступних розрахунків:

1.1 здійснюється розрахунок затрат найму або затрат звільнення на кожен місяць аналізованого періоду. При визначенні витрат за основу беруться не витрати на людину, а на 100 одиниць збільшеного/зменшеного обсягу випуску.

2.2 знаходження сумарних затрат на реалізацію плану А шляхом сумування.

Результати розрахунку представляємо у допоміжній табл. 1.

## Затрати на реалізацію плану А (у.г.о.)

Місяці	Попит	Затрати найму	Затрати звільнення	Загальні затрати
Грудень	3000	-	-	-
Січень	2800	-	5000*2=10000	10000
Лютий	3100	3000*3=9000	-	9000
Березень	3400	3000*3=9000	-	9000
Квітень	3500	3000*1=3000	-	3000
Травень	4100	3000*6=18000	-	18000
Червень	4000	-	5000*1=5000	5000
Липень	3600	-	5000*4=20000	20000
Серпень	3000	-	5000*6=30000	30000
Загальні затрати				104000

Таким чином, сумарні витрати по плану А складають **104000 у.г.о.**

## 2. Аналіз плану Б передбачає:

2.1 визначення сумарного попиту за аналізований період:

$$2800 + 3100 + 3400 + 3500 + 4100 + 4000 + 3600 + 3000 = 27500 \text{ (шт.)}$$

2.2 знаходження мінімального попиту за весь період і обчислення власного обсягу виробництва за даний період:

$$2800 * 8 = 22400 \text{ (шт.)}$$

2.3 розрахунок обсягу виробництва, що забезпечуватиметься за рахунок субконтракту:

$$27500 - 22400 = 5100 \text{ (шт.)}$$

2.4 визначення витрат на субконтракт:

$$5100 * 50 = 255000 \text{ у.г.о.}$$

Таким чином, сумарні витрати по плану В складають **255000 у.г.о.**

## 3. Аналізуємо план С:

3.1 на основі обчисленого показника сумарного попиту визначається середньомісячна потреба в певному обсязі товару:

$$\text{Середньомісячна потреба} = 27500 / 8 = 3438 \text{ (шт.)}$$

3.2 обчислення помісячних запасів товару на складі;

3.3 знаходження показників нагромадження запасів. Результати розрахунків відображаємо у допоміжній таблиці 2.



## Розрахунок запасів при реалізації плану С

Місяці	Попит	Виробництво	Запаси	Нагромадження запасів
Січень	2800	3438	638	638
Лютий	3100	3438	338	976
Березень	3400	3438	38	1014
Квітень	3500	3438	-62	952
Травень	4100	3438	-662	290
Червень	4000	3438	-562	-272
Липень	3600	3438	-162	-434
Серпень	3000	3438	438	4

3.4 обчислення витрат на зберігання запасів та втрат від відсутності запасів.

- 1) витрати на утримання запасів =  $3874 \cdot 20 = 77480$  у.г.о.
- 2) втрати через відсутність запасів =  $(272 + 434) \cdot 100 = 70600$  у.г.о.

3.5 загальні затрати на план С =  $77480 + 70600 = 148080$  у.г.о.

4. Вибір кращого варіанту плану, керуючись критерієм мінімуму витрат.

*Висновок:* За результатами проведених розрахунків найбільш вигідним для реалізації виявляється план А, витрати на реалізацію якого є найменшими – 104000 у.г.о.

**Завдання для самостійного вирішення:**

**Завдання 1.** Керівник підприємства ТОВ «Просперіта» отримав проект очікуваного попиту на продукцію фірми, представленого в позиціях агрегованого планування на наступні вісім місяців.

Таблиця 1

Показники попиту на продукцію ТОВ «Просперіта» у плановому періоді

Місяць	Очікуваний попит, шт.	Місяць	Очікуваний попит, шт.
Січень	1400	Травень	2100
Лютий	1600	Червень	2300
Березень	1900	Липень	1800
Квітень	1800	Серпень	1500

Його операційний менеджер розглядає три плани. Кожен з них починається з січня з початковим запасом 0 штук. Втрати продаж, викликані відсутністю запасу складають 100 у.г.о. за одиницю. Затрати зберігання запасів

20 у.г.о. за одиницю в місяць. Затрати, пов'язані з втратою робочого часу, не розглядаються.

План А. – Змінювати рівень чисельності робітників, точно слідуючи потребам попиту. Темп випуску продукції в грудні – 1500 одиниць на місяць. Затрати, викликані наймом додаткових робітників складають 5000 у.г.о. на 100 одиниць продукції. Затрати, викликані звільненням робітників – 6500 у.г.о. на 100 одиниць скорочуваного обсягу попиту.

План В. – Виробництво постійно складає 1400 одиниць на місяць (відповідає мінімальному попиту). В цьому випадку необхідний субконтракт з додатковою оплатою 70 у.г.о./шт.

План С. – Зберігати постійну чисельність робітників і постійний обсяг виробництва, який дорівнює середньомісячній потребі і змінювати рівень запасів.

Обрати, який з планів повинен бути рекомендованим операційному менеджеру для реалізації.

**Завдання 2.** Операційний менеджер меблевої фабрики отримав наступні оцінки очікуваного попиту:

Таблиця 1

Показники попиту на продукцію ТОВ «Просперіта» у плановому періоді

Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
1000	1200	1400	1800	1800	1600

Нехай торгові втрати від відсутності запасів складають 100 у.г.о., а поточні затрати зберігання 25 у.г.о. за шт./місяць. Оцініть наступні два плани на базі змінних затрат.

План А. – Виробництво з постійною швидкістю (яка дорівнює мінімальній потребі) в 1000 шт. на місяць і субконтракт з додатковими затратами в 60 у.г.о./шт.

План В. – Змінювати чисельність робочої сили від поточного рівня виробництва в 1300 шт. на місяць. Додаткові затрати найму складають 3000 у.г.о. на 100 додаткових виробів, а затрати звільнення – 6000 у.г.о. на кожні 100 скорочуваних одиниць випуску

## **Завдання 5. «Аналіз ефективності використання виробничих потужностей підприємства»**

Виробнича потужність підприємства на початок року становила 10400 тис. од. продукції. Упродовж року внаслідок:

— реконструкції підприємства з 1 квітня було введено додаткову нову потужність обсягом 250 тис. од. продукції;

— технічного переозброєння та організаційно-технічних заходів з 1 травня потужність зросла на 160 тис. од. продукції;

— зміни номенклатури продукції та зниження її трудомісткості з 1 серпня потужність зросла на 2100 тис. од. продукції;

— зміни номенклатури продукції та зниження її трудомісткості з 1 вересня вибуло потужності на 970 тис. од. продукції.

Фактичний обсяг продукції становив 8700 тис. од. продукції.

*Необхідно визначити:*

1) *середньорічну виробничу потужність підприємства;*

2) *коефіцієнт використання виробничої потужності;*

3) *виробнича потужність підприємства на кінець періоду;*

4) *проаналізувати, чи є такий стан використання (з урахуванням 18 % резервної потужності) бажаним для підприємства.*

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 5:**

Виробнича (операційна) потужність характеризує максимальну здатність операційної системи (підрозділу підприємства, робочого місця) до випуску продукції за певний проміжок часу (зміна, доба, місяць, квартал, рік) при визначених умовах використання устаткування і виробничих ресурсів (площ, енергії, сировини і матеріалів...).

Розрахунок виробничої потужності – важлива складова обґрунтування показників виробничої програми. На основі розрахунків виробничої потужності виявляють внутрішні резерви росту виробництва, встановлюють обсяги випуску продукції, визначають потребу у розширенні чи скороченні виробництва.

Для планових розрахунків та визначення відповідності виробничої програми і потужності використовують показник середньорічної виробничої потужності.

Якщо наростання потужності на протязі року є рівномірним то середньорічна потужність визначається :

$$M_{сер} = \frac{M_{вх} + M_{вих}}{12} \quad (1)$$

Якщо нерівномірне наростання то :

$$M_{сер} = M_{вх} + M_{введ} \frac{T_{введ}}{12} - M_{вивед} \frac{T_{вивед}}{12} + M_{ор} \frac{T_{ор}}{12}, \quad (2)$$

де  $T_{введ}$  – кількість місяців функціонування обладнання з моменту вводу до кінця року;

$T_{вивед}$  – кількість місяців, з моменту яких виведені потужності не будуть працювати;

$M_{ор}$  – збільшення потужності за рахунок організаційних та технічних заходів;

$T_{ор}$  – число місяців роботи після впровадження організаційного заходу.

Виробнича потужність визначається у тих одиницях виміру, в яких планують випуск промислової продукції, а в окремих випадках – в одиницях виміру перероблюваної сировини.

Коефіцієнт використання виробничої потужності розраховується за формулою:

$$K_{викор\ ВП} = \frac{Q}{M_{сер}} * 100\% \quad (3)$$

де  $Q$  – загальна кількість випущеної продукції за розрахунковий період.

Потужність підприємства (цеху, дільниці) на кінець періоду або на початок (напр. 1 січня) наступного за розрахунковим року. визначається за формулою :

$$M_{вих} = M_{вх} + M_{введ} - M_{вибуття}, \quad (4)$$

де  $M_{введ}$  – заходи з модернізації обладнання, удосконалення технологічних процесів, введення в дію нового обладнання і капітальне будівництво;

$M_{вибуття}$  – це обладнання, яке ліквідоване в результаті зняття з виробництва.

#### Алгоритм вирішення завдання 5:

1. Визначаємо середньорічну виробничу потужність за звітний період:

$$\begin{aligned} M_{сер} &= 10400 + \frac{250 * 9}{12} + \frac{160 * 8}{12} + \frac{2100 * 5}{12} - \frac{970 * 4}{12} = \\ &= 10400 + 187,5 + 106,7 + 875 - 323,3 = 11245,9 \text{ тис. од. пр.} \end{aligned}$$

2. Розраховуємо коефіцієнт використання виробничої потужності:

$$K_{викор\ ВП} = \frac{Q}{M_{сер}} * 100\% = \frac{8700}{11245,9} * 100\% = 77,36\%$$

3. Визначаємо вихідну виробничу потужність або величину потужності на кінець періоду:

$$M_{вих} = 10400 + 250 + 160 + 2100 - 970 = 11940 \text{ тис. од. пр.}$$

4.3 урахуванням резервної потужності використання виробничої потужності складає

$$ВП = 77,36 + 18 = 95,36\%$$

Таким чином, підприємство має резерви зростання виробничої потужності.

### *Завдання для самостійного вирішення:*

**Завдання 1.** Виробнича потужність чавуноливарного цеху заводу «Тайфун» станом на 1 січня розрахункового року становила 15000 т чавунного литва.

З 1 травня розрахункового року введено в дію два плавильних агрегати потужністю 1200 т литва, а з 1 серпня цього ж року виведено з експлуатації один плавильний агрегат потужністю 540 т литва.

Середньорічна виробнича потужність чавуноливарного цеху за звітний рік становила 14000 т литва.

Впродовж розрахункового року вироблено 13500 т литва.

Пропонується визначити:

- 1) середньорічну виробничу потужність чавуноливарного цеху за розрахунковий рік;
- 2) приріст середньорічної потужності чавуноливарного цеху в розрахунковому році порівняно зі звітним роком;
- 3) вихідну потужність чавуноливарного цеху на початок наступного за розрахунковим року;
- 4) коефіцієнт використання виробничої потужності чавуноливарного цеху в розрахунковому році.

**Завдання 2.** Балансова вартість основних виробничих фондів машинобудівного заводу на початок розрахункового року становила 8000 тис. грн. У травні та вересні розрахункового року будуть введені в дію основні виробничі фонди вартістю 80 тис. грн. та 170 тис. грн.

Згідно раніше укладеної угоди у жовтні розрахункового року за кордоном буде придбано нову потокову лінію вартістю 25 тис. дол. Витрати, пов'язані з транспортуванням, монтажем та запуском складуть 12% вартості потокової лінії. Курс долару на момент розрахунку з іноземним постачальником дорівнює 27 грн.

У зв'язку із повним фізичним спрацюванням у жовтні розрахункового року буде виведено з експлуатації основних фондів на суму 300 тис. грн. На

кінець розрахункового року економічне спрацювання виробничих фондів становить 40%.

*Розрахуйте:*

- середньорічну вартість основних виробничих фондів заводу;
- первісну та залишкову вартість основних фондів у наступному за розрахунковим роком
- динаміку вартості основних фондів.

## **Завдання 6. «Визначення запасу фінансової міцності підприємства»**

Ви знаходитесь на посаді фінансового менеджера виробничого підприємства. Для обґрунтування планових обсягів виробництва на наступний період та необхідного рівня завантаження виробничих потужностей із врахуванням зовнішньоекономічних операцій (обсягів експорту продукції), використовуючи наведені нижче дані, *визначте точку беззбитковості у вартісному і натуральному виразі, а також запас фінансової міцності підприємства.*

Виручка від реалізації продукції складає 1200 тис. гривень при змінних витратах 768 тис. грн., постійних витратах – 350 тис. грн.. Реалізовано 3200 одиниць продукції.

*Яким чином вплине на точку беззбитковості підвищення ціни 1 продукції на 20%? Поясніть, для чого необхідно розраховувати показник точки беззбитковості і що він показує.*

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 6:**

Беззбитковість підприємства є узагальнюючим показником результатів операційної, фінансової, інвестиційної та надзвичайної діяльності підприємства. Аналіз беззбитковості господарської діяльності застосовується для обґрунтування доцільності прийняття управлінських рішень у поточній діяльності, підготовки інноваційних проектів та оцінки цих проектів. При цьому розрахунок рівня беззбитковості конкретного проекту здійснюється не після отримання збитку від несподівано здійсненого заходу, а перед впровадженням нового напрямку діяльності з метою подальшого управління витратами для отримання прибутку.

Аналіз беззбитковості проводять в алгебраїчній або графічній формі.

Основою для проведення аналізу беззбитковості є розрахунок точки беззбитковості. Під точкою беззбитковості розуміється така точка обсягу продаж, при якій витрати дорівнюють виручці від реалізації усієї продукції, тобто де немає ані прибутку, ані збитку.

Точка беззбитковості — це обсяг діяльності, за якого виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) дорівнює сукупним витратам підприємства, тобто це обсяг продажу, за якого підприємство не має ні прибутку, ні збитку.

В літературі поряд з терміном «точка беззбитковості» застосовують такі назви цього показника як критична точка, критичний обсяг діяльності, «мертва» точка, поріг рентабельності, точка рівноваги, точка нульового прибутку.

Точку беззбитковості визначають у натуральному та вартісному виразі.

Точку беззбитковості у натуральному виразі розраховують за наступною формулою:

$$T_{\text{без}} = \frac{C_{\text{пост}}}{C_{1\text{прод}} - C_{\text{змінні на 1 прод}}}, \quad (1)$$

де  $T_{\text{без}}$  — точка беззбитковості;

$C_{\text{пост}}$  — величина постійних (фіксованих) витрат, грн.;

$C_{\text{змінні на 1 прод.}}$  — величина змінних витрат на одиницю продукції, грн.

$C$  — оптова ціна продажу 1 продукції, грн.

При цьому  $C_{1\text{прод}} - C_{\text{змінні на 1 прод.}}$  є маржинальним доходом на 1 продукції, тому формулу визначення  $T_{\text{без}}$  можна представити і у наступному виразі:

$$T_{\text{без}} = \frac{C_{\text{пост}}}{\text{Маржинальний дохід на 1 прод}}, \quad (2)$$

Точку беззбитковості у вартісному виразі розраховують за наступною формулою:

$$T_{\text{без}} = \frac{C_{\text{пост}}}{C_{1\text{прод}} - C_{\text{змінні на 1 прод.}}} * C_{1\text{прод}}, \quad (3)$$

Отже, для визначення планової величини обсягу виробництва та продажу, що відповідає беззбитковому стану підприємства, необхідно знати три величини:

1) оптову ціну продажу товару;

2) обсяг постійних (фіксованих) витрат, тобто таких витрат, величина яких у короткому періоді часу не пов'язана з обсягом виробництва й реалізації та їхніми змінами;

3) обсяг змінних витрат, тобто таких витрат, які змінюють свою величину у зв'язку зі зміною обсягу виробництва й реалізації продукції.

Графічно точку беззбитковості визначають у точці перетину ліній валового доходу й валових витрат ((див. рис. 1).

Використовуючи точку беззбитковості, можна обчислити показник «запас фінансової міцності», який розраховують за такою формулою:

$$Z_{\text{фін.міцності}} = V_{\text{реал}} - T_{\text{без у варт.виразі}} \quad (4)$$

Запас фінансової міцності показує, наскільки можна варіювати обсяги продаж, при цьому залишаючись у зоні прибутків.



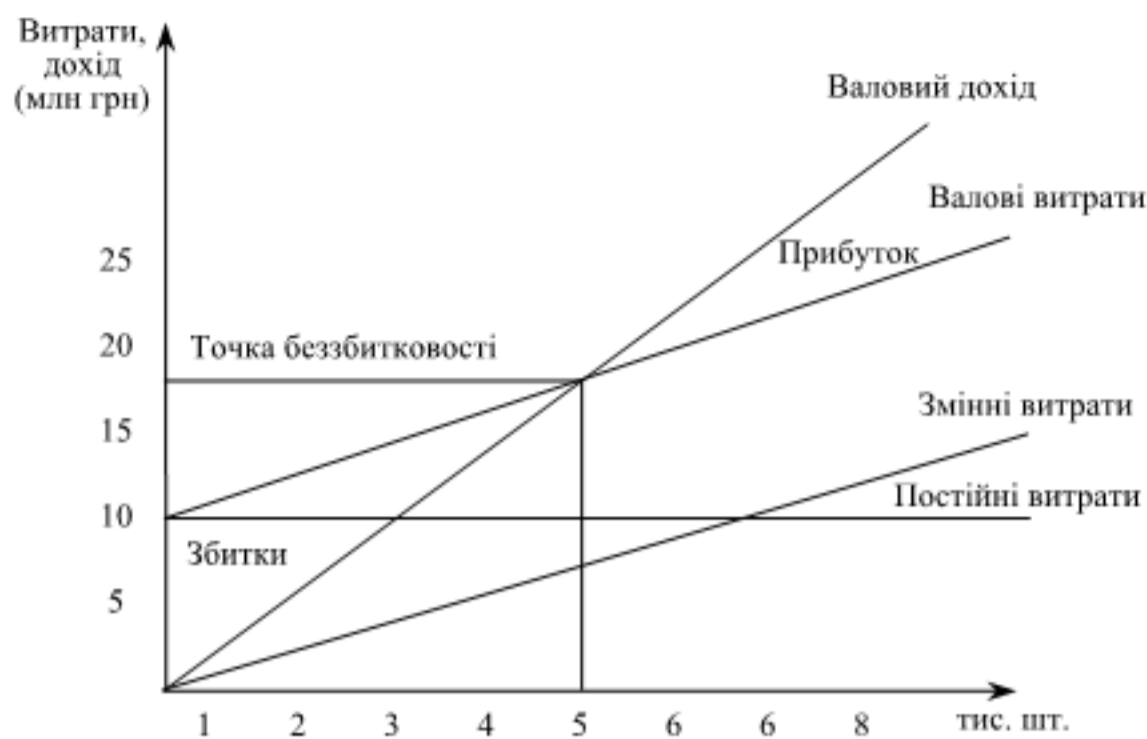


Рис. 1. Визначення точки беззбитковості підприємства

Якщо  $Z_{\text{фін.міцності}} = 0$  — підприємство беззбиткове;

$Z_{\text{фін. міцності}} < 0$  — підприємство збиткове;

$Z_{\text{фін. міцності}} > 0$  — підприємство прибуткове.

#### Алгоритм вирішення завдання 6:

1. Визначаємо ціну одиниці продукції:

$$1200\,000 / 3200 = 375 \text{ грн.}$$

2. Розраховуємо змінні витрати на одиницю продукції

$$768\,000 / 3200 = 240 \text{ грн.}$$

3. Розраховуємо точку беззбитковості у натуральному виразі:

$$T_{\text{без}} = \frac{C_{\text{пост}}}{C_{1\text{прод}} - C_{\text{змінні на 1 прод.}}} = \frac{350\,000}{375 - 240} = 2592,6 \text{ од. прод.}$$

4. Розраховуємо точку беззбитковості у вартісному виразі:

$$T_{\text{без}} = \frac{C_{\text{пост}}}{C_{1\text{прод}} - C_{\text{змінні на 1 прод.}}} * C_{1\text{прод}} = 2592,6 * 375 = 972\,222,2 \text{ грн}$$

5. Розраховуємо запас фінансової міцності підприємства:

$$1200\,000 - 972\,222,2 = 227\,778 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна знижувати виручку від реалізації на 227 778 грн., при цьому залишаючись у зоні прибутків.

6. Розраховуємо нову ціну продукції при її підвищенні на 20%

$$\text{Ціна нової продукції} = 375 * 1,2 = 450 \text{ грн.}$$

7. Розраховуємо показник точки беззбитковості за даних умов:

$$T_{\text{без}} = \frac{C_{\text{пост}}}{C_{1\text{прод}} - C_{\text{змінні на 1 прод.}}} = \frac{350000}{450 - 240} = 1666,6 \text{ од. прод.}$$

Спостерігається зменшення обсягу продаж, необхідного для досягнення точки беззбитковості, а отже підвищення ціни виявляється вигідним для підприємства за умови, що дана ціна є конкурентоспроможною на відповідному ринку товарів та послуг.

### *Завдання для самостійного вирішення:*

**Задача 1.** Змінні витрати видавничої компанії на папір, обкладинку, друкування, збут, виплату авторського гонорару складають 50 грн. у розрахунку на 1 книгу. Постійні витрати (редагування, оформлення, набір, оплата управлінців, оренди, страхових внесків, податків тощо) становлять 1300 000 грн. Ціна однієї книги становить 80 грн. Визначити, яку кількість книг потрібно продати, щоб відшкодувати постійні витрати та забезпечити беззбитковість справи.

**Задача 2.** Підприємство випускає вироби за ціною 380 тис. грн./ шт. Загальна величина постійних витрат у першому кварталі склала 720000 тис. грн., питомі перемінні витрати — 300 тис. грн., у другому кварталі загальна величина постійних витрат зменшилась на 10%. Розрахуйте, як зміна постійних витрат відобразилась на величині критичного обсягу продукції.

**Задача 3.** Ви знаходитесь на посаді фінансового менеджера виробничого підприємства. Для обґрунтування планових обсягів виробництва на наступний період та необхідного рівня завантаження виробничих потужностей, використовуючи наведені нижче дані, визначте точку беззбитковості у вартісному і натуральному виразі, а також запас фінансової міцності підприємства. Виручка від реалізації продукції складає 600 тис. гривень при змінних витратах 380 тис. грн., постійних витратах – 175,2 тис. грн.. Реалізовано 22000 одиниць продукції.

## Завдання 7. «Аналіз ефективності використання устаткування»

Ви знаходитесь на посаді начальника цеху підприємства по виробництву спецодягу. З метою прогнозування планових показників виробництва на наступний період Вам необхідно проаналізувати ефективність використання виробничої потужності як по кількості, так і по часу. Для цього Вам необхідно визначити коефіцієнт екстенсивного, інтенсивного та інтегрального використання устаткування, базуючись на первинній обліковій інформації, вміщеній у таблиці 1.

Таблиця 1

### Вихідні дані для розрахунків

Показник	План	Звіт
Випуск продукції, тис. грн.	10 200	10 883
Машино-години, відпрацьовані устаткуванням, тис. машино-годин	208	201

*Про результати проведених розрахунків Вам необхідно прозвітувати головному інженеру підприємства у вигляді доповідної записки.*

### Алгоритм вирішення завдання 7:

1. Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання розраховується за формулою:

$$K_{\text{екс}} = \frac{\Phi_{\text{д}}}{\Phi_{\text{нор}}} \quad (1)$$

де  $\Phi_{\text{д}}$ ,  $\Phi_{\text{нор}}$  – дійсний і номінальний фонд часу роботи обладнання за певний період.

$$K_{\text{екс}} = \frac{201}{208} = 0,966$$

2. Коефіцієнт інтенсивного використання устаткування розраховується за формулою:

$$K_{\text{інт}} = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{норм}}} \quad (2)$$

$t_{\text{факт}}$  – фактично використаний час на виготовлення одиниці продукції;

$t_{\text{норм}}$  – технічно обґрунтована норма часу на одиницю продукції;

$$K_{\text{інт}} = \frac{10883}{201} : \frac{10200}{208} = 1,104$$

3. Коефіцієнт інтегрального використання основних фондів розраховується за формулою:

$$K_{\text{нтег}} = K_{\text{екс}} \times K_{\text{нт}}, \quad (3)$$

За умовою:

$$K_{\text{нтег}} = 0,966 \times 1,104 = 1,066.$$

**Висновок:** за результатами проведених розрахунків коефіцієнт екстенсивного використання обладнання має значення, нижче за одиницю, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності його використання за рахунок скорочення втрат робочого часу.

Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання має значення, вище за одиницю, що є позитивним та свідчить про достатньо високу продуктивність праці персоналу. За рахунок високої продуктивності праці персоналом коефіцієнт інтегрального використання основних фондів демонструє значення, яке є більшим за одиницю

#### *Завдання для самостійного вирішення:*

**Завдання 1.** З метою прогнозування планових показників виробництва на наступний період Вам необхідно проаналізувати ефективність використання виробничої потужності як по кількості, так і по часу. Для цього необхідно визначити коефіцієнт екстенсивного, інтенсивного та інтегрального використання устаткування, базуючись на первинній обліковій інформації, вміщеній у таблиці 1.

Таблиця 1

#### Вихідні дані для розрахунків

Показник	План	Звіт
Випуск продукції, тис. грн.	20500	21 372
Машино-години, відпрацьовані устаткуванням, тис. машино-годин	212	190

*Про результати проведених розрахунків Вам необхідно прозвітувати головному інженеру підприємства у вигляді доповідної записки.*

**Завдання 2.** Визначити інтенсивне, екстенсивне і загальне завантаження верстата протягом місяця за умов, що:

- 1) верстат працював у дві зміни по 8 год.;
- 2) кількість робочих діб у місяці – 26;
- 3) простої через ремонт складають 2,8% від режимного фонду часу;
- 4) простої через організаційні причини – 39 годин;
- 5) планова трудомісткість однієї деталі – 1,5 години;
- 6) фактично за місячний термін виготовлено 220 деталей.

## РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

### Завдання 1. «Управління плинністю кадрів»

Ви - менеджер персоналу підприємства легкої промисловості ПАТ «Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія», що знаходиться, у районному центрі на заході України.

Підприємство має декілька виробничих підрозділів, які розмежовані територіально, що іноді ускладнює процеси контролю за виконанням виробничої програми.

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

На основі статистичних форм звітності, особистих карток працівників підприємства у відділі кадрів є наступна інформація (див. табл. 1). З бесід з працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у декількох цехах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженням матеріальних цінностей; за останні 3 роки підприємство не направило жодного працівника на навчання до заочного відділення університету або технікуму.

Працівники скаржаться на порівняно низькі розміри заробітної плати та відсутність соціальної інфраструктури. Останнім часом кілька кваліфікованих досвідчених спеціалістів з апарату управління звільнилися і перейшли до конкурентів. Є ряд вакантних посад, які потребують заміщення. З досвіду минулого року Ви передбачаєте також певні ускладнення з виробничим персоналом у літній сезон, через вихід у декретну відпустку та на пенсію жінок, частка яких у середньообліковій чисельності персоналу складе близько 10%.

#### **Завдання**

1. Охарактеризуйте якісний склад колективу підприємства, розрахувавши його структуру.
2. Розрахуйте показники плинності кадрів.
3. Проаналізуйте плинність кадрів в цілому та за окремими категоріями працюючих.
4. На основі аналізу розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів і оформіть відповідний документ як пропозиції до проекту колективного договору.
5. Складіть листа до редакції газети з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади.

6. У доповідній на ім'я голови правління сформулюйте пропозиції щодо подолання труднощів, які очікуються з кадровою забезпеченістю влітку.

Таблиця 1

СТАН ТА ПЛІННІСТЬ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Категорія	Всього працює	Упродовж року											структура	
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	з них						Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з переходом на навчання призовом до армії, виходом на пенсію	звільнено			Структура		Коефіцієнти			
						За власним бажанням	За нестачі, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, чол.	надлишкова, чол.	плинності	закріплення		
ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВП1	ВП2	ВП3	Вн	Вп	Кпл	Кз			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Обліковий склад	955	121	142	18	16	64	11	15						
Жінки	843	87	1*8	15	24	48	8	13						
Молодше 30-ти років	417	52	74	6	16	24	12	7						
3 вищою освітою	98	18	19	5	4	6	0	2						
3 середньою спец освітою	236	38	42	7	8	17	0	4						
3 середньою загальною	542	63	78	0	9	31	1	9						
Матеріально відповідальні	94	9	10	5	0	1	4	11						
Керівники	104	14	15	6	2	7	0	-						
Спеціалісти	510	51	62	4	14	37	4	-						
Продавці, касири	207	21	33	1	5	19	0	2						
Допоміжні працівники	903	121	142	18	16	64	11	6						

Вакантна посада маркетолога

**Методичні рекомендації до виконання завдання 1:**

Рух персоналу в межах або за межі підприємства означає зміну працівником територіального розміщення чи характеру робочого місця для постійної роботи.

Види руху персоналу на підприємстві:

- 1) внутрішньовиробничий рух персоналу;
- 2) рух персоналу з об'єктивних причин (**необхідна плинність кадрів**);

3) рух персоналу з суб'єктивних причин (**надлишкова плинність кадрів**).

Як зовнішній, так і внутрішньовиробничий рух кадрів є результатом взаємодії економічних, соціальних соціально-психологічних, демографічних та інших факторів. Маючи різну природу, вони різняться структурою мотивів, ступенем інформованості працівника про нове робоче місце та іншими обставинами.

Основні фактори, які викликають рух персоналу:

1) які виникають на самому підприємстві (організація оплати праці, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання);

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи, переміна місця проживання, стан здоров'я, якість життя — рівень заробітної плати, віддаленість житла від місця роботи тощо);

3) зовнішні стосовно підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств тощо).

Рух персоналу з об'єктивних причин (плановий та демографічний) — (**необхідна плинність кадрів**) — означає звільнення персоналу з підприємства або переведення його на інші посади через такі причини:

- вихід на пенсію за віком;
- через стан здоров'я;
- завершення терміну дії трудового контракту;
- скорочення штатів тощо.

Рух персоналу з суб'єктивних причин або **надлишкова плинність кадрів** означає звільнення з наступних причин:

- за власним бажанням;
- за порушення трудової дисципліни;
- за невиконання службових обов'язків;
- за прогули, нестачі, розкрадання тощо.

Стан процесу надлишкової плинності кадрів характеризується:

- 1) загальним коефіцієнтом плинності,
- 2) частковими коефіцієнтами плинності,
- 3) коефіцієнтами інтенсивності плинності кадрів.

Загальний коефіцієнт плинності кадрів використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по підприємству і по окремих підрозділах. Він обчислюється за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення числа працівників, звільнених за прогул і інші порушення трудової дисципліни, а також за власним бажанням, до середньооблікової чисельності персоналу.

Частковий коефіцієнт плинності кадрів використовується для оцінки розмірів плинності по окремих статево-вікових, професійних, освітніх та інших групах трудового колективу. Він розраховується як відношення числа

звільнених у даній групі за прогул і інші порушення трудової дисципліни і по власному бажанню до середньооблікової чисельності робітників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів — відношення часткового коефіцієнта плинності по даній групі, виділеного по підприємству в цілому чи по окремих підрозділах, до загального коефіцієнта плинності, обчисленому відповідно по організації в цілому чи по окремих підрозділах.

Даний коефіцієнт показує, у скількох разів частковий  $K_{\text{плинності}}$  по даній групі більше або менше від загального  $K_{\text{плинності}}$ . Якщо інтенсивність плинності нижче її середнього рівня, то це свідчить про стабільність групи; а в іншому випадку — про підвищену плинність. Значення коефіцієнта дозволяють установити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація робітників і т.п., а також служить для контролю результативності окремих заходів щодо зниження плинності. При цьому низькі значення коефіцієнта інтенсивності плинності кадрів не завжди свідчать про нормальний розвиток соціальних процесів у колективі. Так,  $K \gg 0,5$  у ряді професійних груп часто свідчить про старіння колективу.

Причини надлишкової плинності кадрів – це найбільш розповсюджені на підприємстві причини звільнень працівників. За походженням їх можна умовно розділити на три великі групи:

- пов'язані с сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю робітників умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Управління плинністю кадрів – це сукупність заходів щодо зниження плинності кадрів, спрямованих на попередження причин плинності, а також зведення до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

У залежності від характеру причин плинності кадрів заходи щодо змісту можуть бути:

- техніко-економічними (поліпшення умов праці; удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці, управління й організації виробництва; підвищення ступеня механізації й автоматизації робіт і т.д.);
- організаційними (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування; робота з молоддю і т.д.);
- соціально-психологічними (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);
- культурно-побутовими (поліпшення побутового обслуговування і суспільного харчування працюючих, культурно-масової і спортивної роботи,



збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

### Алгоритм розрахунку завдання 1:

1. Визначаємо якісний склад персоналу та показники плинності кадрів по окремих категоріях працівників шляхом заповнення таблиці 1.

Таблиця 1

#### СТАН ТА ПЛИННІСТЬ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Категорія	Всього працює	Упродовж року											структура	
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	з них						Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з переходом на навчання призовом до армії, виходом на пенсію	звільнено			Структура		Коефіцієнти			
						За власним бажанням	За нестачі, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, чол.	надлишкова, чол.	плинності	закріплення		
ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВП1	ВП2	ВП3	Вн	Вп	Кпл	Кз			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Обліковий склад	955	121	142	18	16	64	11	15	34	90	9,4	85,2	100	
Жінки	843	87	158	15	24	48	8	13	39	69	8,2	55,1	88,3	
Молодше 30-ти років	417	52	74	6	16	24	12	7	22	43	10,3	70,3	43,7	
З вищою освітою	98	18	19	5	4	6	0	2	9	8	8,2	94,7	10,3	
З середньою спец освітою	236	38	42	7	8	17	0	4	15	21	8,9	90,5	24,7	
З середньою загальною	542	63	78	0	9	31	1	9	9	41	7,6	80,8	56,8	
Матеріально відповідальні	94	9	10	5	0	1	4	11	5	16	17,0	90,0	9,8	
Керівники	104	14	15	6	2	7	0	-	8	7	6,7	93,3	10,9	
Спеціалісти	510	51	62	4	14	37	4	-	18	41	8,0	82,3	53,4	
Продавці, касири	207	21	33	1	5	19	0	2	6	21	10,1	63,6	21,7	
Допоміжні працівники	903	121	142	18	16	64	11	6	34	81	9,0	85,2	94,6	

При цьому використовуємо наступні залежності:

1) необхідна плинність:

$$Вн = Вн1 + Вн2 \quad (1)$$

2) надлишкова плинність:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{п1}} + V_{\text{п2}} + V_{\text{п3}} \quad (2)$$

3) коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл}} = \frac{V_{\text{п}}}{ЗП} * 100\% \quad (3)$$

4) коефіцієнт закріплення кадрів:

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{П}}{\text{ВУ}} * 100\% \quad (4)$$

5) структура персоналу:

$$\% \text{ працівників} = \frac{\text{ЗП}}{\text{загальна чисельність персоналу}} * 100\% \quad (5)$$

2. Шляхом аналізу таблиці 1 визначаємо якісний склад працівників, вказавши на питому вагу окремих груп працівників у загальному складі (за віковою ознакою, за статевою ознакою, за рівнем освіти, за категоріями персоналу)

3. Визначаємо групи працівників, які демонструють найвищі показники плинності кадрів.

4. На основі аналізу умови завдання формуємо основні причини плинності кадрів та розробляємо заходи щодо зниження плинності. Відповідні заходи оформляємо у вигляді відповідного документу як пропозиції до проекту колективного договору.

*Голові правління ПАТ «МТФ «Мрія»  
Іванову П.П.  
Менеджера з персоналу  
Петрової А.А.*

### **ПРОПОЗИЦІЇ**

**до плану соціального розвитку колективу ПАТ «МТФ «Мрія»  
на 20\_\_р.**

*Якісний склад колективу характеризується наступним чином: на 01.01.20\_\_р. на підприємстві працює ... осіб, з них ... % - жінки, майже ..% - молодь до 30 років.*

*Вищу освіту мають ...%. Частка керівників -...%, кваліфікованих робітників -...%.*

*Коефіцієнт плинності за минулий рік склав у цілому по підприємству , але серед ... він значно вищий (...), дуже високий серед ... (...), високий серед (...).*

*За рік кількість вибулих ... кількість прийнятих..., коефіцієнт закріплення (менше/більш) 1.*

*Основною причиною плинності кадрів залишається (недосконала система стимулювання, відсутність перспектив посадового зростання (спеціалісти), перспектив здобуття освіти (молодь), проблеми зі збереженістю*

матеріальних цінностей (працівники з матеріальною відповідальністю), незадовільні умови праці (допоміжні працівники) тощо.

У деяких підрозділах погіршився психологічний клімат, мають місце тривалі конфлікти. Не поодинокі випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів.

З метою зниження плинності кадрів, посилення стабільності колективу пропонуються такі заходи:

- направити на навчання наступні категорії персоналу;
- переглянути систему преміювання та персональних посадових надбавок;
- сформувати резерв на заміщення керівних посад,
- відремонтувати кімнату для переодягання вантажників, будівельників і водіїв;
- прискорити ремонт душових для персоналу,
- більш гнучко планувати графік відпусток;
- провести кілька лекцій з основ трудового законодавства для працівників масових професій;
- посилити відповідальність безпосередніх керівників підрозділів за дотриманням правил внутрішнього розпорядку;
- ...

До роботи у цьому напрямку слід ширше залучати керівників профспілкової організації підприємства.

*Дата*

*Підпис*

5. У зв'язку з наявністю вакансій формуємо лист до редакції газети з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади (у нашому випадку це маркетолог).

#### **Зразок оголошення**

*Оголошується конкурс на заміщення вакантної посади маркетолога.*

*У свою команду запрошуємо кандидата, що має бажання розвиватися і рости професійно, готового працювати в умовах багатозадачності, не боячись викликів та амбітних цілей.*

*Вимоги:*

- освіта: маркетинг (економіка, ЗЕД);
- досвід роботи: маркетинг/продажі;
- знання ПК і програмні продукти Microsoft Office на високому рівні;
- знання англійської мови вітається, але не обов'язково;
- стресостійкість, цілеспрямованість, комунікабельність, організованість.

*Умови роботи:*

- достойний рівень заробітної плати, повний соціальний пакет,

- можливість професійного та особистісного розвитку;
- дружний колектив

*Обов'язки: аналіз продажів, розробка РТМЗ (рекомендованих трейд маркетингових заходів), планування (продажів) і аналіз ефективності, оперативне управління інструментами маркетингу.*

*Чекаємо ваше резюме з зазначеними побажаннями за рівнем оплати.*

*Звертатися за телефоном 050-267-75-34, або за адресою: м. Мукачєво, вул. Виноградна, 27, ПАТ «МТФ «Мрія».*

6. У доповідній на ім'я голови правління формулюємо пропозиції щодо подолання труднощів, які очікуються з кадровою забезпеченістю влітку. З цією метою можемо пропонувати використання тимчасового найму.

*Голові правління ПАТ «МТФ «Мрія»  
Іванову П.П.  
Менеджера з персоналу  
Петрової А.А.*

*Доповідна записка*

*У зв'язку з наближенням літнього сезону постає проблема додаткового кадрового забезпечення. Вважаю за доцільне направити у професійно-технічні училища та технікуми країни листи-пропозиції щодо організації виробничої практики на період липня-серпня (з зарахуванням на роботу і забезпеченням житлом). Перелік адрес додається.*

*Дата*

*Підпис*

### ***Задачі для самостійного вирішення:***

На основі представленої у таблиці інформації:

- 1) Визначте кількість звільнених за прогули та порушення трудової дисципліни (гр. 9 табл. 1)
- 2) Розрахуйте показники плинності кадрів (гр. 10, 11, 12), коефіцієнт закріплення персоналу (гр. 13).
- 3) Проаналізуйте плинність кадрів в цілому та за окремими категоріями працюючих.
- 4) На основі аналізу розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів і оформіть відповідний документ як пропозиції до проекту колективного договору.
- 5) Розрахуйте структуру персоналу та проведіть її аналіз (гр. 14).

## Стан та плинність кадрів на підприємстві ПАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Категорія	Всього працює	Упродовж року											Структура персоналу, %	
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	з них						Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з переходом на навчання призовом до армії, виходом на пенсію	звільнено			Структура		Коефіцієнти			
						За власним бажанням	За нестачі, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, чол.	надлишкова, чол.	плинності	закріплення		
ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВП1	ВП2	ВП3	Вн	Вп	Кпл	Кз			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Обліковий склад	9**	1*1	142	18	16	64	11	?						
Жінки	8**	87	1*8	15	24	48	8	?						
Молодше 30-ти років	417	5*	74	6	16	24	12	?						
3 вищою освітою	98	18	19	5	4	6	0	?						
3 середньою спеціальною освітою	2*6	38	42	7	8	17	0	?						
3 середньою загальною освітою	54*	*3	78	0	9	31	1	?						
Керівники	94	9	10	5	0	1	4	?						
Спеціалісти	104	14	15	6	2	7	0	?						
Основні робітники	5*0	51	6*	4	14	37	4	?						
Допоміжні робітники	207	2*	33	1	5	19	0	?						

\*\* - останні дві цифри номера залікової книжки

\* - остання цифра номера залікової книжки

## Завдання 2. «Управління процесами руху персоналу»

Ви знаходитесь на посаді менеджера кадрового відділу ТОВ «Фрезер», яке займається виготовленням вхідних та міжкімнатних дверей з масиву дерева під замовлення індивідуальних споживачів. У зв'язку із значним попитом на продукцію підприємства чисельність його персоналу щорічно зростає. У таблиці 1 представлено витяг із штатного розкладу ТОВ «Фрезер» за 2019-2020 роки. У зв'язку із збільшенням чисельності зростають і обсяги робіт, які виконуються кадровою службою.

*Керуючись інформацією, наведеною у таблиці 1 та таблиці 2 необхідно:*

— *розрахувати коефіцієнти прийому, змінності, плинності та стабільності персоналу та їх динаміку за 2019-2020 роки;*

— *визначити необхідні зміни у кадровій політиці підприємства та роботі його кадрової служби.*

Таблиця 1

Витяг зі штатного розкладу ТОВ «Фрезер»

№ п/п	Посадовий склад	Роки	
		2019	2020
1.	Генеральний директор	1	1
2.	Головний бухгалтер	1	1
3.	Бухгалтер	1	1
4.	Менеджер кадрової служби	1	1
5.	Економіст з фінансування та розвитку	1	1
6.	Основний виробничий персонал	15	22
7.	Допоміжний виробничий персонал	7	10
8.	Прибиральниця	2	2
9.	Охоронець	1	1

Таблиця 2

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Фрезер» за 2019 - 2020 рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, +/-
	2019	2020	
1	2	3	4
1. Середньооблікова кількість працівників, ос.			
2. Кількість прийнятих, ос.	11	20	
3. Кількість звільнених, ос.	7	11	
у тому числі:			
- за власним бажанням	4	8	
- за порушення трудової дисципліни	1	3	
- за скороченням штату	2	0	

1	2	3	4
4. Загальна кількість прийнятих та звільнених, ос.			
5. Коефіцієнт обігу за прийомом			
6. Коефіцієнт обігу за звільненням			
7. Коефіцієнт плинності			
8. Коефіцієнт загального обороту			
9. Управлінський персонал, ос.			
10. Промислово-виробничий персонал, ос. (основні і допоміжні роб.)			

### Методичні рекомендації до виконання завдання 2:

Склад працівників на підприємстві постійно змінюється: деякі з них залишають підприємство, інші приходять на їхнє місце. Усі ці зміни в чисельності працівників обумовлюють оборот робочої сили, основними показниками якого є такі коефіцієнти:

- 1) коефіцієнт обігу за прийомом —  $K_{\text{пр}}$ :

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{прийняті}}}{\text{СОЧ}} * 100\%, \quad (1)$$

де СОЧ — середньооблікова чисельність персоналу;

$Ч_{\text{прийняті}}$  — чисельність прийнятих працівників;

- 2) коефіцієнт обігу за звільненням —  $K_{\text{зв}}$ ;

$$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{звільнені}}}{\text{СОЧ}} * 100\%, \quad (2)$$

де  $Ч_{\text{звільнені}}$  — чисельність працівників, що звільнилися;

Обіг за звільненням характеризується чисельністю працівників, які звільнилися з підприємства за даний період з різних причин. Залежно від них його можна розділити на необхідний (плановий) та небажаний (надлишковий). Останній ще називається плинністю кадрів. Вважається, що нормальна плинність кадрів може бути в межах 5-10 %.

- 3) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{плинност}} = \frac{Ч_{\text{звільнені з суб'єктивних причин}}}{\text{СОЧ}} * 100\%, \quad (3)$$

де  $Ч_{\text{звільнені з суб'єкт пр.}}$  — чисельність працівників, що звільнилися за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за прогули, нестачі, розкрадання;

- 4) коефіцієнт загального обігу робочої сили —  $K_{\text{заг}}$ ;

$$K_{\text{заг}} = \frac{Ч_{\text{прийняті}} + Ч_{\text{звільнені}}}{\text{СОЧ}} * 100\%, \quad (4)$$

- 5) коефіцієнт заміни кадрів —  $K_{\text{зам}}$ ;

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{зам}}}{\text{СОЧ}} * 100\%, \quad (5)$$

де ЧРзам — чисельність працівників, які змінились (менше з двох чисел — кількість прийнятих та звільнених);

Інколи для аналізу руху кадрів розраховують додатково такі два коефіцієнти:

6) коефіцієнт постійності кадрів — як відношення чисельності працівників, які перебували в обліковому складі персоналу протягом усього періоду, до середньооблікової чисельності;

7) коефіцієнт стабільності кадрів — як відношення чисельності працівників, які пропрацювали на підприємстві більше трьох років, до середньооблікової чисельності.

### **Алгоритм розрахунку завдання 2:**

1. Розраховуємо показники руху кадрів, користуючись інформацією, представленою у табл. 1 (витяг з штатного розкладу) та табл. 2.

2. На основі результатів розрахунків робимо висновки щодо інтенсивності руху кадрів та показників плинності.

Перевищення показником плинності значення 10% за річний період свідчить про кадрові проблеми на підприємстві і потребу реагування з боку керівництва та кадрової служби на ці процеси. Оформляємо отримані результати та рекомендовані заходи по зниженню плинності кадрів і удосконаленню кадрової політики у вигляді доповідної записки.



## РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»

### Завдання 1. «Оцінка ефективності інноваційного проекту»

Ви на посаді менеджера ТОВ «Фрегат». У зв'язку з диверсифікацією операційної діяльності на підприємстві розширено асортимент продукції за рахунок організації виготовлення входних дверей за асортиментними групами: класик, декор плюс, преміум, вінтаж. Для організації виробництва вам представлено на затвердження бізнес – план, основні економічні показники якого наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники по бізнес-проекту впровадження у виробництво нового виду продукції

№ п/п	Показники	Значення
1.	Затрати на придбання обладнання	268 тис. грн.
2.	Затрати на доставку і монтаж обладнання	71 тис. грн.
3.	Затрати на інженерне обладнання і пристосування, навчання персоналу і рекламу (за 1 рік передвиробничого періоду)	50 тис. грн.
4.	Строк роботи обладнання після вводу в експлуатацію	5 років
5.	Гарантійний обсяг продаж нової продукції на рік	948 тис. грн.
6.	Поточні затрати	777 тис. грн.
7.	Умовно-постійні затрати, в тому числі амортизація	190 тис. грн. 57 тис. грн.
8.	Річний обсяг замовлень	5 тис. шт.

Поставка обладнання здійснена в 2018 р.

*Визначте доцільність запровадження даного інноваційного проекту у практику шляхом розрахунку:*

- *терміну окупності без врахування вартості грошей у часі;*
- *терміну окупності у формі теперішньої вартості, якщо ставка дисконту = 0.1 (10%);*
- *чистого дисконтованого доходу;*
- *індексу рентабельності інноваційного проекту.*

### Методичні рекомендації до виконання завдання 1:

Приймаючи рішення щодо реалізації інноваційного проекту, слід враховувати вартість капіталу, залученого з різних джерел на різних стадіях життєвого циклу інноваційного проекту, очікуваний прибуток від реалізації

інноваційної продукції, термін окупності вкладених коштів, чистий дисконтований дохід та індекс рентабельності інноваційного проекту.

Обчислюючи економічну ефективність, слід обов'язково враховувати зміну вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає чимало часу. Це здійснюють шляхом дисконтування грошових потоків.

**Дисконтування** — це перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту. Воно ґрунтується на використанні техніки складних відсотків.

