

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

В.В. Малтиз

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми
«Маркетинг»



**Запоріжжя
2021**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В.В. Малтиз

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми
«Маркетинг»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № 7 від 23.02.2021 р.

Запоріжжя
2021

УДК: 005.95(076.5)

М197

Малтиз В.В. Управлінська діяльність підприємства: методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. 52 с.

У виданні подано зміст практичних занять із навчальної дисципліни «Маркетинг»: плани вивчення тем і методичні рекомендації до опрацювання кожного питання, перелік ключових термінів і понять для обов'язкового засвоєння. Для діагностики рівня засвоєння знань запропоновано тестові завдання й питання для самоконтролю, для набуття необхідних умінь і навичок – практичні завдання. Визначення основних термінів і понять наведено у глосарії.

Навчально-методичне видання адресоване здобувачам ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Маркетинг».

Рецензент

Гельман В.М., докт. економ. наук, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

Відповідальний за випуск

Іванов М.М., д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і маркетингу

ЗМІСТ

Вступ	5
Загальні методичні рекомендації з підготовки до практичних занять	6
<i>Тема 1. Поняття і сутність управлінська діяльність підприємства</i>	7
Питання для самоконтролю.....	7
Практичні завдання	7
Тестові завдання.....	9
<i>Тема 2. Управління кадрами на підприємстві</i>	10
Питання для самоконтролю.....	10
Практичні завдання	11
Тестові завдання.....	11
<i>Тема 3. Управління мотивацією на підприємстві</i>	13
Питання для самоконтролю.....	13
Практичні завдання	13
Тестові завдання.....	15
<i>Тема 4. Управління фінансовою діяльністю підприємства</i>	16
Питання для самоконтролю.....	16
Практичні завдання	16
Тестові завдання.....	17
<i>Тема 5. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві</i>	18
Питання для самоконтролю.....	18
Практичні завдання	20
Тестові завдання.....	20
<i>Тема 6. Управління комунікаційною діяльністю підприємства</i>	22
Питання для самоконтролю.....	22
Практичні завдання	22
Тестові завдання.....	23
<i>Тема 7. Управління інтернет-маркетингом на підприємстві</i>	24
Питання для самоконтролю.....	24
Практичні завдання	25
Тестові завдання.....	25
<i>Тема 8. Управління інноваційною діяльністю підприємства</i>	26
Питання для самоконтролю.....	26
Практичні завдання	27
Тестові завдання.....	28

<i>Тема 9. Управління інвестиційною діяльністю підприємства</i>	29
Питання для самоконтролю.....	29
Практичні завдання	30
Тестові завдання.....	30
<i>Тема 10. Планування в управлінській діяльності підприємства</i>	31
Питання для самоконтролю.....	31
Практичні завдання	32
Тестові завдання.....	33
<i>Тема 11. Контроль як функція управлінської діяльності підприємства</i>	34
Питання для самоконтролю.....	34
Практичні завдання	34
Тестові завдання.....	35
<i>Тема 12. Управління податковою діяльністю на підприємстві</i>	37
Питання для самоконтролю.....	37
Практичні завдання	37
Тестові завдання.....	39
Глосарій	41
Рекомендована література	50

ВСТУП

Робочою програмою з дисципліни “Маркетинг” передбачені об’єднані у шість змістових модулів практичні заняття в обсязі 14 годин, тобто 7 практичних занять. Під час цих занять студенти виконують завдання, розв’язуючи найбільш типові задачі з теорії і практики менеджменту. Головна мета практичних занять – опанування студентами навчальної дисципліни, забезпечення глибокого і всебічного аналізу та колективного обговорення основних проблем курсу, навчання елементам творчого застосування отриманих знань на практиці.

Метою вивчення дисципліни «Управлінська діяльність підприємства» є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань щодо управління суб’єктами господарювання, формування розуміння концептуальних основ системного управління підприємством, набуття умінь щодо дослідження та прийняття управлінських рішень у різних видах діяльності підприємства (управління кадрами, мотивація персоналу, управління інвестиціями, управління фінансами, управління маркетинговою діяльністю).

Основними завданнями вивчення дисципліни є: визначення особливостей управлінської діяльності сучасних підприємств, набуття навичок щодо визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на управлінську діяльність підприємства, навчитися підбирати персонал, керувати, мотивувати, розвивати кадри підприємства, визначати джерела фінансування діяльності підприємства, здобути навички та оперувати інструментами управління маркетинговою діяльністю підприємства: просувати товар та послуги, здійснювати пошук цільової аудиторії, діджиталізувати бізнес та формувати стратегії інтернет-маркетингу, уміти орієнтуватися в основах управління інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства, планувати, контролювати діяльність підприємства, формувати бізнес-план, засвоїти особливості оподаткування підприємств.

Метою розробки навчально-методичного видання до практичних занять із курсу «Управлінська діяльність підприємства» є організація самопідготовки здобувачів вищої освіти до аудиторних занять, сприяння спрямованому та якісному засвоєнню програмного матеріалу курсу і формуванню необхідних умінь, навичок і фахових компетентностей.

Видання сприятиме формуванню здатності здобувачів вищої освіти самостійно опановувати методологічні основи та сутність управлінської діяльності підприємства, засвоєнню сучасних концепцій управління і набуттю вміння застосовувати їх на практиці, користуватися новітніми методами й технологіями управління.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Запорізькому національному університеті практичне заняття є видом навчального заняття, на якому науково-педагогічний працівник організує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом виконання здобувачем вищої освіти завдань.

Основною дидактичною метою практичного заняття є розширення, поглиблення та конкретизація знань, отриманих студентами на лекціях і в процесі самостійної роботи. Спрямоване воно на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу й набуття здобувачами вищої освіти необхідних умінь і навичок.

Тематика практичних занять з дисципліни «Управлінська діяльність підприємства» визначається робочою програмою. Їх зміст конкретизується в запропонованому автором виданні. Чітке виконання студентами наданих рекомендацій сприятиме раціональному використанню часу, ефективному засвоєнню теоретичного матеріалу та успішному виконанню практичних завдань.

Алгоритм підготовки до практичного заняття:

1. Ознайомитись із темою заняття та планом її вивчення.
2. Опрацювати лекційний матеріал, рекомендовану літературу та знайти відповіді на питання плану.
3. Скласти тезисні викладки прочитаного та словничок основних термінів і понять. Їх визначення необхідно запам'ятати.
4. Встановити зв'язок щойно вивченого навчального матеріалу з попереднім.
5. Виконати тестові завдання, відповісти на питання для самоконтролю, не користуючись літературою і конспектом. Недостатньо засвоєні питання опрацювати повторно.
6. Після актуалізації знань необхідно перейти до практичної частини заняття та виконати запропоновані завдання. При цьому потрібно продемонструвати вміння практичного застосування набутих знань.

Теоретичний і практичний навчальний матеріал дисципліни, засвоєний під час практичних занять, виноситься на підсумковий контроль.

Змістовний модуль № 1

Тема 1. Поняття і сутність управлінської діяльності підприємства

Мета: розкрити сутність, значення та зміст поняття “управлінська діяльність підприємства”; розглянути рівні, сфери та сучасні підходи до управління як науки.

План заняття

1. Управлінська діяльність як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність понять “управління” та “менеджмент”.
3. Управління як система наукових знань.
4. Мистецтво управління.
5. Рівні та сфери управління.
6. Аналіз підходів до визначення менеджменту.
7. Ролі, навички та обов’язки керівника на підприємстві.

Дискусійні питання:

1. Поясніть в чому полягає зміст поняття “управлінська діяльність”.
2. Обґрунтуйте розмежування понять “управління” та “менеджмент”.
2. Охарактеризуйте рівні та сфери управління.
3. Обґрунтуйте своє розуміння ролі, навичок та обов’язків менеджера.

Основні поняття: управління, адміністрування, керування, бізнес, підприємство, організація, фірма, менеджер.

Практичні завдання:

1. На підприємстві виникла потреба прийняти фахівця на посаду менеджера. Кандидатури на вакантну посаду відрізняються взаємовідносинами з вищим керівництвом:

- кандидат 1 – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, безперечно та точно виконує будь-яке його завдання;
- кандидат 2 – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і безперечно, точно виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник має авторитет;
- кандидат 3 – схильний до суперечок, але дуже досвідчений фахівець, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає найкращих результатів;
- кандидат 4 – має значний досвід та фахові здібності в сфері менеджменту, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності та власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур та обґрунтуйте свій вибір.

2. Ви є керівником рекламного агентства “МУБ”. У вашій організації звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

- звернетесь до центру зайнятості;
- призначите на цю посаду приятелю вам особу;
- проведете анкетування в організації;
- попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;

– призначите на цю посаду працівника, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

3. Метою будь-якої компанії є максимізація прибутку. Менеджер є ключовою фігурою в управлінні компанією. Головне його завдання □ досягнення мети компанії. Разом з тим все більшого значення набуває соціальна відповідальність менеджера перед працівниками компанії, суспільством, країною. Компанія не може існувати і діяти окремо від соціуму, оскільки є частиною суспільства.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники першої позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес – тільки “робити гроші”. Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники другої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання. Реалізуючи концепцію соціальної відповідальності, компанія максимально збільшуватиме вклад в стійкий розвиток, під яким розуміється процес, що дозволяє задовольнити потреби нинішнього покоління. Чию позицію ви поділяєте і чому? Чи повинен, на вашу думку, керівник виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах? Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому? В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом: в масштабах компанії; в масштабах регіону, країни?

Ситуація для аналізу:

Рада директорів машинобудівної компанії “Bombardier” на своєму щоквартальному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Компанія звернулася до консалтингової фірми. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність компанії. Було опитано кожного працівника компанії – від головного менеджера до прибиральниці. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона надала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: “З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, які вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління”. Як можна розв'язати згадані проблеми? Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Менеджмент – це:

а) система організації праці;

б) безперервний процес реалізації функцій планування, організування, мотивування і контролювання, необхідний для формулювання та досягнення завдань і цілей організації;

в) вміння обходитись з чимось;

г) діяльність, спрямована на отримання прибутку.

2. Об'єктом менеджменту є:

а) керівники різних рівнів управління; б) окремі підрозділи організацій;

в) процес управління виробничо-господарською діяльністю організацій; г) управлінські рішення.

3. Менеджер – це найманий працівник або власник підприємства, який займає керівну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень:

а) так;

б) ні.

