

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

## Зміст роботи

Індивідуальне завдання представляє собою науково-практичне дослідження, що орієнтоване на узагальнення теоретичних знань студентів дисципліни «Менеджмент».

*Мета виконання індивідуального завдання* полягає у поглибленні та закріпленні теоретичних і практичних знань, отриманих студентом в процесі вивчення дисципліни. Студенти набувають навичок самостійної роботи з літературою, навчаються порівнювати, аналізувати та систематизувати інформацію з різних джерел.

При виконанні індивідуального завдання студенти повинні всебічно й глибоко розкрити зміст обраного теоретичного питання, показати знання літературних джерел, вміння здійснювати комплексні дослідження стану підприємств, робити обґрунтовані висновки на основі зібраної інформації.

В процесі виконання індивідуального завдання студент повинен отримати навички самостійного опрацювання різноманітних сучасних інформаційних джерел (наукова та періодична література, законодавчо-нормативна база з досліджуваної проблеми (у тому числі внутрішні нормативні документи організації), дані статистичної і бухгалтерської звітності, матеріали, які розміщені в Інтернеті тощо) та аналізу конкретних ситуацій. Підготовка і виконання індивідуального завдання дасть можливість студенту глибше вивчити основні питання з дисципліни, як курсу професійного спрямування й на підставі цього робити самостійні висновки і прогнози.

Головна вимога до написання індивідуального завдання – це самостійність, особиста ініціативність, обґрунтованість і творчий підхід до написання, використання інноваційних технологій при підготовці і оформленні роботи.

У разі повного списування із літературних та інших джерел індивідуальне завдання (теоретичне завдання) не допускається до захисту.

### **Структура роботи**

Індивідуальне завдання складається з наступних структурних елементів:

- титульна сторінка (Додаток А);
- послідовне висвітлення змісту теоретичного питання, вибір здійснюється з запропонованого переліку (Додаток Б);
- складання тестових завдань відповідно до теми, яку висвітлено під час написання теоретичного питання (Додаток В);
- розробка бізнес-плану (спрощеного) з описанням отриманих результатів, розрахунок основних фінансових показників діяльності підприємства (Додаток Г);
- проведення детального аналізу стану підприємства, основних аспектів його діяльності – SWOT-аналіз (Додаток Д);
- список використаної літератури.

### **Вимоги до оформлення роботи**

Обсяг роботи – не менше 10 сторінок рукописного або комп'ютерного тексту формату А4. Робота, виконана за допомогою ЕОМ має відповідати таким вимогам:

Шрифт	Times New Roman
Розмір шрифту	14 пунктів
Креслення	звичайне
Відстань між рядками	1,5 інтервали
Відступ	1 - 1,25 см

Текст роботи розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – не менше ніж 20 мм, з правого – не менше ніж 10 мм, зверху та знизу – не менше ніж 20 мм.

Таблиці, графіки, рисунки або цифрові дані повинні супроводжуватися посиланнями на першоджерело (номер позначається в дужках, вказує на порядок переліку літератури, що використовується). Посилання мають містити сторінку, з якої було взято дані (наприклад, [19, с. 35]).

**Критерії оцінювання індивідуального завдання, бали**

Питання	Пояснення	Бали
Теоретичне питання	Лаконічне та повне викладення теоретичного питання	2
Тести	Відповідність 10 складених тестів теоретичному питанню	(10*0,3)=3
Бізнес-план (спрощений)	Аналіз запропонованих розділів бізнес-плану:	
	- I. Вступ	1
	- II. Галузь, підприємство та продукція	1
	- III. Організаційний план (організаційна структура)	4
	- IV. Фінансовий план	4
	- V. Оцінка ризиків (SWOT-аналіз)	4
	- Резюме	1
Всього		20

Оцінюючі роботу, викладач зважає на те, наскільки повно розкрито тему, наскільки чітко та послідовно викладено матеріали дослідження, творчий підхід студентів, ґрунтовність висновків, повнота дослідження, чи оформлено роботу у відповідності до вимог.

## **Зміст індивідуальної роботи**

### **1. Вимоги до оформлення теоретичного питання.**

Кожний студент обирає одне теоретичне питання згідно порядкового номеру у журналі групи (Додаток Б).

Під час виконання даного етапу студент повинен глибоко і всебічно розкрити зміст обраного питання, проаналізувати декілька літературних джерел, різні підходи до здійснення управління персоналом на різних підприємствах, навести приклади. Зміст теоретичного матеріалу має відповідати сучасному рівню розвитку економічної науки. Студент повинен глибоко і всебічно висвітлити актуальність проблеми. Особливу увагу слід звернути на періодичні наукові видання. Зібраний, вивчений і опрацьований матеріал з певного теоретичного питання має викладатися логічно, може бути поділений на кілька пунктів і підпунктів. Доцільним є використання наочного матеріалу: таблиць, рисунків, діаграм тощо.

### **2. Вимоги до складання тестів.**

Студент повинен скласти 10 тестових завдань в рамках тематики обраного теоретичного питання, що було розглянуто в першій частині індивідуального завдання. Тестові завдання мають бути сформульовано у формі короткого судження (висновку), формулюється зрозумілою, чіткою мовою (Додаток В). Рекомендується починати складання завдань з формулювання правильної відповіді, це допомагає уникнути кількох правильних відповідей. Уникайте підказок у завданнях та зразках відповідей. Ці підказки допомагають вгадати правильну відповідь не володіючи достатнім рівнем знань та вмінь. З тексту завдання необхідно виключити усі вербальні асоціації, що сприяють вибору правильної відповіді через вгадування. Такими підказками можуть бути: граматичні підказки, асоціативні слова та визначення (наприклад, у тестових завданнях закритої форми використання однакових жаргонних виразів чи слів у формулюванні

тестового завдання і можливої відповіді), систематичне повторення деяких рис правильної відповіді.

У завданнях не повинно бути завідомо хибних варіантів відповідей, що містять підказку, а також варіантів відповідей, що явно виділяються, чи відокремлених. Забороняється застосування усіх правильних чи усіх неправильних варіантів відповідей. Кожне тестове завдання має мати одну правильну відповідь.

Серед варіантів відповіді має існувати лише **одна правильна відповідь**. Загальна кількість відповідей – **чотири**. Варіанти відповіді повинні бути короткими, мати приблизно однакову довжину і бути однаково привабливі для тих, хто тестується. У відповідях не рекомендується використовувати слова «усі», «ні одного», «ніколи» «завжди» і висловлювання «усі перераховані», «ні один із перерахованих», тому що вони сприяють вгадуванню правильної відповіді. Тестове завдання складається таким чином, щоб його основний текст та варіанти відповідей не були ключем для інших завдань. При складанні групи завдань, що відносяться до одного розділу, необхідно забезпечити незалежність завдань одне від одного, щоб правильність виконання одного завдання не залежала від правильності виконання іншого.