Приведення до базисного періоду витрат і вигод  $t$ -го розрахункового періоду проекту здійснюється їх множенням на коефіцієнт дисконтування  $a_t$ , що визначається для постійної норми дисконту  $E$  як:

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1)$$

де  $t$  — номер кроку розрахунку,

$E$  — процентна (дисконтна) ставка, виражена десятковим дробом (це процент, під який банки чи інші інвестори надають кошти).

**Термін окупності інноваційного проекту** – це період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення вкладених інвестицій.

Необхідність цього розрахунку зумовлена бажанням інвестора впевнитися, що термін повернення інвестицій буде не надто великим, оскільки ризики інвестування в ринкових умовах є тим більшими, чим триваліший час їх окупності. За цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни. Крім того, у галузях із високими темпами НТП поява нових технологій на час, коли інвестиції ще не окупилися, може швидко їх знецінити.

Розрахунок терміну окупності може здійснюватись без врахування зміни вартості грошей у часі, а також на грошовому потоці з його дисконтуванням для приведення до початкової (теперішньої) вартості.

Розрахунку терміну окупності ґрунтується на поетапному відніманні від величини початкових інвестицій прогнозного річного чистого доходу у відповідному році. При цьому кожна наступна стадія розрахунку передбачає зменшення початкових інвестицій на величину доходу, враховану на попередній стадії розрахунку. Кількість стадій розрахунку, в яких отримано позитивну величину, дасть кількість цілих років окупності. Розрахунок закінчується, коли залишок початкових інвестицій буде меншим від прогнозного чистого доходу наступного року. Для останнього періоду можна визначити і кількість місяців, протягом яких інвестиції повністю окупляться.

**Чистий дисконтований дохід (ЧДД) або чиста теперішня вартість** є інтегральним ефектом від реалізації інноваційного проекту. Він визначається як різниця доходів і витрат за розрахунковий період (зазвичай прогнозний життєвий цикл проекту), приведених до одного, як правило, початкового року, тобто з урахуванням їх дисконтування:

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (D_t - B_t) \alpha = \sum_{t=0}^{T_p} \frac{(D_t - B_t)}{(1 + E)^t} \quad (2)$$

де  $T_p$  — життєвий цикл проекту;

$D_t$  — доходи за  $t$ -й рік;

$B_t$  — інноваційні витрати за  $t$ -й рік;

$\alpha$  — коефіцієнт дисконтування.

Якщо інноваційний проект передбачає інноваційні витрати лише у перший рік (початкові інвестиції), то ЧТВ розраховують як різницю між грошовим потоком протягом життєвого циклу проекту і початковими інвестиціями.

Інноваційний проект є доцільним для впровадження, якщо ЧДД демонструє позитивне значення.

**Індекс рентабельності інноваційного проекту  $J_R$**  — це відношення дисконтованих доходів до дисконтованих на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Розрахунок індексу рентабельності здійснюють за формулою:

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_b} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} B_t \alpha_t} \quad (3)$$

де  $D_t$  — доход в період  $t$ ;

$B_t$  — розмір інвестицій в інновації у період  $t$ .

Індекс рентабельності чітко пов'язаний з ЧДД. Якщо ЧДД позитивний, то індекс рентабельності  $J_R > 1$ , і навпаки.

При  $J_R > 1$  інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо  $J_R < 1$  — неефективним.

Цей показник доцільно використовувати для порівняння кількох альтернативних проектів. За жорсткого дефіциту коштів перевагу слід надавати тим проектам, для яких індекс рентабельності є найвищим.

### Алгоритм розрахунку завдання 1:

1. Розраховуємо чистий потік грошових засобів за період реалізації проекту:

$$ГП_{2018} = 268 + 71 + 50 = 389 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_{2019} = 948 - 777 = 171 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_{2020} = 171 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_{2021} = 171 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_{2022} = 171 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_{2023} = 171 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначаємо період окупності без врахування та із врахуванням вартості грошей у часі.

Для здійснення розрахунків періоду окупності доцільно користуватись допоміжною таблицею (див. табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок грошового потоку по інноваційному проекту

Рік	Грошовий потік (ГП)	Акумуляований грошовий потік (АГП)	Дисконтований грошовий потік (ДГП)	Акумуляований дисконтований грошовий потік (АДГП)
0				
1				
2				
3				
4				
5				

Для розрахунку дисконтованого грошового потоку по окремих періодах користуємось формулою:

$$ДГП_t = \frac{ГП_t}{(1+E)^t} = \frac{ГП_t}{(1+0,1)^t} \quad (4)$$

Результати розрахунків зводимо у таблицю:

Рік	Грошовий потік (ГП)	Акумуляований грошовий потік (АГП)	Дисконтований грошовий потік (ДГП)	Акумуляований дисконтований грошовий потік (АДГП)
0	-389	-389	-389	-389
1	171	-218	155,5	-233,5
2	171	-47	141,3	-92,2
3	171	124	128,5	36,3
4	171	295	116,8	153,0
5	171	466	106,2	259,2

Період окупності без врахування вартості грошей у часі = 2,27 року

Період окупності з врахування вартості грошей у часі = 2,71 року

3. Визначаємо чистий дисконтований дохід (ЧДД):

$$\text{ЧДД} = (-389) + (155,5 + 141,3 + 128,5 + 116,8 + 106,2) = 259,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Проект ефективний оскільки, ЧДД має позитивне значення.

4. Розраховуємо індекс рентабельності інноваційного проекту  $J_R$

$$J_R = \frac{155,5 + 141,3 + 128,5 + 116,8 + 106,2}{389} = 1,66$$

Інноваційний проект вважається економічно ефективним, оскільки  $J_R > 1$ .

## Завдання 2. «Вибір оптимального інноваційного проекту»

Ви на посаді менеджера фірми і повинні зважити доцільність реалізації двох інноваційних проектів. Сподівані потоки чистих доходів у році  $t$  становлять:

Рік (t)	Проект А	Проект В
0	-6800	-6800
1	3400	680
2	2720	2040
3	2040	2720
4	680	3060

Ставка дисконту  $d = 0,1$  (10 %).

Обчисліть період окупності без врахування вартості грошей у часі (тобто дисконту) і період окупності у формі теперішньої (дисконтованої) вартості по проектах А і В.

Визначте, котрий з проектів є більш інвестиційно привабливим, розрахувавши чистий дисконтований дохід та індекс рентабельності інноваційного проекту.

### Методичні рекомендації до виконання завдання:

Оцінювання представлених на розгляд інноваційних проектів слід здійснювати окремо.

Для проведення розрахунків по окремих варіантах доцільно користуватись допоміжною таблицею (див. табл. 1).

Таблиця 1

### Розрахунок грошового потоку по інноваційному проекту

Рік	Грошовий потік (ГП)	Акумуляований грошовий потік (АГП)	Дисконтований грошовий потік (ДГП)	Акумуляований дисконтований грошовий потік (АДГП)
0				
1				
2				
3				
4				

Методика проведення розрахунків є аналогічною до представленої у завданні 1.

При оцінюванні декількох проектів слід зважати на те, що:

— при порівнюванні термінів окупності, як правило, обирають проекти, терміни повернення коштів за якими є меншими. Прагнення мати менший період окупності сприяє інвестуванню в найбільш рентабельні проекти, що повертають вкладені кошти в короткі строки.

— при аналізі терміну окупності слід також зважати на ставки дисконтування. Навіть при більшому терміні окупності менш ризиковий проект є вартий більшої уваги з боку інвестора;

— якщо проект не окупується в межах заданого терміну, то він не вартий впровадження. Винятком можуть бути соціальні або екологічні інноваційні проекти, метою яких є захист або збереження життя, здоров'я людей, навколишнього середовища;

— при порівнюванні двох чи більше проектів доцільним до впровадження, у якого значення ЧДД (чистого дисконтованого доходу) є більшим;

— при порівнюванні двох чи більше проектів доцільним до впровадження, у якого значення JR (індексу рентабельності інноваційного проекту) є більшим.

### Алгоритм розрахунку завдання 2:

1. Визначаємо період окупності без врахування та із врахуванням вартості грошей у часі, ЧДД та індекс рентабельності окремо по проекту А і В.

Для розрахунку дисконтованого грошового потоку по окремих періодах користуємось формулою:

$$ДГП_t = \frac{ГП_t}{(1+E)^t} = \frac{ГП_t}{(1+0,1)^t} \quad (1)$$

#### 1.1 Аналіз проекту А

Таблиця 2

#### Результати розрахунку грошових потоків по проекту А

Рік	Грошовий потік (ГП)	Акумуляований грошовий потік (АГП)	Дисконтований грошовий потік (ДГП)	Акумуляований дисконтований грошовий потік (АДГП)
0	-6800	-6800	-6800	-6800
1	3400	-3400	3090,9	-3709,1
2	2720	-680	2247,9	-1461,2
3	2040	1360	1532,7	71,5
4	680	2040	464,4	536,0

Період окупності без врахування вартості грошей у часі = 2,33 року

Період окупності з врахування вартості грошей у часі = 2,95 року

2. Визначаємо чистий дисконтований дохід (ЧДД) по проекту А:

$$\text{ЧДД} = (-6800) + (3090,9 + 2247,9 + 1532,7 + 464,4) = 536,0 \text{ (тис. грн.)}$$

Проект ефективний оскільки, ЧДД має позитивне значення.

3. Розраховуємо індекс рентабельності інноваційного проекту А -  $J_R$ :

$$J_R = \frac{3090,9 + 2247,9 + 1532,7 + 464,4}{6800} = 1,08$$

Інноваційний проект вважається економічно ефективним, оскільки  $J_R > 1$ .

### 1.1 Аналіз проекту В

Таблиця 3

Результати розрахунку грошових потоків по проекту В

Рік	Грошовий потік (ГП)	Акумуляований грошовий потік (АГП)	Дисконтований грошовий потік (ДГП)	Акумуляований дисконтований грошовий потік (АДГП)
0	-6800	-6800	-6800	-6800
1	680	-6120	618,2	-6181,8
2	2040	-4080	1686,0	-4495,9
3	2720	-1360	2043,6	-2452,3
4	3060	1700	2090,0	-362,3

Період окупності без врахування вартості грошей у часі = 3,44 року

Період окупності з врахування вартості грошей у часі – не окуповується в межах заданого терміну.

1. Визначаємо чистий дисконтований дохід (ЧДД) по проекту В:

$$\text{ЧДД} = (-6800) + (618,2 + 1686,0 + 2043,6 + 2090,0) = -362,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Проект неефективний оскільки, ЧДД має негативне значення.

2. Розраховуємо індекс рентабельності інноваційного проекту В -  $J_R$ :



$$J_R = \frac{618,2 + 1686,0 + 2043,6 + 2090,0}{6800} = 0,95$$

Інноваційний проект вважається економічно неефективним, оскільки  $J_R < 1$ .

**Висновок.** При порівнянні проектів А і В, вважаємо, що більш ефективним виявився проект А, у якого – менший період окупності вкладених коштів, ЧДД має позитивне значення, а індекс рентабельності має значення більше за 1 (1,08).

*Задачі для самостійного розв'язку:*

Ви знаходитесь на посаді головного економіста промислового підприємства і на Ваш розгляд виробничим відділом подано два інноваційні проекти А і В. Вашим завданням є здійснити вибір більш економічного ефективного проекту. Для вибору оптимального проекту необхідно обчислити:

- 1) період окупності без врахування вартості грошей у часі (тобто дисконту);
- 2) період окупності у формі теперішньої (дисконтованої) вартості;
- 3) ЧДД (чистий дисконтований дохід або інтегральний ефект);
- 4) індекс рентабельності кожного проекту

Сподівані потоки чистих доходів у році  $t$  по окремих проектах відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

Сподівані потоки чистих доходів у році  $t$  по окремих проектах

ГП по проекту А	Номер варіанта				
	1	2	3	4	5
0	-11685	-15191	-19865	-14840	-17060
1	4428	5756	7528	5624	6465
2	3690	4797	6273	4686	5387
3	3321	4317	5646	4218	4849
4	3198	4157	5437	4061	4669
ГП по проекту В					
0	-11685	-15191	-19865	-14840	-17060
1	3075	3998	5228	3905	4490
2	3690	4797	6273	4686	5387
3	4305	5597	7319	5467	6285
4	4797	6236	8155	6092	7004
Ставка дисконту, %	10	11	12	13	9

### Завдання 3. «Оцінка внутрішньої норми рентабельності проекту»

Інноваційний проект передбачає початкові інвестиції у розмірі 4,2 млн. грн. За попередніми прогнозами споживчого попиту протягом наступних двох років фірма отримуватиме чистий дохід у розмірі 2,3 млн. грн. щорічно. Визначити, чи варто приймати позитивне рішення щодо реалізації проекту, якщо ставка дисконту протягом терміну його реалізації становитиме 10%.

*Оцінити внутрішню норму рентабельності проекту і вказати, за яких умов рефінансування капіталу проект буде залишатися економічно вигідним.*

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 3:

**Внутрішня норма рентабельності (ВНР)** показує ту норму дисконту  $E_R$ , за якої величина дисконтованих доходів за певну кількість років стає рівною інвестиційним вкладенням у реалізацію даного проекту:

$$(D - B = 0) \quad (1)$$

У такому разі доходи і витрати проекту визначаються приведенням до розрахункового моменту:

$$D = \sum_{t=0}^{T_p} \frac{D_t}{(1+E)^t}, \quad B = \sum_{t=0}^{T_p} \frac{B_t}{(1+E)^t} \quad (2), (3)$$

Отже, *внутрішня норма рентабельності* — це таке порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту. Вона дорівнює максимальному відсотку за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності найбільш доцільно здійснювати методом послідовних наближень величини ЧДД до нуля за різних ставок дисконту.

На практиці можна застосовувати і таку формулу:

$$E_p = A + \frac{a(B-A)}{(a-v)} \quad (4)$$

де  $A$  — величина ставки дисконту, за якої ЧТВ позитивна;

$B$  — величина ставки дисконту, за якої ЧТВ негативна;

$a$  — величина позитивної ЧТВ за величини ставки дисконту  $A$ ;

$v$  — величина негативної ЧТВ за величини ставки дисконту  $B$ .

Рішення про інвестування у інноваційний проект може бути позитивним, якщо:

- 1) значення ВНР проекту для приватних інвесторів більше за існуючу ставку рефінансування банків;
- 2) значення ВНР проекту для приватних інвесторів більше за ВНР альтернативних варіантів проекту з урахуванням ступеня ризику;
- 3) значення ВНР проекту для держави більше за нормативну ставку дисконту.

### Алгоритм розрахунку завдання 3:

Розрахунок показників краще робити у вигляді таблиці. Для того щоб визначити ВНР, необхідно розрахувати, за яких умов ЧДД змінить знак на від'ємний. Прийmemo для цього ставку дисконту 15%.

t	ГП	ДГП при E=10%	ДГП при E=15%
0	-4200000	-4200000	-4200000
1	2500000	2272727,3	2173913
2	2500000	2066115,7	1890359,2
		ЧДД=138843	ЧДД=-135728

Розрахунки показують, що за умов, коли ставка дисконту дорівнюватиме 10%, проект буде економічно вигідним, а при 15% — невигідним.

Визначимо ВНР за формулою 1:

$$10\% + (138843(15 - 10)) / (138843 + 135728) = 12,5\%.$$

Отже, проект залишатиметься вигідним, доки існуюча ставка рефінансування банків (чи нормативна ставка дисконту) буде меншою за 12,5%.

### Задачі для самостійного розв'язку:

Використовуючи інформацію у табл. 2 визначити внутрішню норму доходності запропонованого Вам проекту. Обґрунтувати економічну оцінку проекту і прийняти управлінське рішення щодо його ефективності.

Норма дисконту, запропонована ризик-менеджером, складає 0,3 (30%).

Таблиця 2

#### Вихідні дані запланованого проекту

Етап	Дисконтований потік доходу, тис. грн.
1	-2,80
2	-4,98
3	+2,75
4	+4,13
5	+6,82

#### **Завдання 4. «Вибір варіанту фінансування інноваційного проекту 1»**

Ви знаходитесь на посаді менеджера підприємства і Вам необхідно провести аналіз двох варіантів фінансування інноваційного проекту.

Згідно першого варіанту інноваційний проект буде впроваджуватись на протязі 6 років, і підприємству потрібно вкласти всі кошти в розмірі 60 млн. грн. на початку роботи над проектом.

За другим варіантом фінансування буде проводитись за такою схемою:

1-й рік – 20 млн. грн.;

3-й рік – 25 млн. грн.;

4-й рік – 12 млн. грн.;

6-й рік – 21 млн. грн.

*Який варіант фінансування інноваційного проекту є найбільш вигідним для підприємства, якщо процентна ставка за банківськими вкладами дорівнює 15%.*

#### **Алгоритм розрахунку завдання 4:**

На рахунку підприємства є 60 млн. грн.

**За першим варіантом** фінансування інноваційного проекту підприємство інвестує одразу всю суму.

**За другим варіантом** підприємство здійснює фінансування частинами, а залишок кладе на банківський депозитний рахунок під 15% річних.

За перший рік підприємство повинно сплатити 20 млн. грн. вартості інноваційного проекту.

На його рахунку залишиться 40 млн. грн. На даний залишок банк нараховує проценти.

$$1 \text{ рік: } (60 - 20) * 1,15 = 46 \text{ млн. грн.}$$

На кінець першого року на рахунку підприємства вже буде 46 млн. грн.

На наступний рік інвестиції не здійснюються, тому відсотки нараховуються на всю наявну на депозиті суму:

$$2 \text{ рік: } 46 * 1,15 = 52,9 \text{ млн. грн.}$$

$$3 \text{ рік: } (52,9 - 25) * 1,15 = 32,085 \text{ млн. грн.}$$

$$4 \text{ рік: } (32,085 - 12) * 1,15 = 23,1 \text{ млн. грн.}$$

$$5 \text{ рік: } 23,1 * 1,15 = 26,56 \text{ млн. грн.}$$

$$6 \text{ рік: } (26,56 - 21) * 1,15 = 6,39 \text{ млн. грн.}$$

Підприємство обере 2-й варіант фінансування інноваційного проекту, оскільки після завершення фінансування на рахунку підприємства залишиться ще 6,39 млн. грн.

**Задачі для самостійного розв'язку:**

Ви знаходитесь на посаді менеджера підприємства і Вам необхідно провести аналіз двох варіантів фінансування інноваційного проекту.

Згідно першого варіанту інноваційний проект буде впроваджуватись на протязі 6 років, і підприємству потрібно вкласти всі кошти в розмірі \_\_\_\_\_ млн. грн.(див. табл.2 рядок 1) на початку роботи над проектом.

За другим варіантом фінансування буде проводитись по роках (див. табл. 2 – другий варіант фінансування).

Який варіант фінансування інноваційного проекту є найбільш вигідним для підприємства, якщо процентна депозитна ставка за банківськими вкладами дорівнює \_\_\_\_\_% (див. табл. 2 показник 3).

Таблиця 2

Варіанти фінансування інноваційного проекту

Показники	№ варіанта				
	1	2	3	4	5
<b>1. Загальна сума інвестицій за 1-м вар. фінансування</b>	360	504	972	324	1080
<b>2. Другий варіант фінансування інноваційного проекту</b>					
1 рік	86,4	120,96	233,28	77,76	259,2
2 рік	0	72	0	28,8	0
3 рік	115,2	89,28	311,04	74,88	345,6
4 рік	108	141,12	144	90,72	288
5 рік	0	0	128,16	14,4	0
6 рік	100,8	144	21,6	77,76	302,4
<b>3. Депозитна ставка, %</b>	8	11,2	21,6	7,2	24

### Завдання 5. «Вибір варіанту фінансування інноваційного проекту 2»

Ви знаходитесь на посаді менеджера підприємства і Вам необхідно провести аналіз двох варіантів фінансування проекту будівництва нового цеху підприємства з різним розподілом загальної суми фінансування по рокам:

	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Варіант 1	150	150	150	150
Варіант 2	100	25	300	190

Підприємства повинно виплатити проценти за кредит по закінченню будівництва цеху. Який варіант є вигідним для замовника та яка реальна вартість проекту, якщо процентна ставка за кредит дорівнює 25%.

#### Алгоритм розрахунку завдання 5:

Для визначення ефективнішого варіанту фінансування необхідно розрахувати вартість проекту по кожному з запропонованих варіантів.

Вартість проекту включає в себе суму кредиту та суму процентів по банківським кредитам.

Згідно I **варіанту** вартість проекту розраховуємо за наступною схемою:

1 рік: підприємство бере в банку 150 тис. грн. на які нараховується проценти в розмірі 25% річних. На кінець першого року підприємство заборгувало банку 360 тис. грн. ( $150 \cdot 1,25 = 187,5$ )

2 рік: до попередньої суми банк надав підприємству ще 150 тис. грн. На кінець 2-го року сума заборгованості буде становити:  $(187,5 + 150) \cdot 1,25 = 421,88$  тис. грн.

3 рік:  $(421,88 + 150) \cdot 1,25 = 714,85$  тис. грн.

4 рік:  $(714,84 + 150) \cdot 1,25 = 1081,1$  тис. грн.

Вартість інноваційного проекту по I варіанту буде становити 1081,1 тис. грн.

**II варіант:**

1 рік:  $100 \cdot 1,25 = 125$  тис. грн.

2 рік:  $(125 + 25) \cdot 1,25 = 187,5$  тис. грн.

3 рік:  $(187,5 + 300) \cdot 1,25 = 609,37$  тис. грн.

4 рік:  $(609,37 + 190) \cdot 1,25 = 999,2$  тис. грн.

Вартість інноваційного проекту по II варіанту буде становити 1999,2 тис. грн.

Таким чином, підприємство обере 2-й варіант фінансування, оскільки вартість проекту згідно другого варіанту буде меншою.

### Задачі для самостійного розв'язку:

Ви знаходитесь на посаді менеджера промислового підприємства і Вам необхідно провести аналіз двох варіантів фінансування проекту будівництва з різним розподілом загальної суми фінансування по рокам (див. табл. 3).

Будівництво здійснюється за кредитні кошти. Виплата суми кредиту та процентів по ньому здійснюється по завершенню реалізації інноваційного проекту. Визначити, який варіант є вигідним для замовника та яка реальна вартість проекту, якщо процентна ставка за кредит дорівнює \_\_\_\_\_% (див. табл. 3).

Таблиця 3

#### Варіанти фінансування інноваційного проекту

Роки (t)	№ варіанта				
	1	2	3	4	5
Фінансування згідно варіанту 1					
1	744	1190	893	595	365
2	744	1190	893	595	365
3	744	1190	893	595	365
4	744	1190	893	595	365
Фінансування згідно варіанту 2					
1	1209	1934	1451	967	592
2	502	804	603	402	246
3	595	952	714	476	292
4	353	565	424	283	173
Кредитна ставка, %	14	22	16,8	11,2	6,86

## Завдання 6. «Обґрунтування доцільності реалізації інноваційного проекту»

Підприємство розглядає можливість вкладання коштів і інноваційний проект, який має такі показники:

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Інвестиції, млн. грн.	680	160	-	-	-
Грошові потоки, млн. грн.	-	150	250	330	480

Дисконтна ставка – 10%.

*Розрахуйте:*

- 1) індекс рентабельності інноваційного проекту;*
- 2) чистий дисконтований дохід;*
- 3) термін окупності інвестицій.*

*Обґрунтуйте доцільність реалізації цього проекту.*

### Алгоритм розрахунку завдання 6:

*1) розраховуємо теперішню вартість інвестованих коштів:*

$$I_1 = 680 / (1+0,1)^1 = 618,18 \text{ млн. грн.}$$

$$I_2 = 160 / (1+0,1)^2 = 132,23 \text{ млн. грн.}$$

$$I_{\text{заг}} = 618,18 + 132,23 = 750,41 \text{ млн. грн.}$$

*2) визначаємо дисконтовані грошові потоки:*

$$Г_2 = 150 / (1+0,1)^2 = 123,97 \text{ млн. грн.}$$

$$Г_3 = 250 / (1+0,1)^3 = 167,82 \text{ млн. грн.}$$

$$Г_4 = 330 / (1+0,1)^4 = 225,39 \text{ млн. грн.}$$

$$Г_5 = 480 / (1+0,1)^5 = 298,04 \text{ млн. грн.}$$

Загальні грошові потоки становитимуть: 815,22 млн. грн.

*3) розраховуємо індекс рентабельності інноваційного проекту:*

$$P = 815,22 / 750,41 = 1,087$$

*4) визначаємо чистий дисконтований дохід:*

$$\text{ЧПД} = 815,22 - 750,41 = 64,81 \text{ млн. грн.}$$

*5) визначаємо період окупності інвестицій:*

$$T_{\text{ок}} = 750,41 / (815,22 / 5) = 4,6 \text{ роки}$$

**Висновок:** інноваційний проект є доцільним для впровадження, оскільки ЧДД демонструє позитивне значення, індекс рентабельності є більшим за одиницю (1,087) і проект окуповується в межах заданого терміну.



