

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

**ПРОГРАМА КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ
З ЦИКЛУ ДИСЦИПЛІН ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ ДЛЯ АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ**



рівень вищої освіти –перший (бакалаврський)
галузі знань – D «Бізнес, адміністрування та право»
спеціальність – D3 «Менеджмент»
освітня професійна програма – «Менеджмент»

ОДЕСА 2026

Програма кваліфікаційного іспиту з циклу дисциплін професійної підготовки для атестації здобувачів вищої освіти, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань – D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності – D3 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Розробники: Седікова І. О., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і логістики; Савенко І. І., д.е.н., професор кафедри менеджменту і логістики; Павлова І. О., д.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики; Корсікова Н. М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики; Агєєва І. М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики; Дьяченко Ю. В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики; Коренман Є. М., ст. викладач кафедри менеджменту і логістики.

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту і логістики
Протокол № 8 від «24 » грудня 2025 р.

Розглянуто і схвалено на засіданні методичної Ради спеціальності D3
«Менеджмент», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Протокол № 4 від 25.12 2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
1. Загальні положення	4
2. Основні положення щодо проведення кваліфікаційного іспиту	7
3. Перелік тестових завдань кваліфікаційного іспиту	9
Освітня компонента «Менеджмент»	9
Освітня компонента «Логістика»	13
Освітня компонента «Обґрунтування стратегічних рішень»	16
Освітня компонента «Операційний менеджмент»	20
Освітня компонента «Бізнес-планування підприємств галузі»	23
4. Методичні вказівки до розв'язання тестових завдань	28
Освітня компонента «Менеджмент»	29
Освітня компонента «Логістика»	35
Освітня компонента «Обґрунтування стратегічних рішень»	40
Освітня компонента «Операційний менеджмент»	43
Освітня компонента «Бізнес-планування підприємств галузі»	45
Додатки	51

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Менеджмент – це наука, яка спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології. З іншого боку, менеджмент має справу з людськими спільнотами, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо. За допомогою менеджменту людське суспільство з хаотичного перетворюється на високоорганізоване й ефективне. Тому, підготовка фахівців, котрі вміють забезпечити раціональне управління економічними, фінансовими, інвестиційними, інноваційними і соціальними процесами на підприємствах різних напрямів діяльності, організувати ефективні системи управління, удосконалити управління відповідно до тенденцій економічного та соціального розвитку регіону та країни є вкрай необхідною.

Кваліфікаційний іспит для здобувачів рівня вищої освіти – бакалавр включає перевірку знань, що формують компетентності, зазначені у Стандарті вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». На кваліфікаційний іспит виносяться освітні компоненти циклу професійної підготовки бакалавра спеціальності «Менеджмент»:

1. Менеджмент;
2. Логістика;
3. Обґрунтування стратегічних рішень;
4. Операційний менеджмент;
5. Бізнес-планування підприємств галузі.

Форма іспиту – письмова.

Комплексне кваліфікаційне завдання (ККЗ), яке кожний здобувач вищої освіти, отримує на початку екзамену, містить теоретичну (тестову) та практичну частини. Практична частина ККЗ містить кейсові завдання, пов'язані з особливостями прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Компетентності, які може отримати здобувач вищої освіти, які визначені в Стандарті вищої освіти 073 «Менеджмент» підготовки бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент»:

Інтегральна компетентність

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

Загальні компетентності

1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії

та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
7. Здатність спілкуватися іноземною мовою.
8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.
14. Здатність працювати у міжнародному контексті.
15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні компетентності

1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.
13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.
14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.
15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

16. *.Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів на підприємствах.

17. *.Здатність забезпечувати безперервний саморозвиток і самовдосконалення, відповідальність за розвиток інших у професійній діяльності

Програмні результати навчання

1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

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

4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

7. Виявляти навички організаційного проектування.

8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

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

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

13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

18. *.Встановлювати зв'язки між елементами системи управління та виявляти можливості розвитку підприємств

19. *.Впроваджувати інноваційні проекти з метою створення умов для ефективного функціонування та розвитку підприємств

20. *.Забезпечувати чітку роботу підприємств харчової та переробної

промисловості, виробництво якісної та безпечної продукції.

Для проведення кваліфікаційного іспиту створюється Екзаменаційна комісія (ЕК). ЕК очолюється Головою, який призначається із числа провідних менеджерів підприємств харчової та переробної промисловості, провідних вчених. До складу комісії входять з директор інституту, завідувач кафедри, ведучі викладачі кафедри.

2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

Кваліфікаційний іспит проводять за комплексними кваліфікаційними (ККЗ) завданнями, складеними у відповідності до програмам обов'язкових освітніх компонент, передбачених навчальним планом. ККЗ містять теоретичну та практичну частини.

Теоретична частина являє собою тестові завдання з освітніх компонент:

1. Менеджмент;
2. Логістика;
3. Обґрунтування стратегічних рішень;
4. Операційний менеджмент;
5. Бізнес-планування підприємств галузі.

Викладачі освітніх компонент, які виносяться на іспит, організують для здобувачів вищої освіти оглядові лекції та проводять консультації у визначений термін. Графік консультацій розміщується на сайті кафедри у розділі «Кваліфікаційний іспит» (http://mil.ontu.edu.ua/?page_id=1349).

Тривалість кваліфікаційного іспиту не перевищує 6 годин на день. Після закінчення іспиту роботи здаються ЕК. Перевірка робіт здійснюється членами ЕК, як правило, в день проведення іспиту. Не допускається перевірка робіт поза межами ОНТУ. Результати іспиту оголошуються Головою ЕК після перевірки робіт не пізніше наступного робочого дня на відкритому засіданні ЕК.

Критерії оцінювання ККЗ

До теоретичної частини включено 25 тестових завдань, з трьох-чотирьох варіантами відповідей, з яких правильною є лише **одна**. Теоретична частина виконується з використання ПК. На виконання тестової частини відводиться 35 хвилин. За кожну правильну відповідь здобувач вищої освіти отримує 2 бали. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач вищої освіти – 50 балів.

Практична частина виконується письмово, при цьому використовуються спеціальні проштамповані аркуші паперу, які видаються секретарем екзаменаційної комісії на початку екзамену. На титульній сторінці вказуються прізвище, ім'я та по-батькові здобувача вищої освіти, група, назва екзамену, дата, завдання. На кожній сторінці залишаються поля для зауважень, поміток екзаменаторів.

Оцінювання результатів розв'язання кейсового завдання здійснюється за критеріями табл. 1 у відповідності з набраними балами.

Таблиця 1

Шкала оцінювання кейсового завдання

Критерій	Макс бал	45–50 балів	44–35 балів	34-25 балів	24-15 балів
1. Розуміння проблеми та умов кейсу (визначення проблеми, виділення ключових даних)	10	Проблему визначено чітко; всі важливі фактори враховано	Проблему визначено правильно, але частково упущено другорядні дані	Проблема визначена частково; логічні прогалини	Проблема не визначена або визначена неправильно
2. Аналітична частина та обґрунтування (застосування методів аналізу, точність розрахунків, інтерпретація результатів)	15	Аналіз повний, коректні розрахунки, використано доречні методи	Є дрібні неточності, але логіка аналізу збережена	Аналіз поверхневий, методи застосовані неповністю	Аналіз відсутній або неправильний
3. Якість управлінських рішень (узгодженість із даними кейсу, обґрунтованість ефекту)	15	Рішення повністю відповідають даним кейсу, ефективність доведена	Рішення загалом логічні, обґрунтування часткове	Рішення слабо пов'язані з аналізом	Рішення не відповідають даним кейсу або відсутні
4. Структура та оформлення роботи (логічність, грамотність, використання таблиць/рисуноків)	5	Чітка структура, без помилок, якісна подача	Структура зрозуміла, незначні помилки	Структура нечітка, помітні помилки	Робота не структурована
5. Самостійність та креативність (оригінальність підходу, нестандартні рішення)	5	Є оригінальна ідея та власні висновки	Є часткова самостійність	Мінімальна самостійність	Плагіат або повна відсутність власних ідей
Загальна сума балів	50				

Загальна оцінка на шкалою ECTS визначається на основі суми балів, отриманих здобувачем вищої освіти за виконання теоретичної та практичної частини, що не може перевищувати 100 балів (таблиця 2).