4. Підприємець – це:

а) людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства;

б) людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового;

в) людина, яка завжди ризикує;

г) людина, яка створює матеріальні цінності.

5. Якого не існує рівня управління:

а) академічний; б) технічний;

в) адміністративний; г) інституційний.

6. Горизонтальний поділ праці – це:

а) спеціалізація за галузями менеджменту; б) система, що утворює рівні управління; в) посадова ієрархія менеджерів;

г) розміщення конкретних керівників по окремих підрозділах.

7. Підхід, який будується на виділенні окремих основних функцій менеджменту і вивченні теорій та рекомендацій щодо їх найефективнішої реалізації називається:

а) поведінським; б) системним;

в) процесним; г) ситуаційним.

8. До управлінських навичок менеджерів належать:

а) особисті;

б) концептуального мислення; в) моральні;

г) соціально-психологічні.

9. Основними функціями менеджменту є:

а) планування, організування, адміністрування та контролювання; б) планування, організування, прийняття рішень та контролювання; в) планування, організування, координація та контролювання;

г) планування, організування, мотивування та контролювання.

10. Організація – це:

а) відкрита система;

б) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;

в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;

г) усі відповіді правильні.

Тема 2. Управління кадрами на підприємстві

Мета: розглянути сутність поняття “кадри”, класифікацію персоналу, поняття колективу, різновиди груп, фактори, що впливають на ефективність групи.

План заняття

1. Трудові ресурси.

2. Класифікація персоналу

3. Поняття груп. Причини виникнення груп. Формальні і неформальні групи.

4. Типи формальних груп: групи керівників, робочі групи, комітети. Особливості створення і функціонування.

5. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Взаємодія формальних і неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами.

6. Фактори, що впливають на ефективність групи. Розвиток груп.

7. Планування персоналу підприємства

Дискусійні питання:

1. Хто входить до складу трудових ресурсів?

2. Класифікація персоналу.

3. Як здійснюється підготовка та перепідготовка кадрів?

4. У чому відмінності поєднання професій від сумісництва?

5. Обґрунтуйте різні види відносин та їх вплив на формування груп всередині вибраних для прикладу відділів.

6. Обґрунтуйте необхідність і методи управління різними групами працівників.

7. Обґрунтуйте різні види відносин та їх вплив на формування груп всередині вибраних для прикладу відділів.

Основні поняття: персонал, кадри, кадрові ресурси, група; комітет; робоча група; колектив.

Практичні завдання: виконайте міні-кейси

Завдання. Дати обґрунтовану стислу відповідь на запитання до міні-кейсів з метою усвідомлення поведінки керівника в бізнесу.

Ситуація № 1. Ви – керівник українського представництва великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має численні філіали в усьому світі з чималими обсягами продаж. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від Вас залежить рішення щодо підписання нової угоди. З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого – принесе значний дохід фірмі.

Однак Ви ознайомлені з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини. Яким буде ваше рішення? Підпишете ви нову угоду чи ні? Чому?

Ситуація № 2. Ви – менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно Ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивостей, які Ваші не мають. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку. Ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку. Чи підете Ви на такий крок? Чому?

Ситуація № 3. Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок. Чи візьмете Ви цю жінку на роботу? Чому?

Ситуація № 4. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуете його про причину. Виявляється, що він хоче використати день для пошуку нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому, що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі. Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

Ситуація № 5. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із одним з менеджерів низового рівня Вашого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще й декілька рядових працівників. Як ви відреагуєте в даній ситуації?

Ситуація № 6. Працівник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для укладання шлюбу. “Чому чотири?” – спитав керівник. “Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому чотири дні”. Керівник дозволив вийти на роботу через три дні. Працівник додав собі ще один день. Ваше рішення?

Ситуація № 7. Майстер, привласнюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам. Яка Ваша думка про таку ситуацію?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Яка особливість не є спільною для формальних та неформальних

а) ієрархія;

б) лідер;

в) задача;

г) спонтанність створення.

2. Яке твердження характеризує неформальну групу та є її особливістю:

а) величина групи, як правило, досить велика і становить 20-50 осіб;

б) неформальні групи визначають рівні влади, задачі та спеціалізацію своїх членів. такі групи не мають своєї структури та є однорідними, вони об'єднують рівних за правами і поглядами осіб;

в) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена;

г) неформальні групи мають стійку структуру, у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем;

д) група намагається спільними зусиллями їх членів вирішити проблеми.

3. Який з даних елементів організації створюється з метою і на час виконання певних задач:

а) колектив; б) комітет;

в) робоча група; г) команда.

4. За статусом групи поділяються на:

а) формальні та неформальні групи; б) офіційні та неофіційні групи;

в) керовані та підпорядковані;

г) чітко організовані та неорганізовані.

5. Як називається сукупність людей, котрі об'єдналися непередбачено та спонтанно:

а) неофіційна група; б) неформальна група; в) трудовий колектив; г) цільова група.

6. Якого типу формальних груп в організації не існує:

а) командні групи; б) комітети;

в) цільові виробничі групи; г) цільові фінансові групи.

7. Якого елемента немає в моделі Хоманса:

а) мета; б) емоції;

в) діяльність; г) взаємодія.

8. Що є характерним для адміністративного методу впливу на колектив:

а) економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо;

б) використання моральних стимулів до праці, вплив на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини;

в) забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод;

г) використання економічних стимулів ("метод пряника"): здійснення матеріального стимулювання колективу, окремих працівників.

9. До характеристик групи належать:

а) склад і структура;

б) процеси, перцепції, атракції, цінності; в) система норм, санкцій;

г) усі вищенаведені.

10. Формальні групи в межах організації мають: а) формально призначеного керівника;

б) певну формальну структуру ролей, посад і позицій усередині групи; в) формально закріплені функції і завдання;

г) усе вищеназване.

Тема 3. Управління мотивацією на підприємстві

Мета: розглянути поняття та процес мотивації, типи мотиваційних теорій, їх особливості та відмінності.

План заняття

1. Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини.

2. Типи мотиваційних теорій: змістові та процесуальні. Особливості та відмінності цих теорій.

3. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу.

4. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці.

5. Теорія потреб Д. МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

6. Теорія “двох факторів” Ф. Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці.

7. Найвідоміші процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага.

8. Теорія справедливості С. Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

9. Об'єднана модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “мотивація”?
 2. Опишіть механізм дії мотивації до праці через поведінку, потреби, винагорода, закон результату.
 3. Охарактеризуйте змістові та процесуальні типи мотиваційних теорій.
 4. Чим відрізняється стимул від мотиву, стимулювання від мотивації?
 5. Що є результатом взаємодії стимулу і мотиву? Чому?
 6. Охарактеризуйте фактори, які впливають на мотиваційну структуру окремого працівника.
 7. Які методи мотивації використовуються найчастіше на сьогодні на підприємствах?
 8. Як впливає звільнення з роботи на мотивацію працівника? Чому?
- Основні поняття: мотивація, потреба, винагорода, похвала і критика.

Практичні завдання:

1. Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх товаришів у групі.

2. Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.

3. Розробити для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шиють трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.

4. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи;

б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла;

в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі;

г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти і виконувати її без збоїв;

д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати;

е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

5. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?

1) топ-менеджер кондитерської фабрики;

2) головний бухгалтер приватного швейного підприємства;

3) токар приватного акціонерного товариства “АвтоКрАЗ”;

4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії;

5) майстер авторемонтного підприємства;

6) майстер-ремонтник будівельної організації;

7) економіст хлібопекарного заводу;

8) водій-експедитор кондитерської фабрики;

9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;

10) охоронець на підприємстві;

Ситуація для аналізу:

Співробітник кредитного відділу банку пропрацював у банку 12 років, має передпенсійний вік і прагне працювати після виходу на пенсію. Вік працівника – 58 років, одружений, має сина 25 років і доньку 15 років. Скласти компенсаційний пакет та обґрунтувати доцільність такого пакета, зазначити основні мотиви працівника, які враховані в пакеті. Наскільки змінився компенсаційний пакет і мотиви за останні 5 років?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації називається:

- а) мотивуванням; б) плануванням; в) організуванням;
- г) контролюванням.

2. Потреба, усвідомлена з точкизору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій називається:

- а) винагородою; б) плануванням; в) мотивацією; г) спонуканням.

3. Потреби бувають:

а) первинні і внутрішні; б) первинні і вторинні; в) внутрішні і вторинні; г) внутрішні і зовнішні.

4. Винагороди – це:

а) фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь;
 б) процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
 в) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти; г) правильної відповіді немає.

5. Основними групами теорій мотивації у менеджменті є:

а) гігієнічні та процесуальні;
 б) змістовні та процесуальні; в) процесуальні та поведінкові; г) змістовні та неокласичні.

6. Теорія мотивації Абрахама Маслоу передбачає:

а) задоволення лише фізіологічних потреб;
 б) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та приналежності; в) задоволення первинних і вторинних потреб людини;
 г) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами.

7. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорії:

- а) Фредеріка Герцберга; б) Стейсі Адамса;
- в) Лаймана Портера та Едварда Лоулера; г) Девіда МакКлеланда.

8. Які фактори, згідно з теорією Фредеріка Герцберга, впливають на поведінку людини?

- а) гігієнічні та мотиваційні; б) гігієнічні та природні;
- в) влади, успіху та приналежності; г) існування, зв'язку.

9. Теорія Віктора Врума зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- а) потреби, результати – винагороди, мотивація;
- б) витрати праці – результати, результати – винагороди, цінність заохочень;
- в) результати – винагороди, потреби, мотивація;
- г) витрати праці – результати, мотивація, цінність заохочень.

10. Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера полягає у:

- а) створенні ієрархії управління;
- б) визначенні мотиваційних елементів ланцюга: затрати праці – сприйняття – отриманих результатів – задоволення винагородою;

- в) формуванні змістовних мотиваційних теорій;
- г) виборі ефективного стилю керівництва залежно від ситуації.

Змістовий модуль 2

Тема 4: Управління фінансовою діяльністю підприємства

Мета заняття: опанування методикою визначення фінансово-економічного стану діяльності підприємства, управління фінансовою діяльністю підприємства.

План:

1. Поняття фінансового результату.
2. Формування й використання прибутку підприємства.
3. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства.

Ключові поняття: фінансово-економічні результати, дохід, загальний дохід, чистий дохід, прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток, функції прибутку, розподіл прибутку, прибуток від звичайної діяльності, надзвичайний прибуток.