### *Задачі для самостійного розв'язку:*

У виробництво впроваджується новий технічний засіб в сфері агропромислового виробництва. Необхідно визначити економічний ефект від використання нової техніки з врахуванням чинника часу, а також питомих витрат.

Дисконтовані результати інновацій, дисконтовані витрати по роках розрахункового періоду впровадження технічного засобу відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Дисконтовані показники ефективності впровадження технічного засобу

Показник	Значення періоду по роках розрахункового періоду			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Результати (Р), грош. од.	14260	15812	16662	26250
Витрати (В), грош. од.	996	4233	10213	18396
Коефіцієнт дисконтування при ставці доходу 10 %	0,9091	0,8264	0,7513	0,6209

### Завдання 7. «Вибір оптимального інноваційного проекту за рівнем прогнозованого прибутку»

На підприємстві де ви працюєте на посаді менеджера, розглядаються три інноваційні проекти. Два з них – Ін-1 та Ін-2 – пов’язані з удосконаленням виробництва продуктів, а третій – Ін-3 – передбачає розробку нового продукту. Показники, які характеризують проекти, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика інноваційних проектів

Показники	Значення по проектах		
	Ін-1	Ін-2	Ін-3
Ціна одиниці продукції, гр. од./шт.	80	100	150
Питомі змінні витрати, гр. од. /шт.	60	70	100
Запланований обсяг реалізації, шт./рік	5000	3000	1000
Питоме покриття витрат, гр. од. /шт.			
Частка покриття витрат на штуку			
Виручка від реалізації, гр. од.			
Загальні змінні витрати, гр. од.			
Загальне покриття витрат, гр. од.			
Загальні постійні витрати, гр. од.	94	86	80
Прибуток або збиток, гр. од.			
Точка беззбитковості: гр. од. .			

1. Розрахуйте показники і доповніть таблицю даними. Проаналізуйте інноваційні проекти і дайте пропозиції по підвищенню їх ефективності.

2. Перевірте доцільність підвищення ціни на продукт по проекту Ін-3 на 20%, щоб досягти точки беззбитковості.

3. Проаналізуйте, що входить до складу постійних та змінних витрат на підприємстві.

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 7:

**Виручка від реалізації** ( $V_p$ ) характеризує дохід підприємства у грошовій формі від реалізації продукції:

$$V_p = \Pi_z + Z_v \quad (1)$$

Розраховується так:

$$V_p = \text{Ціна}_{\text{1прод.}} * \text{Обсяг реалізації}_{\text{(штук)}} \quad (2)$$

**Змінні затрати** ( $Z_v$ ) - затрати, що залежать від обсягів виробництва

$$Z_v = V_p - \Pi_3 \quad (3)$$

До них відносять затрати на купівлю сировини, матеріалів, торгові витрати (наприклад, комісійні торговим агентам), заробітну плату виробничого персоналу, затрати на складування і транспортування продукції і т.п.

Питомі змінні затрати - це змінні затрати, пов'язані з виробництвом одиниці продукції.

**Постійні затрати** ( $Z_c$ ) - це затрати, які не залежать суттєво від обсягу випуску, а залежать від виробничої потужності підприємства. До них належать затрати на НДДКР, придбання обладнання, амортизаційні відрахування, ліцензії, орендну плату і страхування, рекламу, збут і т.п. Як правило, вони визначаються і обчислюються у вигляді загальної суми для підприємства.

Змінні і постійні затрати формують повну собівартість виробу, що є однією з основних характеристик оцінки діяльності підприємства.

**Покриття затрат** ( $\Pi_3$ ) - величина, яка отримується після відрахування змінних затрат з виручки від реалізації (або питомих змінних затрат з ціни). Величина покриття затрат призначена для покриття постійних затрат за певний період (наприклад, за рік)

$$\Pi_3 = V_p - Z_v \quad (4)$$

Цю величину необхідно максимізувати так, щоб вона була більшою чи рівною сумі постійних затрат і запланованого прибутку для підприємства.

**Частка покриття затрат** ( $D_{пз}$ ) - це відносна частка величини покриття затрат в обсязі виручки від реалізації:

$$D_{пз} = \Pi_3 / V_p \quad (5)$$

Цей показник характеризує внутрішньовиробниче співвідношення між ціною і продуктивністю.

Питоме покриття затрат показує прибутковість кожного продукту і визначається за формулою:

$$D_{пз \text{ питоме}} = \Pi_3 \text{ на 1 продукції} / \text{Ціна 1 продукції} \quad (5)$$

Оптимізація цього показника можлива шляхом зміни асортименту продукції, а також поліпшення організаційно-технологічних умов виробництва.

**Точка беззбитковості** ( $T_{без}$ ) - такий стан, коли повні затрати рівні доходу, тобто підприємство не отримує прибутку, але й не несе збитків. Вона показує поріг прибутковості окремого продукту. Величина  $T_{без}$  розраховується за формулами:

$$T_{без} \text{ (у натур вимірі)} = Z_c / \text{Ціна 1 продукції} - Z_v \text{ на 1 продукції} \quad (6)$$

$$T_{\text{без}} \text{ (у вартісному виразі)} = 3_c / D_{\text{пз}} \text{ або} \quad (7)$$

$$T_{\text{без}} \text{ (у вартісному виразі)} = T_{\text{без}} \text{ (у натур виразі)} * \text{Ціна}_{1 \text{ продукції}} \quad (8)$$

Розрахунки виконуються за кожним інноваційним проектом окремо.

Розраховані значення показників діяльності підприємства при реалізації проектів зводяться у таблиці.

### Алгоритм розрахунку завдання 7:

Порядок розрахунку окремих показників наведено у таблиці.

Таблиця 1

#### Характеристика інноваційних проектів

Показники	Позначення показн.	Значення по проектах			Порядок розрахунку
		Ін-1	Ін-2	Ін-3	
Ціна одиниці продукції, гр. од./шт.	$C_{1 \text{ прод}}$	95	150	175	
Питомі змінні витрати, гр. од. /шт.	$3_{v1 \text{ прод}}$	70	110	154	
Запланований обсяг реалізації, шт.	$Q$	7000	4500	3000	
Питоме покриття витрат, гр. од. /шт.	$P_3 \text{ питоме}$	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>21</b>	$P_3 \text{ шт} = C_{1 \text{ прод}} - 3_{v \text{ на } 1 \text{ прод}}$
Частка покриття витрат на штуку	$D_{\text{пз}} \text{ питоме}$	<b>0,26</b>	<b>0,27</b>	<b>0,12</b>	$D_{\text{пз}} \text{ шт} = P_3 \text{ на } 1 \text{ прод} / C_{1 \text{ прод}}$
Виручка від реалізації, гр. од.	$V_p$	<b>665000</b>	<b>675000</b>	<b>525000</b>	$V_p = C_{1 \text{ прод}} * Q$
Загальні змінні витрати, гр. од.	$3_v$	<b>490000</b>	<b>495000</b>	<b>462000</b>	$3_v = 3_{v1 \text{ прод}} * Q$
Загальне покриття витрат, гр. од.	$P_3$	<b>175000</b>	<b>180000</b>	<b>63000</b>	$P_3 = V_p - 3_v$
Загальні постійні витрати, гр. од.	$3_c$	86000	108000	75000	
Прибуток або збиток, гр. од.	$P$	<b>89000</b>	<b>72000</b>	<b>-12000</b>	$P = V_p - 3_v - 3_c$
Точка беззбитковості: гр. од. .	$T_{\text{без}}$	<b>326800</b>	<b>405000</b>	<b>625000</b>	$3_c / D_{\text{пз}}$

\* Жирним виділені цифри, які були отримані за результатами розрахунків

За результатами проведених розрахунків найбільш вигідним виявився проект 1, за яким показник прибутку є найвищим. Проект 3 є нерентабельним при заданих умовах, тому розглянемо вплив зміни ціни на показники проекту.

$$C_{1 \text{ прод}} = 175 * 1,2 = 210 \text{ гр. од.}$$

Проведемо перерахунок інших показників по проекту Ін-3<sub>новий</sub>.

Таблиця 2

#### Характеристика інноваційного проекту Ін-3<sub>новий</sub>

Показники	Ін-3 <sub>новий</sub>	Порядок розрахунку
1	2	3
Ціна одиниці продукції, гр. од./шт.	210	
Питомі змінні витрати, гр. од. /шт.	154	

1	2	3
Запланований обсяг реалізації, шт.	3000	
Питоме покриття витрат, гр. од. /шт.	<b>56</b>	$\Pi_{з\text{ шт}} = \text{Ц}_{1\text{ прод}} - \text{З}_{v\ 1\text{ пр}}$
Частка покриття витрат на штуку	<b>0,27</b>	$D_{\text{пз шт}} = \Pi_{з\text{ на 1 прод}} / \text{Ц}_{1\text{ пр}}$
Виручка від реалізації, гр. од.	<b>630000</b>	$V_p = \text{Ц}_{1\text{ прод}} * Q$
Загальні змінні витрати, гр. од.	<b>462000</b>	$\text{З}_v = \text{З}_{v\ 1\text{ прод}} * Q$
Загальне покриття витрат, гр. од.	<b>168000</b>	$\Pi_з = V_p - \text{З}_v$
Загальні постійні витрати, гр. од.	75000	
Прибуток або збиток, гр. од.	<b>93000</b>	$P = V_p - \text{З}_v - \text{З}_c$
Точка беззбитковості: гр. од. .	<b>281250</b>	$\text{З}_c / D_{\text{пз}}$

Таким чином, підвищення ціни виявляється доцільним, оскільки за таких умов проект буде рентабельний.

### Задачі для самостійного розв'язку:

1. Менеджеру необхідно обґрунтувати вибір оптимального інноваційного проекту із трьох запропонованих. Перші два проекти пов'язані з удосконаленням конструкції виробів та застосовуваних матеріалів, а третій – передбачає перехід на випуск нового виду продукції. Показники, які характеризують проекти, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

### Характеристика інноваційних проектів

Показники	Показники по окремих проектах		
	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Ціна одиниці продукції, гр. од./шт.	80	100	155
Питомі змінні витрати, гр. од. /шт.	60	67	100
Запланований обсяг реалізації, шт.	4800	3000	1000
Питоме покриття витрат, гр. од. /шт.			
Частка покриття витрат на штуку			
Виручка від реалізації, гр. од.			
Загальні змінні витрати, гр. од.			
Загальне покриття витрат, гр. од.			
Загальні постійні витрати, гр. од.	93000	86000	80000
Прибуток або збиток, гр. од.			
Точка беззбитковості: гр. од. .			

- З метою вибору оптимального проекту розрахуйте показники і доповніть таблицю даними.
- Перевірте вплив зниження або підвищення ціни на продукт на 10% на:
  - прибутковість проекту;
  - величину точки беззбитковості.

## Завдання 8. «Вибір джерела фінансування інноваційного проекту»

Компанія має інвестиційну потребу в 2 000 000 грн. і може використати дві альтернативи фінансування:

- 1) випуск звичайних акцій;
- 2) одержання кредиту.

Вартість обох альтернатив становить 10%. Інвестиційний проект незалежно від джерела фінансування принесе дохід 8 500 000 грн., собівартість продукції (без відсоткових платежів) становитиме 5 600 000.

*Проаналізувати дану ситуацію з метою визначення більш ефективного варіанту інвестування інноваційного проекту. При аналізі врахувати, що на відміну від дивідендів, які виплачують з прибутку, плату за кредит відносять до валових видатків.*

Для проведення розрахунків використати дану форму таблиці.

Таблиця 1.

Порівняння вигідності джерел фінансування (грн.)

Показники	Фінансування інструментами власності	Кредитне фінансування
Виторг від реалізації		
Собівартість продукції		
Оплата відсотків		
ПДВ (16,67%)		
Валовий прибуток		
Податок на прибуток (25%)		
Дивіденди		
Чистий прибуток		

### Методичні рекомендації до виконання завдання 8:

Кошти, виділені під інноваційний проект, мають певну вартість, і за їх використання необхідно платити, незалежно від джерела отримання.

Формою оплати можуть бути:

- 1) дивіденди (акціонерам);
- 2) відсоткові відрахування (кредиторам, що надали грошові ресурси на певний час).

Врахування і аналіз розміру плати за користування фінансовими ресурсами є одним з основних завдань при визначенні джерел залучення інвестицій у інноваційні проекти.

Одне з найважливіших завдань, що потребують вирішення – обґрунтування доцільності **використання власних або залучених коштів**.

У вітчизняному бізнесі сформувалася думка про переваги використання власних коштів для фінансування проектів. Це спричинено тим, що відсоткові ставки для користування довгостроковими кредитами були надто високими, що робило не вигідним проект, а також ухилянням комерційних банків від надання довгострокових кредитів через великий ризик їх неповернення, пов'язаний із політичною та економічною нестабільністю в країні. Проте ця думка не завжди є вірною.

Так, на відміну від дивідендів, які виплачують з прибутку, плату за кредит відносять до валових видатків. Тому підприємства, що функціонують у формі товариств, приймаючи рішення про залучення кредитів чи використання власних коштів, мають зважати на ці обставини.

Особливості податкового законодавства можуть створювати додаткові вигоди підприємствам, що використовують кредитування для інвестиційних цілей.

### Алгоритм розрахунку завдання 8:

У табл. 1 наведено розрахунок чистого прибутку для обох альтернатив.

Таблиця 1

#### Порівняння вигідності джерел фінансування (грн.)

Показники	Фінансування інструментами власності	Кредитне фінансування	Порядок розрахунку
Виторг від реалізації ( $V_p$ )	8 500 000	8 500 000	
Собівартість продукції (С)	5 600 000	5 600 000	
Оплата відсотків	<b>0</b>	<b>200 000</b>	За умовою 10% від вартості ІІІ $2000000 * 0,1$
ПДВ (16,67%)	<b>1 416 950</b>	<b>1 416 950</b>	ПДВ = $V_p / 100 * 16,67$
Валовий прибуток (ВП)	<b>1 483 050</b>	<b>1 283 050</b>	ВП = $V_p - C - \text{ПДВ}$
Податок на прибуток (25%)	<b>370 762,5</b>	<b>320 762,5</b>	= ВП * 0,25
Дивіденди (Д)	<b>200 000</b>	<b>0</b>	За умовою 10% від вартості ІІІ $2000000 * 0,1$
Чистий прибуток (ЧП)	<b>912 287,5</b>	<b>962 287,5</b>	ЧП = ВП - Податок на прибуток - Д

З прикладу видно, що позичкові кошти залучати вигідніше — економія становить 50 000 грн. Такий ефект називають **ефектом податкової економії**, показником якого є ставка податку на прибуток.

Так, плата за використання фінансових ресурсів становить 10% від 2 000 000 грн., тобто 200 000 грн. Якщо помножити цю суму на ставку податку на прибуток 25%, то ми одержимо 50 000 грн.

Таке ж значення фігурує у табл. 3 як різниця у величині чистого прибутку підприємства для двох способів фінансування.

Отже, кредитне фінансування для підприємства є вигіднішим, ніж фінансування за допомогою власних фінансових коштів. Однак воно ризикованіше, бо відсотки за кредит і основну частину боргу підприємство повинно повертати за будь-яких обставин, незалежно від успіху діяльності підприємства. Для інвестора така форма вкладення грошей менш ризикована, оскільки, згідно із законодавством, у гіршому випадку він може повернути свої гроші в судовому порядку. Компанія, прагнучи зменшити свій ризик, випускає акції. Але для їх розміщення слід більше платити за дивідендами.

Звідси висновок: підприємства мусять ретельно аналізувати джерела фінансування проектів свого розвитку для зменшення плати за використовуваний капітал, а значить, — збільшення віддачі від нього.

#### ***Задачі для самостійного розв'язку:***

1. Компанія має інвестиційну потребу в 2 200 000 грн. і може використати дві альтернативи фінансування: випуск звичайних акцій і одержання кредиту. Вартість обох альтернатив становить 10%. Інвестиційний проект незалежно від джерела фінансування принесе дохід 10 200 000 грн., собівартість продукції (без відсоткових платежів) становитиме 6 720 000.

*Проаналізувати дану ситуацію з метою визначення більш ефективного варіанту інвестування інноваційного проекту. При аналізі врахувати, що на відміну від дивідендів, які виплачують з прибутку, плату за кредит відносять до валових видатків.*



## **РОЗДІЛ 5. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

### **Завдання 1. «Формування стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу»**

В результаті стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виявлено основні фактори, які позитивно та негативно впливають на його функціонування:

1. Послаблення позицій фірм-конкурентів.
2. Перевірений менеджмент.
3. Погана збутова мережа.
4. Зростаючі вимоги покупців.
5. Доступність інвестицій та кредитів.
6. Висока кваліфікація персоналу.
7. Покращення ринкової інфраструктури.
8. Зростання попиту на ринку.
9. Вузький асортимент.
10. Поява нових технологій виробництва продукції
11. Недостатня технічна база.
12. Зростання цін на енергоносії.
13. Висока якість товару.
14. Розширення інтернет-технологій.

*Завдання:*

1. На основі наведених факторів заповнити матрицю SWOT-аналізу;
2. За результатами матриці SWOT-аналізу сформулювати основні стратегічні заходи підприємства.

### **Методичні рекомендації до вирішення завдання 1**

SWOT-аналіз спрямований на виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, що необхідно для вибору обґрунтованого рішення щодо перспектив розвитку підприємства. Процес SWOT-аналізу проводиться в такій послідовності: відстеження змін факторів, аналіз стану факторів, виявлення характеру впливу факторів на підприємство, оцінка сили впливу факторів на підприємство, прогнозування можливих наслідків впливу факторів на підприємство. Для проведення SWOT-аналізу використовують матричний підхід. Сутність цього підходу складається в тому, що сильні й слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле цієї матриці має певні позначення: поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей; поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей; поле СіЗ –

поєднання сильних сторін і загроз; поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

### Алгоритм вирішення завдання 1:

1. Згрупувати фактори, що подано в переліку за такими напрямками «Можливості», «Загрози», «Сильні сторони» і «Слабкі сторони» і заповнити відповідні поля матриці (рис.2.)

		Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	<b>SWOT</b>	<b>Можливості</b> 1. Послаблення позицій фірм-конкурентів; 5. Доступність інвестицій та кредитів 7. Покращення ринкової інфраструктури 8. Зростання попиту на ринку 10. Поява нових технологій виробництва продукції 14. Розширення інтернет-технологій	<b>Загрози</b> 4. Зростаючі вимоги покупців і постачальників. 12. Зростання цін на енергоносії
	<b>Сильні сторони</b> 2. Перевіреним менеджмент. 6. Висока кваліфікація персоналу. 13. Висока якість товару	<b>Заходи:</b>  СіМ	<b>Заходи:</b>  СіЗ
	<b>Слабкі сторони</b> 3. Погана збутова мережа. 9. Вузкий асортимент 11. Недостатня технічна база	<b>Заходи:</b>  СліМ	<b>Заходи:</b>  СліЗ

Рис.2 - Логіка формування матриці SWOT – аналізу

2) На основі факторів, що розміщені у відповідних полях формуємо стратегічні заходи (СіМ, СіЗ, СліМ, Слі З). Основе завдання при цьому, обміркувати стратегічні заходи таким чином, щоб уникати повторень (тобто знайти найбільш оптимальні комбінації) та максимально заїяти вс фактори.

Приклади стратегій:

—Стратегії СіЗ (використовуючи сильні сторони і можливості сформувані додаткові конкурентні переваги для підприємства):

(2-14) – Перевіреним менеджмент дозволить відібрати найбільш ефективні

інтернет-технології для просування продукції підприємства на ринку;

—Стратегії СіЗ (за допомогою сильних сторін подолати зовнішні загрози)

(13-12) Висока якість товарів дозволить задовольнити зростаючі вимоги покупців

—Стратегії СліМ (використати зовнішні можливості для посилення слабких сторін підприємства)

(11-5) – доступні інвестиції та кредити можна залучити для зміцнення матеріальної бази підприємства.

### **Задачі для самостійного розв'язку:**

1. В результаті стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виявлено основні фактори, які позитивно та негативно впливають на його функціонування:

1. Нестача обігових коштів.
2. Зниження попиту на продукцію галузі.
3. Достатня технічна база.
4. Налагоджені зв'язки з постачальниками.
5. Відсутність на підприємстві заходів стимулювання збуту.
6. Зниження цін на сировину.
7. Зниження рівня відсоткової ставки по кредиту.
8. Зниження цін конкурентами.
9. Висока кваліфікація персоналу.
10. Неефективна організаційна структура управління підприємством.
11. Зниження цін на сировину.
12. Поява на ринку товарів-замінників

*Завдання:*

1. На основі наведених факторів заповнити матрицю SWOT-аналізу (рис. 1);
2. За результатами матриці SWOT-аналізу сформулювати основні стратегічні заходи підприємства.

## Завдання 2. «Розробка стратегії підприємства на основі матриці життєвого циклу галузі»

Дано матрицю життєвого циклу галузі:



Рис.1. Матриця життєвого циклу галузі

Завдання:

1) Які з наведених нижче стратегій доцільно підприємству використовувати щодо продуктів (А, Б, С, Д):

1. Скорочення виробництва, вихід з галузі;
2. Скорочення виробництва, зниження цін, використання реклами-нагадування, пошук нових способів використання технологій і устаткування;
3. Капіталовкладення для розширеного виробництва, покращення якості;
4. Розвиток виробництва в рамках певної ніші, використання реклами-інформації.

### Алгоритм розрахунку завдання 2

Модель, що отримала назву «Життєвого циклу галузі», запропонована розроблена консалтинговою групою «Артур Д.. Літл», містить 16 квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію організації в галузі.

Стратегію обирають у залежності від позиціонування продукції на матриці за 2 критеріями, а саме

1. Стадія життєвого циклу, яка впливає на обсяги продаж товару та прибутковість. Виділяють такі стадії життєвого циклу товару:

- **Зародження** – інноваційний товар, не відомий широкому колу споживачів. Обсяги збуту зростають повільно, що пояснюється складнощами формування системи збуту і товароруху, певним консерватизмом споживачів, сповільненою їх реакцією на заходи з стимулювання збуту, повільним розгортанням нового виробництва тощо. Для 35%-50% нових товарів (за різними даними) життєвий цикл на цьому і закінчується, тобто вони не переходять на наступний етап і сходять з ринку. Прибутку на цьому етапі ще немає, оскільки обсяги продажу незначні, а питомі витрати на просування нового товару на ринок на цьому етапі досягають максимуму.

- **Розвиток** характеризується тим, що товар стає пізнаваний споживачем і забезпечує швидкий ріст обсягів реалізації. На цій стадії підприємство переходить точку беззбитковості та виходить на прибутковість. Цим привертається увага конкурентів, їх кількість і рівень конкуренції починає швидко зростає. На ринку з'являються товари аналоги. Витрати на маркетинг з метою протидії конкурентам зростають, але вони припадають на більший обсяг продажу і питомі витрати зменшуються.

- **Зрілість.** Це самий тривалий етап життєвого циклу товару. Більшість товарів на ринку знаходяться саме на цьому етапі. Він характеризується уповільненням росту обсягів збуту і їхньою стабілізацією внаслідок того, що товар уже сприймається більшістю потенційних покупців, тобто ринок є насиченим. Прибуток стабілізується і поступово знижується. Це пов'язано з досить інтенсивною ціновою конкуренцією, зростанням витрат на стимулювання збуту, модифікацію товару і системи збуту. В кінці етапу залишаються тільки найсильніші конкуренти.

- **Спад** – це стадія морального старіння товару. Товар йде з ринку, як правило, внаслідок появи нових більш ефективних у споживанні товарів, що повніше враховують споживацькі запити. Окрім того, потреби і запити споживачів з часом змінюється, що вимагає нових товарів.

2. Конкурентна позиція - це становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі. Основним показником конкурентної позиції виступає частка ринку, що належить товару підприємства на визначеному ринку. Як правило, при формуванні матриці визначаються наступні інтервали частки ринку, на основі яких можна віднести товар організації до того чи іншого сектору матриці Життєвого циклу галузі (АДЛ):

- Частка ринку 1-5% - слабка конкурентна позиція;
- Частка ринку 6-15% - помітна;
- Частка ринку 16-25%- міцна;
- Частка ринку 26-і більше% – лідируюча.