Таблиця 2

Шкала оцінювання загальних результатів кваліфікаційного іспиту

Оцінка за бальною шкалою, що використовується у ОНТУ	Оцінка за національною шкалою
88–100	5 (відмінно)
79–87	4 (дуже добре)
71–78	4 (добре)
66–70	3 (задовільно)
60–65	3 (задовільно достатньо)
35-59	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання
0-34	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

3. ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «МЕНЕДЖМЕНТ»

- 1. До якого періоду відносять формування менеджменту, як специфічного виду діяльності і як наука?**
- а) XVII ст.; б) XVIII ст.;
 - в) XIX ст.;
 - г) XX ст.
- 2. На які рівні поділяють менеджмент, як апарат управління?**
- а) ринковий, бюрократичний, адміністративний;
 - б) інституційний, адміністративний, технічний;
 - в) евристичний, оперативний, адміністративний;
 - г) лінійний та штабний.
- 3. Назвіть принципами школи наукового управління (за Ф. Тейлором):**
- а) управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей, що дає змогу спростити процес прийняття управлінського рішення за допомогою математичних моделей
 - б) соціальні обов'язки бізнесу; удосконалення системи мотивації персоналу; доброзичливість і чесність керівництва у відносинах з підлеглими; сприяння всебічному задоволенню потреб працівників та їх особистому розвитку; важливість формування неформальних груп в організації; залежність продовження співробітництва з організацією від ефективності спільної праці;
 - в) спеціалізація робіт; науковий підбір робітників для виконання окремих задач на основі відповідних тестів, екзаменів тощо; наукове вивчення і навчання робітників; важливість спонукальних мотивів заробітної плати; розподіл відповідальності між робітниками та керівниками;
 - г) співробітництво, новаторство творчої природи людини, визнання її обдарувань, зацікавленість у постійному зростанні благополуччя.
- 4. Назвіть основні принципи поведінкового підходу до управління:**
- а) спеціалізація робіт; науковий підбір робітників для виконання окремих задач на основі відповідних тестів, екзаменів тощо; наукове вивчення і навчання робітників; важливість спонукальних мотивів заробітної плати; розподіл відповідальності між робітниками та керівниками
 - б) соціальні обов'язки бізнесу; удосконалення системи мотивації персоналу; доброзичливість і чесність керівництва у відносинах з підлеглими; сприяння всебічному задоволенню потреб працівників та їх особистому розвитку; важливість формування неформальних груп в організації; залежність продовження співробітництва з організацією від ефективності спільної праці;
 - в) управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей, що дає змогу спростити процес прийняття управлінського рішення за допомогою математичних моделей;
 - г) принцип *синергії*: збільшення показників ефективності діяльності системи в результаті об'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему, де ефект від взаємодії елементів системи перевищує суму ефектів діяльності кожного елементу окремо.

5. Назвіть основні принципи математичної школи (кількісного підходу) в управлінні:

а) спеціалізація робіт; науковий підбір робітників для виконання окремих задач на основі відповідних тестів, екзаменів тощо; наукове вивчення і навчання робітників; важливість спонукальних мотивів заробітної плати; розподіл відповідальності між робітниками та керівниками

б) соціальні обов'язки бізнесу; удосконалення системи мотивації персоналу; доброзичливість і чесність керівництва у відносинах з підлеглими; сприяння всебічному задоволенню потреб працівників та їх особистому розвитку; важливість формування неформальних груп в організації; залежність продовження співробітництва з організацією від ефективності спільної праці;

в) управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей, що дає змогу спростити процес прийняття управлінського рішення за допомогою математичних моделей;

г) принцип зворотного зв'язку. Згідно з цим принципом успішне управління може здійснюватися лише в тому випадку, якщо керуюча система буде отримувати інформацію про ефект, досягнутий тією чи іншою дією об'єкта управління, про досягнення (чи недосягнення) поставленої мети управління.

6. Які факторів зовнішнього середовища організації відносяться до факторів прямої дії?

а) стан економіки, демографічна ситуація, рівень розвитку технології, політичне становище;

б) цілі, задачі, технологія, структура, люди;

в) постачальники, конкуренти, трудові ресурси, споживачі, інвестори; г) вид конкурентного середовища організації.

7. Які факторів зовнішнього середовища організації відносяться до факторів непрямої дії?

а) стан економіки, демографічна ситуація, рівень розвитку технології, політичне становище;

б) цілі, задачі, технологія, структура, люди;

в) постачальники, конкуренти, трудові ресурси, споживачі, інвестори; г) вид конкурентного середовища організації.

8. Як називаються повноваження, що передаються безпосередньо від начальника підлеглому стосовно розпорядження певними видами ресурсів та права прийняття відповідних рішень ?

а) штабними;

б) функціональними;

в) лінійними;

г) адміністративними.

9. Як варто визначати загальну місію фірми?:

а) одержання прибутку;

б) підвищення продуктивності праці;

в) сенс існування організації у суспільстві;

г) заходи щодо подальшого розвитку організації.

10. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати в організації, що випускає відносно обмежену номенклатуру продукції, діє в стабільних зовнішніх умовах, для забезпечення свого функціонування вимагає рішення стандартних

управлінських задач:

- а) дивізійну;
- б) проектну;
- в) лінійно-функціональну;
- г) лінійну.

11. Яка з організаційних структур характеризується великим дублюванням функцій управління:

- а) функціональна;
- б) дивізійну;
- в) проектна;
- г) лінійно-функціональна.

12. Кому підпорядковуються члени робочої групи в організації з матричною структурою?

- а) керівникові проекту;
- б) керівникам функціональних відділів;
- в) і керівникові проекту, і керівникові функціонального підрозділу;
- г) виключно вищому керівництву.

13. Якою є оптимальна кількість підлеглих у генерального директора?

- а) чим більше підлеглих, тим легше працювати;
- б) 15-30 осіб;
- в) 8-12 осіб;
- г) 3-7 осіб.

14. Що повинен забезпечити менеджер для підвищення рівня мотивації працівників у відповідності мотиваційної теорії раціональних очікувань (В. Врума)?

- а) впевненість у підлеглих зв'язку між рівнем виконання завдань і рівнем отриманого винагородження;
- б) відповідний рівень заробітної плати;
- в) привабливість для підлеглих поставлених цілей;
- г) участь підлеглих у процесі прийняття управлінських рішень.

15. Як називається група чинників впливу на поведінку працівників пов'язаних з навколишнім середовищем, в якому виконується робота (за мотиваційною теорією Ф. Герцберга)?

- а) фактори «здоров'я»;
- б) дійсні мотиватори;
- в) стимули;
- г) важелі.

16. Що відноситься до релевантної інформації?

- а) недостатня інформація, необхідна для прийняття рішень;
- б) зайва інформація для прийняття рішень;
- в) вся інформація про ринки і конкурентів., необхідна фірмі;
- г) необхідна інформація для ухвалення господарського рішення.

17. Який з перерахованих нижче методів розподілу обов'язків в організації реалізований за функціональною ознакою?

- а) відкриття філій підприємства в п'яти містах;
- б) формування відділів з виробництва, маркетингу, управління кадрами, фінансових

питань;

- в) формування цехів з виробництва печива, шоколадних цукерок, карамелі;
- г) розподіл працівників на групи за певною чисельністю.

18. Як називається форма влади, що передбачає унікальний досвід, спеціальні глибокі знання та фахові практичні знання?

- а) влада, заснована на винагороді;
- б) референтна влада;
- в) експертна влада;
- г) легітимна влада.

19. Який стиль керівництва пропонується використовувати якщо підлеглі мають незадовільний рівень професійної і психологічної підготовки?

- а) обґрунтування;
- б) вказівки;
- в) делегування;
- г) залучення.

20. Який стиль керівництва пропонується використовувати якщо підлеглі мають високий рівень професійної і психологічної підготовки?

- а) обґрунтування;
- б) вказівки;
- в) делегування;
- г) залучення.

21. Вкажіть, що характерно для японських компаній у відносинах між керівниками і підлеглими?

- а) по можливості бажано, щоб людина все своє життя залишився на одному робочому місці, де вона набуває певного досвіду, що відповідно підвищує ефективність роботи;
- б) відсутність диференційованого ставлення до людей;
- в) для успішної роботи в компанії важливо, який навчальний заклад закінчив співробітник і з якими оцінками;
- г) при всіх позитивних якостях свободи дискусії у великій компанії вона порушує режим роботи.

22. Як слід поставитися до накопичення інформації про проблему?

- а) чим більше інформація, тим краще;
- б) надлишок інформації також шкідливий, як і її нестача;
- в) отримання максимуму інформації про проблему - обов'язок керівника;
- г) надлишковий обсяг інформації - запорука успіху.

23. Як називається вид управлінського ефекту, що визначає здатність системи управління зберігати певну кількість трудових, матеріальних, фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур, механізмів тощо?

- а) ресурсний;
- б) соціальний;
- в) економічний;
- г) науково-технологічний;

24. Що не відноситься до категорії «внутрішньої винагороди»?

- а) зарплата;

- б) кар'єра;
- в) сама робота;
- г) визнання оточення.

25. До якої моделі менеджменту відносяться наступні характеристики? «По життєве» наймання працівників, колективне прийняття рішення; відсутність чітких посадових інструкцій, колективна відповідальність, розвиток неспеціалізованої (диверсифікованої) ділової кар'єри (горизонтальної), ротація кадрів, механізми опосередкованого, неявного контролю, відношення до робітника як до особистості:

- а) американської;
- б) японської;
- в) європейської;
- г) української.

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «ЛОГІСТИКА»

1. Рішення на користь власного виробництва матеріальних ресурсів для виробничих потреб приймається, якщо:

- А) існує велика гнучкість у виборі можливих джерел постачань і виробів-замінників;
- Б) відсутність необхідних потужностей для виробництва матеріальних ресурсів;
- В) необхідно зберегти комерційну таємницю щодо технології виробництва

2. Назвіть, який вид логістики досліджує процеси, які протікають на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному і міждержавному рівні:

- А) макрологістика;
- Б) мікрологістика;
- В) зовнішня логістика;

3. Назвіть питання, які вирішує мікрологістика:

- А) оперативні питання руху інформаційного потоку в просторі;
- Б) локальні питання окремих фірм і підприємств;
- В) питання, пов'язані з аналізом ринку постачальників і споживачів;

4. Назвіть критерій, який не є ефективним під час оцінювання і вибору потенційних постачальників:

- А) надійність постачання;
- Б) віддаленість постачальника від споживача;
- В) юридична адреса постачальника.

5. Визначте найбільш коректне з наукової точки зору трактування логістики в економічній сфері:

- А) діяльність, пов'язана з організацією та здійсненням процесів перевезення;
- Б) система матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання;
- В) комплексне управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними й фінансовими потоками.