Приклад:

1. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) “мозковий штурм”;
- г) матриця BCG.

Відповідь: а).

3. Вимоги до складання бізнес-плану.

Бізнес-план – це розповсюджений у ринковій економіці інструмент менеджменту, що є основою конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики введення власного бізнесу.

Бізнес-план – ретельно підготовлений документ, котрий розкриває всі сторони будь-якого запроектованого комерційного заходу. Стандартної форми бізнес-плану не існує, але у всіх випадках він повинен містити характерну інформацію, необхідну для ухвалення рішення про можливість фінансування підприємства. Кожний бізнес-план має свої особливі риси в залежності від того, у якій сфері починає працювати підприємець, який капітал він хоче одержати від банку або інвестиційної компанії.

Приблизний склад і коло розв'язуваних питань по розділах бізнес-плану мають такий вигляд (по розділах):

Титульний аркуш – має коротку назву, дату підготовки. Обов'язкові представницькі дані:

- назва фірми (ім'я підприємця);
- адреса, телефон, факс.

1) резюме (складається після розробки всіх розділів плану) – викладається суть плану, його переваги, підсумки маркетингових досліджень і фінансово-економічних розрахунків (обсягу продажу, витрат на виробництво, прибутку, окупності й ін.).

Резюме – ключова частина документа, його «візитна картка», яка стисло дає уявлення про бізнес-ідею та наслідки її реалізації;

2) опис підприємства – його реквізити, галузева належність, форма власності, прізвище, ім'я, по батькові керівника, основні напрямки і мети діяльності підприємства, історія створення, розвитку і сучасний стан, досягнення і невдачі;

3) продукція і послуги – опис продукції й області її застосування, споживачі, відмітні якості чи унікальність, переваги. Дати конкретний опис товару (включаючи об'ємні й техніко-економічні характеристики);

- описати корисний ефект для споживачів;

- описати можливість удосконалення товару в майбутньому;
- вказати тенденції попиту на аналогічні товари;
- вказати, як вирішуються питання дизайну, упакування і т. п.

4) план маркетингу – виконується аналіз ринку і здійснюється планування маркетингу, що є ключовими моментами для визначення стратегія маркетингу, дається оцінка зовнішнього середовища підприємства.

Найчастіше даний розділ містить відповіді на запитання:

- хто є основним конкурентом;
- яке співвідношення вашої і конкурента часток ринку;
- які характеристики товару, умови організації бізнесу і т.п. вселяють у вас впевненість в перемозі над конкурентами;
- які ваші слабкі сторони;
- чи є резерви в конкурентній боротьбі.

У цілому вивчення цього розділу повинне обґрунтувати впевненість у більш високій конкурентоспроможності вашого товару (послуг), а отже, і стабільності бізнесу.

5) виробничий план – підбивається економічний, технологічний і трудовий потенціал підприємства, матеріально-технічне забезпечення інше;

6) організаційний план підприємством – наводиться схема організаційної структури підприємства. Крім того, приводять чисельність працівників, їхній кваліфікаційний чи склад інші вимоги до персоналу (досвід роботи в зазначеній сфері бізнесу, освіта, рекомендації, знання мови, звичаїв і т.п.). Вирішуються питання організації оплати праці і системи мотивації трудового колективу;

7) фінансовий план – найважливіший розділ бізнес-плану, що підбиває достовірні підсумки його здійснення, де повинні визначатися як інвестиційні, так і виробничі витрати, а тому включає ряд підрозділів, таких, наприклад, як план по прибутку, руху грошових потоків, аналіз беззбитковості, рентабельності й окупності,

8) оцінка ризику (необхідно хоча б орієнтовно оцінити можливі втрати від імовірності їхнього здійснення) і ін.



## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДАЛЬНОЇ РОБОТИ

Складання бізнес-плану – це складний економічно-організаційний процес реалізації ідеї, розробка якого потребує використання значної кількості часу, знань та досвіду. Метою індивідуального завдання з дисципліни «Основи менеджменту» є розробка спрощеного бізнес плану, що надасть змогу закріпити у студентів теоретичні знання з основ менеджменту та набути практичних навичок вирішення організаційно-економічних, фінансових та управлінських завдань пов'язаних з започаткуванням бізнесу та впровадженням комерційної ідеї у життя.

У індивідуальному завданні детально розглядаються тільки деякі розділи бізнес-плану, а саме:

1. вступ;
2. галузь, підприємство та продукція;
3. організаційний план;
4. фінансовий план;
5. можливі ризики (студент складає SWOT-аналіз);
6. резюме (короткі висновки, стислий аналіз діяльності Вашого підприємства).

Основні питання та завдання (заповнити таблиці) до кожного розділу наведені нижче.

### I. ВСТУП

1. Розробка комерційної ідеї бізнес-плану з якою Ваше підприємство виходить на ринок:

а) студент повинен розробити бізнес-ідею згідно заданого ключового слова. Комерційну ідею студент формує згідно номеру прізвища студента за списком у журналі групи (n ).

Значення ключових слів наведено у таблиця 1.

Таблиця 1

## Ключові слова для розробки бізнес-ідеї

n	Ключове слово	n	Ключове слово
1	власна ідея	14	гриби
2	сірники	15	косметика
3	білизна	16	меблі
4	мило	17	скло
5	пиво	18	учбова література
6	овочі	19	іграшки
7	фрукти	20	килими
8	молоко	21	будівельні матеріали
9	поліетилен	22	книги
10	квіти	23	парфумерія
11	канцелярське приладдя	24	газети
12	фурнітура	25	цукерки
13	соки	26	побутова техніка

б) Розробити «карту ідей» для ключового слова. Це удосконалений варіант методу мозкового штурму, за яким студент повинен запропонувати потенційні можливості використання ключового слова за трьома напрямками:

- виробництво;
- послуги;
- торгівлі.

Наприклад, карта ідей реалізації бізнесу для ключового слова дерево (деревина) наведена у табл. 2.

Таблиця 2

## Карта ідей реалізації бізнесу для ключового слова дерево (деревина)\*

Виробництво	Послуга	Торгівля
Двері, паркани, меблі, літні будинки, іграшки	Доставка деревин, підрізання гілок, посадка дерев, догляд за деревами	Дерева, саджанці

\* Для подальшого аналізу обирається один вид напрямку (торгівля).