Питання для дискусії

1. Що таке фінансово-економічні результати діяльності підприємств?
2. Які є джерела утворення доходу та прибутку підприємства?
4. Розкрийте сутність доходу як економічної категорії.
5. Розкрийте сутність прибутку як економічної категорії.
6. Вкажіть види фінансово-економічних результатів.
7. Які надходження на підприємстві не визнаються доходами?
8. Які платежі на підприємстві не визнаються витратами?
9. Назвіть ознаки класифікації видів доходів підприємств.
10. Охарактеризуйте типи діяльності підприємства.
11. Назвіть види звичайної діяльності підприємства.
12. Які основні доходи від операційної діяльності?
13. Назвіть основні доходи від інвестиційної діяльності.
14. Назвіть основні доходи від фінансової діяльності.
15. Що таке «прибутковість підприємства»?

Практичні завдання:

Задача 1. Дохід (виручка) від реалізації продукції 120000 грн., у тому числі ПДВ 20%. Собівартість продукції 90000 грн., адміністративні витрати 5000 грн., витрати на збут 4000 грн.

Визначити фінансовий результат від реалізації продукції.

Задача 2. АТ «Альфа» за звітний період здійснило обмін цегли на метал. Балансова вартість переданої цегли дорівнює 25000 грн. Справедлива вартість переданої цегли дорівнює справедливій вартості отриманого металу і становить 30000 грн. Загальна сума договору - 36000 грн., у тому числі ПДВ 20%.

Визначте первісну вартість отриманого металу та дохід від операції обміну.

Задача 3. Протягом звітного періоду було виготовлено 300 виробів, із них 10 виробів виявилися неякісними і були відправлені в цех для переробки, 20 використано для власних потреб. Фактична собівартість одного виробу складає 300 грн. Відвантажено покупцю готову продукцію, продажна ціна одиниці 45 грн.

Продано всі вироби окрім неякісних і використаних для власних потреб. Сума акцизного збору 2200 грн., витрати на збут 6300 грн., адміністративні витрати 1000 грн.

Визначте фінансовий результат від реалізації готової продукції.

Задача 4. Підприємство А створило дочірнє підприємство, інвестувавши в нього 4500 тис. грн. За підсумками діяльності дочірнього підприємства за рік, які були підведені у січні, його активи в результаті отримання збитку зменшилися на 200 тис. грн. Визначити збиток підприємства А від участі в капіталі.

Тестові завдання і задачі для перевірки знань

1. Які з перерахованих показників можна віднести до показників фінансово- економічних результатів підприємства?

- а) вартість товарної продукції;
- б) загальну суму грошових надходжень;
- в) кількість реалізованої продукції за структурою асортименту; г) балансовий прибуток;
- д) чистий прибуток.

2. Дохід підприємства – це:

- а) перевищення надходжень над витратами;
- б) здійснення господарської діяльності у певному обсязі; в) вартість вироблених товарів, що користуються попитом;
- г) діяльність з максимального задоволення потреб споживачів; д) сума грошових надходжень на підприємство.

3. У відповідності із стандартами бухгалтерського обліку збільшення економічних вигод підприємства у вигляді надходження ресурсів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання його власного капіталу – це:

- а) чистий грошовий потік підприємства; б) активи підприємства;
- в) чистий прибуток підприємства; г) доходи підприємства;
- д) чиста продукція.

4. Дохід підприємства є джерелом: а) формування прибутку;

- б) виплати заробітної плати.;
- в) фінансування поточних витрат;
- г) сплати податкових платежів; д) всі відповіді вірні.

5. До звичайної діяльності відносяться: а) операційна діяльність;

- б) надзвичайна діяльність; в) фінансова діяльність;
- г) інвестиційна діяльність; д) оперативна діяльність.

6. Операційна діяльність підприємства - це:

- а) основна діяльність підприємства, що відображає профіль його роботи; б) діяльність, пов'язана з функціями оператора на фондовому ринку; в) діяльність по проведенню операції з банківським рахунком;

г) діяльність по операціях з необоротними активами та інвестиційними ресурсами підприємства;

д) діяльність, пов'язана з проведенням операцій з фінансовими активами.

7. Що являє собою прибуток?

- а) джерело розвитку підприємства;

б) частина виручки, що залишається після відшкодування усіх поточних витрат;

в) основний показник оцінки ефективності діяльності підприємства;

г) частина виручки, що залишається після сплати податку на додану вартість та акцизного збору;

д) джерело витрат підприємства.

8. Прибуток підприємства - це:

а) частина загального доходу підприємства за мінусом витрат на виробництво і реалізацію продукції;

б) різниця між виручкою від реалізації продукції та виробничою собівартістю продукції;

в) частина чистого доходу, що залишається підприємству після відшкодування витрат на виробництво, реалізацію продукції та інших витрат;

г) різниця загального доходу підприємства та податків з продажу;

д) грошові надходження від реалізації продукції без податку на додану вартість та виробничою собівартістю продукції.

9. Чистий прибуток підприємства направляється на формування: а) фонду споживання і резервного фонду;

б) фонду інвестування;

в) фонду матеріального заохочення; г) фонду розвитку виробництва;

д) фонду соціального страхування на випадок безробіття.

10. Назвіть можливі напрями використання чистого прибутку: а) сплата податку на прибуток;

б) виплата дивідендів;

в) створення резервного фонду; г) виплата оплати праці;

д) сплата податку на додану вартість.

Змістовий модуль 3

Тема 5. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Мета: характеристика поняття маркетингової діяльності підприємства, маркетингового процесу комунікацій, елементів маркетингового процесу, основних тенденцій сучасного маркетингу.

План заняття

1. Означення та сутність маркетингу.

2. Ціль та завдання маркетингу на підприємстві.

3. Маркетинговий процес та його основні етапи.

4. Маркетинг-менеджмент. Обмін цінностями та створення взаємовідносин з клієнтами.

5. Основні тенденції сучасного маркетингу.

Дискусійні питання:

1. Визначення основних термінів маркетингу (маркетинг, нужда, потреба, попит, пропозиція, товар, угода, ринок, управління маркетингом).

2. Стан попиту і завдання маркетингу.

3. Концепції управління маркетингом.

4. Концепція холістичного маркетингу.
5. Яким чином маркетинг створює переваги для споживачів.

Практичні завдання:

Завдання 1. Існують умови, в яких можливе застосування маркетингу:

1. Ринок покупця (пропозиція перевищує попит).
2. Конкуренція.
3. Довготривала мотивація.

4. Свобода діяльності в тимчасовій середовищі, тобто за межами підприємств (можливість вибору у власника підприємства). Свобода діяльності у внутрішньому середовищі (люди, штати, машини, склади).

5. Свобода розміщення капіталу.
6. Свобода розміщення робочої сили.

Які з цих умов є умовами існування ринку?

Завдання 2. Існують умови, при виконанні яких стає можливим застосування маркетингу:

1. Ринок покупця (пропозиція перевищує попит).
2. Конкуренція.
3. Довготривала мотивація.

4. Свобода діяльності в зовнішньому середовищі, тобто за межами підприємств (можливість вибору власника підприємства). Свобода діяльності у внутрішньому середовищі.

5. Свобода розміщення капіталу.
6. Свобода розміщення робочої сили.

Які з цих умов є умовами розширення ринку?

Завдання 3. Існують умови, в яких можливе застосування маркетингу:

1. Ринок покупця (пропозиція перевищує попит).
2. Конкуренція.
3. Довготривала мотивація.

4. Свобода діяльності в зовнішньому середовищі, тобто за межами підприємств (можливість вибору власника підприємства). Свобода діяльності у внутрішньому середовищі (люди, штати, машини, склади).

5. Свобода розміщення капіталу.
6. Свобода розміщення робочої сили.

Які з цих умов є умовами пристосування?

Завдання 4. З перерахованих нижче факторів виберіть ті, які контролює служба маркетингу, і фактори, які не контролює служба маркетингу. Заповніть таблицю «Фактори контрольовані і неконтрольовані маркетингом».

1. Вибір цільових ринків.
2. Споживачі.
3. Конкуренція.
4. Вибір цілей маркетингу.
5. Уряд.
6. Вибір організації маркетингу.
7. Економіка.

8. Вибір структури маркетингу.

9. Технологія.

10. Незалежні засоби масової інформації.

Тестові завдання

1. Зоологічний музей продає студентам, дітям та дорослим квитки за різними цінами. Цей метод цінової дискримінації має назву:

Відповідь:

- 1) модифікація цін залежно від споживчого сегмента;
- 2) залежно від іміджу продукту;
- 3) залежно від місця продажу;
- 4) залежно від часу.

2. Якщо у підприємства добре фінансове становище та високий імідж, то в боротьбі з конкурентами використовують:

Відповідь:

- 1) цінову конкуренцію;
- 2) нецінову конкуренцію;
- 3) нечесну конкуренцію;
- 4) комерційну конкуренцію.

3. На процес ціноутворення в маркетингу впливають такі товарні чинники:

Відповідь:

- 1) стадія життєвого циклу товару, урядові дії, витрати на розробку ринку;
- 2) торговельні бар'єри, макроекономічний стан, конкуренція;
- 3) місце в товарній номенклатурі, характеристики товару, стадія життєвого циклу товару;
- 4) політична ситуація в країні.

4. Маркетинговий відділ універмагу «Україна» розробляє комунікаційну програму, останнім етапом у плануванні якої є:

Відповідь:

- 1) визначення критеріїв оцінки комунікативної та економічної ефективності програми;
- 2) розрахунок бюджету комунікаційної програми;
- 3) планування медіа-плану;
- 4) розробка комунікаційних звернень.

5. Розрахунок рекламного бюджету здійснювали за методом, за якого затрати на рекламу визначали залежно від динаміки продажу товарів – це:

Відповідь:

- 1) метод обчислення від наявних можливостей;
- 2) метод обчислення у відсотках від суми продажу;
- 3) метод конкурентного паритету;
- 4) метод рівня затрат у минулому періоді.