На рис.4 наведено стандартні рішення

<b>Стадії Життєвого циклу</b>	<b>Спад</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія на витратах</li> <li>• Скорочення</li> <li>• Ліквідація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія на витратах <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Збір врожаю»</li> </ul> </li> <li>• Диференціація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Оновлення, зростання з виробництвом «Збір врожаю» (або ліквідація)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захисна позиція</li> <li>• Фокусування <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення</li> <li>• Зростання (на новій базі) або Ліквідація напрямку</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Зрілість</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Збір врожаю» перепрофілювання</li> <li>• Скорочення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утримання ринку</li> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Диференціація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Зростання (на новій основі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захисна позиція</li> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• Оновлення</li> <li>• Швидке зростання (на новій базі)</li> </ul>
	<b>Розвиток</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Скорочення витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утримання ніші</li> <li>• Пошук нової ніші</li> <li>• Фокусування</li> <li>• Зростання з розвитком виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке зростання</li> <li>• Захват ринку</li> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• Диференціація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке зростання</li> <li>• Досягнення цінового лідерства</li> <li>• Оновлення Захисна позиція</li> </ul>
	<b>Зародження</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Захоплення ніші</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Диференціація</li> <li>• Фокусування <ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке зростання</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Диференціація <ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке зростання</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Швидке зростання</li> </ul>
		<b>Слабка</b>	<b>Помітна</b>	<b>Міцна</b>	<b>Лідируюча</b>

**Конкурентна позиція товару**

Рис. 4. Стандартні стратегії матриці АДЛ

#### Задача для самостійного розв'язку:

1. Фірма «Октава» випускає продукцію А, Б, В. Стадії життєвого циклі галузі, на яких знаходиться кожний вид продукції, обсяги продаж фірми і сукупні обсяги продаж на ринку наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Стадії життєвого циклі галузі, на яких знаходиться кожний вид продукції, обсяги продаж фірми і сукупні обсяги продаж на ринку

Вид продукції	Стадія ЖЦ галузі	Обсяги продаж, тис. грн.		Частка ринку фірми	Конкурентна позиція фірми
		Сукупні	Фірми		
А	Спад	17	13		
Б	Зародження	450	15		
В	Зрілість	890	825		

Завдання:

1. *Визначити частку ринку фірми по кожному виду продукції.*
2. *На основі частки ринку визначити конкурентну позицію кожного виду продукції на ринку (сильна, лідируюча, слабка);*
3. *За даними таблиці побудувати матрицю життєвого циклу галузі та зобразити на ній продукцію фірми;*
4. *Сформулювати стратегію для кожного виду продукції.*

### Завдання 3. «Визначення заходів щодо розвитку стратегічних зон господарювання підприємства»

Ресторанний комплекс «Схід-Захід» пропонує широкий асортимент послуг для груп клієнтів (Стратегічних зон господарювання), характеристики яких відображені в таблиці 1. Вам, як менеджеру аналізованого підприємства, слід представити вищому керівництву пропозиції по покращенню асортиментної політики підприємства на майбутній період.

Таблиця 1

Загальна характеристика стратегічних зон господарювання ресторанного комплексу «Схід-Захід»

Вид товару	Ринкова ситуація			Показники підприємства	
	Стадія життєвого циклу галузі	Місткість ринку, тис. шт.	Ринкова ціна, грн.	Обсяги продаж, тис. шт.	Ціна гр./ од
1. СЗГ А	розвиток	250	43	100	45
2. СЗГ Б	зародження	300	54	25	56
3. СЗГ С	зрілість	450	25	360	22
4. СЗГ Д	спад	150	23	120	20

Завдання:

1. Обчислити абсолютну частку ринку підприємства по кожному виду товару
2. Побудувати матрицю життєвого циклу галузі та визначити на ній місце кожного виду продукції підприємства.
3. Сформулювати основні стратегічні заходи, які доцільно здійснити підприємству.

#### Алгоритм розрахунку завдання 3

1. Визначаємо конкурентну позицію підприємства на основі частки ринку за формулою:

$$ЧР = \left( \frac{Q_n \times P_n}{M_p \times P_p} \right) \times 100 \quad (1)$$

де,  $Q_n$  - обсяги продаж підприємства;

$P_n$  – ціна підприємства;

$M_p$  – місткість ринку;

$P_p$  – ринкова ціна



$$ЧР_{СЗГА} = \left( \frac{100 \times 45}{250 \times 43} \right) \times 100 = 42\%$$

$$ЧР_{СЗГБ} = \left( \frac{25 \times 56}{300 \times 54} \right) \times 100 = 9\%$$

$$ЧР_{СЗГВ} = \left( \frac{360 \times 22}{450 \times 25} \right) \times 100 = 70\%$$

$$ЧР_{СЗГГ} = \left( \frac{120 \times 20}{150 \times 23} \right) \times 100 = 70\%$$

2. Використовуючи результати розрахунків та дані таблиці 1. будуємо матрицю АДЛ та визначаємо положення кожної СГЗ.

Стадії Життєвого циклу	Спад	•			• СГЗ Д
	Зрілість	•		•	• СГЗ С
	Розвиток		• СГЗ А	•	
	Зародження	СГЗ Б	•	•	•
		Слабка	Помітна	Міцна	Лідируюча
	Конкурентна позиція товару				

Рис. 1. Стандартні стратегії матриці Життєвого циклу галузі (АДЛ)

3. На основі розміщення стратегічних зон господарювання на матриці можна зробити висновки щодо продуктових стратегій для ресторанного комплексу «Схід-Захід»:

СЗГ А – Утримання ніші клієнтів та диференціація послуг в рамках ніші;

СЗГ Б – Надання послуг на мінімальному рівні з метою утримання нових клієнтів, активна реклама товару або вивід з виробництва;

СЗГ С – Збір урожаю, утримання конкурентних позицій;

СЗГ Д – Збір урожаю, пошук нових послуг, поступовий вивід послуги з асортименту.

### Задача для самостійного розв'язку:

1. Підприємство «Антошка» спеціалізується на виробництві дитячих товарів. Основні товарні групи та їх ринкові характеристики наведено у табл. 2. Вам, як менеджеру аналізованого підприємства, слід представити вищому керівництву пропозиції по покращенню асортиментної політики підприємства на майбутній період.

Таблиця 2

Загальна характеристика товарного асортименту підприємства «Антошка»

Вид товару	Ринкова ситуація			Показники підприємства	
	Стадія життєвого циклу галузі	Місткість ринку, тис. шт.	Ринкова ціна, грн.	Обсяги продаж, тис. шт.	Ціна гр./ од
1. Дерев'яні іграшки	зародження	1000	23	560	22
2. Конструктор	розвиток	400	60	140	60
3. Ляльки	зрілість	200	25	33	26
4. Іграшкові мобільні телефони	розвиток	300	87	170	85

Завдання:

1. Обчислити абсолютну частку ринку підприємства по кожному виду товару
2. Побудувати матрицю життєвого циклу галузі та визначити на ній місце кожного виду продукції підприємства.
3. Сформулювати основні стратегічні заходи, які доцільно здійснити підприємству.

#### Завдання 4. «Обґрунтування інвестиційної стратегії на основі матриці Shell / DPM»

Ви знаходитесь на посаді фінансового директора ПАТ «Молочна країна», яке належить до провідних підприємств регіону з виробництва молочної продукції. З метою зниження операційних ризиків діяльність підприємства є диверсифікованою. ПАТ «Молочна країна» включає три бізнес-одиниці. Експертами підприємства на основі результатів стратегічного аналізу було визначено та проранговано основні показники та перспективи розвитку окремих бізнес-одиниць на відповідних ринках. Результати аналізу зведено в таблицю 1.

*Завдання:*

1. На основі даних таблиці обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності та перспектив розвитку кожної бізнес-одиниці на ринку.

2. Побудувати матрицю Shell / DPM та визначити місце бізнес-одиниць на матриці. Масштаб для побудови матриці Shell / DPM складає 3;6;9.

3. На основі матриці визначити і обґрунтувати інвестиційну стратегію підприємства «Стар» стосовно перерозподілу капітальних вкладень та напрямку руху грошових потоків між окремими бізнес-одиницями.

Таблиця 1

Показники та перспективи розвитку стратегічних бізнес-одиниць (СБО)

Показники, бали		Вагомість фактору	Експертна оцінка		
			СБО 1	СБО 2	СБО 3
Конкурентна позиція підприємства (X)	1.Частка ринку	0,2	10	5	2
	2.Якість продукції	0,3	8	8	7
	3.Канали розподілу продукції	0,2	5	5	2
	4.Активність просування	0,2	6	7	2
	5.Інноваційна діяльність	0,1	5	6	2
Перспективи розвитку галузі (Y)	1.Ріст ринку	0,3	4	8	9
	2.Період окупності інвестиційних вкладень	0,2	5	8	9
	3.Рівень конкуренції в галузі	0,3	7	9	8
	4.Стабільність попиту	0,1	5	7	7
	5. Доступність ресурсів	0,1	7	8	5

#### Алгоритм розрахунку завдання 4

Основна ідея моделі Shell / DPM запозичена з моделі BCG і полягає в тому, що загальна стратегія організації повинна забезпечувати підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу, заснованих на останніх науково-технічних розробках, які будуть поглинати надлишки грошової маси, що породжуються видами бізнесу, що знаходяться в фазі зрілості свого життєвого циклу. Модель Shell / DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-областей, які породжують грошову масу в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій в майбутньому.

Як і всі інші класичні моделі стратегічного планування, модель DPM представляє двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони організації (конкурентна позиція) та галузеву (продукт-ринок) привабливість. Модель наведена на рис. 5.

10

Перспективи розвитку галузі	Подвоїти обсяг виробництва або закрити бізнес	Посилення конкурентних переваг	Лідер бізнесу
	Продовжувати бізнес з обережністю, часткове згортання	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегії росту
	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генератора готівки
		10	
	<b>Конкурентоспроможність бізнесу</b>		

Рис. Матриця Shell/DPM

Відповідно до сектору, в який потрапляє той чи інший вид бізнесу, запропоновано наступні стратегії:

1) Позиція «Лідер бізнесу»: продовжувати інвестування в бізнес, поки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції; будуть потрібні великі капіталовкладення (більше, ніж може бути забезпечено за рахунок власних активів); продовжувати інвестувати, поступаючись миттєвою вигодою в ім'я майбутніх прибутків.

2) Позиція «Стратегія росту»: намагатися зберегти займані позиції; позиція може забезпечувати необхідні фінансові кошти для самофінансування і

давати також додаткові гроші, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу;

3) Позиція «Стратегія генератора готівки»: Бізнес, що потрапляє в цю клітку, є основним джерелом доходу організації. Оскільки ніякого розвитку даного бізнесу в майбутньому не буде потрібно, то стратегія полягає в тому, щоб робити незначні інвестиції, витягуючи максимальний дохід;

4) Позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг» : інвестувати, якщо бізнес-область варта того, роблячи при цьому необхідний детальний аналіз інвестицій; щоб переміститися в позицію лідера, будуть потрібні великі інвестиції; бізнес-область розглядається як дуже підходить для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг.

5) Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю» : інвестуйте обережно і невеликими порціями, будучи впевненим, що віддача буде швидкої, і постійно проводите ретельний аналіз свого економічного становища.

6. Позиція «Стратегії часткового згортання» : оскільки мало ймовірно, що, потрапляючи в цю позицію, організація буде продовжувати заробляти істотний дохід, оскільки запропонованої стратегією буде не розвивати цей вид бізнесу, а постаратися перетворити фізичні активи і положення на ринку в грошову масу, а потім використовувати власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

7. Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес»: інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом «наступу на широкому фронті» вимагає занадто значних і ризикованих інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу.

8. Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво». Організація займає слабкі позиції в помірно привабливій галузі. Стратегія: жодних інвестицій; все управління повинно бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися у цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згорнути бізнес.

9. Позиція «Стратегія згортання бізнесу». Компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі. Можливі стратегії: оскільки компанія, яка потрапляє у цю клітину матриці, майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такого бізнесу, і чим швидше, тим краще.

Визначаємо зважені інтегральні оцінки для кожної зони господарювання у розрізі двох факторів за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n B_i \times W_i \quad (1)$$

де, I- інтегральний показник за визначеною ознакою;

Bi – бальна оцінка i-го показника;

Wi- ваговий коефіцієнт i-го показника

Розрахуємо інтегральний показник для СБО1 у розрізі 2 факторів:

1) Конкурентна позиція (X):

$$I_x = 10 * 0,2 + 8 * 0,3 + 5 * 0,2 + 6 * 0,2 + 5 * 0,1 = 7,1$$

2) Перспективи розвитку галузі (Y):

$$I_y = 4 * 0,3 + 5 * 0,2 + 7 * 0,3 + 5 * 0,1 + 7 * 0,1 = 5,5$$

Отримані інтегральні показники відображають положення СБО 1 на матриці

*Shell/DPM*

Перспективи розвитку галузі	9			
	6			СБО 1
	3			
	0	3	6	9
	Конкурентна позиція підприємства			

Рис. Матриця Shell/DPM

Отже, СБО 1 потрапила в сектор «Стратегія росту», що передбачає наступні стратегічні альтернативи: намагатися зберегти займані позиції; позиція може забезпечувати необхідні фінансові кошти для самофінансування і давати також додаткові гроші, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

#### **Задача для самостійного розв'язку:**

Підприємство ТОВ «Ніколь» здійснює диверсифіковану діяльність на ринку фінансових послуг. У таблиці наведено показники основних стратегічних бізнес-одиниць підприємства та їх оцінку експертами.

*Завдання:*

1. На основі даних таблиці обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності та перспектив розвитку кожної бізнес-одиниці на ринку.

2. Побудувати матрицю Shell / DPM та визначити місце бізнес-одиниць на матриці. Масштаб для побудови матриці Shell / DPM складає 3;6;9.

3. На основі матриці визначити і обґрунтувати інвестиційну стратегію підприємства «Стар» стосовно перерозподілу капітальних вкладень та напрямку руху грошових потоків між окремими бізнес-одиницями.

Таблиця 1

Показники та перспективи розвитку стратегічних бізнес-одиниць (СБО)

Показники, бали		Вагомість фактору	Експертна оцінка		
			СБО 1	СБО 2	СБО 3
Конкурентна позиція підприємства (X)	1. Частка ринку	0,3	9	5	2
	2. Якість продукції	0,3	8	8	7
	3. Канали розподілу продукції	0,2	5	5	2
	4. Активність просування	0,2	6	7	2
Перспективи розвитку галузі (Y)	1. Ріст ринку	0,3	8	8	9
	3. Рівень конкуренції в галузі	0,3	7	7	8
	4. Стабільність попиту	0,2	5	7	7
	5. Доступність ресурсів	0,2	7	8	5

### Завдання 5. «Обґрунтування продуктово-товарних стратегій на основі матриці GEMacKinsey»

ТОВ «Онтаріо» займається виготовленням одягу. Підприємство має досить великі потужності а також дочірні підприємства, які займаються виготовленням продукції для окремих стратегічних зон господарювання. Основними стратегічними зонами господарювання підприємства є:

- СЗГ 1 – дитяча лінія;
- СЗГ 2 – верхній чоловічий одяг;
- СЗГ 3 – жіночі сукні.

З метою оптимізації витрат, а також визначення ефективної ринкової стратегії підприємство провело аналіз основних факторів, які впливають на функціонування окремих стратегічних зон його господарювання.

Результати аналізу зведено в таблицю 1.

Завдання:

1. На основі даних таблиці обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності окремих стратегічних зон господарювання та галузевої привабливості.

2. Побудувати матрицю GEMacKinsey та визначити місце кожного виду продукції на матриці. Масштаб матриці: 3;6;10

3. Визначити і обґрунтувати продуктово-товарну стратегію ТОВ «Онтаріо».

Таблиця 1

Фактори впливу на функціонування підприємства у різних СЗГ

Показники, Р	Вагомість фактору, W	Стратегічні зони господарювання підприємства		
		СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3
<b>Привабливість галузі:</b>				
1. Рівень конкуренції в галузі	0,2	2	6	2
2. Прибутковість галузі	0,2	2	8	1
3. Вимоги до технічного рівня	0,1	4	7	2
4. Ріст ринку	0,2	2	9	2
5. Місткість ринку	0,3	2	9	2
<b>Конкурентна позиція підприємства</b>				
1. Конкурентоспроможність продукції	0,3	2	8	5
2. Маркетингова діяльність	0,1	4	7	3
3. Частка ринку	0,3	4	7	2
4. Рівень менеджменту	0,1	3	7	2
5. Рентабельність підприємства	0,1	5	6	1
6. Технологічний рівень виробництва	0,1	5	5	3



## Алгоритм розрахунку завдання 5

Матриця GE/ Mc Kinsey «Привабливість-Конкурентоспроможність» розроблена консалтинговою групою McKinsey, яка співпрацювали з відомою фірмою Дженерал Електрик для оптимізації «товарного портфелю» підприємства та стратегій ефективного розподілу грошових потоків.

Головне місце у моделі GE/McKinsey займає майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто проводиться аналіз впливу на прибуток додаткових інвестицій в конкретний вид бізнесу у перспективі.

По осях Y та X вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку (галузі) і відносної переваги підприємства на відповідному ринку (сильних сторін певних секторів бізнесу). Параметри, за допомогою яких оцінюється позиція певного бізнесу по осі Y, практично не можуть регулюватися на підприємстві. Їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. У той же час позиціонування секторів бізнесу підприємства по осі X контролює саме підприємство і при бажанні може його змінити.

Як вісь Y, так і вісь X умовно діляться на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Верхній лівий кут означає сприятливі перспективи для зростання, діагональ, що поділяє верхній лівий кут і нижній правий кут — подвійне становище і обмежене зростання, нижній правий кут — відсутність реальних можливостей для майбутнього розвитку.

У залежності від положення товару на матриці (див. рис. 1), визначається стратегія підприємства.

Визначасмо зважені інтегральні оцінки для кожної зони господарювання у розрізі двох факторів за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n P_i \times W_i \quad (1)$$

де, S- інтегральний показник за визначеною ознакою;

P – бальна оцінка і-го показника;

Wi- ваговий коефіцієнт і-го показника

Розрахуємо інтегральний показник для СЗГ1 у розрізі 2 факторів:

1) Привабливість галузі (Y):

$$S_y = 2 * 0,2 + 2 * 0,2 + 4 * 0,1 + 2 * 0,2 + 2 * 0,3 = 2,2$$

2) Конкурентна позиція підприємства (X):

$$S_x = 2 * 0,3 + 4 * 0,1 + 4 * 0,3 + 3 * 0,1 + 5 * 0,1 + 5 * 0,1 = 3,5$$

<i>Привабливість галузі</i>	Висока	СУМНІВНИЙ БІЗНЕС ? (обмежені інвестиції - закріпити стратегічні позиції)	ПЕРЕМОЖЕЦЬ 2 (інвестувати - зростати)	ПЕРЕМОЖЕЦЬ 1 (інвестувати - зростати)
	Середня	ПЕРЕМОЖЕНИЙ” (3) (“збирати врожай” – відмовитись від бізнесу)	СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС (обмежені інвестиції – використовувати досягнутий стан і захищати його)	ПЕРЕМОЖЕЦЬ”3 (інвестувати - зростати)
	Низька	ПЕРЕМОЖЕНИЙ” (1) (“збирати врожай” – відмовитись від бізнесу)	ПЕРЕМОЖЕНИЙ” (2) (“збирати врожай” – відмовитись від бізнесу)	ГЕНЕРАТОР ПРИБУТКУ (обмежені інвестиції – використовувати досягнутий стан)
		<b>Низька</b>	<b>Середня</b>	<b>Висока</b>
		<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>		

Рис.1. Матриця GE/ Mc Kinsey «Привабливість-Конкурентоспроможність»

За результатами розрахунку, ми отримали координати СЗГ 1 на матриці GE/ Mc Kinsey, що відповідають сектору «переможений 1». Відповідно, підприємству необхідно скорочувати виробництво одягу дитячої лінії та виходити з даного виду бізнесу. Координати СЗГ 2 та СЗГ 3 на матриці за визначаємо аналогією.

## Завдання 6. «Обґрунтування конкурентної стратегії на основі SPACE – аналізу»

Підприємство ТОВ «Акація» займається виробництвом добрив та планує розширювати ринок. Маркетологом підприємства опрацьовано інформацію щодо конкурентоспроможності підприємства, його фінансової спроможності та стану галузі воно якій діє. Результати аналізу зведено у таблицю.

*Завдання: використовуючи дані таблиці 1 провести SPACE –аналіз, визначити стратегічні позиції та обґрунтувати конкурентну стратегію для підприємства ТОВ «Акація»*

Таблиця 1

Критерії	Оцінка (P)	Ваговий коефіцієнт(w)
<b>1. Фінансова сила підприємства (FS)</b>		
Рентабельність активів	5	0,4
Фінансова стійкість	3	0,3
Платоспроможність підприємства	2	0,3
<b>2. Конкурентоспроможність підприємства (CA)</b>		
Частка ринку	2	0,4
Рентабельність продажу	3	0,3
Маркетингова діяльність	4	0,2
Цінова політика	5	0,1
<b>3.Привабливість галузі (IS)</b>		
Темпи росту ринку	6	0,4
Прибутковість галузі	4	0,3
Державна підтримка галузі	2	0,1
Рівень ресурсного забезпечення галузі	5	0,1
Рівень конкуренції в галузі	3	0,1
<b>4. Стабільність галузі (ES)</b>		
Стадія життєвого циклу галузі	4	0,5
Сезонність попиту	6	0,3
Рівень інноваційного розвитку	4	0,3

### Алгоритм виконання завдання 6:

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) - це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати

наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

1. Знаходимо інтегральний показник для кожного з критерію за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n P_i \times W_i \quad (1)$$

$$FS =_i 5 * 0.4 + 3 * 0.3 + 2 * 0.3 = 3.5$$

$$CA =_i 2 * 0.4 + 3 * 0.3 + 4 * 0.2 + 5 * 0.1 = 3$$

$$IS =_i 6 * 0.4 + 4 * 0.3 + 2 * 0.1 + 5 * 0.1 + 3 * 0.1 = 4.6$$

$$ES =_i 4 * 0.5 + 6 * 0.3 + 4 * 0.3 = 5$$

2. Визначаємо вектор стратегічного розвитку початок якого знаходиться за координатами  $\{0;0\}$ , а координати напрямку знаходяться за формулами:

$$X = CA - IS \quad (2)$$

$$Y = FS - ES \quad (3)$$

$$X =_i 3 - 4.6 = -1.6$$

$$Y =_i 3.5 - 5 = -1.5$$

Таким чином, ми отримали вектор **C** стратегії підприємства на матриці SPACE-аналізу з координатами  $\{0;-1,6;-1,5\}$

3. Будуємо матрицю SPACE-аналізу (рис.1) і позначаємо положення підприємства на ній.

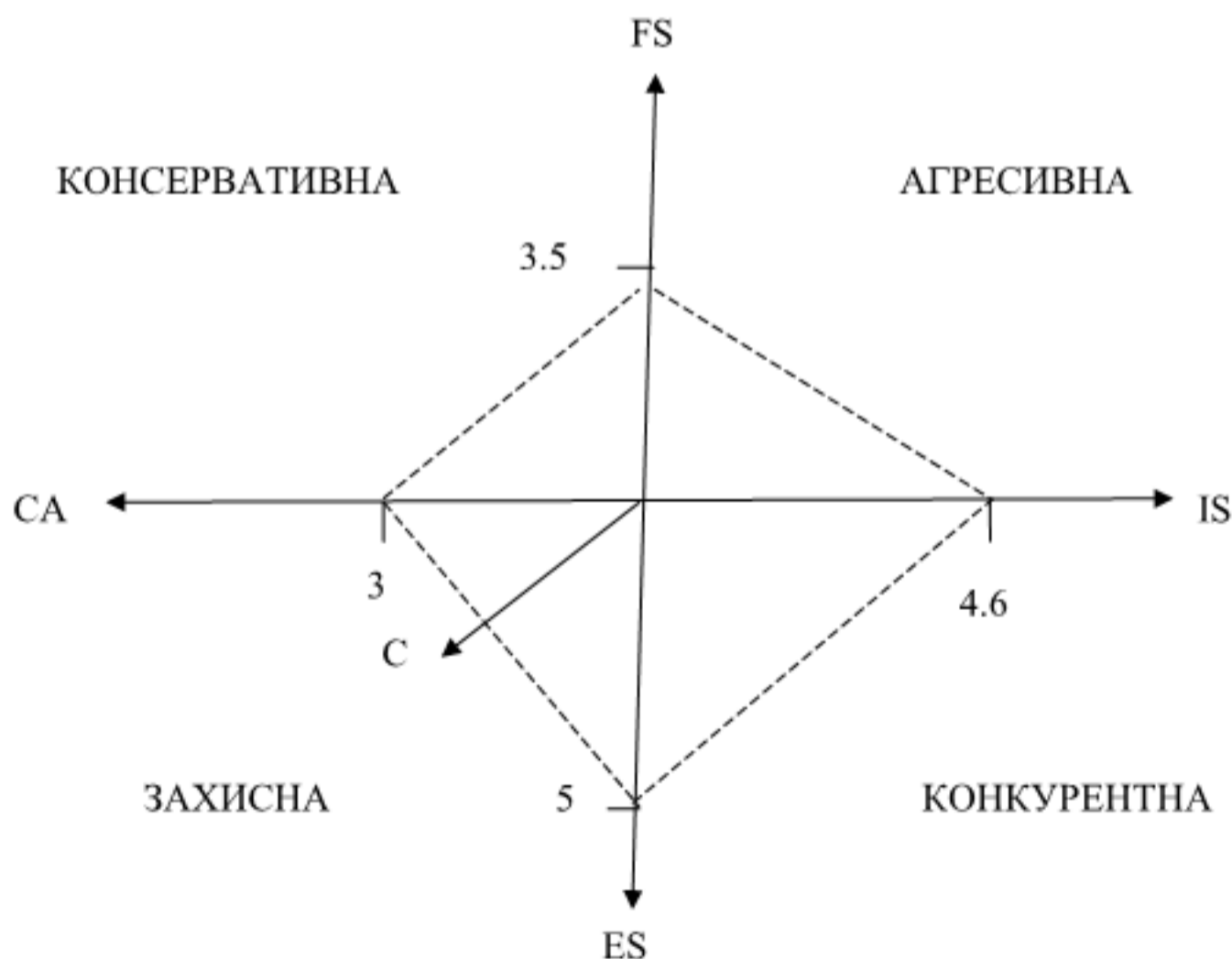


Рис. 1. Матриця SPACE-аналізу

Отже, вектор С підприємства вказує у сектор захисної стратегії. Це означає, що підприємство наразі не має фінансових можливостей та достатньої конкурентної позиції для розширення ринку.