6. Об'єктом дослідження логістики є:

- А) матеріальні потоки, а також пов'язані з ними інформаційні та фінансові потоки;
- Б) система економічних відносин, що формується у процесі переміщення товарів і надання послуг від місць ресурсного забезпечення виробництва до кінцевих споживачів;
- В) товарні ринки та ринкова кон'юнктура окремих видів товарів і послуг.

7. Стадія, на якій відповідно до логістичної концепції доцільно здійснювати облік логістичних витрат:

- А) етап закупівлі матеріальних ресурсів;
- Б) упродовж усього логістичного ланцюга;
- В) на завершальному етапі розподілу («остання миля»).

8. Метод виявлення та відбору потенційних постачальників, що переважно застосовується в системі державних закупівель матеріальних ресурсів:

- А) ведення ділового листування та встановлення особистих контактів з можливими постачальниками;
- Б) участь у спеціалізованих виставках і ярмарках;
- В) оголошення та проведення конкурсних процедур (тендерів) на постачання матеріальних ресурсів.

9. Який вид транспорту володіє найвищою здатністю доставляти вантаж у задану точку території «від дверей до дверей»:

- А) залізничний;
- Б) водний;
- В) автомобільний.

10. Яку інформацію містить інформаційний потік, що супроводжує матеріальний потік у прямому напрямку:

- А) відомості щодо сформованих замовлень;
- Б) попередню інформацію про заплановане або очікуване прибуття вантажів;
- В) дані про кількісні та якісні характеристики матеріального потоку.

11. Яку інформацію повинна забезпечувати логістична інформаційна система:

- А) інформацію, що відображає рівень витрат на просування продукції від постачальника до кінцевого споживача;
- Б) інформацію, яка відображає переваги та недоліки функціонування процесів переміщення матеріальних потоків з метою обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо регулювання логістичної системи;
- В) інформацію про результати просування продукції на всіх етапах і в усіх підсистемах логістичної системи.

12. Для знаходження місця розміщення дистрибуційного центру використовується:

- А) метод центра ваги;
- Б) метод факторного аналізу;
- В) метод кореляційного аналізу.

13. Запаси, що формуються з метою забезпечення безперервного постачання споживачів за умов невизначеності та непередбачуваних обставин:

- А) підготовчі запаси;
- Б) страхові запаси;
- В) сезонні запаси.

14. До задач виконуваних диспозитивними інформаційними системами відносять:

- А) детальне управління запасами, управління внутрішньо складським транспортом, облік відвантажених вантажів;
- Б) створення та оптимізація ланок логістичного ланцюга, планування виробництва,

загальне управління запасами, управління резервами;

В) оперативне управління обслуговування виробництва, контроль матеріальних потоків, моніторинг транспорту.

15. Назвіть сутність аутсорсингу, як послуги третьої сторони:

А) вид об'єднання підприємств задля ефективного використання ресурсів;

Б) співпраця підприємств в інноваційних розробках;

В) метод ведення бізнесу, при якому послуги чи певні завдання виконує третя сторона.

16. Канали розподілу, які складаються з виробника і одного або декількох посередників, що діють як єдина система є:

А) горизонтальними;

Б) вертикальними;

В) ексклюзивними.

17. Оптимальна величина замовлення матеріального ресурсу визначається:

А) витратами на закупівлю і утримання запасів;

Б) максимальним використанням складів;

В) мінімальним часом поставки.

18. Показник, що характеризує вартість реалізованої зі складу продукції за відповідний період, називається:

А) питоме середнє навантаження на 1 м² корисної площі;

Б) коефіцієнт використання загальної площі складу;

В) складський товарооборот.

19. Площа складу, яка зайнята проїздами і проходами між стелажми, штабелями, називається:

А) корисною;

Б) допоміжною;

В) адміністративно-побутовою.

20. Ідентифікація вантажу – це:

А) процес кодування вантажу, що дозволяє забезпечити облік та контроль його руху на складі;

Б) сукупність операцій, які забезпечують процес зберігання вантажів на складі;

В) сукупність операцій, які забезпечують процес переміщення вантажів.

21. Чим вищий коефіцієнт використання корисної площі складу, тим:

А) вища вартість продукції, що зберігається на складі;

Б) нижчі витрати на зберігання вантажу на складі;

В) більша загальна площа складу.

22. Запаси, призначені для безперервного постачання споживачеві за непередбачених обставин:

А) страхові запаси

Б) це виробничі запаси

Г) сезонні запаси.

23. Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками:

- А) у процесі створення матеріальних благ або надання матеріальних послуг;
- Б) у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами;
- В) у процесі реалізації продукції - на транспортних ділянках

24. До категорії «товарний запас» належать:

- А) запаси металопрокату на складі готової продукції металургійного комбінату.
- Б) запаси на складі сировини взуттєвої фабрики.
- В) запаси борошна на складах хлібозаводу

25. На етапі матеріально-технічного забезпечення матеріальний потік має форму потоку:

- А) готової продукції
- Б) запасних частин для продукції, яка використовується споживачем
- В) сировина, допоміжні матеріали.

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ»

1. Які стратегії підприємства пов'язані зі зміною товару або ринку?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії диверсифікованого зростання;
- в) стратегії інтегрованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

2. Які стратегії підприємства пов'язані із відсутністю можливості розвитку організації на даному ринку, з даним товаром, в рамках даної галузі?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії диверсифікованого зростання;
- в) стратегії інтегрованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

3. Які стратегії підприємства пов'язані із розширенням організації завдяки додаванню нових структур?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії диверсифікованого зростання;
- в) стратегії інтегрованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

4. Які стратегії підприємства пов'язані із потребою в перегрупуванні сил після довготривалого зростання або в разі необхідності підвищення ефективності функціонування в умовах спаду чи кардинальних змін в економіці?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії диверсифікованого зростання;
- в) стратегії інтегрованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

5. Для якої конкурентної стратегії за класифікацією Майкла Портера характерно наступне: - існує безліч відмінних характеристик продукції, які виділяються і цінуються споживачами; - переважає нецінова конкуренція; - ознаки відмінності не

можуть бути імітовані іншими конкурентами оперативно і без значних витрат?

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія лідерства у витратах;
- в) стратегія фокусування;
- г) стратегія «збору врожаю».

6. Для якої конкурентної стратегії за класифікацією Майкла Портера характерно наступне: - існують ринкові ніші, на яких можна сконцентрувати діяльність підприємства; - ресурси підприємства не дозволяють обслуговувати весь ринок?

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія лідерства у витратах;
- в) стратегія фокусування;
- г) стратегія «збору врожаю».

7. Для якої конкурентної стратегії за класифікацією Майкла Портера характерно наступне:- попит на продукцію досить однорідний; - переважає цінова конкуренція; - галузева продукція стандартизована?

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія фокусування;
- в) стратегія лідерства у витратах;
- г) стратегія «збору врожаю».

8. Позитивний імідж підприємства, висока кваліфікація персоналу, відповідність організаційної структури стратегії, висока рентабельність, лідер на ринку – це:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

9. Висока плінність кадрів, застарілі технології, обладнання, неефективна організація збуту, відсутність інноваційних можливостей – це:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

10. Зниження курсу національної валюти, політична нестабільність, поява нових конкурентів, скорочення доходів населення – це:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

11. Прискорення темпів росту ринку товарів номенклатури підприємства, зменшення конкурентного тиску, зниження податкових ставок – це:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

12. Для якої системи управління основою є аналіз розвитку ринку і зовнішнього середовища?

- а) довгострокове планування;
- б) стратегічне планування;
- в) бюджетування;
- г) стратегічне управління.

13. Для якої системи управління характерне таке припущення – часткова передбачуваність за слабкими сигналами?

- а) довгострокове планування;
- б) стратегічне планування;
- в) бюджетування;
- г) стратегічне управління.

14. Встановіть вірну послідовність процесів стратегічного управління:

- а) визначення місії і цілей, аналіз середовища, виконання стратегії, вибір стратегії, оцінка і контроль виконання;
- б) визначення місії і цілей, вибір стратегії, аналіз середовища, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання;
- в) аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання.

15. В ході якого етапу стратегічного управління приймаються рішення щодо того, якими засобами підприємство буде домагатися досягнення мети, відбувається прийняття рішень з приводу того, що робити з конкретним продуктом, бізнесом, в якому напрямку розвиватися?

- а) аналіз середовища;
- б) визначення місії і цілей;
- в) вибір стратегії;
- г) виконання стратегії;
- д) оцінка і контроль виконання.

16. Для якого етапу стратегічного управління головне завдання – це встановити баланс інтересів різних груп людей, що зацікавлені в функціонуванні підприємства і впливають на характер, зміст і спрямованість його діяльності, тобто необхідно визначити куди буде рухатися підприємство?

- а) визначення місії і цілей;
- б) аналіз середовища;
- в) вибір стратегії;
- г) виконання стратегії;
- д) оцінка і контроль виконання.

17. Який етап стратегічного управління створює умови, базу для реалізації стратегії і для досягнення підприємством поставленої мети? Тобто це виконання стратегічних змін, що приводять підприємство в такий стан, в якому воно готове до проведення стратегічних рішень.

- а) визначення місії і цілей;
- б) аналіз середовища;
- в) виконання стратегії;
- г) вибір стратегії;
- д) оцінка і контроль виконання.

18. Який етап стратегічного управління забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і самими цілями підприємства?

- а) оцінка і контроль виконання;
- б) визначення місії і цілей;
- в) аналіз середовища;
- г) виконання стратегії;
- д) вибір стратегії.

19. Який етап стратегічного управління забезпечує не тільки базу для визначення місії і цілей, але і базу вироблення стратегії поведінки підприємства шляхом аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів?