## II. ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО ТА ПРОДУКЦІЯ

Студент повинен коротко (1-2 сторінки) відповісти на наведенні нижче питання.

### **Завдання (допоміжні питання):**

Охарактеризуйте галузь до якої належить підприємство:

1. Навести узагальненні дані про поточний стан галузі, де планується ведення бізнесу.

2. Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?

3. Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?

Дайте загальну характеристику Вашого підприємства:

1. Сформулювати місію підприємства;

2. Де буде розміщено Ваше підприємство? Чому саме це місце було вибрано?

3. Які засади покладено в основу рекламної політики підприємства? Яким засобам розповсюдження реклами буде віддано перевагу (радіо, телебачення, ЗМІ та ін.).

Опишіть продукцію підприємства

1. Якими є властивості продукції (послуги), що роблять її унікальною?

2. Для задоволення яких потреб визначено продукцію підприємства?

Хто є потенційним споживачем Вашої продукції?

3. Які спеціальні послуги підприємство запропонує споживачам?

### III. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

Оформлюючи III розділ спрощеного бізнес-плану «Організаційний план» студент повинен навести (накреслити, побудувати) схему організаційної структури підприємства. Також у цьому розділі потрібно надати опис рядового персоналу з вказівкою на те, які фахівці потрібні, рівень їх заробітної плати, сфери відповідальності. Це дасть змогу краще планувати кадрову політику, оцінити чутливість бізнес-плану до проблеми наймання ключових співробітників.

#### Завдання до розділу III. Організаційний план:

а) проаналізуйте штатний розклад підприємства та розрахуйте місячний оклад працівників. Запропонуйте та обґрунтуйте додатково посаду, що є потрібної згідно умов ведення Вашого бізнесу на підприємстві :

Таблиця 3

Штатний розклад підприємства

Посада	Необхідна чисельність, осіб	Місячний оклад, грн.
1. Директор	1	5000+n
2. Бухгалтер	2	2700+n
3. Секретар	1	1760+n
4. Завідувач складу	1	3500
5. Прибиральник	1	900+n
6. Охоронець	1	2000+n
7. Водій	1	2200+n
8. Посада (Ваша)	1	2580

б) розподіліть всі 8 посад персоналу за рівнем кваліфікації: фахівці та допоміжні робітники. Додаткова заробітна плата (премія) складе у 2012 році:

- для фахівці – 10% від окладу;
- для допоміжних робітників – 5,8% від окладу.

Заповнити таблицю 4.

Таблиця 4

## Розподіл працівників підприємства за рівнем їх кваліфікації

Фахівці				Допоміжні робітники			
Посада	Оклад	Додаткова заробітна плата (премія) 10%	Фонд заробітної плати	Посада	Оклад	Додаткова заробітна плата (премія) 5,8%	Фонд заробітної плати
1	2	$3=2*10\%$	$4=2+3$	5	6	$7=6*5,8\%$	$8=6+7$

в) розрахувати заробітну плату фахівців та допоміжного персоналу з вирахуванням єдиного соціального внеску (3,6%) та податку з доходів фізичних осіб (15%). Заповніть таблицю 5.

Таблиця 5

## Розрахунок заробітної плати фахівців та допоміжного персоналу

Посада	Фонд заробітної плати	Утримання єдиного соціального внеску (3,6%)	База оподаткування податком на доходи фізичних осіб	Податок з доходів фізичних осіб («прибутковий податок»)=15%	Заробітна плата, що отримає працівник
1	2	$3=2*3,6\%$	$4=2-3$	$5=4*15\%$	$6=2-3-5$
Фахівці	стр.4 табл.4				
....					
Допоміжні	стр. 8 табл.4				
Всього					

г) Проаналізуйте та заповніть таблицю 6, яка визначає якісні характеристики персоналу підприємства та бажаний рівень заробітної плати.

Таблиця 6

## Якісні характеристики персоналу

Посада	Якості необхідні для виконання робіт (освіта, кваліфікація, стаж роботи та ін.)	Бажаний рівень заробітної плати
1.		
2.		

д) розрахуйте баланс робочого часу підприємства на 2012 рік (згідно календаря). Заповнити таблицю 7.

Таблиця 7

**План балансу робочого часу на 2012 рік (прогноз за даними минулого року)**

Показники	План		
	дні	години	%
1. Календарний фонд часу	?	X	X
2. Кількість днів, робота в які не проводиться: - вихідних; - свята.	? ? ?	X	X
3. Кількість робочого часу підприємства (режимний фонд робочого часу)	?	?	X
4. Загальна кількість неявок	n	?	100
4.1 чергові та додаткові відпустки (найбільше)	?	?	?
4.2 відпустки по навчанню	?	?	?
4.3 відпустки по хворобі і у зв'язку з пологами	?	?	?
4.4 виконання державних обов'язків	?	?	?
5. Корисний фонд робочого часу (стр.3-стр.4)		?	X
Тривалість робочого дня, годин	8		

Зробити короткі висновки.

#### **IV. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН**

У фінансовому плані студент повинен проаналізувати поточний фінансовий стан підприємства (згідно номеру прізвища студента за списком у журналі групи (n)), спрогнозувати основні фінансові показники його діяльності, а саме визначити *рівень рентабельності та точку беззбитковості* (в натуральних та грошових одиницях).

### Завдання до розділу IV. Фінансовий план:

1. Розрахувати прогноз обсягів продажу. Заповнити таблицю 8.

Таблиця 8

Прогноз обсягів продажу з поквартальним розподілом, грн.

Показники	Всього	Прогноз			
		I квартал (10 %)	II квартал (30%)	III квартал (40%)	IV квартал (20%)
1	2	3	4	5	6
1. Кількість продукції, що буде реалізована, од.	$3000 * n * \frac{1}{4}$				
2. Ціна продукції, грн.	$15 + (n - 1)$				
3. Обсяг реалізації (виручка), грн.					

2. Проаналізувати витрати підприємства. Заповнити табл. 9.

У стовпчику 3 табл. 9 визначте до якого виду витрат належить кожна стаття витрат (Постійні – П; Змінні – З).

Таблиця 9

Витрати підприємства, грн.