6. Широкий кругозір із проблем виготовлення, продажу і експлуатації повинен мати торговий агент з продажу:

Відповідь:

- 1) споживчих товарів;
- 2) продукції виробничо-технічного призначення;
- 3) послуг;
- 4) по телефону.
7. Торговий агент («дизайнер») виконує функції, пов'язані:

Відповідь:

- 1) зі створенням товару, зручного в користуванні, з високими естетичними характеристиками;
- 2) з доведенням товару до кондиції з огляду на потреби споживача і використанням у праці елементів творчої прикладної діяльності;
- 3) з вивченням товару у сфері споживання, користування і використання результатів для розроблення нового товару;
- 4) із процесом виготовлення тільки нових споживчих товарів.
8. Посадові особи, які беруть участь у прийнятті рішення про закупівлю, входять до:

Відповідь:

- 1) ініціативної групи;
- 2) центру прийняття рішень;
- 3) закупівельного центру;
- 4) відділу постачання.
9. Серед методів державного регулювання цін до адміністративних належать:

Відповідь:

- 1) встановлення податкових пільг;
- 2) насичення ринку товарами;
- 3) встановлення граничного рівня торговельної надбавки.
- 4) встановлення максимально можливого рівня торговельної надбавки.
10. На підвищення цін впливають такі чинники:

Відповідь:

- 1) перевищення пропозиції над попитом за відносно стабільних доходів споживачів;
- 2) підвищення продуктивності праці;
- 3) неефективне використання капіталу, устаткування, робочої сили.
- 4) зменшення рівня продуктивності праці.
11. Між ціною та попитом є взаємозалежність з підвищенням:

Відповідь:

- 1) ціни попит знижується;
- 2) ціни попит підвищується;
- 3) попиту ціна підвищується;
- 4) не має ніякої взаємозалежності.

Тема 6. Управління комунікаційною діяльністю підприємства

Мета: характеристика поняття комунікацій і комунікаційної мережі, процесу комунікацій, елементів комунікаційного процесу, основних бар'єрів комунікацій.

План заняття

1. Поняття комунікацій і комунікаційної мережі.
2. Комунікаційний процес та його характеристика.
3. Характеристика бар'єрів комунікацій.
4. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “комунікації”, “комунікаційна мережа”, “комунікаційний процес”?
2. Опишіть канали та засоби комунікацій.
3. Охарактеризуйте основні бар'єри комунікацій.

Основні поняття: комунікації, горизонтальні та вертикальні комунікації, вербальні та невербальні комунікації.

Ділові ігри

На основі викладеного нижче необхідно провести аналіз перешкод в комунікаціях:

1. Демонстрація виникнення інформаційного шуму.

Демонстрація проводиться у вигляді гри: троє студентів виходять з аудиторії, після чого студентам, що залишилися, зачитується текст. Потім запрошується перший учасник експерименту й при ньому текст зачитується ще раз, але вже швидко, скоромовкою. Після завершення читання випробуваного просять переказати почуте другому учасникові вправи й т.д. Слухачі спостерігають, як наростає інформаційний шум. По закінченні гри (коли третій випробуваний розповість, що він почув) розповідь зачитується втретє.

2. Демонстрація виникнення інформаційного перевантаження.

Демонстрація проводиться у вигляді гри: одному студентові необхідно передати інформацію іншому студентові, при цьому інший студент одночасно також говорить по телефону (тому що це навчальна гра, то замість розмови по телефону, цей студент розмовляє з третім студентом, що також перебуває в аудиторії). Ситуація ускладнюється тим, що шумове поле в аудиторії є підвищеним.

Практичне завдання:

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник реагує на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;

- 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуйте їй самостійно приймати рішення;
 - 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
 - 4) зробіте все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.
- Відповідь обґрунтуйте.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Спілкування, передача інформації від однієї людини до іншої в процесі діяльності – це:

- а) комунікабельність; б) повідомлення;
- в) комунікації; г) інформація.

2. Процеси передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідним каналам зв'язують з:

а) економічним аспектом; б) прагматичним аспектом; в) семантичним аспектом; г) технічним аспектом.

3. Передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем відображає:

а) семантичний аспект; б) економічний аспект; в) прагматичний аспект; г) технічний аспект.

4. Вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів та ефективність використання цієї інформації враховує:

- а) технічний аспект;
- б) прагматичний аспект; в) семантичний аспект; г) економічний аспект.

5. Вертикальні комунікації – це:

а) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;

б) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;

в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;

г) комунікації між рівнями управління в обох напрямках.

6. Горизонтальні комунікації – це:

а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;

б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;

в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;

г) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами.

7. Діагональні комунікації – це:

а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;

б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;

- в) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;
 - г) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності.
8. Особа, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію називається:
- а) отримувач; б) відправник; в) експерт;
 - г) лідер.
9. Деформування змісту повідомлення – це:
- а) боротьба; б) опір;
 - в) шум;
 - г) інформаційне перевантаження.
10. Основними бар'єрами комунікацій є:
- а) соціально-психологічний клімат, опір змінам; б) операції з інформацією;
 - в) кодування, декодування;
 - г) сприйняття повідомлення адресатом, статус особи.

Змістовий модуль 4

Тема 7. Управління інтернет-маркетингом на підприємстві

Мета: характеристика поняття інтернет-маркетинг, дослідження інструментів інтернет-маркетингу, аналіз його особливостей та форм.

План заняття

1. Поняття інтернет-маркетингу
2. Роль інтернету та функції інтернет-маркетингу
3. Основні етапи інтернет-маркетингу
4. Основні інструменти інтернет-маркетингу
5. Переваги застосування інтернет-маркетингу

Дискусійні питання:

1. Що таке електронний бізнес.
2. Необхідні умови ефективного функціонування підприємств у новій віртуальній економіці.
3. Основні маркетингові підходи в Інтернет-середовищі й особливості їхнього застосування.
4. Сучасні інструменти, що використовуються в роботі Інтернет-маркетологами.

Практичне завдання:

Вправа 1. Планування інтернет-маркетингу.

Завдання. Сплануйте здійснення інтернет-маркетингу для власної справи, яку ви плануєте започаткувати разом із друзями чи рідними. Для ілюстрування концепції використайте презентацію.

Вправа 2. Банерна реклама.

Завдання. Засобами програми Easy GIF Animator створіть банерну рекламу для власної справи.

Вправа 3. Веб-банкінг.

Завдання. Розгляньте відео про надання сервісів одного з українських банків через Інтернет. Складіть перелік електронних послуг, які пропонує банк. До складеного переліку додайте опис переваг, які при цьому отримує клієнт банку.

Тестові завдання

1. У якій із країн немає власної пошукової системи?

2. Чехія

3. Іспанія

4. Китай

5. Інша відповідь

2. Який із сервісів не має функції аналітики?

1. Google Analytics

2. Liveinternet

3. Yahoo Statistics

4. «Яндекс.Метрика»

3. Яка з аббревіатур не стосується інтернет-маркетингу?

1. SMM

2. SEM

3. SERM

4. ICO

5. У вас комерційний сайт, інтернет-магазин. Що з перерахованого нижче підніме вас у видачі?

1. Яскравий логотип

2. Текст із максимальною кількістю ключових слів

3. Відеоогляд товарів

4. Детально заповнений метатег keywords

6. До якого часу підприємець може виробляти продукт?

1. Допоки доступні ресурси для нього

2. Допоки в сім'ю потрібні кошти

3. Допоки він отримує прибуток

4. Допоки товар є конкурентоздатним

7. До якого виду маркетингових досліджень належить вивчення аналітичної та статистичної інформації?

1. Панельне дослідження

2. Кабінетне дослідження

3. Польове дослідження

4. Диванне дослідження

8. Які твердження краще використовувати для реклами продукту?

1. Які трішки перебільшують його властивості

2. Які достовірно відображають його властивості

3. Які не відповідають його реальним властивостям

4. Які говорять про унікальність та цікавість продукту

9. Творчі зусилля рекламистів, які спрямовані на формування прихильного ставлення й підштовхування до покупки, називаються –

- 1.Реклама, що спонукає
- 2.Реклама іміджу
- 3.Інтерактивна реклама
- 4.Реклама організації

Змістовий модуль 5

Тема 8. Управління інноваційною діяльністю підприємства

Мета: характеристика поняття інновацій та інноваційної діяльності, інноваційних процесів розвитку виробництва, факторів, які сприяють та перешкоджають інноваційній діяльності .

План заняття

- 1.Місце та роль інновацій у діяльності господарчих суб'єктів.
- 2.Вплив інноваційних процесів на розвиток виробництва.
- 3.Основні джерела виникнення інновацій та їхня характеристика.
- 4.Фактори, які сприяють та перешкоджають інноваційній діяльності.

Дискусійні питання:

- 1.Генезис теорії управління інноваціями.
- 2.Вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємства.
- 3.Зарубіжний досвід впровадження інновацій.Основні поняття: комунікації, горизонтальні та вертикальні комунікації, вербальні та невербальні комунікації.

Практичне вправа:

Інноваційна практика польського підприємства, від ідеї до впровадження

Фірма «Ка» займається розробкою та виробництвом косметичних засобів. Розпочала діяльність у 1983 році. «Ка» є приватною фірмою у формі акціонерного товариства з участю польського капіталу. Крім того, частина працівників фірми — інваліди (46 осіб). Фірма є одним з найвідоміших виробників косметики у Польщі, якому належить більше 10% на ринку країни.

Ринок косметики для догляду за шкірою та волоссям, на якому працює фірма «Beauty», належить до складних. Практично кожен виробник косметики має доступ до сировини, єдиним обмеженням є її ціна. Тому головним ключем до успіху є ідеї щодо створення нових видів косметики з наступною розробкою рецептури та технологічного процесу. Підготовка одного виробу від ідеї до продажу у середньому триває на фірмі близько 2-3 років. Протягом року фірма впроваджує не менше одного виробу. Це досягається завдяки одночасності робіт над значною кількістю виробів (тільки дослідження кожного виробу, що передують його запровадженню до торговельної мережі, тривають близько 2 років). Наприклад, у 1992-1995 роках фірма запровадила у продаж 50 кремів та інших препаратів для догляду за шкірою. Нові вироби здебільшого з'являються еволюційним шляхом (наприклад, існуючі вироби серії вдосконалюються, або серія розширюється за рахунок запровадження нових різновидів препаратів). Дослідження з питань приготування рецептури нового типу косметики та

подальшого переходу до його виробництва санкціонує виключно директор з питань впровадження виробів. За наявності такого рішення один із технологів підприємства отримує замовлення на опрацювання рецептури. Відтоді даний технолог стає відповідальним за виріб, починаючи від опрацювання складу препарату до повної розробки процесу виробництва та його постійного контролю. Складні дослідження завершуються виробництвом препарату в лабораторії.