- а) оцінка і контроль виконання;
- б) аналіз середовища;
- в) визначення місії і цілей;
- г) виконання стратегії;
- д) вибір стратегії.

20. Які фактори середовища існують об'єктивно і на які підприємство НЕ може здійснювати вплив?

- а) фактори мікросередовища;
- б) фактори внутрішнього середовища;
- в) фактори макросередовища.

21. Які фактори середовища існують об'єктивно, впливають на підприємство і підприємство також МОЖЕ на них здійснювати вплив?

- а) фактори внутрішнього середовища;
- б) фактори макросередовища;
- в) фактори мікросередовища.

22. Які фактори середовища є підконтрольними підприємству і підприємство МОЖЕ на них здійснювати вплив?

- а) фактори макросередовища;
- б) фактори мікросередовища;
- в) фактори внутрішнього середовища.

23. Відповідно до ієрархії (піраміди стратегій) виділяють такі стратегії:

- а) зростання, стабілізації, виживання;
- б) корпоративна, конкурентна, функціональна;
- в) корпоративна, ділова, функціональна .

24. На вибір організаційної структури управління стратегічного типу впливають деякі фактори, серед яких: розмір підприємства і масштаб його діяльності, географічне місцезорозташування, стратегія підприємства, динамізм зовнішнього середовища, ставлення з боку співробітників і керівників. Якого ще фактору впливу не вистачає?

- а) клімат в колективі;
- б) великі і часті зміни в ринковому середовищі;
- в) відповідність існуючої ОСУ обраній стратегії;
- г) технологія.

25. До якої категорії відноситься співробітник, якщо він не сприймає зміни, що відбуваються на підприємстві і не проявляє відкрито своє ставлення?

- а) прихильник;
- б) противник;
- в) пасивний прихильник;

- г) небезпечний елемент.

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Як слід розуміти термін «операційний менеджмент»?

- а) цілеспрямовані управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування операційної системи організації та досягнення цілей, поставлених перед нею;
- б) планування, організація, контроль усіх видів діяльності щодо переміщення, складування, які забезпечують проходження матеріальних потоків;
- в) всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації чи покупців;
- г) наукове учення про раціональну організацію виробництва та розподілу

2. Чим визначається роль операційного менеджменту як різновиду функціонального менеджменту?

- а) спрямованістю на вирішення повсякденних завдань стосовно основної діяльності, що забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності;
- б) поточним реагуванням на небажані відхилення, які постійно виникають у будь-якому процесі;
- в) сферою його застосування, яка охоплює загальний спектр питань управління організацією;
- г) застосуванням економіко-математичних методів до вирішення операційних проблем організації за критерієм оптимальності.

3. Які із зазначених сфер менеджменту безпосередньо стосуються операційного менеджменту?

- а) управління якістю продукції та праці;
- б) управління фінансовими ресурсами;
- в) управління використанням виробничих фондів;
- г) організація виробничого процесу в просторі та часі.

4. У чому полягає сутність операційної функції?

- а) у виробництві товарів і наданні послуг, які призначені для постачання у зовнішнє середовище;
- б) у забезпеченні організації різними видами ресурсів;
- в) в автоматизації процесу виробництва;
- г) у виробництві товарів з метою їхнього постачання у зовнішнє середовище.

5. Які з перелічених є основними принципами раціональної організації операційних процесів?

- а) цілеспрямованість, відкритість, безперервність, паралельність;
- б) демократичність, цілеспрямованість, ритмічність, циклічність;
- в) пропорційність, прямоточність, паралельність, ритмічність, безперервність;
- г) пропорційність, адаптивність, стійкість, ритмічність.

6. Яке з перелічених стратегічних рішень вирішується в межах операційного менеджменту?

- а) вибір оптимального місцеположення підприємства;
- б) капіталовкладення у будівництво Діснейленду;
- в) стажування менеджера персоналу за кордоном;

г) проведення маркетингових досліджень ринку дитячих товарів.

7. У якій послідовності розробляється операційна стратегія?

- а) вертикальна інтеграція, рішення за виробничими потужностями, місцеположенням, процесом виробництва, технологіями, запасами, організація робочої сили;
- б) вертикальна інтеграція, організація робочої сили, рішення за місцеположенням, виробничими потужностями, процесом виробництва, технологіями, запасами; Вибір місцеположення, виробничих потужностей, процесу виробництва.
- в) вертикальна інтеграція, рішення за місцеположенням, виробничими потужностями, процесом виробництва, технологіями, запасами, організація робочої сили.

8. Основною метою стратегії товару вважається:

- а) забезпечення конкурентної переваги для товару;
- б) забезпечення вибору, проектування та розвиток товару на ринку;
- в) врахування конкурентних позицій товару щодо конкурентів;
- г) створення якісного товару.

9. За якого типу процесу використовується операційна стратегія виробництва у невеликих обсягах або партіях різних товарів?

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

10. За якого типу процесу використовується стратегія великих обсягів виробництва подібних товарів?

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

11. За якого типу процесу використовується операційна стратегія класичних конвеєрів?

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

12. Яка з відповідей стосується «виходів» операційної системи?

- а) зв'язки системи з факторами, що не входять до її складу та спрямовані у неї ззовні;
- б) продукти роботи операційної системи, які споживаються ззовні системи;
- в) проміжні продукти функціонування операційної системи, які споживаються всередині системи;
- г) відходи операційної системи, які потребують миттєвої утилізації.

13. Яка підсистема здійснює функцію перетворення вхідних затратних ресурсів (енергія, інформація, капітал, матеріали, праця) на вихідні прибуткові результати (товари, послуги)?

- а) технічної підготовки;
- б) переробна;
- в) планування та контролю;

г) ресурсного забезпечення.

14. Яке з положень відповідає характеристиці операційного циклу?

- а) організація операційного процесу у часі;
- б) календарний період часу, упродовж якого ресурси на «вході» операційної системи проходять усі операції операційного процесу і трансформуються у результати на її «виході»;
- в) він складається з тривалості робочих операцій та перерв, зумовлених створенням запасів, нерівномірністю операційного процесу тощо;
- г) усі перелічені вище відповіді.

15. Як називається сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, унаслідок яких вихідні матеріали і напівфабрикати перетворюються на готові вироби або послуги?

- а) трансформаційний процес;
- б) операційний (виробничий) процес;
- в) процес масового виробництва;
- г) безперервний процес.

16. Що розуміють під поняттям «вузьке місце»?

- а) будь-який ресурс, потужність (пропускна здатність) якого більша, ніж потреба в ньому;
- б) ресурс, завантаження якого практично відповідає його потужності;
- в) будь-який ресурс, потужність (пропускна здатність) якого менше, ніж потреба в ньому;
- г) відставання пропускної здатності окремих груп обладнання від пропускної здатності ведучої групи обладнання.

17. Що є метою проектування операційної системи?

- а) задоволення попиту споживачів на товари (послуги) у поєднанні з забезпеченням достатньої ефективності кінцевих результатів діяльності організації;
- б) задоволення попиту споживачів на товари (послуги);
- в) забезпечення достатньої ефективності кінцевих результатів діяльності організації;
- г) створення операційної системи з вираженою компетентністю.

18. Які критерії беруться до уваги при проектуванні виробів?

- а) вартість, якість, економічність, надійність, простота та строк експлуатації, розмір, потужність й міцність, безпечність експлуатації;
- б) виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, цінність, стандартизація, безпечність та промислова санітарія та гігієна;
- в) тип трансформуючої підсистеми, методи розробки, рівень механізації та автоматизації, ступінь спеціалізації праці працівників;
- г) вартість, якість, економічність, надійність та строк експлуатації, розмір, потужність й міцність.

19. Чисельність ремонтного персоналу розраховується по

- а) кількості ремонтів;
- б) трудомісткості продукції;
- в) штатним крапкам;
- г) загальній трудомісткості ремонтних робіт

20. З якою метою проводиться капітальний ремонт

- а) гарантованого забезпечення і відновлення працездатності обладнання;

- б) часткового відновлення працездатності обладнання;
- в) повного відновлення ресурсів обладнання;
- г) гарантованого забезпечення і відновлення працездатності обладнання та повного відновлення ресурсів обладнання.

21. Потокова лінія являє собою групу робочих місць:

- а) за якою закріплено виготовлення одного або обмеженої кількості найменувань предметів праці;
- б) що розташовані за однотипними групами (за технологічним принципом);
- в) на яких ведеться обробка різних видів предметів праці;
- г) за якою закріплення виготовлення предметів праці відсутнє .

22. До основних показників роботи потокової лінії (конвеєрів) відносять:

- а) такт потокової лінії;
- б) ритм потокової лінії;
- в) тривалість технологічного циклу виготовлення деталі;
- г) кількість робочих місць на операціях.

23. Які проблеми вирішуються у ході оперативного управління операційним процесом?

- а) неритмічність поставок товарів;
- б) відсутність автоматизованої системи управління;
- в) усі перелічені проблеми;
- г) крадіжки товарів в торговому залі.

24. Яке з визначень найбільш об'єктивно відображає зміст диспетчеризації?

- а) система безперервного контролю та оперативного регулювання ходу операційного процесу з метою забезпечення виконання розділів операційної програми;
- б) система оперативного регулювання ходу операційного процесу з метою забезпечення виконання операційної програми;
- в) початковий етап оперативного управління операційним процесом;
- г) система централізованого контролю та оперативного регулювання операційних процесів, яка здійснюється диспетчером з центрального пункту.

25. Традиційна система організації виробництва за своєю сутністю є:

- а) витягаючою;
- б) виштовхуючою;
- в) такою, що не передбачає проведення оперативно-календарного планування (ОКП);
- г) такою, що потребує обов'язкового створення запасів сировини та готової продукції.