### Задача для самостійного розв'язку:

Підприємство ТОВ «Стрім» займається виробництвом сільськогосподарської техніки. У таблиці наведено показники фінансового становища, конкурентної позиції та стану галузі в якій діє підприємство.

*Завдання: використовуючи дані таблиці 1 провести SPACE –аналіз, визначити стратегічні позиції та обґрунтувати конкурентну стратегію для підприємства ТОВ «Акація»*

Таблиця 1

Критерії	Оцінка (P)	Ваговий коефіцієнт(w)
<b>1. Фінансова сила підприємства (FS)</b>		
Рентабельність активів	6	0,4
Фінансова стійкість	8	0,3
Платоспроможність підприємства	8	0,3
<b>2. Конкурентоспроможність підприємства (CA)</b>		
Частка ринку	6	0,4
Рентабельність продажу	9	0,3
Маркетингова діяльність	8	0,2
Цінова політика	7	0,1
<b>3.Привабливість галузі (IS)</b>		
Темпи росту ринку	5	0,4
Прибутковість галузі	5	0,3
Державна підтримка галузі	2	0,1
Рівень ресурсного забезпечення галузі	5	0,1
Рівень конкуренції в галузі	4	0,1
<b>4. Стабільність галузі (ES)</b>		
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,5
Сезонність попиту	5	0,3
Рівень інноваційного розвитку	5	0,3

## Завдання 7. «Визначення можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі матриці SWOT»

Ви - менеджер з організаційного розвитку підприємства. ТОВ «Злагода», що функціонує на регіональному ринку Одеської області. Проблема виживання підприємства в складних конкурентних умовах обумовила застосування на підприємстві деяких елементів стратегічного управління. Так, щорічно менеджер з організаційного розвитку підприємства здійснює SWOT-аналіз та складає «Профіль середовища» підприємства, що дає змогу визначати стратегічні проблеми підприємства.

Проведений аналіз факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства є підставою для оцінки факторів у балах за ступенем їх впливу, наряду впливу та значущості для галузі. За результатами оцінки менеджером складено «Профіль середовища підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1

Профіль середовища ТОВ «Злагода»(в балах)

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів, P	Напрямок впливу фактору (+,-), k	Значущість факторів для галузі, W	Інтегральний показник, I
<b>1. Макросередовище</b>				
1.1 сприятливе міжнародне оточення	4	+1	3	
1.2 жорстка податкова політика	5	-1	3	
1.3 постійна зміна законодавства	4	-1	3	
1.4 розвиток інфляції	4	-1	2	
1.5 недоскональна економічна політика	3	-1	3	
1.6 погіршення демографічної ситуації	6	-1	2	
1.7. розширення державних закупок	3	+1	3	
1.8. наявність природних ресурсів	8	+1	2	
1.9. високий науково-технічний потенціал	5	+1	3	
Всього:				
<b>2. Безпосереднє оточення</b>				
2.1 пасивне відношення до продукції	5	-1	3	
2.2 висока конкуренція	8	-1	2	
2.3. швидкий ріст і розвиток галузі	9	+1	3	
2.4. можливість потенційних споживачів	3	+1	2	
2.5. налагодження нових господарських зв'язків	3	+1	1	
2.6. підприємство знаходиться в більш вигідному становищі, ніж деякі конкуренти	9	+1	2	
Всього:				

<b>3.Внутрішнє середовище</b>				
3.1 відсутність чітких стратегічних напрямлень розвитку	3	-1	3	
3.2 слабка система моніторингу конкурента	3	-1	2	
3.3 низькі фінансові можливості	3	-1	3	
3.4 неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	
3.5 недостатній рівень кваліфікації робітників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	2	
3.6 інвестиційна привабливість	8	+1	3	
3.7 нове обладнання	8	+1	3	
3.8 висока якість товару	9	+1	3	
Всього:				

### **Завдання до ситуації:**

1. *Визначити відносну значущість кожного фактора середовища для підприємства.*
2. *Визначити силу тиску кожного середовища на підприємство. Здійснити порівняльний аналіз одержаних результатів.*
3. *Сформулювати висновок про залежність підприємства від макро - та мікрооточення.*
4. *Побудувати матрицю SWOT, визначити та обґрунтувати характер можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства*

### **Алгоритм виконання завдання 7:**

1. Визначаємо інтегральний показник впливу кожного фактору на підприємство у розрізі кожної групи факторів за формулою:

$$I(F) = \sum_{i=1}^n P_i \times k \times W_i \quad (1)$$

де,  $I(F)$ - інтегральний показник за факторною групою;

$P_i$  – оцінка ступеня впливу факторів;

$k$  – напрям впливу фактору;

$w$  – значущість факторів для галузі.

Провівши розрахунки за даними таблиці, отримано показники значущості кожної групи факторів для підприємства:

$I$  (Макросередовище) = -4 – фактори макросередовища мають переважно негативний вплив на розвиток ТОВ «Стрім»;

$I$  (Безпосереднє оточення) = 23 – фактори безпосереднього впливають переважно позитивно;

$I$  (Внутрішнє середовище) = 39 – сильні сторони підприємства переважають над слабкими, що дозволить підприємству отримати додаткові переваги на ринку

2. Визначаємо силу тиску кожного фактору за формулою:

$$S(F) = \frac{\sum_{i=1}^n P_s \times w_s}{\sum F} \times 100_i \quad (2)$$

де,  $S(F)$ - сила тиску факторів на розвиток підприємства.

Провівши розрахунки за даними таблиці, отримано показники сили тиску кожної групи факторів для підприємства:

$$S(\text{Макросередовище}) = 36\%$$

$$S(\text{Безпосереднє оточення}) = 28\%$$

$$S(\text{Внутрішнє середовище}) = 37\%$$

3. Отримані дані свідчать про відносно рівномірну силу тиску кожного середовища на розвиток підприємства. Ефективність діяльності підприємства визначається насамперед станом внутрішнього середовища, наявними ресурсами та менеджментом. Проте, фактори макросередовища також мають значний вплив на розвиток підприємства.

4. Матриця SWOT – аналізу будується згідно методичних рекомендацій поданих до задачі 1.

### **Задача для самостійного розв'язку:**

Ви - менеджер з організаційного розвитку підприємства.

ПАТ «Вершкова долина» функціонує на регіональному ринку Харківської області. Проблема виживання підприємства в складних конкурентних умовах обумовила застосування на підприємстві деяких елементів стратегічного управління. Так, щорічно менеджер з організаційного розвитку підприємства здійснює SWOT- аналіз та складає «Профіль середовища» підприємства, що дає змогу визначати стратегічні проблеми підприємства.

Проведений аналіз факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства є підставою для оцінки факторів у балах за ступенем їх впливу, напряду впливу та значущості для галузі. За результатами оцінки менеджером складено «Профіль середовища підприємства» (табл. 1).



## Профіль середовища ПАТ «Вершкова долина» (в балах)

Фактори впливу	Оцінка ступеня впливу факторів	Напрямок впливу фактору (+,-)	Значущість факторів для галузі	Інтегральний показник
<b>1. Макросередовище</b>				
1.1. підвищення рівня відсоткової ставки	7	-1	3	
1.2 жорстка податкова політика	3	-1	3	
1.3 постійна зміна законодавства	4	-1	3	
1.4 розвиток інфляції		-1	2	
1.5 недоскональна економічна політика	2	-1	3	
1.6 погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	
1.7 зниження народжуваності	2	-1	2	
1.8 зниження культурного рівня	8	-1	2	
1.9 забруднення оточуючого середовища	3	-1	3	
1.10 державна підтримка галузі	3	+1	3	
1.11 зниження цін на ресурси	3	+1	3	
1.12 наявність вільної робочої сили	4	+1	2	
1.13 державна підтримка інноваційної діяльності	2	+1	3	
Всього:				
<b>2. Безпосереднє оточення</b>				
2.1 високі вимоги споживачів	3	-1	3	
2.2 необмежені можливості споживача по вибору продавців аналогічного товару	2	-1	2	
2.3 низька прибутковість галузі	2	-1	2	
2.4 є можливість потенційних споживачів	3	+1	2	
2.5 налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	1	
2.6 зниження цін на сировину	3	+1	2	
Всього:				
<b>3. Внутрішнє середовище</b>				
3.1 відсутність чітких стратегічних напрямків розвитку	7	-1	3	
3.2 слабка система моніторингу конкурента	7	-1	2	
3.3 низькі маркетингові можливості	8	-1	2	
3.4 низькі фінансові можливості	8	-1	3	
3.5 неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	
3.6 недостатній рівень кваліфікації робітників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	3	
Всього:				

**Завдання до ситуації:**

1. Визначити відносну значущість кожного фактора середовища для підприємства.
2. Визначити силу тиску кожного середовища на підприємство. Здійснити порівняльний аналіз одержаних результатів.
3. Сформулювати висновок про залежність підприємства від макро - та мікрооточення.
4. Побудувати матрицю SWOT, визначити та обґрунтувати характер можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

### Завдання 8. «Визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі побудови «Профілю полярностей»

Ви - менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

ТОВ «Міно́р» - відомий виробник засобів догляду за шкірою, який функціонує не тільки на внутрішньому ринку України, а й на зовнішньому ринку. Основним конкурентом цього підприємства є ТОВ «Камелія». Для забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві значна увага приділяється такому зовнішньому фактору як конкуренти.

Фахівцем зі стратегічного розвитку на підставі результатів конкурентного аналізу розробляються заходи забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Міно́р».

На підставі аналізу показників конкурентоспроможності підприємств ТОВ «Міно́р» та ТОВ «Камелія» фахівцем зі стратегічного розвитку проведено оцінку в балах даних показників, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Профіль діяльності ТОВ «Міно́р» та ТОВ «Камелія» (в балах)

Показники	ТОВ «Міно́р»										ТОВ «Камелія»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Частка ринку				+																+
2. Прибуток			+												+					
3. Рівень прибутковості обороту		+													+					
4. Об'єм продажу				+														+		
5. Витрати підприємства на НДДКР (% до об'єму продаж)								+						+						
6. Кількість товарних позицій							+						+							
7. Престижність торгової марки							+									+				
8. Ціна товару			+																+	
9. Упаковка							+											+		
10. Габарити товару						+										+				
11. Маса товару					+											+				
12. Гарантований строк								+							+					
13. Система збуту										+								+		
14. Просування товару				+												+				
Разом балів																				

### Завдання до ситуації:

1. На основі «Профілю діяльності» підприємства ТОВ «Міно́р» та його основного конкурента ТОВ «Камелія» (табл. 1.) складіть «Профіль полярностей».
2. Сформулювати висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємств-конкурентів.
3. Визначити конкурентні переваги ПАТ «Міно́р» та приймати рішення щодо напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

### Алгоритм виконання завдання 8:

«Профіль полярності» призначений для візуалізації конкурентних позицій підприємства відносно основного конкурента, визначення конкурентних переваг, недоліків та формування першочергових рішень для посилення конкурентної позиції підприємства.

Для розв'язання ситуаційної задачі знаходимо положення підприємства по кожному показнику шляхом віднімання віднімання від балів підприємства бали конкурента і позначаємо на профілю полярностей (див. рис.1.)

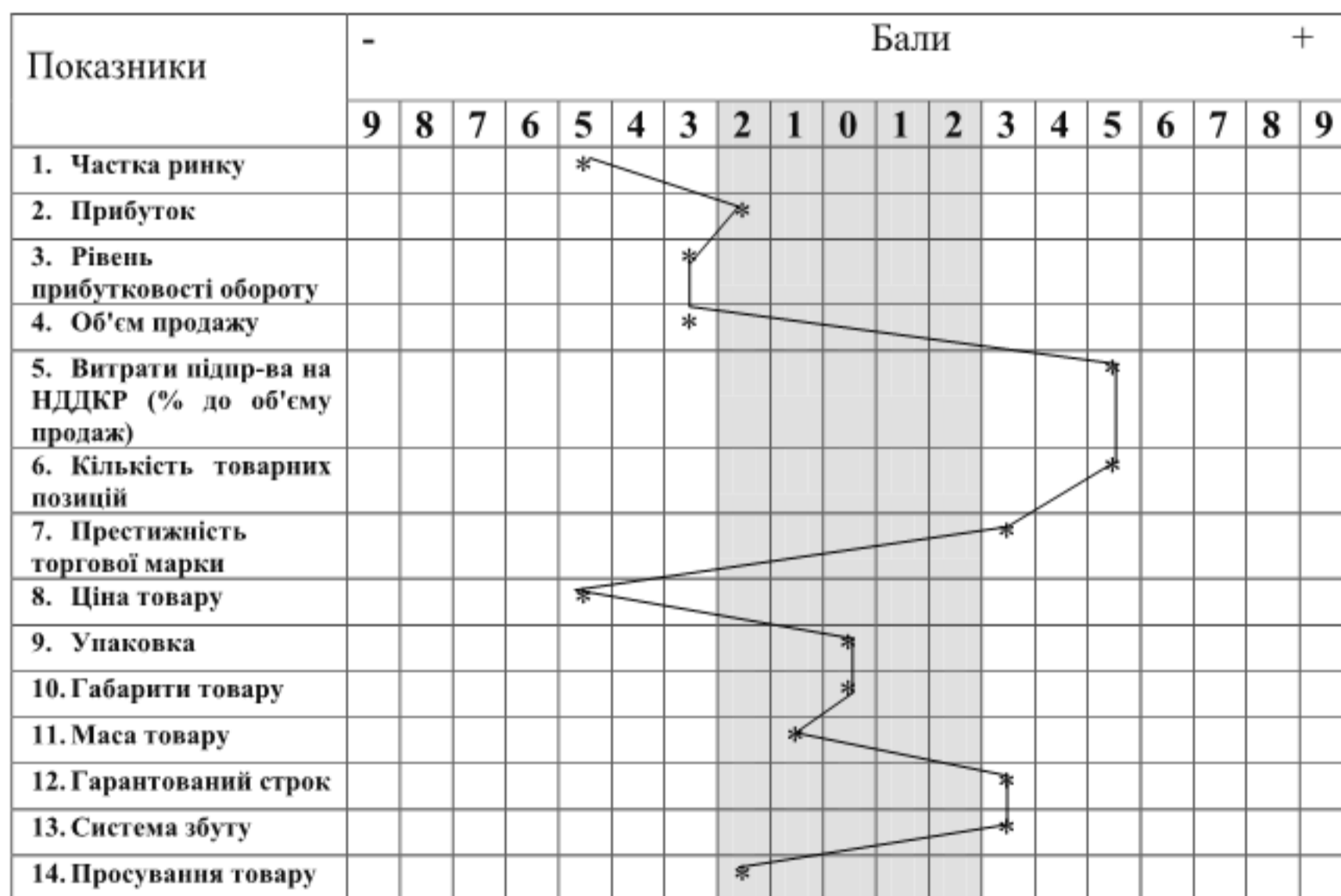


Рис. 1. Профіль полярностей підприємства ТОВ «Міно́р» та конкурента

Послідовно з'єднуємо отримані точки і робимо висновки. Конкурентними перевагами підприємства є такі фактори, результати оцінювання яких знаходяться в +, недоліками, на які необхідно звернути увагу і розробляти відповідні стратегії є показники, які опинилися в частині -.

На рисунку проілюстровано конкурентні переваги ТОВ «Мінор», серед яких:

- високі витрати підприємства на НДДКР, що свідчить про інноваційну активність;

- широкий асортимент продукції;

- достатньо престижна торгівельна марка;

- налагоджена система збуту та гарантії якості продукції.

Для підвищення конкурентних позицій підприємству необхідно:

- розширити частку ринку за рахунок більш активної системи просування товару, знизити витрати та ціну продукції, що дозволить збільшити обсяги випуску та ооборотність товару.

### **Завдання для самостійного розв'язку**

Ви - менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

ПАТ «Вітрум» - відомий виробник вітамінів. Основним конкурентом цього підприємства є ПАТ «Аквамарис». Для забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві значна увага приділяється такому зовнішньому фактору як конкуренти.

Фахівцем зі стратегічного розвитку на підставі результатів конкурентного аналізу розробляються заходи забезпечення конкурентних переваг ПАТ «Вітрум».

На підставі аналізу показників конкурентоспроможності підприємств ПАТ «Вітрум» та фахівцем зі стратегічного розвитку проведено оцінку в балах даних показників, що представлено в табл. 1.

Завдання до ситуації:

1. На основі «Профілю діяльності» підприємства ПАТ «Вітрум» та його основного конкурента ПАТ «Аквамарис»(табл. 1.) скласти «Профіль полярностей».

2. Сформулювати висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємств-конкурентів.

3. Визначити конкурентні переваги ПАТ «Вітрум»та прийняти рішення щодо напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 1

## Профіль діяльності ПАТ «Вітрум» та ПАТ «Аквамарис» (в балах)

Показники	ПАТ «Електрон»										ПАТ «Електорлюкс»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Частка ринку								+												+	
2. Прибуток								+								+					
3. Рівень прибутковості обороту				+												+					
4. Об'єм продажу		+															+				
5. Витрати підприємства на НДДКР (% до об'єму продаж)	+																+				
6. Кількість товарних позицій								+													+
7. Престижність торгової марки								+													+
8. Ціна товару					+											+					
9. Упаковка			+															+			
10. Габарити товару						+											+				
11. Маса товару					+												+				
13. Гарантований строк					+											+					
14. Система збуту										+								+			
15. Просування товару						+															+
Разом балів																					

## РОЗДІЛ 6. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

### Завдання 1. «Розрахунок середньорічної вартості ОВФ та визначення заходів щодо підвищення ефективності їх використання»

Балансова вартість основних виробничих фондів підприємства на початок 2018 року становила 600 000 тис. грн. У червні та вересні цього ж року були введені в дію основні виробничі фонди вартістю 500 тис. грн. та 1800 тис. грн.

У відповідності з укладеною міжнародною угодою у квітні в США було придбано нову потокову лінію вартістю 80000 дол. Витрати, пов'язані з транспортуванням, монтажем та запуском склали 10% вартості потокової лінії.

Того ж року у зв'язку із повним фізичним спрацюванням у жовтні виведено з експлуатації основних фондів на суму 2000 тис. грн. На кінець 2019 року економічне спрацювання виробничих фондів буде 30%. Курс долару на момент розрахунку з іноземним постачальником дорівнював 26,5 грн.

*Визначте:*

- середньорічну вартість основних виробничих фондів заводу;
- первісну та залишкову вартість основних фондів у 2019 році;
- динаміку вартості основних фондів у 2018 році.

*Розробіть заходи щодо вдосконалення структури виробничих фондів підприємства та запропонуйте можливі шляхи підвищення фондівіддачі.*

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 1:**

Для вирішення завдання необхідно знати сутність та структуру основних фондів, способи розрахунку їх середньорічної вартості, а також чинники, що впливають на фондівіддачу.

**Основні фонди** — це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий часу своїй незмінній споживній формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції, що виробляється, (на платні послуги) частинами в міру спрацювання.

Основні фонди можуть бути об'єднані у наступні групи:

- 1) будівлі - виробничі корпуси та будинки, в яких розміщені різні цехи, лабораторії, склади, адміністративно-господарські підрозділи та служби;
- 2) споруди - шахти, нафтові та газові свердловини, водонапірні башти, мости, естакади, під'їзні дороги тощо. Ця група основних фондів створює умови, необхідні для виробництва шляхом виконання тих чи інших функцій, не пов'язаних зі зміною предметів праці;
- 3) передавальні пристрої - лінії електропередачі, тепломережі, трубопроводи для передачі між об'єктами води, пари, газу, повітря, кислоти

тощо;

4) машини та обладнання, які включають: робочі і силові машини та обладнання; вимірювальні, регулювальні прилади, пристосування та лабораторне обладнання; обчислювальна техніка; інші машини та обладнання, що не входять до вказаних підгруп (обладнання автоматичних телефонних станцій, установки промислового телебачення тощо);

5) транспортні засоби - рухомий склад залізничного, автомобільного та інших видів транспорту для транспортування пасажирів, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів;

6) інструменти, призначені для обробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, різні пристосування для пересування матеріалів під час їх обробки;

7) виробничий інвентар та прилади;

8) господарський інвентар (канцелярські столи, друкувальні машинки, оргтехніка тощо);

9) робочі та продуктивні тварини (коні, воли тощо);

10) багаторічні насадження;

11) інші основні виробничі фонди.

**Основні активи (засоби) підприємства** – матеріальні активи, які підприємство отримує з метою використання їх у процесі виробництва, або постачанні товарів і послуг, надання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій на протязі строку корисного використання (операційного циклу), якщо він довший за рік.

**Середньорічна вартість основних засобів** може визначатись за допомогою наступних способів:

1) якщо рух основних активів на протязі року є повільним, середньорічна вартість визначається як середня арифметична проста :

$$\overline{ОФ}_{cp} = \frac{ОФ_{п.р.} + ОФ_{к.р.}}{2} \quad (1)$$

де, ОФ п.р. – вартість основних засобів на початок року;

ОФ к.р. – вартість основних засобів на кінець року..

2) якщо є дані про надходження та вибуття основних засобів :

$$\overline{ОФ} = ОФ_{п.р.} + \frac{ОФ_{введ} \times T}{12} - \frac{ОФ_{виб} \times T}{12} \quad (2)$$

де ОФ п.р. – вартість основних фондів на початок року, грн;

ОФ введ – вартість введених протягом року основних фондів, грн;

ОФ виб. – вартість виведених з експлуатації основних фондів протягом року, грн;

T- кількість повних місяців з моменту введення або виведення з експлуатації основних фондів.

В процесі експлуатації основні активи втрачають не тільки споживчу вартість, а і вартість в цілому.

Зношення основних фондів, тобто втрата ними частини вартості, є зносом.

Фізичне зношення – це втрата основними фондами їх споживчих якостей. Мірилом фізичного зношення є коефіцієнт фізичного зношення основних фондів (Кф.знош), який можна обчислити:

$$\mathbf{K \text{ ф.знош.} = V \text{ кап.рем.} / V_{п}} \quad (3)$$

$$\text{або } \mathbf{K_{ф.знош.} = A_{знош.} / V_{п}} \quad (4)$$

де V кап. рем. – вартість капремонтів обладнання від початку служби, грн;

A знош.- сума амортизаційних відрахувань від початку служби (сума зношення), грн. .

Фізичне зношення у відсотках можна обчислити за формулою:

$$\mathbf{K \text{ ф.знош.} = T_{ф} / T_{н} \times 100\%} \quad (5)$$

де T<sub>ф</sub>, T<sub>н</sub> – відповідно фактичний та нормативний строк служби обладнання, роки.

**Моральне зношення** являє собою передчасне (до закінчення строку фізичної служби) знецінення основних фондів, викликане або здешевленням відтворення основних фондів (моральне зношення першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральне зношення другого роду).

Мірилом морального зношення 1-го роду є *коефіцієнт морального зношення 1-го роду* (Кмор.знош.). Його можна обчислити:

$$\mathbf{K \text{ мор.знош.} = (V_{п} - V_{в}) / V_{п},} \quad (6)$$

де V<sub>п</sub> – первісна (балансова) вартість основних фондів;

V<sub>в</sub> - відновна вартість основних фондів.