Першими «піддослідними кроликами», які оцінюють його ефективність, є працівники лабораторії. Фірма «Ка» відповідно до політики країн Європейського Союзу та США не проводить тестування нових препаратів на тваринах. Тестування розроблених препаратів проводиться у дерматологічній клініці медичної академії та, незалежно від цього, у клініці фірми «Ка». У рамках цих досліджень оцінюються безпечність та ефективність застосування — зволоження та еластичність шкіри. У випадку отримання позитивних результатів технолог, який займається препаратом, детально розробляє всі складові частини технологічного процесу та потрібні документи з метою отримання дозволу Польського інституту гігієни.

Постійна турбота керівництва фірми «Ка» про розширення асортименту зумовлюється постійним зростанням конкуренції. Нові вироби з'являються на основі еволюційного методу, коли існуючі вироби вдосконалюються або серія виробів доповнюється новими видами косметики. У сфері розвитку препаратів заплановано постійний розвиток, орієнтований на сучасні світові напрямки роботи в косметиці.

Питання для обговорення:

1. Інноваційна діяльність фірми «Ка» спрямована на впровадження інновацій, новацій, нововведень. До якого виду вони належать?
2. Яким чином досягається розроблення хоча б одного нового виробу на рік?
3. Які дії здійснювало підприємство щодо управління інноваціями,
4. Які інструменти використовуються підприємством під час управління інноваційною діяльністю?
5. Поясніть еволюційний метод створення інновацій.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Сутність інновації найкращим чином розкриває наступне визначення:
 - а) інновація – це позитивна і прогресивна зміна.
 - б) інновація – це сукупність технічних, виробничих, комерційних заходів, які забезпечують появу на ринку нових процесів та обладнання;
 - в) інновація – це процес, в якому ідея набуває економічний зміст;
2. Хто раніше всіх вірно побачив сутність інновації?
 - а) австрійський економіст Йозеф Шумпетер.
 - б) англійський економіст Уільям Петти;
 - б) французький математик та просвітник Дені Дідро;
- 3) Що є найважливішою ознакою інновації в умовах ринкового господарювання?

а) її технічна та технологічна новизна;

б) її прибутковість;

в) новизна її споживацьких якостей;

4) Які зміни краще за всього притаманні інновації?

а) використання нової техніки, нової технології або нового ринкового забезпечення виробництва (купівлі-продажу), поява нових ринків збуту;

б) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення, впровадження продукції з новими якостями та використання нової сировини;

в) все вище зазначене.

5) Що слід розуміти під інноваційним процесом?

а) Це діяльність, яка пов'язана з генеруванням та впровадженням нових ідей у виробництво;

б) Це діяльність, яка пов'язана з розповсюдженням нових ідей;

в) Це все вище зазначене.

6) Що слід розуміти під інноваційним результатом?

а) Інноваційний результат – це новий продукт та нова технологія;

б) Інноваційний результат – це нові соціальні умови;

в) це все вище зазначене.

7. Як треба розглядати інноваційний результат?

а) Інноваційний результат треба розглядати в статистиці;

б) Інноваційний результат треба розглядати в динаміці;

в) Інноваційний результат треба розглядати як феномен, який перебуває в постійної трансформації;

8. Серед обов'язкових якостей інновації є одна зайва, знайдіть її.

а) присутність науково-технічної новизни;

б) можливість патентування;

в) можливість виробничого впровадження та комерціалізації;

9) Що таке інноваційний цикл:

а) інноваційний цикл – це період часу, коли відбувається впровадження нової ідеї;

б) інноваційний цикл – це період часу від народження ідеї до моменту масового виробництва нового товару

в) інноваційний цикл – це період часу, коли спостерігаються значні матеріальні та фінансові витрати;

10. Перша стадія інноваційного циклу – генерування ідеї - має три основні фази. Серед фаз першої стадії знайдіть одну зайву

а) проведення загальної наради та розподіл обов'язків;

б) виникнення ідеї

в) проведення теоретичних досліджень;

г) проведення прикладних досліджень.

11. Друга стадія інноваційного циклу – дослідно-конструкторської розробки - має чотири основні фази. Серед фаз другої стадії знайдіть одну зайву.

а) проведення конструкторських робіт;

- б) виготовлення дослідного зразка;
- в) узгодження дослідного зразка в Держкомпатенті України;
- г) проведення ринкового тестування;
- д) розробка бізнес-плану.

12. Третя стадія інноваційного циклу – організація промислового виробництва - має три основні фази. Серед фаз третьої стадії знайдіть одну зайву.

- а) прийняття рішення про початок виробництва нового товару;
- б) проведення науково-практичної конференції в галузі;
- в) пошук інвестицій;
- г) постановка на потік.

Тема 9. Управління інвестиційною діяльністю підприємства

Мета: розглянути поняття стратегічного планування, стадії стратегічного планування, процес визначення місії організації, матрицю Бостонської консалтингової групи, модель життєвого циклу продукції.

План заняття

1. Сутність інвестиційного управління
2. Принципи управління інвестиційною діяльністю
3. Мета, задачі та функції інвестиційної діяльності підприємства
4. Методичний інструментарій управління інвестиційною діяльністю на підприємстві

Дискусійні питання:

1. Організаційне забезпечення інвестиційного управління на підприємстві.
2. Інвестиційний аналіз на підприємстві.
3. Інвестиційне планування та його основні параметри.
4. Інвестиційний ризик, економічна природа виникнення, класифікація видів інвестиційних ризиків

Практичні завдання:

Завдання 1. Необхідно визначити річний темп інфляції та прогнозований річний індекс інфляції, якщо відповідно до прогнозу економічного та соціального розвитку країни очікуваний середньомісячний темп інфляції визначено у розмірі 3%.

Завдання 2. Необхідно розрахувати реальну річну відсоткову ставку на майбутній рік з урахуванням таких даних: номінальна річна відсоткова ставка за опціонними та ф'ючерсними операціями на фондовій біржі на наступний рік - 19%; прогнозований річний темп інфляції становить 7%

Завдання 3. Визначити номінальну майбутню вартість вкладу з урахуванням фактора інфляції, якщо: початкова сума вкладу - 10000 грн., реальна річна % ставка, що використовується для нарощення вартості вкладу - 20%; прогнозований річний темп інфляції - 12%; загальний період розміщення вкладу становить 3 роки при нарахуванні відсотків один раз на рік.

Завдання 4. Визначити реальну теперішню вартість грошових коштів, якщо: очікувана номінальна майбутня вартість грошових коштів - 1000 грн., реальна річна відсоткова ставка, що використовується в процесі дисконтування вартості - 20% на рік; прогнозований річний темп інфляції - 12%; період дисконтування становить 3 роки, а його інтервал - 1 рік.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. У разі суперечливих показників ефективності інвестиційних проектів за основу необхідно взяти показник...

- PI
- NPV
- IRR
- PP

2. В умовах інфляції під час оцінювання проекту коригується...

- Різниця за курсом валюти
- Індекс кореляції
- Прогнозний грошовий потік
- Норма амортизації, виражена у стабільних цінах

3. Графік, що характеризує класифікацію інвестиційних можливостей фірми у порядку зміни норм прибутку, які вони забезпечують – це:

- Графік граничної вартості капіталу
- Графік інвестиційних можливостей фірми
- Графік імовірності прибутків
- Графік імовірності витрат

4. Що визначає інвестиційна діяльність?

- сукупність практичних дій юридичних осіб, держави та громадян щодо реалізації інвестицій

- сфера, де здійснюється практична реалізація інвестицій (будівництво, машинобудівництво)

- процес отримання підприємством прибутку
- правильної відповіді немає

5. Що таке інвестиційний менеджмент?

- процес управління усіма аспектами інвестиційної діяльності фірми

- сукупність практичних дій юридичних осіб, держави, громадян щодо реалізації інвестицій

- формування інвестиційного портфелю фірми
- процес залучення всіх інформаційних ресурсів на підприємстві

6. Що є основною метою інвестиційного менеджменту?

- забезпечення високих темпів розвитку фірми

- забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії на окремих етапах інвестиційної стратегії фірми

- пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційних проектів, інвестиційних програм

- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів та забезпечення максимального прибутку

7. Що таке інвестиції в широкому розумінні?

- сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави, щодо реалізації інвестицій

- характеризують загальні вкладення коштів, які спрямовуються у відтворення

- усі види інтелектуальних та майнових цінностей, що вкладаються в усі види діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту

- сукупність валових та чистих грошових потоків

8. Що означає поняття «інвестиції» у вузькому розумінні?

- перекази

- кошти

- вклади

- кредити

9. З метою ефективного функціонування економіки інвестиції поділяються на такі різновиди:

- фінансові і чисті інвестиції

- валові і чисті інвестиції

- реальні і фінансові інвестиції

- валові та фінансові інвестиції

10. За періодом інвестування інвестиції є таких видів:

- короткострокові, довгострокові

- короткострокові, середньострокові, довгострокові

- реальні, нереальні

- вірної відповіді немає

11. Хто може бути суб'єктом інвестиційної діяльності?

- тільки інвестори

- тільки учасники

- інвестори і учасники

- вірної відповіді немає

12. За формами власності інвестиції бувають таких видів:

- спільні, іноземні

- відкриті, спільні, приватні, закриті

- державні, акціонерні

- приватні, державні, іноземні, спільні

Тема 10. Планування в управлінській діяльності підприємства

Мета: розглянути поняття стратегічного планування, стадії стратегічного планування, процес визначення місії організації, матрицю Бостонської консалтингової групи, модель життєвого циклу продукції.

План заняття

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок.

2. Поняття стратегічного планування. Стадії стратегічного планування. Процес визначення місії організації. Оцінка зовнішнього середовища. Сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози (SWOT-аналіз).

3. Поняття і вибір стратегій. Матриця Бостонської консалтингової групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання.

4. Модель життєвого циклу продукції.

Дискусійні питання:

1. Перерахуйте основні принципи планування і виберіть з них три, які ви вважаєте найголовнішими.

2. Визначте основні сфери зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства.

3. Розкрийте зміст методів планування та вкажіть сфери їх практичного застосування.

4. Проаналізуйте, у чому полягає перевага застосування нішової стратегії в умовах ринку. Визначте, які фірми здебільшого орієнтуються на такий вид стратегії.

5. Поясніть, чим цільова комплексна програма відрізняється від плану.

6. Проаналізуйте основні труднощі та проблеми планування для підприємств в сучасних умовах господарювання.

7. Проаналізуйте фактори, які визначають стратегічне положення навчального закладу.

8. Зробіть порівняльну характеристику конкурентної і економічної стратегії.

9. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію “стратегічної несподіваності”.