Стаття витрат	Пояснення	Вид витрат
Витрати на заробітну плату	табл. 5 «Всього» стовб. 6	
Нарахування на заробітну плату	табл.5 («Всього» стовб. 3+5)	
Витрати на рекламу	2000	
Витрати на зв'язок (телефон)	2000 хв. (0,30 грн.)	
Інше	1000	
Витрати на покупні матеріали (продукцію, сировину) (вартість *кількість продукції, яка буде реалізована (табл. 8)	$8 * (3000 * n * \frac{1}{4})$	
Собівартість, всього		

3. Проаналізуйте звіт доходів та витрат підприємства згідно табл. 10. Визначте суму чистого прибутку (збитку) діяльності підприємства.

Таблиця 10

## Звіт доходів та витрат діяльності підприємства

Показники	Сума, грн.
1. Виручка від реалізації продукції, грн.	Табл. 8
2. ПДВ (20%)	
3. Чистий дохід, грн. (стр. 1 – стр. 2)	
4. Собівартість продукції, грн.	Табл. 9
5. Прибуток до оподаткування, грн. (стр. 3 – стр. 4)	
6. Податок з прибутку (21%) (стр. 3 *21%)	
7. Чистий прибуток/збиток (стр. 5 – стр. 6)	

4. Визначте рентабельність діяльності підприємства. Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до собівартості:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} * 100 \%, \quad (1)$$

5. Розрахуйте точку беззбитковості реалізації продукції підприємства у натуральних та грошових одиницях. Зробіть висновки.

Точка беззбитковості (BEP, break-even point) характеризує обсяг реалізації продукції за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає сумі затрат на її виробництво та реалізацію. Точка беззбитковості (критична точка, точка рівності) – це такий обсяг виробництва (продажу), який забезпечує організації нульовий фінансовий результат, тобто вона вже не несе збитків, але ще не має і прибутку. BEP визначається у натуральних та грошових одиницях за наступними формулами:



$$BEP_{\text{натур.од.}} = B_{\text{пост.}} / (Ц - B_{\text{змін.од.}}), \quad (2)$$

де  $BEP$  – точка беззбитковості продукту, од.;

$B_{\text{пост.}}$  – постійні витрати;

$Ц$  – ціна реалізації одиниці продукції;

$B_{\text{змін.од.}}$  – змінні витрати на одиницю продукції.

Точка беззбитковості в грошових одиницях:

$$BEP_{\text{грош.од.}} = B_{\text{пост.}} / \left(1 - \frac{B_{\text{змін.}}}{\text{Виручка}}\right) \quad (3)$$

Після розрахунків студент повинен зробити висновки та рекомендації, лаконічно їх сформулювати потрібно у вигляді останнього розділу бізнес-плану «Резюме» (Додаток Г).

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ  
з дисципліни  
МЕНЕДЖМЕНТ

Виконав  
ст. групи

---

(шифр)

(підпис)

(ім'я, по-батькові, прізвище)

Перевірів

---

ст. викладач

Маркова С. В.

(посада)

(підпис)

(ім'я, по-батькові, прізвище)

Запоріжжя

2014

### **Перелік теоретичних запитань**

1. Вимоги до менеджменту у сучасній Україні.
  2. Основні результати Хоторнського експерименту.
  3. Сучасні теорії мотивації.
  4. Заробітна плата та стимулювання праці.
  5. Стил ь керівництва і ступінь відповідальності сучасного керівника.
  6. Управлінська культура. Основні елементи культури управлінської праці.
  7. Конфлікт та його типи. Причини виникнення конфліктів.
  8. Поняття стресу. Основні причини стресу. Менеджмент в умовах стресу.
  9. Роль стратегічного планування в умовах переходу до ринкової економіки.
- Аналіз конкуренції за М.Портером.
10. Аналіз стратегій провідних корпорацій світу.
  11. Організаційні структури провідних корпорацій світу.
  12. Ситуативна теорія організаційних структур управління.
  13. Ефективна мотивація персоналу в умовах ринкової економіки.
  14. Організація та стратегічна спрямованість контролю у провідних корпораціях світу.
  15. Система контролінгу на вітчизняних підприємствах.
  16. Організація комунікаційного процесу в провідних компаніях світу.
  17. Застосування неформальних каналів для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
  18. Методи боротьби з комерційним шпигунством. Сучасні методи захисту інформації.
  19. Роль інформаційних систем в забезпеченні функціонування підприємств.
  20. Методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.

21. Управління ризиками як передумова забезпечення ефективного функціонування підприємства.
22. Харизматичні лідери XX століття.
23. Психологічні аспекти проблеми лідерства.
24. Управління інформаційними потоками в організації.
25. Формування оптимального соціально-психологічного розвитку фірми.
26. Особливості управління персоналом на спільному підприємстві.
27. Розробка конкурентної стратегії фірми.
28. Аналіз та прогнозування організаційно-технічного розвитку фірми.
29. Засоби вдосконалення комунікацій в організації.
30. Вплив рис особистості менеджера на ефективність його праці.
31. Визначення економічної та соціальної ефективності менеджменту в організації.
32. Планування реалізації стратегії фірми в сучасних умовах.
33. Бізнес-план як засіб реалізації стратегії фірми.
34. Модель оцінки працівників та їх праці.
35. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів.

**Тестові завдання з дисципліни**

1. Детальний, всебічний, комплексний план, набій дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми:
  - а) стратегія;
  - б) місія;
  - в) політика;
  - г) тактика.
2. Забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та забезпечення майбутніх змін у діяльності – це основне завдання, яке вирішує:
  - а) політика;
  - б) тактика;
  - в) стратегія;
  - г) планування.
3. Стратегію підприємства здебільшого розробляє:
  - а) найвище керівництво;
  - б) керівники всіх рівнів управління;
  - в) керівники функціональних служб;
  - г) всі бажаючі.
4. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:
  - а) товарна орієнтація ринку;
  - б) збутова орієнтація;
  - в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
  - г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

5. Забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку характеризується:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

6. Відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж передбачає:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

7. Головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування:

- а) місія;
- б) стратегія;
- в) стратегічний план;
- г) отримання прибутку.

8. Конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:

- а) стратегічний план;
- б) місія;
- в) довгострокова ціль;
- г) прогноз.

9. Формулювання місії має охоплювати:

- а) завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- б) зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
- в) культуру організації, тобто який робочий клімат існує в середині фірми і яких людей він приваблює;

г) всі відповіді правильні.

10. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз внутрішнього середовища;
- в) прогнозування;
- г) реалізація стратегії.

## ПРИКЛАД ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

### І. ВСТУП

Виробництво морозива – відносно молода *галузь* харчової промисловості. Морозиво – заморожений солодкий десертний продукт. Морозиво виготовляється звичайно з молока, вершків, масла, цукру з додаванням смакових та ароматичних речовин.