Моральне зношення 2-го роду оцінити неможливо, тому що воно є різним для різних споживачів.

Загальний коефіцієнт зношення основних фондів (Кзаг.знош) визначається:

$$\mathbf{K \text{ заг.знош.} = 1 - (1 - K_{ф.знош.}) \times (1 - K_{мор.знош.})} \quad (7)$$

Ступінь техніко-економічного старіння діючого устаткування визначається за допомогою коефіцієнта, який розраховують за формулою



$$K_{\text{тес}} = 1 - \left( \frac{Ц_1}{Ц_0} \right) \times \left( \frac{П_0}{П_1} \right), \quad (8)$$

де  $Ц_0, Ц_1$  – продажна ціна одиниці діючого і нового устаткування, по відношенню до якого визначається ступінь техніко-економічного старіння;

$П_0, П_1$  – паспортна продуктивність відповідно діючого і нового устаткування.

### Алгоритм вирішення завдання 1:

1. Визначаємо середньорічну вартість основних фондів за наступною формулою:

$$\text{ОФ на поч} + \text{ОФ введ} * \text{тввед}/12 - \text{ОФ вивед} * \text{твивед}/12$$

Для розрахунку середньорічної вартості основних фондів необхідно першопочатково визначити вартість потокової лінії, придбаної за іноземну валюту.

$$\text{Вартість потокової лінії} = 800000 * 1,1 * 26,5 = 23320 \text{ тис. грн.}$$

Звідси:

$$\begin{aligned} \text{ОФ сер} &= 600000 + 500 * 7/12 + 1800 * 4/12 + 23320 * 9/12 - 2000 * 3/12 = \\ &= 600000 + 291,6 + 600 + 17490 - 500 = 617881,6 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

2. Первісна вартість складає:

$$\text{ОФперв}_{2019} = 600000 + 500 + 1800 + 23320 - 2000 = 623620 \text{ тис. грн.}$$

3. Залишкова вартість становить:

$$\text{ОФзалиш}_{2019} = 623620 * 0,7 = 436534 \text{ тис. 146грн..}$$

4. Динаміка вартості визначається:

$$\text{ОФ}_{2019} = 623620 / 600000 * 100\% = 103,93 \%$$

Таким чином, приріст вартості основних фондів склав за аналізований період 3,93%.

З метою визначення шляхів підвищення фондівіддачі необхідно пригадати сутність показника фондівіддачі і розглянути фактори, які впливають на її зміну.

Фондовіддача визначається як відношення обсягів товарної продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

**До основних шляхів підвищення фондівіддачі слід віднести:**

- збільшення обсягів виробництва продукції;
- удосконалення асортименту та номенклатури продукції;

- зниження витрат на виробництво і підвищення якості продукції, що дозволить збільшити обсяги збуту;
- удосконалення структури основних виробничих фондів.

**Заходи з удосконалення структури основних виробничих фондів можуть передбачати:**

- заміну або модернізацію застарілого обладнання, фізичний знос якого перевищує допустимий;
- уникнення «вузьких місць» у виробництві за рахунок підбору обладнання з однаковою пропускною спроможністю.

### Задачі для самостійного розв'язку: ЗАДАЧА №1

Обчисліть середньорічну вартість основних фондів приватного підприємства «Сантрек» у плановому періоді, та залишкову вартість на кінець планового періоду використовуючи дані, наведені у таблиці 1:

Таблиця 1

Стан та динаміка вартості основних фондів ПП «Сантрек» у плановому та звітному періоді (тис. грн.)

Показники	Звітний рік	Плановий рік
Вартість основних фондів на початок року, тис. грн.	1100	
у тому числі:		
група 1	457	
група 2	191	
група 3	62	
група 4	390	
Виведено обладнання у червні , тис. грн.	11	
Вибуло обладнання у листопаді , тис. грн.	6	16
Придбано автомобіль для виробничих потреб у червні , тис. грн.	52	
Введено в дію гараж в липні , тис. грн.		28

### ЗАДАЧА №2

Швейне об'єднання «Мрія», використовує 500 швейних машин «MINERVA», які придбані 5 років тому за ціною 1200 грн. кожна.

Нормативний термін служби обладнання такого класу 7 років, а їхня теперішня ціна – 1125 грн.

Розрахуйте загальний коефіцієнт зношення машин.

### **ЗАДАЧА №3**

Розрахуйте показники ефективності використання основних фондів підприємства ТОВ «Маолекс», виходячи з того, що загальна вартість основних фондів на початок року становила 280000 тис. грн. На протязі року придбано, та введено в експлуатацію нове обладнання: 1.06.– на 10 тис. грн., а 17.09.– на 32 тис. грн.

В той же час, із експлуатації виведено транспортні засоби на загальну суму 18 тис. грн.

Середньорічна кількість працюючих на підприємстві склала 45 осіб, а за рік випущено продукції на 21 750 тис. грн.

## **Завдання 2. «Розрахунок нормативу оборотних коштів підприємства у виробничих запасах»**

Менеджеру з логістики поставлено завдання спланувати процеси забезпечення підприємства ресурсами та проаналізувати рівень їх використання. Менеджер розпочав роботу з розрахунку потреби в сталі та ефективності її використання. В його розпорядженні є наступні дані:

Чиста вага виробу, виготовленого зі сталі, - 110 кг.

Норма витрат сталі у розрахунку на один виріб складає 125 кг.

Обсяг виробництва становить 6000 виробів на рік.

Постачання сталі здійснюються один раз у квартал.

Транспортний запас - два дні.

*Необхідно визначити загальний норматив оборотних коштів у виробничих запасах та коефіцієнт використання сталі.*

При проведенні розрахунків слід зважати на те, що:

а) загальний норматив оборотних коштів у виробничих запасах складається з поточного, страхового та транспортного запасу;

б) норматив оборотних коштів у транспортному запасі визначають як добуток денної потреби у визначеному виді матеріальних ресурсів та норми перебування запасів у вигляді транспортного запасу.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 2:**

Необхідною умовою здійснення підприємством господарської діяльності є наявність у нього оборотних коштів. Вони забезпечують безперервність відтворювального процесу на підприємстві, що відбувається як у сфері виробництва, так і у сфері обігу.

Оборотні кошти підприємства постійно перебувають у русі і, змінюючи свою форму, проходять три стадії кругообігу.

Оскільки оборотні кошти підприємства функціонують як у сфері виробництва, так і у сфері обігу, то їх поділяють на оборотні виробничі фонди та фонди обігу.

Оборотні виробничі фонди – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживається під час одного виробничого циклу, змінюючи свою натуральну форму, розміри та властивості, і переносить свою вартість на вартість виготовлюваної продукції відразу в повному обсязі.

До оборотних виробничих фондів підприємства належать виробничі запаси та незавершене виробництво та витрати майбутніх періодів.

Фондами обігу називаються оборотні кошти, що функціонують у сфері обігу.

До фондів обігу відносять товари, готову продукцію, грошові кошти в касі та на рахунках у банках, а також кошти підприємства в незавершених розрахунках та дебіторську заборгованість.

За принципами організації розрізняють нормовані та ненормовані оборотні кошти.

До нормованих оборотних коштів відносять виробничі запаси, незавершене виробництво та готову продукцію. Їх граничний розмір визначається за допомогою нормування.

Нормування оборотних коштів -- це встановлення економічно обґрунтованих (планових) норм запасу та нормативів за окремими елементами оборотних засобів. Воно є необхідним для забезпечення нормальної діяльності підприємства.

До ненормованих оборотних коштів підприємства відносять грошові кошти та кошти в розрахунках.

Норматив оборотних коштів – це їхній мінімальний плановий розмір у вартісному вираженні, необхідний для забезпечення нормальної роботи підприємства.

Процес нормування оборотних засобів — це встановлення нормативів їх запасів. Основним методом нормування оборотних засобів є метод прямого рахунку, тобто розрахунок запасів по кожному елементу оборотних засобів.

**Норматив оборотних коштів у виробничих запасах**, що належать до оборотних фондів, визначається множенням середньодобового споживання матеріалів у вартісному виразі на норму запасу в днях:

$$N_{вз} = V_{сер.доб.} \times N_{зап} \quad (1)$$

де  $V_{сер.доб.}$  – вартість середньодобового споживання ;

$N_{зап.}$  – норма запасу в днях.

**Нормативну величину оборотних коштів у незавершеному виробництві** ( $N_{нзв}$ ) визначають за допомогою формули :

$$N_{нзв} = V_{тп} \times T_{ц} \times K_{нв} \quad (2)$$

де  $V_{тп}$  – середньодобовий випуск товарної продукції за виробничою собівартістю;

$T_{ц}$  - середня тривалість виробничого циклу, дні ;

$K_{нв}$  - коефіцієнт наростання витрат ( собівартості незавершеного виробництва).

**Коефіцієнт наростання витрат** визначається двома способами :

1) найточніший, базується на розподілі витрат за днями виробничого циклу :

$$K_{нв} = \sum V_{дц} / ( T_{ц} \times C_{в} ) \quad (3)$$

де  $\sum V_{\text{дц}}$  – сума витрат по днях виробничого циклу ;

$C_v$  – собівартість виробу.

2) спрощений (на підприємствах, що випускають матеріаломістку продукцію):

$$K_{\text{нв}} = (C_{\text{пц}} + 0,5 C_{\text{рц}}) / C_v \quad (4)$$

де  $C_{\text{пц}}$  – початкові витрати, що здійснюються у перший період виробничого циклу;

$C_{\text{рц}}$  - решта витрат на виготовлення виробу.

**Норматив оборотних засобів у запасах готової продукції** ( $N_{\text{гп}}$ ) визначається як добуток вартості одноденного випуску готових виробів ( $V_d$ ) на норму запасу готової продукції на складі в днях ( $Z_{\text{дн}}$ ):

$$N_{\text{гп}} = V_d \times Z_{\text{дн}} \quad (5)$$

Норматив оборотних засобів у витратах майбутніх періодів ( $N_{\text{майб пер}}$ ); розраховується виходячи із залишків коштів на початок періоду ( $V_{\text{поч}}$ ) і суми витрат, які слід буде зробити в плановому році ( $V_{\text{пл}}$ ), за мінусом суми для майбутнього погашення витрат за рахунок собівартості продукції ( $V_{\text{погаш.пл}}$ ):

$$N_{\text{майб.пер.}} = V_{\text{поч}} + V_{\text{пл}} - V_{\text{погаш.пл.}} \quad (6)$$

Оборотні засоби підприємства знаходяться у безперервному русі. Оборот оборотних засобів, виміряний в часі, називається їх оборотністю.

Показниками оборотності оборотних засобів є :

- коефіцієнт оборотності,
- коефіцієнт завантаження,
- тривалість одного обороту.

Коефіцієнт оборотності ( $K_{\text{об}}$ ) показує кількість оборотів за рік і визначається відношенням реалізованої за рік продукції ( $O_{\text{рп}}$ ) до середньорічного залишку нормованих оборотних засобів ( $O_z$ ):

$$K_{\text{об}} = O_{\text{рп}} / O_z, \text{ оборот} \quad (7)$$

Коефіцієнт завантаження ( $K_{\text{зав}}$ ) - величина, обернена коефіцієнту оборотності:

$$K_{\text{зав}} = O_z / O_{\text{рп}} \quad (8)$$

Цей показник показує, скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Тривалість обороту ( $T_{\text{об}}$ ) показує тривалість одного обороту оборотних засобів в днях і визначається:

$$T_{\text{об}} = 360 / K_{\text{об}}, \text{ дні.} \quad (9)$$

Обсяг вивільнених або додатково залучених оборотних засобів в результаті зміни оборотності оборотних засобів за розрахунковий період визначається :

$$\pm \Delta \text{Оз} = (\text{Орп р.р.} / 360) \times (\text{Тоб р.р.} - \text{Тоб.п.р.}), \quad (9)$$

де Орп р.р. – обсяг реалізації за розрахунковий рік , грн.,

Тоб р.р. – тривалість обороту оборотних засобів у розрахунковому році , дні;

Тоб п.р. - тривалість обороту оборотних засобів у попередньому році , дні.

### Алгоритм вирішення завдання 2:

Загальний норматив оборотних коштів у виробничих запасах складається з поточного, страхового та транспортного запасу:

$$\text{Нв.з} = \text{Зпот} + \text{Зстр} + \text{Зтр}, \quad (10)$$

де Зпот, Зстр, Зтр – поточний, страховий, транспортний запас.

Поточний запас при цьому розраховується за формулою:

$$\text{Зпот} = \text{Д} \times \text{Тпост}, \quad (11)$$

де Д -денна потреба у визначеному виді матеріальних ресурсів;

Тпост - період постачання даного матеріального ресурсу в днях.

1. Таким чином, визначимо денну потребу в матеріалі:

$$\text{Д} = \frac{125 \times 6000}{360} = 1597 \text{ кг} = 2083,3 \text{ кг}$$

2. Тоді величина поточного запасу складе:

$$\text{Зпот} = 2083,3 \times 90 = 187497 \text{ кг}$$

3. Розмір страхового запасу визначимо як 50 % від поточного запасу:

$$\text{Зстр} = 0,5 \times 187497 = 93748,5 \text{ кг}$$

4. Норматив оборотних коштів у транспортному запасі визначимо шляхом множення денної потреби у визначеному виді матеріальних ресурсів (Д) на норму перебування запасів у вигляді транспортного запасу (Здн):

$$\text{Зтр} = \text{Д} \times \text{Здн} \quad (12)$$

$$\text{Зтр} = 2083,3 \times 3 = 6249,9 \text{ кг}$$

5. Тоді загальний норматив оборотних коштів у виробничих запасах:

$$\text{Нв.з} = 187497 + 93748,5 + 6249,9 = 287495,4 \text{ кг} = 287,5 \text{ т}$$

6. Коефіцієнт використання сталі (відношення чистої ваги металу у виробі до нормативу витрати) дорівнюватиме:

$$K_{\text{в}} = \frac{110}{125} = 0,88$$

Висновок: загальний норматив оборотних коштів у виробничих запасах складе 287,5 т, а коефіцієнт використання металу становитиме 88%..



### Завдання 3. «Визначення показників рентабельності»

Заступнику директора з комерційних питань виробничого підприємства, яке спеціалізується на виробництві хлібобулочної продукції, потрібно визначити наскільки успішно підприємство працює. Ви отримали завдання провести аналіз рентабельності діяльності підприємства за 2018 рік.

Вихідні дані для проведення розрахунків наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика видів продукції ТОВ «Колосок» за 2018 р.

Виріб	Річний обсяг реалізації, т	Повна собівартість виробу, грн	Відпускна ціна, грн	Вага виробу, кг
А	600	10,63	10,75	0,9
Б	52	8,49	8,55	1,0
В	25	6,43	6,50	0,5
Г	15	4,23	4,30	0,2

Середньорічна вартість основних фондів 22145 тис. грн.

Середньорічна вартість оборотних коштів 1020,5 тис. грн.

За наведеними даними *необхідно обчислити рентабельність окремих виробів, рентабельність продукції і загальну рентабельність виробництва.*

### Методичні рекомендації до виконання завдання 3:

Рентабельність відноситься до одного з найбільш важливих економічних показників, які характеризують ефективність виробництва чи здійснення певного виду діяльності.

Рентабельність – це відносний показник що засвідчує ефективність роботи підприємства та в загальній формі визначається як відношення прибутку (валового, чистого) до затрат (загальних, поточних витрат), що спричинили отримання цього прибутку.

Загальний підхід, що застосовується для обчислення всіх видів рентабельності, є однаковим: у чисельнику розрахункової формули завжди ставиться одержаний (очікуваний) валовий або чистий прибуток, а у знаменнику — відповіді витрати (вид ресурсів): валові витрати на виробництво товарної продукції, собівартість окремих виробів, виробничі фонди, сукупні активи, власний (акціонерний) капітал.

Однак, потрібно пам'ятати, що при обчисленні:

→ рентабельності власного капіталу застосовується тільки чистий прибуток,

→ рентабельності виробничих фондів (виробництва) – середньорічна вартість основних виробничих фондів та оборотних коштів підприємства,

→ рентабельності сукупних активів — загальна сума заданих їх елементів.

Розрізняють рентабельність загального обсягу виготовленої (товарної) продукції (відношення валового прибутку до повної собівартості виготовленої (товарної) продукції) та рентабельність окремих виробів (співвідношення питомих частин прибутку та собівартості).

**Рентабельність продукції (Рп)** характеризує прибутковість всієї товарної продукції або певного виду продукції. Вона визначається за формулою

$$P_n = \frac{Pr_n}{C_{pn}} * 100\% \quad (1)$$

де  $Pr_n$  — прибуток від реалізації продукції за певний період;

$C_{pn}$  — повна собівартість товарної продукції.

**Рентабельність одиниці продукції** визначається за наступною формулою:

$$P_{1\text{прод}} = \frac{\text{Прибуток у розрахунку на одиницю продукції} \times 100\%}{\text{Собівартість одиниці продукції}} \quad (2)$$

**Рентабельність продажів** показує, який відсоток прибутку отримує підприємство з кожної гривні реалізації:

$$P_{\text{продаж}} = \frac{\text{Прибуток від продажів} \times 100\%}{\text{Виручка від реалізації}} \quad (3)$$

**Загальна балансова рентабельність виробничого капіталу** показує, яка прибутковість всього виробничого капіталу підприємства

$$P_{\text{вк}} = \frac{Пб}{ОЗ_{\text{сер.річ.}} + ОК_{\text{сер.річ.}}} * 100\% \quad (4)$$

**Рентабельність активів (Р<sub>акт</sub>)** Характеризує віддачу прибутку на 1 гривню сукупних активів. Обчислення проводять за наступною формулою

$$P_{\text{акт.}} = \frac{ПЗ(ч)}{Ка} * 100\% \quad (5)$$

де ПЗ(ч) – загальний (чистий) прибуток підприємства за рік;

Ка – середня сума активів підприємства за річним балансом.

Обчислюючи цей показник, виходять як із загального (до оподаткування), так і з чистого (після оподаткування) прибутку. Єдиного методичного підходу тут не існує. Тому треба обов'язково зазначити, який саме прибуток узято.

**Рентабельність власного капіталу (Р<sub>вк</sub>)** відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$P_{вк} = \frac{Пч}{Кв} * 100\% \quad (6)$$

де Пч – чистий прибуток підприємства;

Кв – власний капітал підприємства.

Величину власного капіталу підприємства розраховують за даними балансу підприємства або звіту про власний капітал на конкретну дату.

**Рентабельність (власного) акціонерного капіталу ( $P_{ак}$ )** показує прибуток, що припадає на одну гривню власного акціонерного капіталу після сплати податків та обчислюється так:

$$P_{ак} = \frac{Пч}{Кст} * 100\% \quad (7)$$

де Кст — статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).

### Алгоритм вирішення завдання 3:

За наведеними даними можна обчислити рентабельність окремих виробів, рентабельність продукції і загальну рентабельність виробництва.

1. **Рентабельність окремих виробів** обчислюємо за формулою:

$$P = \frac{Цi - Ci}{Ci} * 100\% \quad (8)$$

де Ц<sub>i</sub>, С<sub>i</sub> - відповідно ціна та собівартість *i*-го виробу.

$$P(A) = \frac{10,75 - 10,63}{10,63} * 100 = 1,13 \%$$

$$P(B) = \frac{8,55 - 8,49}{8,49} * 100 = 0,71 \%$$

$$P(B) = \frac{6,50 - 6,43}{6,43} * 100 = 1,09 \%$$

$$P(\Gamma) = \frac{4,30 - 4,23}{4,23} * 100 = 1,65 \%$$

2. Для обчислення рентабельності продукції пекарні слід розрахувати виручку від реалізації продукції (ВР) та собівартість реалізованої продукції (Св):

$$ВР = 10,75 * \frac{600000}{0,9} + 8,55 * 52000 + 6,50 * \frac{25000}{0,5} + 4,30 * \frac{15000}{0,2} = 7166666,5 + 444600 + + \\ 325000 + 322500 = 8258766 \text{ (грн.)}$$

$$СВ = 10,63 * \frac{600000}{0,9} + 8,49 * 52000 + 6,43 * \frac{25000}{0,5} + 4,23 * \frac{15000}{0,2} = \\ = 7086666,5 + 441480 + 321500 + 317250 = 8166896,5 \text{ (грн.)}$$

Прибуток від операційної діяльності дорівнюватиме:

$$П_о = 8258766 - 8166896 = 91870 \text{ грн.}$$

**Рентабельність продукції** розраховується за формулою:

$$P = \frac{П_о}{C} \times 100\% \quad (9)$$

Тоді:  $P = \frac{91870}{8166896,5} \times 100 = 1,1249\%$

3. Загальна рентабельність виробництва розраховується за формулою:

$$P = \frac{П_з}{ОФ + ОЗ} \times 100 \quad (10)$$

де  $П_з$  - прибуток від звичайної діяльності (за умов нашого прикладу дорівнює прибутку від операційної діяльності);

ОФ - сума вартості основних виробничих фондів;

ОЗ – сума оборотних коштів.

$$P = \frac{91870}{22145000 + 1020500} \times 100 = 0,4\%$$

### **Задачі для самостійного розв'язку:**

У звітному році підприємство «Берталон» реалізувало продукції на 120 млн. грн. Рівень рентабельності продукції та основного капіталу досяг відповідно 18% та 14%.

Розрахуйте :

1) який повинен бути рівень рентабельності продукції в наступному році, щоб дозволив отримати додатково 400 тис. грн. прибутку;

2) обсяг реалізації продукції, який забезпечить рентабельність основного капіталу 15%.

#### Завдання 4. «Визначення найбільш рентабельних видів продукції»

Економісту планово-економічного відділу підприємства «Катамаран», що займається виробництвом туристичних заплічників (з врахуванням індивідуальних особливостей замовника) необхідно порівняти рентабельність продукції за три квартали на підставі даних, взятих зі звітності підприємства та наведених у таблиці 1.

Таблиця 1

##### ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ

Показник	Одиниця виміру	Квартал		
		I	II	III
Кількість виробів	шт.	1500	1650	1720
Ціна одного виробу	тис. грн.	60	67	72
Собівартість одного виробу	тис. грн.	50	55	46

##### Алгоритм вирішення завдання 4:

1. Виручка від реалізації продукції (ВР) складатиме:

1 кв.  $ВР_1 = 60 \times 1500 = 90\,000$  тис. грн;

2 кв.  $ВР_2 = 67 \times 1650 = 110\,550$  тис. грн;

3 кв.  $ВР_3 = 72 \times 1720 = 123\,840$  тис. грн.

2. Собівартість продукції, що випускається (Св) складає:

1 кв.  $Св_1 = 50 \times 1500 = 75\,000$  тис. грн;

2 кв.  $Св_2 = 55 \times 1650 = 90\,750$  тис. грн;

3 кв.  $Св_3 = 46 \times 1720 = 79\,120$  тис. грн.

3. Прибуток від операційної діяльності продукції (По) складатиме:

1 кв.  $По_1 = 90\,000 - 75\,000 = 15\,000$  тис. грн;

2 кв.  $По_2 = 110\,550 - 90\,570 = 19\,980$  тис. грн;

3 кв.  $По_3 = 123\,840 - 79\,120 = 44\,720$  тис. грн.

4. Рентабельність продукції розраховується за формулою:

$$P = \frac{По}{С} \times 100$$

де По - прибуток від реалізації продукції

С - собівартість продукції.

Тоді рентабельність продукції складатиме:

$$1 \text{ кв. } P_1 = \frac{15000}{75000} \times 100 = 20\%$$

$$2 \text{ кв. } P_2 = \frac{19980}{90750} \times 100 = 22,01\%$$

$$3 \text{ кв. } P_3 = \frac{44720}{79120} \times 100 = 56,5\%$$

Таким чином, найбільш високою була рентабельність у третьому кварталі – 56,5 %.

### **Задачі для самостійного розв'язку:**

Спільне українсько – італійське підприємство ТОВ «Джінконі» у минулому році реалізувало 3000 тон продукції. Ціна реалізації однієї тони – 200 грн., а рівень рентабельності продукції 18%. Рівень рентабельності основного та оборотного капіталу становив відповідно 14% та 16%.

У розрахунковому році, передбачається збільшити обсяги реалізації продукції на 10%, а середньорічну вартість основних фондів на 8%. У той же час, заплановано зменшити валові витрати на виготовлення на 6%, а обсяги оборотних коштів на 4%.

Розрахуйте рівень рентабельності продукції у звітному та розрахунковому роках, а також рівні рентабельності виробництва, капіталу та основних фондів.