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ»

1. Які з наведених характеристик найбільш повно відображають питання, які слід висвітлити при наведенні характеристики суб'єкта підприємницької діяльності у розділі “Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція”?

а) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;

б) організаційно-правова форма; організаційна структура управління; розмір сформованого статутного капіталу; склад та структура персоналу;

в) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;

г) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Оберіть правильне та повне визначення суті поняття “бізнес-план”:

а) документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту;

б) документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами розрахунків, при яких досягається максимізація прибутку;

в) документ, який містить систему розрахунків, які ув'язані в часі та просторі;

г) документ, який містить мету, цілі та завдання бізнес-плану.

3. Оберіть характеристику, яка відповідає внутрішній функції бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності:

а) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проекту;

б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;

в) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проекту;

г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) суб'єкта бізнесу.

4. Яка з наведених нижче характеристик не відповідає цілям бізнес-планування?

а) промодельовати систему управління суб'єктом бізнесу;

б) розвинути управлінські навички робітників суб'єкта бізнесу;

в) передбачити ускладнення (ризик) функціонування суб'єкта бізнесу;

г) забезпечити процес “комунікації” між суб'єктом підприємницької діяльності та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.

5. Якому методу планування відповідає така характеристика як “розрахунок розміру прибутку, який є бажаним для суб'єкта бізнесу, після чого здійснюється розрахунок ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено цей прибуток”?

а) максимізації прибутку;

б) цільового прибутку;

в) індикативного прибутку;

г) оптимізації прибутку.

6. У чому полягає зміст такої вимоги до оформлення бізнес-плану як “науковість представлених результатів”?

а) результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових підходів та методик;

б) результати розрахунків основних показників слід порівняти з науково-обґрунтованими даними;

в) проведені розрахунки повинні бути точними;

г) проведені розрахунки повинні бути належною мірою деталізованими у часі.

7. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності у розділі “Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція”?

- а) етапи життєвого циклу;
- б) показники якості;
- в) собівартість виробництва і збуту;
- г) економічні показники.

8. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1- ший суб'єкт підприємницької діяльності – 25%; 2-гий та 3-тій – по 20%; ще 5-ть суб'єктів підприємницької діяльності – по 7%. Зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку.

- а) ринок монополізований;
- б) ринок нормальної конкуренції;
- в) ринок з низьким рівнем конкуренції;
- г) ринок олігополізований.

9. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Маркетинг-план”:

- а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
- б) визначити ціну на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності;
- в) обґрунтувати стратегію виходу суб'єкта підприємницької діяльності на ринок та успішного функціонування на ньому;
- г) визначити чи продукція (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності будуть користуватись попитом на ринку.

10. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Маркетинг-план”?

- а) опис цільового ринкового сегмента;
- б) вибір каналів збуту продукції;
- в) проведення сегментації споживачів;
- г) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринок.

11. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Виробничий план”?

- а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
- б) планування виробничої потужності;
- в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
- г) встановлення ціни на продукцію (послуги).

12. Що є основним ресурсним обмеженням у “Виробничому плані”?

- а) виробнича потужність суб'єкта підприємницької діяльності;
- б) кількість виробничих операцій;
- в) ресурсне забезпечення;
- г) матеріально-технічна база.

13. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Організаційний план”?

- а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі;
- б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;
- в) обрання організаційної структури управління;
- г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

14. Важливим інструментом “Організаційного плану”, який ув’язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями є:

- а) організаційно-методична карта;
- б) сценарний план проекту;
- в) алгоритм етапів бізнес-проекту;
- г) календарний план-графік реалізації проекту.

15. Яка інформація з “Організаційного плану” переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним згідно логіки розробки обов’язкових розділів цього документа?

- а) загальна вартість робіт з таблиці “Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”;
- б) загальна сума витрат на оплату праці управлінського персоналу;
- в) ризики реалізації проекту, пов’язані з процесами організації управління;
- г) форма власності та організаційно-правова форма суб’єкта підприємницької діяльності

16. Дисконтування використовують для:

- а) приведення вартості теперішніх доходів до майбутнього часу;
- б) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;
- в) покращення показників фінансової ефективності проекту;
- г) визначення термінів реалізації проекту.

17. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:

- а) експертиза обов’язкових розділів бізнес-плану та його оформлення;
- б) експертиза проекту щодо його новизни та перспективності бізнес-ідеї;
- в) експертиза планового документа та експертиза бізнес-ідеї;
- г) експертиза усіх розрахунків на предмет їх точності та науковості, експертиза документа на предмет відповідності вимогам банків та фінансово-кредитних установ.

18. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Фінансовий план”:

- а) визначити суму чистого прибутку суб’єкта підприємництва на кінець планового періоду;
- б) скласти баланс суб’єкта підприємництва на увесь період реалізації підприємницького проекту;
- в) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- г) визначити термін окупності інвестицій по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності.

19. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці “Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”:

- а) зміст етапів основних робіт по проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;
- б) зміст етапів основних робіт по проекту; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт з підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;
- в) перелік етапів основних робіт по проекту та їх вартість;
- г) зміст етапів основних робіт по проекту та місяці, в яких вони повинні бути виконані.

20. За якими складовими слід визначати потребу у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності в межах розділу “Виробничий план”?

- а) будинки, споруди, транспортні засоби, ЕОМ, інші основні засоби;
- б) виробничі, складські, громадські, офісні та технологічні приміщення;
- в) будинки, споруди, машини і обладнання, сировина та матеріали;
- г) основні засоби та оборотні активи.

21. Таблична форма бюджету витрат на рекламу не дає відповіді на питання:

- а) які засоби реклами передбачається використовувати;
- б) якими є витрати на рекламу суб'єкта підприємницької діяльності станом на початок реалізації підприємницького проекту;
- в) якими є загальні витрати суб'єкта підприємницької діяльності на організацію рекламної кампанії;
- г) як витрати на рекламу будуть розподілені протягом планового періоду.

22. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:

- а) 75% – витрати на рекламу; 20% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень;
- б) 65% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на проведення маркетингових досліджень;
- в) 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень;
- г) 75% – витрати на рекламу; 15% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на проведення маркетингових досліджень.

23. Яка з наведених характеристик не відповідає вимогам до оформлення бізнес-плану?

- а) легкість у сприйнятті;
- б) структурованість документа;
- в) повнота викладення усієї можливої інформації по проекту та підприємству;
- г) рівність деталізації розрахунків у часі.

24. Оберіть вірну послідовність розробки наведених нижче розділів бізнес-плану:

- а) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;
- б) виробничий план; маркетинг план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;
- в) організаційний план; маркетинг план; виробничий план; фінансовий план; план ризиків;
- г) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; фінансовий план; план ризиків.

25. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не належить до переліку обов'язкових?

- а) юридичний план;
- б) маркетинг план;
- в) план ризиків;
- г) галузь, суб'єкт підприємницької діяльності, продукція

**4. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КЕЙСОВИХ ЗАВДАНЬ
КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ
ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
D3 МЕНЕДЖМЕНТ
ОПІ «МЕНЕДЖМЕНТ»
СВО – БАКАЛАВР**

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «МЕНЕДЖМЕНТ»

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ

Формування рекомендацій щодо вирішення проблем в системі управління компанією»

Опис: Інформаційна довідка про віртуальне підприємство “FoodNova Virtual Foods”

Галузь: харчова промисловість

Спеціалізація: виробництво готових харчових продуктів, напівфабрикатів та функціональних харчових виробів.

Форма власності: приватна

Рік заснування: 2016

ТОВ «FoodNova Virtual Foods» - сучасне підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві заморожених напівфабрикатів, готових кулінарних страв та високобілкових продуктів для сегменту здорового харчування. Компанія має повний цикл виробництва - від закупівлі та первинної обробки сировини до пакування та відвантаження готової продукції. Підприємство позиціонує себе як виробник якісних, безпечних та інноваційних продуктів із використанням сучасних технологій харчової обробки, шокової заморозки та вакуумного пакування. Щорічний обсяг виробництва - понад 6 000 тон продукції.

Місія: виробляти доступні та корисні харчові продукти високої якості, що спрощують щоденний раціон споживачів.

Стратегічні цілі:

- розширення продуктової лінійки у сегменті health & fitness;
- збільшення експорту в ЄС;
- автоматизація 80% виробничих процесів;
- розвиток партнерських програм для HoReCa.

Підприємство володіє двома виробничими майданчиками загальною площею 6 200 м²., має власну лабораторію контролю якості, яка акредитована за стандартами ISO 17025 (мікробіологічний, фізико-хімічний та органолептичний контроль).

Підприємство працює за принципами систем:

НАССР - система аналізу небезпечних факторів і контролю критичних точок;

ISO 22000 - система управління безпечністю харчових продуктів;

ISO 9001 - система менеджменту якості.

Впроваджено сучасні технології в сфері харчового бізнесу: шокову заморозку продукції; низькотемпературне повільне приготування (sous-vide); автоматичне маркування та контроль простежуваності; енергоощадні технології.

Продукція підприємства реалізується на українському ринку та експортується до Польщі, Литви, Румунії та Грузії.

Основні сегменти збуту:

- національні торговельні мережі (Auchan, Сільпо, Варус);
- ресторани та кейтерингові компанії;
- оптові дистриб'ютори заморожених продуктів;
- інтернет-магазин здорового харчування.

На підприємстві працює 310 співробітників, серед яких: виробничий персонал – 210ч., інженерно-технічний персонал – 40 ч., служба контролю якості – 15 ч., адміністративний персонал – 45 ч.