Морозиво відноситься до одного з найбільш популярних видів десерту. Так, в США кожен мешканець щорічно споживає 15 кг морозива, в Європі – 5-7 кг, а в Україні протягом року одна людина з'їдає 4-7 кг морозива. Високі споживчі якості цього продукту визначають постійний попит на нього. Вчені встановили, що компоненти, котрі входять до складу морозива, сприяють виробленню в організмі серотоніну - речовини, яка відповідає за хороший настрій і бореться зі стресами. У молочному морозиві багато триптофану – природного транквілізатора, що заспокоює нервову систему

Сьогодні ринок морозива – один з найбільш розвинених ринків харчових продуктів України. Говорячи про специфіку ринку, варто відзначити, що в Україні найбільшою популярністю серед споживачів користується порційна група морозива. Для сучасного етапу розвитку ринку морозива характерно збільшення щільності конкурентного середовища.

Таблиця 1

Карта ідей реалізації бізнесу для ключового слова «морозиво»

Виробництво	Послуга	Торгівля
Морозиво в асортименті різної ємності	Доставка морозива	Морозиво, торти з морозивом



## II. ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМТСТВО ТА ПРОДУКЦІЯ

Дослідження ринку України з виробництва та продажу, імпорту-експорту морозива за 2006-2011 роки не характеризуються стабільністю. Обсяги виробництва морозива у 2011 році в Україні скоротилися, але виробники як і раніше надають споживачам свою продукцію в широкому асортименті. Імпорт морозива виріс, але він все ж складає мізерний відсоток ринку, левову частку якого продовжують утримувати провідні українські оператори.

За 2011 р. обсяги виробництва морозива склали 100,588 тис. т; у грошовому еквіваленті – більше \$273 млн. В порівнянні з аналогічним періодом 2010 року ринок продемонстрував негативну динаміку виробничих показників – за оперативними даними обсяги виробництва морозива по Україні склали 87,92%.

Як відзначають в Асоціації українських виробників морозива і заморожених продуктів, в 2010 році українці з'їли морозива на \$ 310 млн. При цьому до докризових обсягів вітчизняні споживачі «недоїли» як мінімум ще на \$10 млн. – у 2007 році ринок морозива оцінювався в грошовому вираженні більш ніж в \$320 млн. Одна з причин падіння – ціни на морозиво з початку кризи виросли в 2-3 рази. При цьому виробники стверджують, що ціни так сильно не піднімали. Інтерес покупців до морозива відбивають продавці. «Поступливість» виробників споживач не зміг оцінити, тому що істотно підвищила свою маржу роздрібна торгівля. Якщо раніше кожна ланка в торговельній мережі встановлювала націнку на морозиво в 20-30%, то тепер торгіві мережі збільшили свою частку до 50% -100%.

Експорт морозива скоротився: з січня по жовтень 2011 року за кордон було відвантажено 2,499 тис. т. Продукції, що на 7,75% менше, ніж за аналогічний період 2010 року. Хоча експорт в минулому році в 3,38 разу перевищив імпорт, показники обсягу поставок за кордон залишаються низькими: їх доля в загальному обсягу не перевищує 2,5%. Це доводить, що

потенціал розвитку продажів в даному продуктового ринку досить великий, а також підтверджує той факт, що морозиво в Україні виробляється в основному для внутрішнього споживання: до експорту виробники прибігають лише у тому випадку, коли український покупець проявляє недостатньо високу лояльність до бренду.

Навіть в умовах після-кризового періоду виробники прагнуть нарощувати обсяги експорту, щоб збільшувати виробництво і домінувати на ринку, незалежно від настроїв українського споживача. В 2011 року середня експортна ціна на українське морозиво виросла на 3,7%. Основна маса експортного потоку продукції пішла в країни СНД (2,043 тис. т): Казахстан, Молдову і Росію (0,767 тис. т). (табл. 1).

Таблиця 1

Темп приросту імпорту, експорту та виробництва морозива  
2006-2010 рр., %

Показник	Темп приросту по відношенню до попереднього року, %				
	2006	2007	2008	2009	2010
Імпорт	11,4	-3,3	36,2	-70,6	62,1
Експорт	-58,0	20,8	-18,5	23,2	25,3
Виробництво	-2,1	9,6	-6,7	-11,0	6,3

Джерело: Держкомстат України

Показники наростаючого імпорту є для морозивників тривожним сигналом. Але незважаючи на це, доля зарубіжного морозива на українському ринку не перевищує 1% від його загального обсягу. Середня ціна морозива, що імпортується до України скоротилася на 12,5% і склала 3,331 \$ тис./т. Таким чином, імпортери (рис. 1) посилюють конкуренцію на нашому ринку шляхом здешевлення своєї продукції.

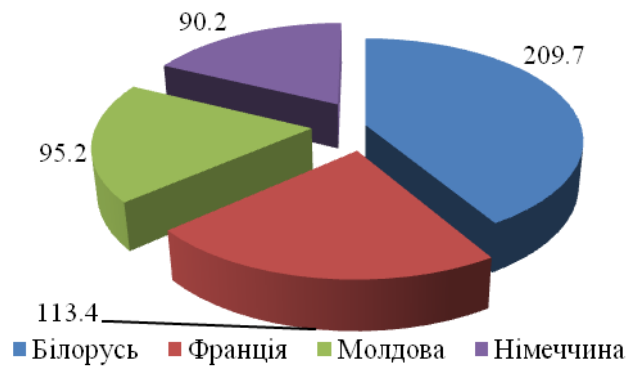


Рис. 1. Найбільші країни-імпортери морозива до України у 2011 р., т.

У 2011 р. провідні позиції за обсягами виробництва на українському ринку морозива займала компанія «Рудь» (ПАТ «Житомирський маслозавод»). Окрім неї в групу лідерів увійшли ЧАТ «Геркулес», ПОТ АПОТ «Фірма Ласька», ТОВ «Ласунка», ПАТ «Львівський хладокомбінат» і ТОВ «Еліт».

В найближчому майбутньому очікується зростання попиту на морозиво, виготовлене на основі натурального пломбіру. Перспективним залишиться сегмент родинного морозива, яке реалізується на ринку в зручних полімерних лотках і картонних відерках. Структура асортименту що випускається українськими морозивниками продукції в порівнянні з минулим роком не змінилася. Вафельний стаканчик як і раніше популярний і морозиво в нім тримає 50-55% ринку. Останні 45-50% доводяться на ескімо (25-30%), родинне (до 10%) і вагове (до 10%) морозиво. Специфіка асортиментної політики на підприємствах, що виробляють морозиво, полягає в тому, що кожен завод, практично кожен сезон зобов'язаний пропонувати ринку щось новеньке. Тому багато українських морозивників щорік оновлюють свої прайс-листи на чверть. Причому багато виробників копіюють асортимент конкурентів. Наприклад, якщо торік морожене з йогуртом робив один завод, в нинішньому сезоні такий або подібний продукт обов'язково запропонують ринку ще півдесятка виробників.