10. В чому полягає формулювання стратегії?

11. Аналіз матриці Бостонської консалтингової групи.

12. Модель життєвого циклу продукції.

Основні поняття: планування, метод планування, стратегія, місія, цілі.

Практичні завдання:

1. Продіагностувати систему менеджменту українського підприємства (на вибір) щодо його готовності до планування.

2. Змоделювати стратегічний план фірми, яка займається: видавничою діяльністю; посередництвом; виробництвом конкретного виду продукції.

3. Змоделювати загальний процес оперативного управління виробництвом.

4. Змоделювати процес управління якістю продукції на підприємстві.

5. На підприємстві торгівлі продтоварами відбувся різкий спад продажу товарів. Оцінити ситуацію і прийняти оперативне рішення щодо підвищення обсягів продаж.

6. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його, Ви вже визначилися з видом діяльності, прийняли працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно

вирішення цього питання: а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства; б) сформувати робочу групу, яка займеться розробленням місії; в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу; г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці. Відповідь обґрунтуйте.

7. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Для виправлення ситуації вважаєте за необхідне: а) до розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта; б) розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління; в) переглянути стару стратегію; виявити та усунути знайдені в ній недоліки; г) створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії; д) впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти. Відповідь обґрунтуйте.

8. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б хлібобулочні вироби. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників. Завдання: сформулюйте місію підприємства; визначте цілі; проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство; оберіть оптимальну стратегію розвитку.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Планування – це:

- а) визначення певного порядку в системі управління;
- б) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- в) визначення термінів виконання завдань, виконавців та взаємозв'язків між виконавцями;
- г) усі відповіді правильні.

2. Комплексний план, який розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують називається:

- а) стратегією; б) тактикою; в) завданням; г) структурою.

3. Стратегічне планування – це:

- а) окремі дії керівників для реалізації рішень; б) види робіт по досягненню цілей;
- в) розробка планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на короткі періоди;
- г) набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації.

4. Місія – це:

- а) конкретний очікуваний стан організації; б) політика організації;
- в) чітко виражена причина існування організації; г) усі відповіді правильні.

5. Поточне планування – це:

- а) розробка планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на короткі періоди;
- б) набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації;
- в) види робіт по досягненню цілей; г) усі відповіді правильні.

6. Стратегічне планування входить до компетенції менеджерів:

- а) середнього рівня; б) вищого рівня;
- в) низового рівня;
- г) низового та вищого рівнів.

7. У якій із стратегій використовується термін “знаки запитання”, “зірки”, “дійні корови” та “собаки”?

- а) модель МакКінсі “7С”;
- б) модель життєвого циклу продукції; в) SWOT-аналіз;
- г) матриця БКГ.

8. Стратегія зростання – це:

- а) щорічне значне підвищення рівня короткострокових та довгострокових досягнень над рівнем показників попереднього року;
- б) встановлення цілей від досягнутих, скориговані залежно від ситуації, що склалася;
- в) поєднання альтернатив;
- г) концентрацію на обмеженому географічному простором ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

9. У якій із стратегій використовується терміни “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”?

- а) матриця БКГ; б) SWOT-аналіз;
- в) модель життєвого циклу продукції; г) модель МакКінсі “7С”.

10. Час, протягом якого нова продукція проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і повністю витісняється більш сучасною продукцією називається:

- а) диференціацією; б) SWOT-аналіз;
- в) життєвим циклом продукції; г) матрицею БКГ.

Змістовий модуль 6

Тема 11. Контроль як функція управлінської діяльності підприємства

Мета: розглянути сутність поняття “контроль”, типи та процес контролю.

План заняття

1. Поняття і зміст контролю.
2. Типи контролю.
3. Процес контролю та техніка його проведення.
4. Забезпечення ефективності контролю.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “контроль”?

2. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
 - 3.3 яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
 4. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю?
 5. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролювання.
 6. Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктів.
 7. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
 8. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролю.
 9. Проаналізуйте роль інформаційного забезпечення контролю.
- Основні поняття: контролювання, об'єкт контролю, предмет контролю, процес контролю.

Практичні завдання:

1. Підприємство виготовляє м'ясну продукцію. Розробити оптимальну систему контролюючих заходів, які б забезпечували збереження матеріальних цінностей та суворе дотримання технології і рецептури виготовлення продукції.
2. Змодельуйте поведінку менеджера в процесі контролю за пристосуванням співробітників до організаційної культури підприємства.
3. Розробіть програму дій менеджера в ситуації, коли контроль суперечливо впливає на співробітників підприємства.

Ситуації для аналізу:

1. Приватна косметична клініка “Ренесанс”, яка існує на ринку уже понад п'ять років, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих ним послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самотійно шукати якісні, переважно імпортні складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки знизились на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

2. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у лікарській суміші для лікування

захворювань горла. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

Проаналізуйте: Який вид контролю використовується у цій ситуації? Розпишіть процес контролю за етапами його виконання. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Контроль – це:

а) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;

б) вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем;

в) вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;

г) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

2. Стан і поведінка об'єкта управління – це:

а) предмет контролю; б) об'єкт контролю; в) суб'єкт контролю; г) процес контролю.

3. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

а) у період виконання запланованих робіт; б) після виконання запланованих робіт;

в) до фактичного початку виконання певних робіт; г) у період виконання окремих робіт.

4. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

а) після виконання певних робіт;

б) до фактичного початку виконання певних робіт;

в) під впливом чинників, що випадково виникають у процесі діяльності; г) під час проведення певних робіт.

5. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

а) до фактичного початку виконання робіт; б) під час проведення певних робіт;

в) після виконання запланованих робіт;

г) під впливом чинників, що випадково виникають у процесі діяльності.

6. До видів контролю не належать:

а) централізований; б) поточний;

в) матричний; г) фінансовий.

7. Способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам називаються:

а) методами контролю; б) процесом контролю; в) системою контролю; г) чинниками контролю.

8. Залежно від завдання контроль розрізняють:

а) гласний та негласний;

б) попередній, поточний та заключний; в) централізований та децентралізований;

г) лінійний, функціональний та операційний.

9. Група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями є:

а) предметом контролю; б) суб'єктом контролю; в) об'єктом контролю; г) формою контролю.

10. Характеристиками ефективної системи контролю є:

а) аналіз, перевірка, ревізія;

б) економічність та гнучкість системи контролю;

в) створення відповідних організаційних умов для персоналу;

г) постійне удосконалення системи стимулювання праці персоналу.

Тема 12. Управління податковою діяльністю на підприємстві

Мета: розглянути сутність поняття “управління податковою діяльністю”, процес надходження платежів до бюджетів, порядок її складання та надання типи та процес контролю, взаємовідносини підприємства з органами казначейства та іншими державними органами, відповідальність за порушення податкового законодавства

План заняття

1. Сутність та особливості управління податковою діяльністю на підприємстві

2. Звітність податкових органів щодо надходження платежів до бюджетів, порядок її складання та надання.

3. Взаємовідносини з органами казначейства та іншими державними органами.

4. Види відповідальності за порушення податкового законодавства.

Дискусійні питання:

1. Завдання і цілі обліку платежів в органах Міндоходів і зборів.

2. Порядок ведення особових рахунків платників податків.

3. Організація податковими органами повноти сплати податків до бюджетів всіх рівнів.

4. Звітність податкових органів щодо надходження платежів до бюджетів, порядок її складання та надання.

5. Взаємозв'язок податкових органів і органів казначейства щодо звітності по надходженню платежів і зборів.

6. Способи забезпечення виконання обов'язку по сплаті податків і зборів.

7. Види відповідальності за порушення податкового законодавства.

8. Поняття та порядок застосування штрафних санкцій.

9. Розмір та порядок нарахування штрафних санкцій при самостійному виявленні факту заниження податкового зобов'язання минулих податкових періодів.

10. Порядок нарахування пені. Зупинення терміну нарахування пені. Розмір пені.

11. Порядок оскарження рішень контролюючого органу.

Ситуаційні завдання:

1. Необхідно розрахувати суму збору за спеціальне використання водних ресурсів (рентна плата) за звітний період та розподілити належну до сплати суму між державним та місцевим бюджетами.

Умови задачі

Промислове підприємство, розміщене в басейні річки Сіверський Донець (Харківська область), в своїй діяльності використовує водні ресурси загальнодержавного призначення із змішаного джерела. Установлений ліміт забору води становить 1000 куб. м. Згідно з даними первинного обліку води за показниками вимірювальних приладів до змішаного джерела водопостачання забрано з початку року 1300 куб.м води, з яких 949 куб.м — поверхневі води, 10351 куб.м — підземні води. У тому числі використано водних ресурсів зі змішаного джерела на санітарно-гігієнічні потреби — 200 куб.м. Усього нараховано і сплачено збору за спеціальне використання водних ресурсів (рентної плати) за попередні звітні періоди 150,0 грн. Розрахувати суму збору за спеціальне використання водних ресурсів за звітний період.

2. Хто має визначати інвестиційний прибуток, з якого слід сплатити податок?

3. Якщо підсумком операцій з інвестиційними активами є збиток, чи необхідно у такому випадку подавати річну декларацію?

4. Необхідно розрахувати податок на прибуток з реклами, що підлягає сплаті.

Умови задачі

Вартість тривалої реклами за угодою між рекламодавцем та телебаченням 180000 грн з ПДВ.

5. Яким чином суб'єкт господарювання, що застосовує загальну систему оподаткування, відповідно до норм Податкового кодексу України, може перейти до застосування спрощеної системи оподаткування?

Тестові завдання

1. Що означає поняття “податкові пільги”?

1. Це передбачене податковим законодавством звільнення платника податку від нарахування та сплати податку

2. Це передбачені податковим митним законодавством звільнення платника податку від обов'язку щодо нарахування та сплати податку та збору

3. Це розмір податкових нарахувань на одиницю виміру бази оподаткування

4. Це знижка

2. Які з перелічених податків відносяться до загальнодержавних?