Структура управління включає: директор, головний економіст, головний інженер, начальник виробництва, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з кадрових та соціальних питань, відділи: планово-економічний, організації праці, заробітної плати, фінансовий, науково-дослідний, проектно-конструкторський, технологічної інформації, техніки безпеки, виробничий, технологічного контролю, постачання, збуту, зовнішньої кооперації, реклами, транспорту, кадрів, підготовки кадрів, адміністративно-господарський, житлово-комунальна служба, канцелярія, бухгалтерія; основні цехи, допоміжні цехи: інструментальний, ремонтний, експериментальний.

Передумови:

Проведіть загальний аналіз даних ситуативної задачі. Глибина цього аналізу обмежена, оскільки кейс не дає великого обсягу інформації. Тому деякі питання можуть розв'язуватися на інтуїтивному рівні.

Потенційні проблемні зони та управлінські виклики

1. Складності в збалансуванні собівартості, ціни і прогнозуванні попиту, особливо при запуску сезонних продуктів. Технологи пропонують змінити рецептуру, але це збільшує собівартість на 12%.

2. Проблеми у комунікації між компанією та виробничими партнерами. Часто виникають непорозуміння щодо дисципліни постачань. Один із партнерських заводів повідомив про збої в роботі через нестачу сировини.

3. Конфлікти між відділом фінансів та маркетингу. Маркетинг запускає акції, а фінансові можливості обмежені через пріоритетне фінансування інших напрямів діяльності. Маркетингова команда вимагає швидкого запуску лінії рослинних йогуртів, на що не передбачені відповідні витрати в річному бюджеті компанії.

4. Ризики репутаційних втрат через відгуки в онлайн-просторі. Продукти здорового харчування дуже чутливі до критики. Новий продукт - енергетичний батончик - отримав негативні відгуки щодо смаку.

5. Цифрова безпека та зберігання секретних рецептур. У команді з'явився конфлікт між технологом та HR-менеджером.

Завдання:

1. Диференціюйте посадових осіб щодо розподілу функціональних обов'язків з виконання функцій управління. Сформуйте модель організаційної структури управління підприємством.

2. Аргументуйте, які з чинників зовнішнього середовища (прямої і

непрямої дії), на Ваш погляд, найбільше впливають на вирішення зазначених проблем компанії. Визначте характер впливу, потенційні труднощі та можливості, пов'язані з цим впливом.

3. Сформулюйте цілі компанії за основними аспектами її діяльності: частка ринку, рентабельність, продукція, виробничі потужності, використання персоналу, соціальна відповідальність, інновації, партнерство, клієнти, логістика. Визначте одиниці вимірювання цілі¹. Формулювання повинні відповідати вимогам SMART- технології постановки цілей (табл. 1).

Таблиця 1

SMART- технології постановки цілей

S - specific	конкретні цілі чітко визначають, чого потрібно досягти
M - measurable	вимірні цілі встановлюють критерії для оцінки прогресу
A - achievable	досяжні цілі є реалістичними та доступними, що забезпечує мотивацію та здійсненність
R - relevant	релевантні цілі поєднуються з великими планами та допомагають досягти більшого та не суперечать цілям інших суб'єктів
T - time bound	обмежені часом цілі мають визначені часові рамки для виконання, що підвищує підзвітність і терміновість

4. Визначте компоненти комунікаційного процесу та потенційні комунікаційні бар'єри, які можуть виникнути при вирішенні потенційних проблемних ситуаціях²

5. Запропонуйте засоби впливу на співробітників, які виявляють схильність до вирішенні організаційних проблем через конфлікти та проявляють певні характеристики³ (Додаток 2).

Кроки (алгоритм) виконання завдання та подання результатів:

1. Для диференціюйте посадових осіб щодо розподілу функціональних обов'язків з виконання функцій управління складіть таблицю (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл повноважень по виконанню управлінських функцій

№ п/п	Функція управління	Підрозділ (посадова особа), який (яка) виконує	Лінійний керівник
1	Діловодство		
2	Юридичний супровід		
3	Соціальний розвиток		
4	Управління кадрами		
5	Організація праці і заробітної плати		
6	Бухгалтерський облік		
7	Управління фінансами		
8	Технічний розвиток виробництва		

Продовження таблиці 2

9	Організація ремонтного обслуговування		
---	---------------------------------------	--	--

¹ Для кожного варіанту обирається три напрями формулювання цілей.

² Для кожного варіанту обирається одна з проблемних ситуацій.

³ Для кожного варіанту обирається три особистих характеристики співробітника

10	Організація енергетичного обслуговування		
11	Охорона праці і техніка безпеки		
12	Управління якістю		
13	Оперативне управління виробництвом		
14	Маркетинг		
15	Матеріально-технічне забезпечення		
16	Управління збутом та логістикою		
17	Організація транспортного обслуговування		

Сформууйте модель організаційної структури управління підприємством (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура підприємства (приклад)

2. Для подання результатів аргументації, які з чинників зовнішнього середовища (прямої і непрямої дії), на Ваш погляд, найбільше впливають на вирішення зазначених проблем компанії та визначення характеру впливу, потенційних труднощів та можливостей, пов'язаних з цим впливом складіть таблицю (табл.3).

Таблиця 3

Характеристика факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства (виберіть фактори з найбільшою впливовістю)

Фактор	Характер дії	Характеристика впливу на діяльність підприємства	
		позитивний	негативний
Фактори прямої дії			
Конкуренти	<i>Приклад: «Формування асортименту продукції на ринку, стандартів якості продукції, ціноутворення,</i>	<i>Мотивація до розвитку</i>	<i>Зменшення частки на ринку</i>

	<i>використання відповідних технологічних рішень»</i>		
Постачальники			
Власники капіталів (інвестори)			
Фінансові установи			
Споживачі			
Державні органи управління			
Фактори непрямої дії			
Політичний			
Економічний			
Екологічний			
Демографічний			
Соціо-культурний			
Технологічний			

3. Для формулювання цілей компанії за основними аспектами її діяльності: частка ринку, рентабельність, продукція, виробничі потужності, використання персоналу, соціальна відповідальність, інновації, партнерство, клієнти, логістика сформууйте таблицю (табл.4).

Таблиця 4

Цілі підприємства		
Параметри діяльності підприємства	Формулювання цілей	Показник досягнення (вимірювання) цілі
Прибутковість	<i>Приклад: «Досягнути зростання щорічного прибутку на 30% за 2 роки»</i>	<i>Розмір чистого прибутку</i>
Частка ринку		
Рентабельність		
Продукція		
Виробничі потужності		
Використання персоналу		
Соціальна відповідальність		
Інновації		

4. Етапи комунікаційного процесу та потенційні комунікаційні бар'єри, які можуть виникнути при вирішенні потенційних проблемних ситуаціях надайте у вигляді таблиці (табл. 5).

Таблиця 5

Складові комунікаційного процесу

Компоненти комунікаційного процесу	Потенційні комунікаційні бар'єри
1 етап: формування ідеї повідомлення	
2 етап: кодування повідомлення:	
3 етап: передача повідомлення через комунікаційні канали	
4 етап: отримання, декодування та усвідомлення повідомлення одержувачем	
5 етап: зворотній зв'язок	

5. Сформууйте систему засобів впливу на співробітників, які виявляють схильність до вирішенні організаційних проблем через конфлікти та проявляють певні характеристики (додаток 2). Для цього заповніть таблицю (табл.6).

Таблиця 6

Засоби впливу на осіб, які виявляють певні особистісні характеристики*

Особистісна характеристика	Метод впливу /засоби		
	Економічний	Адміністративно-правовий	Соціально-психологічний
Панікерство		<i>Приклад: «Надання гарантій, щодо не прийняття каральних санкцій через можливе невиконання завдання у зв'язку з його складністю»</i>	<i>Приклад: «Переконання – пред'явлення чітких, зрозумілих аргументів, що надають впевненості: особистий досвід, інструкції, пояснення, менторство»</i>
Скептицизм			
Дилетантство			
Надмірна емоційність			
Аморальність			
Чванливість і брутальність			
Лінь			

Вимоги до оформлення результатів: Питання, поставлені в завданні, вимагають структурованих відповідей у формі рекомендацій за формою доповідної записки (Додаток 2).

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «ЛОГІСТИКА»

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 1

1. Мета аналізу: ABC-аналіз дозволяє класифікувати об'єкти (товари, клієнтів, ресурси) за їхнім впливом на загальний результат діяльності підприємства (наприклад, обсяг продажів, прибуток або частка у витратах), що сприяє ефективному управлінню ресурсами та пріоритетами стратегічних напрямів.

2. Об'єкти аналізу: Об'єктами аналізу можуть бути: товари або продукти; постачальники; клієнти; складські запаси.

3. Етапи проведення ABC-аналізу:

Етап 1. Формування бази даних.

Скласти перелік об'єктів для аналізу.

Зібрати необхідні кількісні показники для кожного об'єкта (вартість, обсяг продажів, частка у витратах тощо).

Етап 2. Визначення показника значущості.

Для кожного об'єкта розрахувати показник впливу на загальний результат. Наприклад, для товару:

$$\text{Показник} = \frac{\text{Обсяг продажів товару}}{\text{Загальний обсяг продажів}} \times 100\%$$

Етап 3. Сортування об'єктів. Впорядкувати об'єкти у порядку зменшення показника значущості.

Етап 4. Накопичення часток. Розрахувати кумулятивну частку кожного об'єкта від загального результату:

$$\text{Кумулятивна частка}_i = \sum_{j=1}^i \text{Показник}_j$$

Етап 5. Класифікація об'єктів.