Підприємство «Морозко» одне з найкращих українських виробників морозива.

*Місія* підприємства «Морозиво»: як національний товаровиробник вважаємо своєю місією не тільки виробництво продукції, яка задовільняє смаки найвибагливіших споживачів, але й зміцнення позитивного іміджу нашої країни в світі.. Підприємство розташоване у місті Запоріжжя.

У компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи. Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягти значних результатів. Традиційне прагнення підприємства «Морозива» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками сучасні методи управління дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство постійно модернізує свої виробничі потужності. Так, у 2006 р. було встановлено 6 нових ліній виробництва Tetra Pak по розфасовці морозива. Сучасні площі модернізованих холодильних ємкостей дозволяють підприємству одночасно зберігати до 15 тис. т замороженої продукції. Сьогоднішній асортимент морозива налічує близько 90 видів продукції.



Портфель продукції включає 12 лінійок морозива:

-ріжок, ескімо, вафельний стакан, брикет, десерт в стакані полістиролу, фруктовий лід, морозиво у відерках, вагове, в контейнерах, морозиво-торт, морозиво-рулет і моноліт.

На сьогоднішній день все фабричне устаткування оновлене – технологічні і виробничі лінії складає новітня техніка провідних зарубіжних виробників. Як сировину підприємство використовує виключно натуральні продукти: скажімо, молоко для потреб підприємства виробляється на

власному молокопереробному заводі, де встановлена лінія по пастеризації молока, а також цех по виробництву молока, що згущує, і вершкового масла. Як стабілізатори (містяться в морозиві для збереження його структури) на комбінаті застосовують натуральні інгредієнти – гуарову камель і камель ріжкового дерева. Ми вважаємо, що, не дивлячись на кризу, споживач вибиратиме лише краще, і тому робимо ставку на виробництво виключно високоякісного морозива.

Крім того, підприємство «Морозиво» приділяє велику увагу просуванню своєї *продукції*. Орієнтація стимулювання збуту, пов'язана, як з учасниками каналів товароруку, так і з кінцевим споживачем. У першому випадку «Морозиво» повинен забезпечувати підтримку реалізації, шляхом надання устаткування (холодильні прилавки, лари) для морозива, пропонувати винагороду за збут і націлити на збільшення співробітництва і продуктивності. Тому цього року підприємству потрібно надати своїм дилерам і партнерам, з метою просування своєї торгової марки і стимулювання обсягів продажів – постери, фірмові парасолі, урни та ін. У другому випадку, слід використовувати метод визнання торгової марки за рахунок заохочення імпульсивних і великих покупок та шляхом проведення рекламних компаній (реклама в метро, радіо, телебаченню, участі в благодійних програмах, святах, а так само широким використанням конкурсів та розіграшів призів).

Для того, щоб залучити більшу кількість споживачів своєї продукції, керівництво повинно розробити систему знижок. Також ефективним є впровадження акцій таких наприклад: якщо покупець купує три упаковки морозива четверту він отримує в подарунок. Окрім того, можна організувати дегустації морозива на підприємствах продажу кінцевому споживачу. Це є ефективним для просування не лише відомих марок морозива, а й нових видів продукції. Для підвищення попиту населення потрібно застосувати такі види реклами, як: реклама на телебаченні, радіо і т.д.; реклама в транспорті.

Необхідно заохочувати найбільш активних дилерів і партнерів, надаючи їм фірмові зонти та іншу рекламну продукцію.

Цього сезону (2011 р.) споживачів «потягнуло» на морозиво в креативному оформленні. Так, високою популярністю користувалося морозиво, розфасоване в незвичайну для українського ринку упаковку, – преміум, типа Squeeze up (дуже популярну в Європі). Наприклад, саме в таких картонних тубах презентувала ряд своїх новинок компанія «Геркулес»:

2011 рік порадував популярністю незвичайних смаків. Була введена на ринок новинка – пінаколада: вона, на перший погляд, з морозивом не асоціюється, але продажі морозива з даним наповнювачем в східному регіоні України говорять про зворотний. Також великим успіхом користуються наповнювачі з підвищеним вмістом шматочків фруктів.

З метою розширення асортименту морозива нами було запропонована розробка *нового морозива* з додаванням цикорлакту – «Морозиво цико». Цикорлакт являє собою висушену суміш екстракту цикорію та знежирене коров'яче молоко

### III. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

а) штатний розклад підприємства та місячний оклад працівників наведено у табл. 3:

Таблиця 3

Штатний розклад підприємства

Посада	Необхідна чисельність, осіб	Місячний оклад, грн.
1	2	3
1. Директор	1	$5000+35=5035$
2. Бухгалтер	2	$(2700+35)*2=5470$
3. Секретар	1	$1760+35=1795$
4. Завідувач складу	1	3500
5. Прибиральник	1	$900+35=935$
6. Охоронець	1	$2000+35=2035$
7. Водій	1	$2200+35=2235$
8. Кондитер	1	2580

б) розподіліть персоналу за рівнем кваліфікації: фахівці та допоміжні робітники наведено у таблиці 4. Додаткова заробітна плата (премія) складе у 2012 році:

- для фахівці – 10% від окладу;
- для допоміжних робітників – 5,8% від окладу.

Таблиця 4

## Розподіл працівників підприємства за рівнем їх кваліфікації

Фахівці				Допоміжні робітники			
Посада	Оклад	Додаткова заробітна плата (премія) 10%	Фонд заробітної плати	Посада	Оклад	Додаткова заробітна плата (премія) 5,8%	Фонд заробітної плати
1	2	$3=2*10\%$	$4=2+3$	5	6	$7=6*5,8\%$	$8=6+7$
Директор	5035	503,50	5538,50				
та інші							

в) розрахунок заробітної плати фахівців та допоміжного персоналу з вирахуванням єдиного соціального внеску (3,6%) та податку з доходів фізичних осіб (15%) наведений у таблиці 5.