1. Податок на прибуток підприємств

2. Податок на майно

3. Збір за місця для паркування транспортних засобів

4. Туристичний збір

3. Особи, які мають об'єкти оподаткування або проводять діяльність, що є об'єктом оподаткування, сплачують податки та збори – це:

1. Платники

2. Суб'єкти оподаткування

3. Особи

4. Платники податків

4. Обов'язки платників податку:

1. Сплачувати податки і збори у встановлені строки

2. Представляти свої інтереси в контролюючих органах самостійно

3. Безоплатно отримувати інформацію про податки та збори та нормативно-правові акти, що їх регулюють

4. Користуватися податковими пільгами за наявності підстав

5. Права платників податку:

1. Стати на облік у контролюючих органах

2. Сплачувати податки і збори у встановлені строки

3. Вести в установленому порядку облік доходів і витрат, складати звітність, що стосується обчислення і сплати податків та зборів

4. Користуватися податковими пільгами за наявності підстав

6. Система заходів, що вживають контролюючі органи для контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів – це:

1. Податкова система

2. Податкова політика 3. Податковий контроль

4. Податкова робота

7. Об'єктом оподаткування ПДВ є:

1. Операції платників податку з постачання товарів, послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України

2. Прибуток із джерелом походження з України та за її межами

3. Загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід

4. Земельні ділянки, які перебувають у власності або користуванні.

8. Які ставки податку на додану вартість, передбачені Податковим кодексом України:

1. 25%

2. 15%

3. 10%

4. 20%, 7% і 0%

9. Дані якого документа є підставою для отримання бюджетного відшкодування ПДВ?

1. Податкова накладна
2. Податкова декларація з ПДВ
3. Книга придбання товарів, робіт чи послуг
4. Баланс

10. Яку назву має податок на окремі види товарів, визнані законом як підакцизні?

1. Податок на додану вартість
2. Акцизний податок
3. Мито
4. Податок на прибуток підприємств

ГЛОСАРІЙ

АВТОРИТЕТ – загально визнане значення, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії тощо).

АДМІНІСТРАЦІЯ – державні органи, які здійснюють виконавчо-розпорядчі функції, забезпечують реалізацію законів та інших рішень законодавчих органів у загальнодержавному масштабі або в масштабі окремої сфери державного управління; керівний орган установи, організації, підприємства тощо.

АДМІНІСТРУВАННЯ – організаційно-розпорядча діяльність ме-неджерів, керівників та органів управління. Це здійснення управлінських функцій, розподіл, узгодження та координація, тобто аналог керівництва у дещо вужчому змісті.

АПАРАТ УПРАВЛІННЯ – сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників; є складовою управлінської системи організації.

АУДИТ – незалежна зовнішня перевірка фінансово-господарської діяльності підприємства, установи та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів. Визначається як процес зменшення до прийнятного рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів. Аудитор повинен підтвердити або заперечити достовірність фінансової звітності, яка публікується.

БАНК – кредитно-фінансова установа, яка зосереджує кошти і капіталовкладення, здійснює на комерційних засадах фінансування, кредитування, інвестування та розрахунково-касове обслуговування своїх клієнтів; регулює грошовий обіг у країні, в тому числі випуск (емісію) нових грошей.

ВАЛОВИЙ ДОХІД – залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення

ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК – уся сума прибутку підприємства до здійснення платежів та відрахувань.

ВАЛЮТА – грошова одиниця, прийнята за основу грошової системи певної країни. Валютний курс – ціна грошової одиниці однієї країни, визначена в грошових одиницях інших країн.

ВИНАГОРОДА – те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

В. поділяються на: внутрішні – дає сам процес виконання роботи (відчуття досягнення бажаного результату, успіху, самоповаги, зміст і значимість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість, дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі); та зовнішні – все те, що пропонується організацією за сумлінне та якісне виконання посадових обов'язків і досягнення бажаних результатів (заробітна плата, усі види доплат, пільг та преміальних, просування по службі, умови праці, символи службового статусу, престижу та ін.).

ВИТОРГ – гроші, одержані від продажу чого-небудь, доход торгових (комерційних) фірм.

ГРУПА (КОЛЕКТИВ) – дві й більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під їхнім впливом.

ГРУПА ФІНАНСОВА – група з декількох підприємств, які об'єднали свої фінансові ресурси з єдиною метою та в спільних інтересах.

ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ – спосіб мислення людей, які надміру заангажовані внутрішньогруповими взаєминами, і прагнення яких до одностайності (спільної думки) бере гору над їхньою здатністю реалістично оцінювати альтернативні лінії поведінки.

ДЕЛЕГУВАННЯ – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

ДИВІДЕНД – частина прибутку, яка підлягає розподілу серед акціонерів певного підприємства залежно від виду та кількості акцій; доход на вкладений капітал, що розподіляється за підсумками фінансово-господарської діяльності підприємства.

ДОГОВІР – взаємне зобов'язання, письмове або усне про права та обов'язки між державами, установами та окремими особами. У цивільному праві – угода двох або більше осіб (громадян чи юридичних осіб), спрямована на встановлення, зміну або припинення громадянських прав і обов'язків. Цим терміном нерідко позначають і громадянські правовідносини, що виникають з угоди, і документ, в якому викладено зміст Д., укладеного в письмовій формі.

ДОКУМЕНТ – 1) матеріальний носій (папір, відео-, кіно-, фотоплівка, магнітна стрічка, перфокарта тощо), що зберігає й передає в часі й просторі інформацію (тексти, зображення, звуки); 2) діловий папір, що засвідчує, підтверджує будь-які факти, права на щось; у політичному житті, що відбиває задуми, орієнтації та ін. Види політичних (державних) Д.: закони, конституції, укази, декрети, програми, маніфести, декларації, заяви, акти, інформаційні повідомлення, комюніке, директиви, постанови, рішення, гасла, заклики, договори, домовленості, угоди, доповіді, звіти, накази, тези, плани тощо. Приймаються, обнародуються (або не розголошуються) главами держав,

парламентами, політичними партіями, громадськими рухами, між-народними організаціями тощо.

ДОХІД – кошти, отримані від реалізації товару, надання послуг; ціна, що множить на обсяг реалізації (кількість проданих одиниць товару).

ЕТИКА – 1) наука про мораль, її походження, розвиток і роль у суспільному та особистому житті людей; 2) норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких від неї вимагають.

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ – метод управління, коли все керівництво зосереджене в руках однієї особи. За такої системи керівник є одноосібним головою організації, який має право ухвалювати від імені своєї організації юридично обов'язкові рішення; він несе особисту, персональну відповідальність за діяльність очолюваної ним організації.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ – це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців. Найбільш важливими показниками, що характеризують Ж. ц. т., є зміна обсягу продажу й прибутку, одержаного від його реалізації. Коливання в об'ємі продажу й прибутку обумовлені стадіями, які об'єктивно можна віднести до періоду існування товару.

ЗАВДАННЯ – наперед визначений, запланований для виконання обсяг роботи; види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін.

ЗАКОН – нормативний акт вищого органу державної влади, прийнятий у встановленому конституцією порядку. З. має вищу юридичну силу щодо актів інших державних органів і громадських організацій.

ЗАКОН ВАРТОСТІ – загальний економічний закон, який виражає внутрішньо необхідні, суттєво сталі зв'язки між суспільно необхідною працею (затраченою на виробництво товару) і цінами товарів за умов відносної відповідності попиту та пропозиції.

ІНВЕСТИЦІЯ – грошові, майнові, інтелектуальні цінності, що їх вкладають у різні види діяльності у виробничій та невиробничій сферах; одне із джерел фінансування підприємства, збільшення обсягу функціонуючого капіталу.

ІНВЕТОР – фізична чи юридична особа, що вкладає власні кошти у розвиток підприємства і прагне отримати прибуток на вкладений капітал у вигляді дивіденду.

ІНФЛЯЦІЯ – переповнення сфери обігу паперовими грошми внаслідок надмірного (порівняно з потребами у справжніх грошах – золоті) випуску їх. І.

може бути результатом скорочення товарної маси в обігу при тій самій кількості випущених грошей. Виражається в скороченні забезпечення останніх у відношенні до золота, супроводжується зростанням цін і падінням реальної заробітної плати. Впливає на підвищення ринкової ціни золота, вартість життя, введення „плаваючих” курсів валют, зростання цін.

КАДРИ – основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства.

КВОТА (частина, що належить кожному) – частина, норма. При пропорційній системі виборів виборча К. – кількість голосів, необхідна для обрання одного депутата в певному виборчому окрузі.

КОНКУРЕНЦІЯ – 1) притаманна товарному виробництву, заснованому на приватній власності на засоби виробництва, боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів; 2) суперництво на будь-якій основі між окремими особами, що зацікавлені в досягненні однієї й тієї ж мети, кожний для себе особисто. За умов К. – наявності на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців є можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.

КОНФЛІКТ – зіткнення протилежних інтересів; серйозні розбіжності; гостра суперечка. Види К.: функціональні – тобто такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну направленість; дисфункціональні – паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних та залучених ресурсів.

КРЕАТИВНІСТЬ – творча, новаторська діяльність.

КРИЗА в суспільному розвитку – різкий перелом, період заго-стрення суперечностей у процесі розвитку суспільства, коли стикаються сили, що протистоять одна одній. Соціологія виділяє різновиди К. – політична, економічна, загальнонаціональна, регіональна, міждержавна та ін.

ЛІДЕР – 1) особа чи група осіб, що йде першою в якому-небудь змаганні; 2) глава, керівник політичної партії, профспілки, громадського руху тощо.

ЛІДЕРСТВО – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

ЛОГІСТИКА – у підприємницькій діяльності – контроль за рухом матеріалів на підприємстві: від надходження сировини до постачання готового товару споживачеві.

МАКСИМАЛІЗМ – доведення вимог до крайності, до надмірності. М. може бути властивістю не тільки окремих особистостей, а й цілих соціальних верств, демографічних груп.

МАРКЕТИНГ – система організації господарської діяльності та управління нею, яка орієнтується на вимоги ринку, максимально можливе задоволення потреб і запитів споживачів. У широкому аспекті під маркетингом розуміють також науку, систему знань про організацію виробництва й управління ним в умовах гострої конкуренції та необхідності першочергового врахування вимог споживачів.

МЕНЕДЖЕР – керівник, директор, завідувач, адміністратор, функціонер, словом, найманий професійний управлінець, член керівного складу фірми, підприємства, банку, який володіє виконавчою владою і не є власником компанії. Це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

МЕНЕДЖМЕНТ – управління (прогнозування, планування, регулювання, контроль) виробництвом на базі застосування сучасних методів, форм, принципів і структур управління для досягнення поставленої мети (підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку та ін.). Тип раціонального управління в умовах ліберальної економіки. Його ознаки: опора на економічні механізми управління, врахування людського чинника, професійність, маркетинг, використання стратегічного аналізу, гнучкість організаційних форм, інноваційність.