Розподілити об'єкти на три категорії:

А – найбільш значущі об'єкти (70-80 % впливу припадає на 10–20 % об'єктів);

В – середньої значущості (15–25 % впливу на 30 % об'єктів);

С – найменш значущі (залишок, 5–10 % впливу на більшість об'єктів).

Етап 6. Візуалізація результатів.

Побудувати графік Парето.

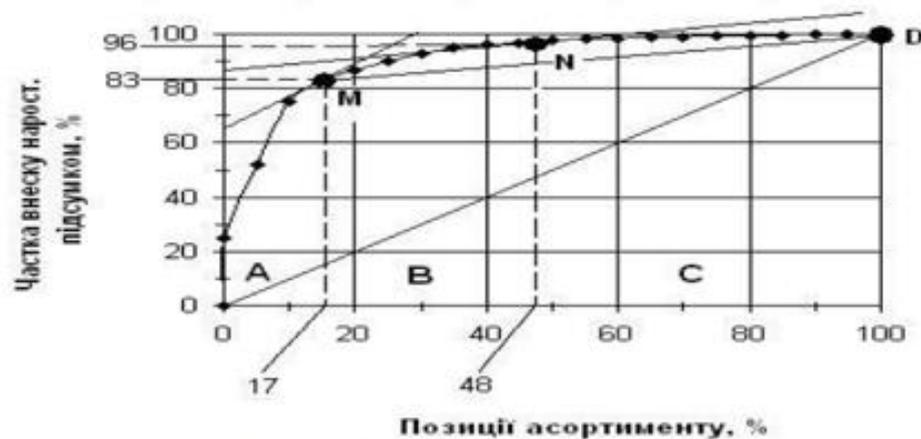


Рисунок 3.1 – Крива ABC-аналізу

Скласти таблицю з розподілом об'єктів за категоріями А, В, С.

Категорія	Кумулятивна частка K_i	Частка об'єктів
А	70–80 %	10–20 %
В	15–25 %	30 %
С	5–10 %	50–60 %

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 2

Мета: Визначення ступеня стабільності або передбачуваності попиту на товари/послуги для ефективного планування запасів, закупівель та виробництва.

Принцип диференціації асортименту у процесі аналізу XYZ – весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

Група «Х» містить товари, попит на які рівномірний або може незначно коливатися. Обсяг реалізації товарів цієї групи добре прогнозується.

Група «У» містить товари, які споживають в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можна віднести і товари сезонного характеру попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами групи «У» середні.

Група «Z» містить товари, попит на які лише епізодичний, жодні тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів групи «Z» складно.

1. Розрахунок середньої реалізації за квартал по позиції i :

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

2. Розрахунок дисперсії:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту зараховують до групи Х, У або Z, є коефіцієнт варіації попиту (v) за цією позицією[^]

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - x_c)^2}{n}}}{x_c} \cdot 100,$$

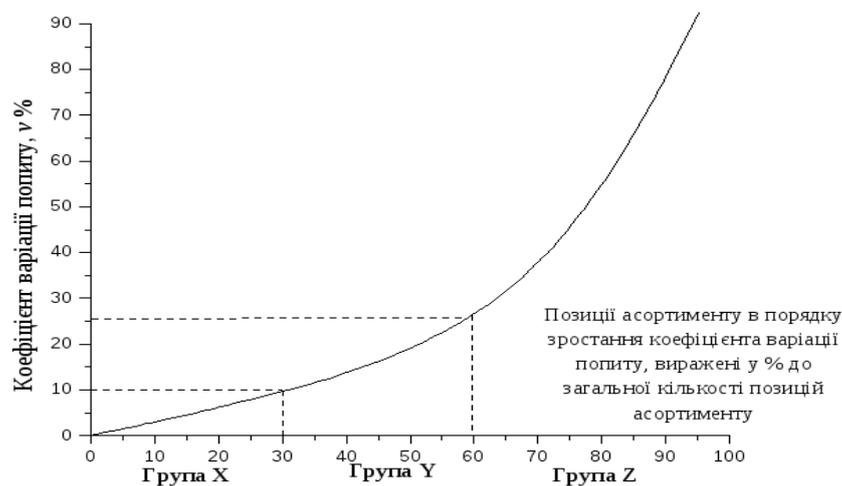
3. Визначення коефіцієнтів варіації за окремими позиціями асортименту в порядку зростання коефіцієнта варіації

номер позиції	Середня реалізація за квартал $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$	Дисперсія $\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньо-квадратичне відхилення $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$	Коефіцієнт варіації реалізації $v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \%$
1	650	1700	41,23	6,34
2	200	1000	31,62	15,81
3	750	152500	390,51	52,07

4. Розподілення сукупності об'єктів управління на три групи: X, Y, Z.

Група	Інтервал
X	$0 \leq v < 10 \%$
Y	$10 \leq v < 25 \%$
Z	$25 \leq v < \infty$

5. Побудова кривої XYZ здійснюється в прямокутних координатах. По осі ОХ відкладають позиції асортименту в порядку зростання коефіцієнта варіації попиту, виражені у відсотках до загальної кількості позицій асортименту.



КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 3 (приклад)

Таблиця 1

Номер поїздки	Пробіг з вантажем, км	Холостий пробіг, км
Перша	$I_{\text{ван}}^1$	I_x^1
Друга	$I_{\text{ван}}^2$	I_x^2
Третя	$I_{\text{ван}}^3$	I_x^3
Нульовий пробіг	I_0^1	I_0^2

Рішення:

1. Кількість робочих змін автомашини на протязі місяця для виконання плану перевезень:

Кількість змін = місячний план / змінний виробіток самоскиду.

$$N_{\text{зм}} = Q_{\text{міс}} / q_{\text{зміни}}$$

2. Розрахунок витрат пального:

Загальний пробіг за зміну розраховується за формулою:

$$I_{\text{заг}}^{\text{зм}} = I_0^1 + I_{\text{ван}}^{\text{зм}} + I_x^{\text{зм}} + I_0^2$$

де

I_0^1 – перший нульовий пробіг;

I_0^2 – другий нульовий пробіг

$I_{\text{ван}}^{\text{зм}}$ – вантажний пробіг за зміну

$I_x^{\text{зм}}$ – холостий пробіг за зміну

Вантажний пробіг за зміну розраховується сумою пробігів з вантажем:

$$I_{\text{ван}}^{\text{зм}} = I_{\text{ван}}^1 + I_{\text{ван}}^2 + \dots + I_{\text{ван}}^n$$

Холостий пробіг за зміну розраховується сумою пробігів без вантажу:

$$I_x^{\text{зм}} = I_x^1 + I_x^2 + \dots + I_x^n$$

Для перевезення вантажу вибираємо автосамоскид з мінімальними витратами пального у вантажному ($g_{\text{ван}}$) та у холостому ($g_{\text{хол}}$) режимі.

Витрати пального:

– на вантажний пробіг за зміну: $Q_{\text{зм}}^{\text{ван}} = (I_{\text{ван}} * g_{\text{ван}}) / 100$

– на холостий пробіг за зміну: $Q_{\text{зм}}^{\text{хол}} = (I_x * g_{\text{хол}}) / 100$

– витрати пального за зміну: $Q_{\text{зм}} = Q_{\text{зм}}^{\text{ван}} + Q_{\text{зм}}^{\text{хол}}$

– місячні витрати пального: $Q_{\text{міс}} = 20 * Q_{\text{зм}}$

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 4

Потрібну складську площу F пл розраховують за формулою:

$$F_{\text{скл}} = Q_{\text{надх}} * t_{\text{зберіг}} / 365 * q * K_{\text{план}}$$

2. Необхідну кількість стелажів N од. стел. розраховують за формулою:

$$N_{\text{од. стел}} = Q_{\text{надх}} * K_{\text{нерів.}} * t_{\text{зберіг}} / 365 * g_{\text{техн.}}$$

3. Вільна складська площа рівняється $F_{\text{скл віл}} = \text{різниці наявної і зайнятої}$.

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 5

1. Розрахунок оптимального розміру партії, що закуповується:

$$OPZ = \sqrt{2AS_0 / A_n i}$$

2. Визначення кількості замовлень

$$N = A / OPZ$$

3. Визначення міні сумарних витрат на виконання замовлень і зберігання продукції на протязі року

$$A_{\min} = \sqrt{2AS_0 A_n i}$$

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ»

ПРОВЕДЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Вихідні дані

Аналіз українського ринку морозива. За даними Державної служби статистики обсяг виробництва морозива в Україні демонструє позитивну тенденцію: у 2018 р. – 6317,45 млн. грн, 2019 р. – 7304,81 млн. грн, 2020 р. – 7286,74 млн. грн, 2021 р. – 8583,41 млн. грн, 2022 р. – 7653,50 млн. грн. Виняток становить 2020 рік, коли спостерігалось зниження виробництва через вплив пандемії COVID-19 та 2022 рік – рік початку російської агресії проти України і активної фази воєнних дій.

Варто зазначити, що близько 96% морозива, представленого на ринку, виробляється в Україні. Основними вітчизняними виробниками є: Житомирський маслозавод (ТМ «Рудь»), «Ласунка» (ТМ «Ласунка»), Львівський холодокомбінат (ТМ «Лімо»), фірма «Ласка» (ТМ «Ласка») та ФМ «Хладопром» (ТМ «Хладик»). Перші два виробники займають близько 50% загального ринку морозива в Україні, демонструючи домінуюче положення серед конкурентів. Ринок морозива характеризується зростаючою концентрацією виробництва: великі бренди продовжують зміцнювати свої позиції, у той час як дрібні гравці втрачають конкурентоспроможність.