Таблиця 5

## Розрахунок заробітної плати фахівців та допоміжного персоналу

Посада	Фонд заробітної плати	Утримання єдиного соціального внеску (3,6%)	База оподаткування податком на доходи фізичних осіб	Податок з доходів фізичних осіб («прибутковий податок»)=15%	Заробітна плата, що отримає працівник
1	2	$3=2*3,6\%$	$4=2-3$	$5=4*15\%$	$6=2-3-5$
<b>Фахівці стр.4 табл.4</b>					
Директор	5535,00	181,36	$5035,00-181,36=4853,74$	728,06	4125,68
Ішні	...				
<b>Допоміжні стр. 8 табл.4</b>					
Прибиральник	989,23	33,66	$935-33,66=901,34$	135,20	766,14
Ішні	...				
Всього	24918,77	897,08	24021,69	3603,25	20418,44

г) заповнимо таблицю 6, яка визначає якісні характеристики персоналу підприємства та бажаний рівень заробітної плати.

Таблиця 6

## Якісні характеристики персоналу

Посада	Якості необхідні для виконання робіт (освіта, кваліфікація, стаж роботи та ін.)	Бажаний рівень заробітної плати, грн.
1.	Вища освіта, досвід роботи на аналогічній посаді 5 років та більше	5000-6000
2.		

д) розрахуємо баланс робочого часу підприємства на 2011 рік. Результат розрахунку занесемо у табл. 7.

Таблиця 7

## Баланс робочого часу на 2011 рік

Показники	План		
	дні	години	%
1. Календарний фонд часу	365	X	X
Кількість днів, робота в які не проводиться:	115	X	X
- вихідних;	105		
- свята.	10		
3. Кількість робочого часу підприємства	250	2000	X
4. Загальна кількість неявок	35	280	100
4.1 чергові та додаткові відпустки	25	200	71
4.2 відпустки по навчанню	5	40	14
4.3 відпустки по хворобі і у зв'язку з пологами	3	24	9
4.4 виконання державних обов'язків	2	16	6
5. Корисний фонд робочого часу	218	1744	X
Тривалість робочого дня, годин			8

Робочий час підприємства використовується не ефективно, оскільки, корисний фонд робочого часу складає 218 днів (1744 годин), що складає 60%



від календарного фонду часу. Загальна кількість неявок на підприємстві складає 14% від загальної кількості робочого часу.

#### IV. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

1. Розрахуємо прогноз обсягів продажу. Результат занесемо у таблицю 8.

Таблиця 8

Прогноз обсягів продажу з поквартальним розподілом, грн.

Показники	Всього	Прогноз			
		I квартал (10 %)	II квартал (30%)	III квартал (40%)	IV квартал (20%)
1	2	3	4	5	6
1. Кількість продукції, що буде реалізована, од.	$3000 \cdot 35 \cdot \frac{1}{4} = 26250$	2625	7875	10500	5250
2. Ціна продукції, грн.	$15 + (35 - 1) = 49$	4,9	14,7	19,6	9,8
3. Обсяг реалізації (виручка), грн.	$26250 \cdot 49 = 1286250$	128625	385875	514500	257250

2. Проаналізуємо витрати підприємства. Заповнимо таблицю 9.

Таблиця 9

Витрати підприємства, грн.

Стаття витрат	Пояснення	Сума, грн.	Вид витрат
1	2		3
Витрати на заробітну плату	табл. 5 «Всього» стовб. 6	20418,44	
Нарахування на заробітну плату	табл. 5 («Всього» стовб. 3+5)	4500,33	
Витрати на рекламу	2000	2000	П
Витрати на зв'язок (телефон)	2000 хв. (0,30 грн.)		
Інше	1000	1000	
Витрати на закупні матеріали (продукцію, сировину) (вартість * кількість продукції, яка буде реалізована (табл. 8))	$8 \cdot (3000 \cdot n \cdot \frac{1}{4})$	210000	
Собівартість, всього	сума	238 518,77	Х

3. Звіт доходів та витрат підприємства згідно таблиця 10. Визначимо суму чистого прибутку (збитку) діяльності підприємства.

## Звіт доходів та витрат діяльності підприємства

Показники	Сума, грн.
1. Виручка від реалізації продукції, грн. в тому числі:	1 286 250,00
ПДВ (20%)	257 250,00
3. Чистий дохід, грн. (стр. 1 – стр. 2)	1 029 000,00
4. Собівартість продукції, грн.	238 518,77
5. Прибуток до оподаткування, грн. (стр. 3 – стр. 4)	790 481,23
6. Податок з прибутку (21%) (стр. 3 *21%)	166 001,06
7. Чистий прибуток/збиток (стр. 5 – стр. 6)	624 0,17

## 4. Визначимо рентабельність діяльності підприємства.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до собівартості:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} * 100 \% = \frac{6240,17}{238518,77} * 100\% = 261,82\%$$

Згідно умовних даних підприємство працює ефективно (262%).

5. Розрахуйте точку беззбитковості реалізації продукції підприємства у натуральних та грошових одиницях.

$$\text{ВЕР}_{\text{натур.од.}} = \text{В}_{\text{пост.}} / (\text{Ц} - \text{В}_{\text{змін.од.}}) = \frac{(20418,44 + 4500,33 + 2000 + 600 + 1000)}{49,00 - 8,00} = 5122 \text{ шт.}$$

Точка беззбитковості в грошових одиницях

$$\text{ВЕР}_{\text{грош.од.}} = \text{В}_{\text{пост.}} / \left(1 - \frac{\text{В}_{\text{змін.}}}{\text{Виручка}}\right) = \frac{20418,44 + 4500,33 + 2000,00 + 600,00 + 1000,00}{1 - \frac{8,00}{1286250,00}} = 28518,95 \text{ грн.}$$

Таким чином, беззбитковий рівень виробництва підприємства складе 5122 одиниці продукції (даного обсягу достатньо для покриття всіх витрат виробництва, за умови випуску 5123 та більше одиниць підприємство почне отримувати прибуток).

## РЕЗЮМЕ

Бізнес-план присвячено обґрунтуванню ефективності організації виробництва з випуску морозива з метою залучення інвесторів для кредитування частини витрат на технологічне устаткування.

Асортимент продукції, яка випускається, – морозиво десертне, вершкове, молочне і щербет.

Сировина база. Запорізька область максимально сприяє розвитку виробництва морозива: доступність і відносна низька вартість основних компонентів дозволяє досягти високої рентабельності виробництва - 236% (умовні значення). Беззбиткове виробництво – 5122 од. або 28518,95 грн.

Ринком збуту продукції є підприємства оптової і роздрібної торгівлі, підприємства громадського харчування м. Запоріжжя та Запорізької області, а також власна торгова мережа фірми.