## РОЗДІЛ 7. ПРАКТИЧНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИКА»

### Завдання 1. «Вибір постачальників»

Ви знаходитесь на посаді менеджера відділу логістики. Для забезпечення своєчасного постачання підприємства необхідними ресурсами необхідно укласти договори з новими постачальниками або продовжити договірні відносини з існуючими.

Для оцінки постачальників А, Б, В і Г використано критерії:

- ціна (вагомість критерію - 0,4),
- якість (вагомість критерію - 0,4),
- надійність постачання (вагомість критерію - 0,2).

Оцінка постачальників за результатами роботи в розрізі зазначених критеріїв (десятибальна шкала) наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка постачальників

Критерій	Оцінка постачальників за даним критерієм							
	Постачальник А		Постачальник Б		Постачальник В		Постачальник Г	
Ціна	8		5		6		5	
Якість	5		8		9		5	
Надійність	7		8		3		10	
Рейтинг постачальника								

На основі розрахунку рейтингу необхідно визначити, кому із постачальників варто віддати перевагу під час продовження договірних відносин.

Вкажіть на інші критерії, які слід враховувати при виборі постачальників, крім вищезазначених.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 1:

Важливим завданням при організації операційної діяльності є правильний підбір постачальників матеріальних ресурсів.

До уваги при відборі постачальника можуть братися такі критерії, як:

- 1) технічне обслуговування;
- 2) швидкість доставки;
- 3) негайний відгук при зміні потреб покупців;

- 4) якість продукції,
- 5) репутація постачальника;
- 6) ціна продукції та її комплектація;
- 7) рівень обслуговування;
- 8) форми розрахунку (передоплата або оплата по факту отримання товару, надання комерційного кредиту) тощо.

Обираючи постачальника товарно-матеріальних цінностей, менеджеру доцільно враховувати такі чинники:

- задоволення вимог фірми-покупця щодо якості, кількості та термінів поставки продукції згідно специфікацій;
- стабільність фінансового стану, достатність матеріально-виробничих запасів, виробничих потужностей і робочої сили;
- репутація постачальника у галузі серед підприємств-покупців;
- застосування ним передових технологій і останніх досягнень в своїй операційній діяльності;
- досвід у виробництві/посередництві/торгівлі;
- географічне місце розташування для врахування транспортних витрат і можливого ризику ушкодження продукції при перевезенні до покупця.

Для оцінки та вибору конкретних постачальників на підприємствах застосовують різні методи.

Найбільшого поширення у практичній діяльності вітчизняних підприємств отримало застосування рейтингової оцінки можливих постачальників з точки зору організацій-покупців, яка може здійснюватися за допомогою двох методів:

**І метод.** Спрощений підхід до оцінки потенційних постачальників за рейтинговою шкалою згідно розроблених критеріїв. При цьому попередньо визначаються:

- 1) критерії оцінки постачальника;
- 2) рейтингова шкала (бальні оцінки та їх зміст);
- 3) вагомість кожного критерію оцінки постачальника для покупця (вагові коефіцієнти, сума яких = 1).

Ці показники вносяться в рейтингові листки, які складаються для всіх потенційних постачальників. Розраховані в листках підсумкові загальні рейтинги по кожному постачальнику порівнюються між собою і на цій основі здійснюється вибір найбільш привабливих для організації-покупця постачальників матеріальних ресурсів.

Перевага надається тим організаціям-постачальникам, які за рейтинговою оцінкою отримують найвищий бал.



**II метод. Поетапна рейтингова оцінка постачальників матеріальних ресурсів** за довільно обраними мотивами, наприклад, ціна, якість товару/послуг, що надаються.

Сутність методу полягає у тому, що спочатку експертним методом оцінюється вагомість кожного з цих факторів для покупця за допомогою шкали з постійною сумою (сума вагових значень всіх факторів = 100%).

При цьому в якості експертів можуть залучатися експерти організації-покупця. Нехай експертами визначено, що вагове значення фактора якості складає 40%, ціни - 35%, послуг - 25%. Ці значення враховують при оцінці рейтингу потенційних постачальників за допомогою таблиць у такій послідовності:

1) складають рейтинг постачальників за якісними характеристиками товару;

2) визначають рейтинг постачальників за ціною;

3) визначають рейтинг постачальника за рівнем послуг, які він надає підприємству-покупцю згідно умов контракту. Це може бути повне технічне обслуговування або гарантія збереження якості промислової продукції, яка замовлена покупцем у ході її доставки

4) визначення підсумкового рейтингу за кожним із трьох постачальників і порівняння цих рейтингів. Обирається той постачальний сумарний рейтинг якого за ціною, якістю та рівнем послуг виявиться найвищим.

При розв'язку задач винесених на державне випробування, доцільно використовувати II метод розрахунку.

#### **Алгоритм виконання завдання 1:**

При розв'язку задач винесених на державне випробування, доцільно використовувати спрощений метод розрахунку.

Для прийняття рішення щодо вибору оптимального постачальника необхідно:

1) здійснити розрахунок рейтингу постачальника за окремими критеріями (ціна, якість, надійність), врахувавши їх вагомість для підприємства покупця. Для цього користуємось формулою (1):

$$R_i = C_i * K_i \quad (1)$$

де  $K_i$  – значимість показника критерію,

$C_i$  – бальна оцінка даного критерію.

Розрахунки проводяться окремо по кожному постачальнику.

*Наприклад по постачальнику А:*

→ за критерієм «ціна» рейтинг складатиме:  $8 * 0.4 = 3,2$

→ за критерієм «якість» рейтинг складатиме:  $5 \cdot 0,4 = 2,0$

→ за критерієм «надійність постачання» рейтинг складатиме:  $7 \cdot 0,2 = 1,4$

2) здійснити розрахунок загального рейтингу постачальника, використовуючи формулу (2):

$$R = \sum_{i=1}^n C_i * K_i \quad (2)$$

Наприклад по постачальнику А:  $= 3,2 + 2 + 1,4 = 6,6$

Результати розрахунку вносимо до таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка постачальників

Критерій	Оцінка постачальників за даним критерієм							
	Постачальник А		Постачальник Б		Постачальник В		Постачальник Г	
Ціна	8	3,2	5	2	6	2,4	5	2
Якість	5	2	8	3,2	9	3,6	5	2
Надійність	7	1,4	8	1,6	3	0,6	10	2
Рейтинг постачальника	6,6		6,8		6,6		6,0	

3) Обрати найкращого постачальника за сумарним рейтингом (постачальника загальний рейтинг якого демонструє найвищі значення).

У аналізованому завданні це постачальник Б.

#### Задачі для самостійного розв'язку:

1. Ви знаходитесь на посаді менеджера відділу логістики. Для забезпечення своєчасного постачання підприємства необхідними ресурсами необхідно укласти договори з новими постачальниками або продовжити договірні відносини з існуючими.

Для оцінки постачальників А, Б, В і Г використано критерії: ціна (вагомість критерію - 0,6), якість (вагомість критерію - 0,2), надійність постачання (вагомість критерію - 0,2).

Оцінка постачальників за результатами роботи в розрізі зазначених критеріїв (десятибальна шкала) наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка постачальників

Критерій	Оцінка постачальників за даним критерієм							
	Постачальник А		Постачальник Б		Постачальник В		Постачальник Г	
Ціна	7		4		7		6	
Якість	4		9		10		6	
Надійність	6		9		4		8	

Рейтинг постачальника				
--------------------------	--	--	--	--

На основі розрахунку рейтингу необхідно визначити, кому із постачальників варто віддати перевагу під час продовження договірних відносин.

2. Ви знаходитесь на посаді менеджера відділу логістики. Для забезпечення своєчасного постачання підприємства необхідними ресурсами необхідно укласти договори з новими постачальниками або продовжити договірні відносини з існуючими.

Для оцінки постачальників А, Б, В і Г використано критерії: ціна (вагомість критерію - 0,5), якість (вагомість критерію - 0,4), надійність постачання (вагомість критерію - 0,1).

Оцінка постачальників за результатами роботи в розрізі зазначених критеріїв (десятибальна шкала) наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка постачальників

Критерій	Оцінка постачальників за даним критерієм							
	Постачальник А		Постачальник Б		Постачальник В		Постачальник Г	
Ціна	5		6		4		4	
Якість	6		3		5		2	
Надійність	3		6		2		8	
Рейтинг постачальника								

На основі розрахунку рейтингу необхідно визначити, кому із постачальників варто віддати перевагу під час продовження договірних відносин.

## **Завдання 2. «Вибір каналів розподілу продукції»**

Вам, як менеджеру відділу логістики, *необхідно визначити доцільність вибору прямого чи опосередкованого каналу розподілу* за наступних умов.

Обсяги збуту, які необхідно забезпечити – 2900000 грн. на місяць.

Складські та офісні витрати відділу збуту складають 30000 грн. на місяць.

Кількість споживачів 75, кількість контактів з кожним споживачем один телефонний дзвінок на два тижні.

Кількість телефонних дзвінків на день, яку може забезпечити працівник відділу збуту – 2.

Кількість робочих днів на місяць – 25.

Середня заробітна плата працівника відділу -4860 грн. на місяць.

Надбавка до заробітної плати працівникам збуту 15%.

Надбавка торгового посередника на весь обсяг виконаних робіт -5%.

### **Методичні рекомендації до вирішення завдання 2:**

При розробці стратегії збуту підприємству необхідно обрати оптимальну систему збуту або канали розподілу.

На канали збуту покладаються наступні функції:

- збирання і пошук інформації про ринок, характер та потреби споживача;
- стимулювання збуту (просування товару);
- розробка і втілення товарної та асортиментної політики;
- вибір політики ціноутворення: визначення цін, знижок, умов платежів;
- організація сервісу: до- і післяпродажного обслуговування споживачів;
- встановлення контактів із споживачем;
- транспортування, зберігання та складування товарів;
- фінансування процесу розповсюдження товарів, тобто покриття витрат на функціонування каналів розподілу;
- прийняття на себе ризиків та відповідальності за товар у процесі і під час товароруку до споживача.

Існуючі канали розподілу передбачають використання трьох основних методів збуту: прямий (без використання посередників); опосередкований (непрямий); комбінований.

Прямі канали розподілу використовуються для більшості видів продукції виробничо-технічного призначення. Їх застосування дає можливість:

- 1) реалізовувати продукцію великими партіями, що забезпечує стабільне технологічно однорідне завантаження виробничих потужностей.
- 2) забезпечити пряму взаємодію між виробником і споживачем через специфічні техніко-економічні вимоги до продукції;

3) надавати взаємозалежні послуги щодо виробничого використання продукції

Будь-який непрямий (опосередкований) канал збуту передбачає участь посередників:

а) виробник - промисловий споживач (канал нульового рівня) - найчастіше використовується компаніями для продажу складної і дорогої промислової продукції (турбіни, локомотиви, устаткування для автоматизації виробництва);

б) виробник - збутовий агент - промисловий споживач - підприємство використовує на комісійних умовах для збуту продукції агента, який займається збутом товарів від різних постачальників;

в) виробник - оптовий торговець (дистриб'ютор) - промисловий споживач. Цей канал передбачає продаж через дистриб'юторів меншої кількості товарів, які закупаються частіше.

г) виробник - збутовий агент - оптовий торговець (дистриб'ютор) - промисловий споживач. Якщо споживачі віддають перевагу послугам дистриб'ютора, за цією схемою агент продає товар дистриб'юторам, які реалізують його споживачам.

Доцільність вибору певного каналу збуту визначається наступними чинниками:

- специфіка товару;
- особливості споживачів продукції та їх територіальна розмежованість;
- відсутність у виробника коштів для створення власної торгової мережі або використання прямого каналу збуту;
- розподіл функцій збуту між виробником і торговим посередником (посередниками);
- розміри витрат на фінансування прямого або опосередкованого каналу збуту.

### **Алгоритм виконання завдання 2:**

1. Визначаємо кількість контактів, які має забезпечити відділ збуту за місяць:

$$K_{\text{конт}} = \text{кількість клієнтів} * \text{кількість контактів} = 75 \times 2 = 150 \text{ контактів}$$

2. Розрахуємо кількість працівників відділу збуту, необхідних для забезпечення планової кількості контактів:

$$\text{Чис}_{\text{прац}} = \frac{\text{Кількість контактів на місяць}}{\text{Кількість дзв.на день} * \text{к-ть роб.днів}} = \frac{150}{2 * 25} = 3 \text{ особи}$$

3. Визначаємо витрати на заробітну плату працівників відділу збуту з нарахуваннями:

$$\text{Витрати}_{\text{зп}} = \text{оклад} * \text{надбавку до зарпл.} * \text{Чис}_{\text{прац}} = 4860 * 1,15 * 3 = 16767 \text{ грн}$$

4. Обчислюємо сукупні витрати відділу збуту при використанні прямого каналу розподілу:

$$B_{\text{зб}} = 30000 + 16767 = 46767 \text{ грн.}$$

5. Розраховуємо рівень витрат на збут при використанні прямого каналу розподілу:

$$\text{Рівень}_{\text{витр. на збут}} = \frac{\text{Сукупні витрати відділу збуту}}{\text{Обсяги продаж}} * 100\% = \frac{46767}{2900000} * 100\% = 1,6\%$$

Таким чином, витрати відділу збуту підприємства при використанні прямого каналу складають 1,6% від запланованого обсягу продаж, тоді як надбавка торгового посередника – 5% від загального обсягу збуту. Таким чином, більш доцільним у даному випадку є вибір прямого каналу розподілу.

### **Задачі для самостійного розв'язку:**

1. Вам, як менеджеру відділу логістики, *необхідно визначити доцільність вибору прямого чи опосередкованого каналу розподілу* за наступних умов.

Обсяги збуту, які необхідно забезпечити – 2750000 грн. на місяць.

Складські та офісні витрати відділу збуту складають 25000 грн. на місяць.

Кількість споживачів 220, кількість контактів з кожним споживачем один телефонний дзвінок на два тижні. Кількість телефонних дзвінків на день, яку може забезпечити працівник відділу збуту – 1. Кількість робочих днів на місяць – 22.

Середня заробітна плата працівника відділу -5000 грн. на місяць. Надбавка до заробітної плати працівникам збуту при виконанні плану – 20%.

Надбавка торгового посередника на весь обсяг виконаних робіт -8%.

2. Вам, як менеджеру відділу логістики, *необхідно визначити доцільність вибору прямого чи опосередкованого каналу розподілу* за наступних умов.

Обсяги збуту, які необхідно забезпечити, - 1000000 грн. на місяць.

Кількість споживачів – 600. Кількість контактів з кожним споживачем – один телефонний дзвінок на тиждень. Кількість контактних дзвінків на день, яку може забезпечити один працівник відділу збуту підприємства – 10.

Середня заробітна плата працівника збуту – 4650 грн. на місяць. Складські та офісні витрати відділу збуту – 75 000 грн. на місяць.

Нарахування на заробітну плату працівників збуту – 17%.

Надбавка торгового посередника на весь обсяг виконаних робіт – 10%.

Кількість робочих днів на місяць -23.

### Завдання 3. «Вибір оптимальних розмірів замовлення продукції»

Ви працюєте на посаді економіста у планово-економічному відділі підприємства і займаєтесь плануванням матеріально-технічного забезпечення операційної діяльності. На підставі наявної інформації Вам необхідно визначити сумарні річні витрати для різних обсягів замовлення та обґрунтувати вибір кращого з них.

Підприємство закуповує деталі за ціною 200 грн. за од.

Річна потреба в деталях 48000 штук.

Витрати на зберігання однієї деталі – 30 грн.

Витрати на організацію одного замовлення 400 грн.

Система знижок, які надає постачальник

Обсяг замовлення	Ціна за одиницю
0-499	200
500-999	190
1000 і більше	185

Для проведення розрахунків та обґрунтування вибору кращого варіанту організації матеріального забезпечення діяльності, базуючись на розмірах замовлень, доцільно скористатись допоміжною таблицею 1.

Таблиця 1

Витрати	Обсяг замовлення		
	300	500	1000
На організацію замовлення			
На зберігання одного замовлення			
На придбання запасів для річної потреби			
Загальні витрати			

#### Алгоритм виконання завдання 3:

Для обґрунтування вибору оптимального обсягу замовлення необхідно розрахувати сумарні річні витрати, які включають витрати на організацію замовлення, на зберігання та на придбання запасів для річної потреби.

1. Витрати на організацію замовлення визначаються:

$$V_{\text{орг.замовл.}} = \frac{\text{Річна потреба}}{\text{Обсяг}_{\text{зам}}} * V_{1 \text{ замовл}} \quad (1)$$

Таким чином розрахуємо цей показник при обсягу замовлення 300 штук:

$$V_{\text{орг.зам.300}} = \frac{48000}{300} * 400 = 64000 \text{ грн}$$

2. Витрати на зберігання 1-го замовлення визначаються:

$$V_{\text{збер.замовл.}} = \text{Обсяг}_{\text{зам}} * V_{1\text{шт.}} \quad (2)$$

Таким чином розрахуємо цей показник при обсягу замовлення 300 штук:

$$V_{\text{збер.замовл.}} = 300 * 30 = 9000 \text{ грн.}$$

3. Витрати на придбання запасів для річної потреби визначаються:

$$V_{\text{придбання зап.}} = C_{1\text{шт.}} * \text{Обсяг}_{\text{річний}} \quad (3)$$

Таким чином розрахуємо цей показник при обсягу замовлення 300 штук:

$$V_{\text{придбання зап.}} = 200 * 48000 = 9600000 \text{ грн.}$$

4. Сумарні річні витрати визначаються шляхом сумування всіх складових. При розмірі замовлення 300 штук вони складуть:

$$64000 + 9000 + 9600000 = 9673000 \text{ грн.}$$

5. Аналогічні розрахунки проводимо для різних обсягів замовлень і результати розрахунків зводимо у табл. 1.

Сумарні річні витрати для різних обсягів замовлення

Витрати	Обсяг замовлення		
	300	500	1000
На організацію замовлення	$48000/300*400=$ $= 64000$	$48000/500*400=$ $= 38400$	$48000/1000*400=$ $= 19200$
На зберігання одного замовлення	$300*30=9000$	$500*30=15000$	$1000*30=30000$
На придбання запасів для річної потреби	$200*48000=$ $9\ 600\ 000$	$190*48000=$ $= 9\ 120\ 000$	$185*48000=$ $= 8\ 880\ 000$
Загальні витрати	<b>9 673 000</b>	<b>9 173 400</b>	<b>8 929 200</b>

6. Обираємо найкращий варіант. При заданих умовах – це замовлення обсягом 1000 штук, при яких сумарні витрати виявляються найменшими.

#### Задачі для самостійного розв'язку:

На підставі наявної інформації необхідно визначити сумарні річні витрати для різних обсягів замовлення та обґрунтувати вибір кращого з них.

Підприємство закуповує деталі за ціною 25 грн. за од.



Річна потреба в деталях 4800 штук.

Витрати на зберігання однієї деталі – 5 грн.

Витрати на організацію одного замовлення 100 грн.

Система знижок, які надає постачальник:

Обсяг замовлення	Ціна за одиницю
0-500	25
500-1000	24,8
1000 і більше	24,7

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ З ОКРЕМИХ ДИСЦИПЛІН

### Менеджмент

1. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т.1, 2. – 3-вид., доп. / Завадський Й.С. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.
2. Єрмошенко Є.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. Менеджмент: Навч. посібник / За заг. ред. де.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2006.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К.: Академвидав, 2003. – 415 с.
4. Пушкар Р.М., Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. / А.В.Шегда – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. – 583 с.

### Управління персоналом

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України для студентів ВНЗ / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2003. – 296 с.
2. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Рекомендовано МОНУ як навч. посібник для студ. ВНЗ / В. О. Лук'янихін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
3. Менеджмент персоналу: Рекомендовано МОНУ як навч. посібник / За заг. редакцією Данюка В.М., Петюха В.М. – К: КНЕУ, 2005. – 398 с.
4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / М. І. Мурашко. – 3-тє видання, випр. і доп. – К: Знання, 2008. – 435 с.
5. Савельєва В.С. Управління персоналом: Реком. МОНУ як навчальний посібник для студ. ВНЗ / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К: "Професіонал", 2005. – 336 с.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом комерційного банку: Навчальний посібник / Ф. І. Хміль, Л. М. Хміль; За ред. Хміль Ф.І. – Рівне: РДГУ, 2001. – 245 с.

### Управління інноваціями

1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України для студентів ВНЗ / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 440 с.

2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / Н.В.Краснокутська.— К.: КНЕУ, 2003.

3. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : Реком. МОНУ як навч. посібник для студ. ВНЗ / П. П. Микитюк. – К : Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.

4. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : Навчальний посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К : Академвидав, 2006. – 464 с.

5. Федулова Л.І. Інноваційна економіка : Затверджено МОН України. Підручник для студ. ВНЗ / Л. І. Федулова. – К : Либідь, 2006. – 480 с.

6. Цигилик І.І. Цигилик О. І.. Ткачук І. Г. Економіка й організація інноваційної діяльності : Навчальний посібник / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Ткачук І. Г. Мозіль. – К : ЦНЛ, 2004. – 128 с.

### **Операційний менеджмент**

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : Рекомендовано Міністерством освіти і науки України. Навчальний посібник для студентів ВНЗ / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 532 с.

2. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ М.М. Іванов, П.В.Комазов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.

3. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва і операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. – К : Центр навчальної літератури, 2005. – 308 с.

4. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент : Навчальний посібник Збірник вправ / Я. Д. Плоткін, І. Н. Пащенко. – Львів : Львівська політехніка, 1999. – 257 с.

5. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту. Теоретичний аспект і практичні завдання : Підручник. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ / О. М. Сумець ; За ред. Яременка О.Л. – К : ВД «Професіонал», 2006. – 480с.

6. Школа, І. М. Операційний менеджмент. Практикум : Реком. МОНУ як навчальний посібник для студ. ВНЗ / І. М. Школа, О. В. Михайловська. – Чернівці : Книги - XXI, 2004. – 376 с.

### **Стратегічне управління підприємством**

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник./ В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко. – Вид.2-ге. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.

2. Галушка З.І., Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича./ З.І.Галушка, І. Ф.Комарницький– Чернівці, 2006.

3. Мартиненко М.М. Стратегічне управління: Підручник. / М.М.Мартиненко. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.

4. Осовська Г.В. Стратегічне управління: теорія та практика: Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів ВНЗ/ Г.В. Осовська, О.Л.Фіщук, І.В. Жалінська. - Київ: Кондор, 2003.

5. Стратегічне управління: Підручник/ І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покогодна, Н.Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.

6. Скібіцький О. М. Стратегічне управління. Навчальний посібник./ О.М.Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2006.

### **Економіка підприємства**

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник./ І.М. Бойчик - К.: Атіка, 2002.

2. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. / Н.М. Бондар– К.: В-во А.С.К., 2004.

3. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного.--Вид. 2-ге перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000.

4. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. – 2-ге вид., стер., - К.: Знання – Прес, 2002.

5. Економіка підприємства: теорія і практикум: Навчальний посібник. /За редакцією МіценкоН.Г., Ященко О.І.– Львів: «Магнолія 2006», 2010.-688 с.

7. Калініченко О.В. Економіка підприємства. Практикум: (навчальний посібник/ О.В. Калініченко, О.Д.Плотник. – К.: Кондор, 2012.- 600 с.

8. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навчальний посібник./ В.В. Кулішов - 2-ге видання, перероблене і доповнене. – Львів: «Магнолія 2006», 2008.-208 с.

### **Логістика**

1. Кальченко А. Г. Основи логістики: Навч. посіб./ А. Г.Кальченко — К.: Знання; КОО,1999. — 135 с.

2. Логістика. Для економістів: Підручник. / Є.Крикавський. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2004. — 448 с.

3. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб./ Ю. В. Пономарьова. — К.: Центр навч. літератури, 2003. — 192 с.

4. Аникіна Б.А. Логістика: Учебник / Под ред. Аникіной Б.А. -Москва: ИНФРА-М, 2000.

5. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів ВНЗ./ О.В.Крушельницька. - Київ: Кондор, 2003.

6. Окландер М.А. Промислова логістика: Навчальний посібник./ М.А.Окландер, О.П. Хромов. - К.: Центр навчальної літератури, 2004.

Навчальний посібник

**Лизанець А.Г., Проскура В.Ф.,  
Пугачевська К.Й., Хаустова К.М.**

## **ЗБІРНИК ПРАКТИЧНИХ ТА СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ**

для самостійної підготовки до підсумкової та державної атестації  
студентів, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент»,  
освітнього ступеня «бакалавр»

**Тираж 100 пр.**

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі МДУ  
89600 м. Мукачево  
Вул. Ужгородська, 26  
Тел. 2-11-09

*Свідоцтво про внесення суб`єкта видавничої справи до державного  
реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 4916 від 16.06.2015 р.*



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>