МОДЕЛЬ – 1) зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось; 2) тип, марка конструкції; 3) зразок, що відтворює імітує будову й дію якого-небудь об'єкта, використовується для одержання нових знань про об'єкт.

МОДЕРНІЗАЦІЯ – оновлення, надання сучасного вигляду, переробка відповідно до сучасних вимог. М. не пов'язана з докорінними змінами її об'єкта. М. виробництва – зміна, удосконалення виробництва, що відповідає сучасним вимогам. В історичних творах М. – перенесення сучасних понять, термінології та ін. на окрему епоху, якій вони не властиві.

МОТИВАЦІЯ – сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось; процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних дій, що направлені на досягнення власної мети або цілей організації. М. можна визначити, як сили, що змушують людей поводитися певним чином.

НАДБАВКИ – додаткові виплати працівникам за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, вислугу років (військовим та працівникам правоохоронних органів); виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов;

класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів); роботу в умовах режимних обмежень тощо.

НАЧАЛЬНИК – посадова особа, яка очолює що-небудь, керує, є завідувачем якогось підрозділу організації.

ОРГАНІЗАЦІЯ – 1) об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільних інтересів, мети, програми дій тощо. 2) Система, створена для досягнення комерційних або некомерційних цілей. О. поділяють на комерційні та некомерційні. Комерційні О. – це господарські товариства, виробничі кооперативи, державні та муніципальні унітарні організації. Некомерційні О. створюють у формі споживчих кооперативів, громадських і релігійних організацій (об'єднань, фондів та установ).

ПАРТНЕРСТВО – об'єднання двох чи більше людей (сторін), що діють як співвласники на підставі договору (домовленості, кон-тракту), що не йде в розріз з чинним законодавством.

ПЕРСОНАЛ– особовий склад організації за професійними чи службовими прикметами.

ПІДПРИЄМНИЦТВО – господарська діяльність підприємця, особливий, творчий тип господарювання (економічної поведінки), якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів викори-стання ресурсів, активність та прагнення до нових перспектив, можливостей, творче ставлення до ризику.

ПІДПРИЄМЕЦЬ – людина, що здійснює бізнес, розпочинає нове діло, реалізує певні нововведення, вкладає власні кошти в розвиток підприємства і зважається на ризик, долає протидію зовнішнього середовища, регулює процес створення нового, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

ПЛАНУВАННЯ – процес формування цілей, визначення пріо-ритетів, засобів і методів їх досягнення. План – результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети.

ПОКУПЦІ – споживачі, користувачі, посередницькі чи торгові організації, фізичні та юридичні особи, що придбають продукцію для власних потреб чи з метою будь-якого іншого використання.

ПРИБУТОК – сума, яка складає різницю між доходом і витратами.

ПРОПОЗИЦІЯ – випуск продукції, робіт або послуг унаслідок намагання задовольнити попит, задоволення певної потреби, надання продукції з визначеними споживчими якостями; бажання та здатність продавця пропонувати товари для продажу на ринку.

ПРОДАВЦІ – організації, структурні підрозділи чи приватні осо-би, що виконують функції, які безпосередньо чи частково пов’язані зі збутом продукції.

РЕКЛАМА – популяризація товарів, послуг тощо з метою привернуть увагу покупців, споживачів, замовників. Поширення відомостей про кого- що-небудь для створення популярності.

РЕСУРСИ – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

РИЗИК – небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв’язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

РИНОК – система соціально-економічних відносин, що виникають у зв’язку з купівлею-продажем товарів і формують попит, пропозицію і ціни на них. Функціонування Р. підпорядковане двом основним законам: закону вартості й закону попиту та пропозиції, згідно з якими на рівень цін впливають затрати суспільно необхідної праці, а також платоспроможний попит на товар та рівень його виробництва. Розвинений Р. становлять: Р. товарів (споживчий), Р. засобів виробництва, Р. робочої сили, Р. цінних паперів.

РОЗЦІНКА – величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції.

СПОЖИВАЧ – фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ – процес реалізації конкретних функцій менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо) шляхом застосування загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання).

ТОВАР – будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу; все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку для продажу. Існує два види товару: а) споживчі товари – що призначаються до безпосереднього використання; б) товари виробничого призначення –придбаються з метою використання у виробництві іншої продукції чи послуг, для господарської діяльності чи для продажу іншим споживачам.

УПРАВЛІННЯ – цілеспрямована дія, що погоджує спільну працю людей; цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – директивний акт цілеспрямованої дії на об’єкт управління. Створюється на аналізі достовірних даних, які характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначає мету і містить

програму її досягнення. Приймається повноважним керівником у рамках надання йому прав з урахуванням чинного законодавства. Класифікується за різними ознаками: часу управління (стратегічне, тактичне й оперативне), ступеню участі колективу, спеціалістів (індивідуальне і колективне), змісту управлінського процесу (соціальне, економічне, організаційне, технічне). Технологія прийняття У. р. містить такі основні етапи: підготовку рішення (вияв і аналіз управлінської ситуації), прийняття рішення (оцінку альтернативних рішень і вибір серед них єдиного), реалізацію рішення (організацію виконання).

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ – зміст управлінської діяльності, який дає змогу здійснювати управлінські дії. Загальні функції управління – нормування, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, облік, аналіз – охоплюють цикл управління і пронизують усі конкретні функції, які виконують керівники, спеціалісти та інші співробітники. Зовнішні функції управління спрямовані на реалізацію зв'язків організації з суміжними та вищими органами. Внутрішні функції управління виникають усередині й між управлінськими підрозділами організації як одного, так і різних рівнів управління.

ЦІЛЬ – певний конкретний визначений стан чи бажаний результат, якого прагне досягти організація, група людей чи окрема особа.

ЦІНА – грошовий еквівалент вартості; основний інструмент, що впливає на попит та пропозицію. Зокрема, попит знаходиться в оберненій залежності від цін: з підвищенням ціни продукції попит на неї, як правило, скорочується, і навпаки.

ШТАТНИЙ ПЕРСОНАЛ В ОРГАНІЗАЦІЇ – спеціалісти, покликані підвищувати ефективність роботи менеджерів лінійних підрозділів. Водночас необхідно рахуватися з обмеженими можливостями штабних спеціалістів, що не дозволяє їм брати на себе функції прийняття рішень. Існує небезпека того, що вони можуть мати значний вплив і захочуть взяти на себе відповідальність за прийняття рішень, що є прерогативою лінійних керівників.

ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

ЮРИДИЧНА ОСОБА – організація, підприємство, установа, окрема людина, що мають відокремлене майно, можуть від свого імені набувати майнових прав і виконувати обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражі або в третейську суді; має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі. Юридичні особи приватного права – це об'єднання осіб і об'єднання капіталів, зареєстровані як фірми, незалежно від характеру діяльності, характеру власності, належності капіталу та контролю.

Юридичні особи публічного права – державні органи, установи та організації, торгові та промислові палати, спілки підприємців, що підприємницькою діяльністю не займаються.

ЯРМАРКИ ВАКАНСІЙ ПРАЦІВНИКІВ І НАВЧАЛЬНИХ МІСЦЬ – заходи, які організовує державна служба зайнятості разом з роботодавцями, навчальними центрами й недержавними біржами праці (молодіжною, біржею праці для військовослужбовців). Такі ярмарки здійснюються у різних формах: загальноміські (один раз на квартал), районні (на базі великих організацій міста), ярмарки-презентації спеціалістів. Відвідувачі таких ярмарків мають можливість без посередників зустрітися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій і підібрати собі прийнятну роботу чи місце навчання як шляхом безпосереднього контакту з роботодавцями й представниками навчальних закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій працівників і навчальних місць. До послуг відвідувачів – кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування. Ефективність ярмарок вакансій досить висока: значна частина відвідувачів знаходять потрібну роботу, а роботодавці – робочу силу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Управління підприємницькою діяльністю: навч. посібник. Н. М. Шматько, Р. О. Побережний, М. В. Кармінська-Белоброва, І. В. Угрімова [та ін.] ; ред. : проф. Перерва П. Г., доц. Пантелєєв М. С. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2019. 1100 с.
 2. Ярмош В.В., Череп А.В. Економіка підприємства. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2014. 336 с.
 3. Ярмош В.В., Череп А.В. Економіка підприємства Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2014. 123 с.
 4. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Екон. Думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
 5. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ : Центр учбової літератури, 2015
 6. Економічне управління підприємством: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти другого рівня, які навчаються за спеціальностями 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Х. : НФаУ. 2019. 301 с.
 7. Навчальний посібник з дисципліни «Інвестування». О. А. Лактіонова. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: «Вінниця» 2019. 256 с.
 8. Дяків О. П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
 9. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. ; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
 10. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
- Додаткова:
11. Череп О.Г., Іванов С.М., Калюжна Ю.В., Малтиз В.В. Проактивне управління людськими ресурсами (HR) в умовах цифрової економіки : монографія Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. 308 с.
 12. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с
 13. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
 14. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. ФОП Швець В.М., 2018. 348с.
 15. Назарова Г.В., Сотнікова Ю.В. Креативна економіка та менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018
 16. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення: монографія. Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв та ін.; НАН України, Ін-т економіки промсті. Київ, 2019. 388 с.

17. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

18. Лупак Р. Л. Конкуреноспроможність підприємства : навч. посіб. Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : в-во ЛКА, 2016. 486 с

19. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник. В.М.Лачкова, Л.І. Лачкова, І.Л. Шевчук. Х: Видавець: Іванченко І.С., 2017. 180 с.

Інформаційні ресурси:

20. Сайт державної статистики України URL:
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html

21. Сайт державної фіскальної служби України URL:
<http://sfs.gov.ua/nk/spisok3/>

22. Журнал Кадровик.ua URL: <https://www.kadrovik.ua/>

23. Динаміка промислового виробництва в Україні. URL: www.ukrstat.gov.ua.

24. Лига Бизнес Информ.URL : www.liga.net.

25. Нормативні акти України.URL : www.nau.kiev.ua.

26. Річні звіти суб'єктів господарювання. URL : www.smida.gov.ua.

27. Світова організація торгівлі.URL : www.wto.org.

28. Статистична звітність емітентів України. URL:
www.smida.gov.ua/db/emitent.

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Малтиз Вікторія Віталіївна

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми
«Маркетинг»

Рецензент *В.М. Гельман*
Відповідальний за випуск *М.М. Іванов*
Коректор *В.В. Малтиз*