Персонал фірми укомплектований висококваліфікованими фахівцями, які зайняті виготовленням морозива та його реалізацією.

Конкурентоздатність підприємства забезпечується: низькими внутрівиробничими витратами внаслідок організації виробництва фірми за замкнутим технологічним циклом; представлені всі технологічні стадії (відсутня лише власна сировинна база); переробка сировини, її збереження, доставка і реалізація готової продукції через власну торгову мережу.

### Загальний вигляд матриці SWOT

Макросередовище Мікросередовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ

### Приклад оформлення матриці SWOT

Ринок Підприємство	<u>Можливості:</u> - пріоритетна галузь; - збільшення доходів населення - впровадження нових технологій.	<u>Загрози:</u> - гальмування економічних реформ; - зниження обсягів ВВП; - зниження фінансування наукомістких галузей; - недостатній рівень освіти.
<u>Сильні сторони:</u> - висока якість і надійність продукції; - інноваційний потенціал продукції; - високий імідж підприємства на ринку; - наявність цінних конкурентних переваг.	СіМ	СіЗ
<u>Слабкі сторони:</u> - збільшення кількості активних конкурентів; - психологічний бар'єр керівників вищої ланки; - нестача інформації для проведення комплексного аналізу - низька чутливість споживачів до стимулювання збуту.	СлМ	СлЗ

## РЕКОМЕНДОВА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Бай С. І., Жуковська В. М., Тривайло А. Ю., Юшин С. О. Менеджмент. Ситуаційні вправи: навч. посібник / С. І. Бай, В. М. Жуковська, А. Ю. Тривайло, С. О. Юшин ; [за заг. ред. С. І. Бай]. – К., 2008. – 75 с.
2. Беличенко А. Г. Менеджмент: курс лекцій / А. Г. Беличенко, Т. К. Киселева. – Запорожжє : ЦНТЕИ, 2010. – 124 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2008. – 216 с.
4. Васильков В. Г. Організація виробництва : навч. посіб. / В. Г. Васильков. – К. : КНЕУ, 2006. – 524 с.
5. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации". / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби; Проспект, 2006. – 328 с.
6. Єрмошенко М. М. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко / Національна академія управління. – К. : НАУ, 2006. – 656 с.
7. Ермаков В. П. Менеджмент для студентов вузов / Ермаков В. П., Макиев З. Г. – Ростов – н/Д : Феникс, 2009. – 192 с.
8. Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
9. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник ; [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
10. Менеджмент : учеб. для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова ; [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 320 с.
11. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вузів / за ред. В. І. Крамаренко. – К. : ЦНЛ, 2010. – 248 с.

12. Менеджмент: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Міжрегіональна академія управління персоналом / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2007. – 702 с.
14. Олійник О. М. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для студ. вищих навч. закладів. / О. М. Олійник, А. С. Татаринцева. – Запоріжжя : ЗНУ, 2007. – 108 с.
15. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О. А. Подсолонко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 370 с.
16. Стадник В. В. Менеджмент: підруч. / В. В. Стадник, М. А. Йохна ; [2-ге вид., випр. и доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
17. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) : навч. посіб. / В. С. Сухарський ; [2-ге вид., доп., перероб.]. – Тернопіль : Астон, 2008. – 352 с.
18. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Кондор, 2010. – 820 с.
19. Шегда А. В. Менеджмент : підруч. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2008. – 687 с.
20. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль ; [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Академвидав, 2009. – 576 с.

### **Додаткова література**

1. Адизес И. Менеджмент: Стратегии, с которыми побеждают / И. Адизес, Е. Вольская, С. Гвоздев, Ю. Наврузов, К. Облой. – К. : Максимум, 2009. – 315с.

2. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг, Д. Ланкастер, Д. Уотерс, Д. Йорк, Н. Ленгли ; пер. с англ. О. О. Чистяков. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876с.
3. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О., Лайко Г. П. Практикум з менеджменту: навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом / Олена Вікторівна Баєва (ред.). – К. : МАУП, 2010. – 178 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 504 с.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 96 с.
7. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
8. Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В., Галигузов А. Г. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) / В. М. Гончаров (ред.). – Донецк, 2007. – 210 с.
9. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: Навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Х.: Видавництво ХНЕУ, 2009. – 212 с.
10. Друкер Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: пер. с англ.. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2007. – 295 с.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учеб. для студ. ВУЗов, обуч. по спец. «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2008.– 720с.
12. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: Навч. пос./ О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2010. – 296с.

13. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 235с.
14. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: Навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 3-те вид., доп. – К: КНЕУ, 2009. – 440 с.
15. Куценко В. М. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2006. – 296с.
16. Спивак В. А. Менеджмент: учеб. пособие / В. А. Спивак. – СПб. : Вектор, 2006. – 251с.
17. Трикер Р. И. Карманный справочник директора. Основы корпоративного управления: от А до Я / Р. И. Трикер. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 110 с.
18. SWOT-анализ – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посіб. / Під ред. д.е.н., проф., академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Балабанової Л. В. – Донецьк: Дондуєт, 2008. – 180 с.

#### **Періодичні видання:**

“Проблемы теории и практики управления”, “Персонал”, “Бізнес”, “Менеджмент в России и за рубежом” та ін.

#### **Джерела Internet**

1. <http://www.finansy.ru/> – економіка і фінанси: публікації, статті, огляди, аналітика тощо;
2. <http://ek-lit.agava.ru/> – Бібліотека економічної і ділової літератури;
3. <http://eur.ru> – науково-освітній портал «Економіка і управління на підприємстві»;
4. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративный менеджмент»



5. <http://www.vopresco.ru> – «Вопросы экономики»: всеросійський щомісячний журнал
6. <http://www.cisstat.com/rus/index.htm> – база даних “Статистика СНГ”;
7. <http://www.cfin.ru/press/marketing/> – журнал «Маркетинг в России и за рубежом»;
8. [www.business.kiev.ua](http://www.business.kiev.ua) – Інтернет-портал газети «Бізнес»;
9. <http://dictionary.economicus.ru/> – словники;
10. <http://www.econline.h1.ru/index.htm> – Сайт Economics online.

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Маркова Світлана Вікторівна  
Григор'єв Станіслав Михайлович  
Олійник Олександр Миколайович

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчально-методичний посібник  
з організації самостійної та індивідуальної робіт студентів  
денної форми навчання за напрямом підготовки «Менеджмент»

Рецензент *Є. В. Макажан*  
Відповідальний за випуск *С. В. Маркова*  
Коректор *О. М. Олійник*