Споживання морозива на душу населення в Україні залишається відносно низьким і становить в середньому 2 - 2,5 кг на рік, що значно менше, ніж у країнах ЄС (близько 13 кг) та США (понад 24 кг). Це спричинено тим, що попит на морозиво є циклічним і коливається в залежності від пори року (влітку – вище, взимку – нижче), крім того, низька купівельна спроможність населення та пріоритетність інших продуктів харчування значно впливає на споживання.

В Україні виробляється понад 900 видів морозива, серед яких найбільшу частку займає продукція з комбінованим складом – 55,4%, пломбір – 22,4%, вершкове – 11,3%, плодово-ягідне – 9,1%. молочне – 1,8%. Українці найчастіше купують морозиво у вафельному стаканчику, далі за популярністю йде ескімо на паличці і вже потім морозиво у брикетах, ріжки, «великий» формат.

Вітчизняне морозиво класифікують за ціною на три групи:

- до дешевої групи відноситься молочне, вершкове у вафельному стаканчику, а також плодово-ягідне морозиво;
- середню цінову групу складає морозиво в шоколадній глазурі, пломбір у брикетах;
- до високоцінового сегменту відноситься пломбір з ягодами чи горіхами, двошарове морозиво, ескімо, а також усіляке морозиво в пластиковому упакуванні, торти.

Фахівці припускають, що в майбутньому очікуються наступні темпи росту ринку: дешевої групи на 6,2%, середньоцінового сегменту – на 12,5%,

дорогої продукції – на 11,4%.

Інформація по підприємству «Львівський холодокомбінат». В таблиці 1 представлені обсяги виробництва продукції підприємства та його основних конкурентів. В таблиці 2 наведені дані для розрахунку привабливості галузі та конкурентної позиції кожної стратегічної зони господарювання (продукції низько- середньо-, високоцінового сегмента).

Таблиця 1

Обсяги виробництва

Асортиментна група	Житомирський маслозавод, тис. т	Ласунка, тис. т	Львівський холодокомбінат, тис. т
1. Молочне морозиво	0,55	0,66	0,76
2. Вершкове морозиво у вафельному стаканчику	1,12	1,35	1,59
3. Фруктово-ягідне морозиво	0,83	0,47	0,95
4. Морозиво в шоколадній глазурі	0,89	0,42	0,32
5. Пломбір в брикетах	1,07	1,28	1,16
6. Пломбір з ягодами чи горіхами	0,86	0,62	0,41
7. Двошарове морозиво	0,54	0,45	0,38
8. Ескімо	1,63	1,23	1,05
9. Торти	0,49	0,42	0,24
Всього	7,98	6,90	6,86

Таблиця 2

Інформація для розрахунків

Чинники	Вага	Оцінка
<i>Привабливість галузі СЗГ №1</i>		
1. Рівень конкуренції на ринку	0,25	4
2. Темп росту ринка	0,2	3
3. Бар'єри входу та виходу з сегмента	0,3	2
4. Циклічність попиту	0,25	2
<i>Конкурентна позиція СЗГ №1</i>		
1. Частка на ринку	0,3	4
2. Ефективність системи маркетингу	0,2	3
3. Рівень рентабельності	0,5	3
<i>Привабливість галузі СЗГ №2</i>		
1. Галузевий рівень рентабельності	0,3	4
2. Конкурентні переваги лідерів	0,4	4
3. Рівень конкуренції на ринку	0,3	5
<i>Конкурентна позиція СЗГ №2</i>		
1. Характеристика продуктового асортименту	0,4	3
2. Імідж фірми	0,25	4
3. Технологічний розвиток	0,35	3
<i>Привабливість галузі СЗГ №3</i>		
1. Географічні переваги ринку	0,2	4
2. Структура галузевих витрат	0,2	3

Продовження таблиці 2

3. Рівень конкуренції на ринку	0,3	3
4. Циклічність попиту	0,3	3
<i>Конкурентна позиція СЗГ №3</i>		
1. Частка на ринку	0,3	2
2. Ефективність системи маркетингу	0,1	3
3. Конкурентоспроможність продукції	0,35	2
4. Широта асортименту	0,25	2

Завдання:

Ви – менеджер у відділі стратегічного розвитку на підприємстві «Львівський холодокомбінат». Вам необхідно провести портфельний аналіз даного підприємства за допомогою матриці БКГ (рис. 1) і матриці МакКінсі (рис. 2). На основі проведеного аналізу прийміть обґрунтовані управлінські рішення за кожною групою продукції (низько- середньо-, високо ціновий сегмент) та надайте рекомендації щодо подальший дій для кожної СЗГ.

Темпи росту ринку, (ТРР) %	20	Зірки	Дикі кішки
	10	<u>Дойні корови</u>	Собаки
	0		
		10	0,1
Відносна частка ринку СЗГ (ВЧР)			

Рис. 1. Матриця БКГ

Привабливість галузі	5 в и с о к к а	1 А	4	7
	3,66 с е р е д н я	2	5 Б	8
	2,33 н и з ь к а	3	6	9 В
	1			
		5 сильна	3,66 середня	2,33 слабка
Конкурентна позиція СЗГ				

Рис. 2 Матриця МакКінсі

Розв'язання практичної частини

1) Для проведення портфельного аналізу за допомогою матриці БКГ необхідно знайти відносну частку ринку (ВЧР) кожної СЗГ (в нашому випадку СЗГ №1 – продукція низькоцінового сегмента, СЗГ №2 – продукція середньоцінового сегмента, СЗГ №3 – продукція високоцінового сегмента) та темпи росту ринку. Темпи росту ринку відомі з умови і становлять: ТРР СЗГ №1 – 6,2%, ТРР СЗГ №2 – 12,5%, ТРР СЗГ №3 – 11,4%.

Розрахуємо ВЧР кожної СЗГ

ВЧР = Обсяг виробництва (реалізації) нашого підприємства / Обсяг виробництва (реалізації) найбільшого конкурента

Для цього спочатку дізнаємось обсяг виробництва по кожній СЗГ:

СЗГ №1 (п.1+п.2+п.3)

Житомирський маслозавод = $0,55+1,12+0,83 = 2,5$ тис. т

Ласунка = $0,66+1,35+0,47 = 2,48$ тис. т

Львівський холодокомбінат = $0,76+1,59+0,95 = 3,3$ тис. т

Таким чином, ВЧР СЗГ№1 = $3,3/2,5 = 1,32$

СЗГ №2 (п.4+п.5)

Житомирський маслозавод = $0,89+1,07 = 1,96$ тис. т

Ласунка = $0,42+1,28 = 1,7$ тис. т

Львівський холодокомбінат = $0,32+1,16 = 1,48$ тис. т

ВЧР СЗГ№2 = $1,48/1,96 = 0,75$

СЗГ №3 (п.6+п.7+п.8+п.9)

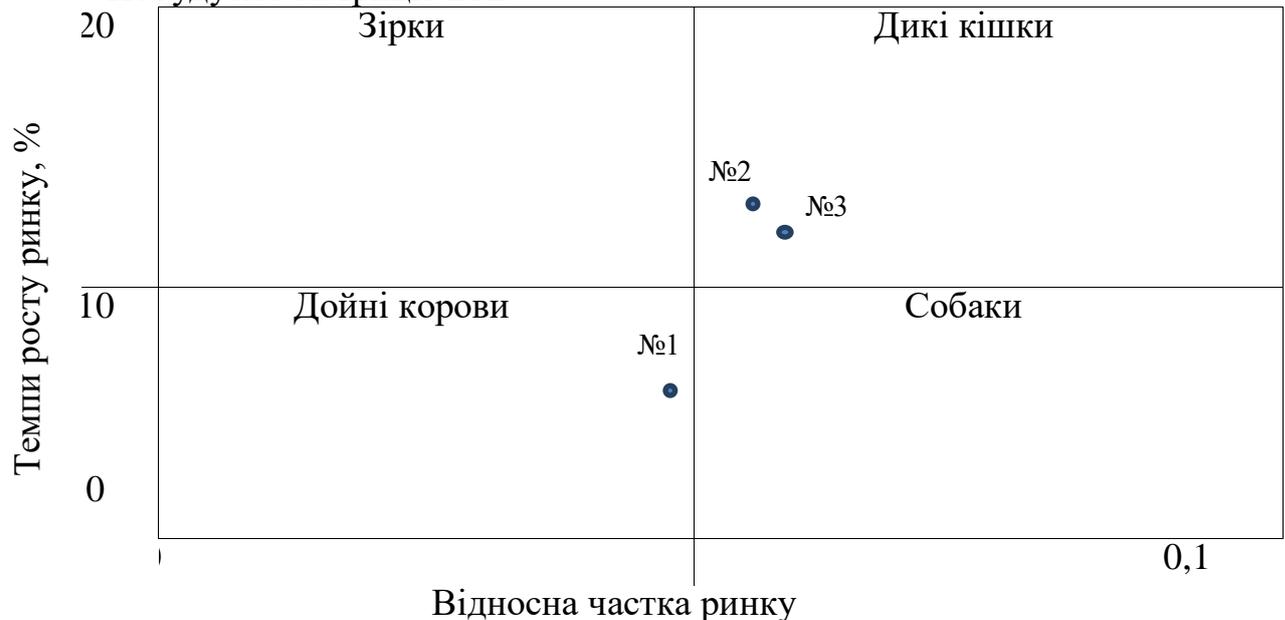
Житомирський маслозавод = $0,86+0,54+1,63+0,49 = 3,52$ тис. т

Ласунка = $0,62+0,45+1,23+0,42 = 2,72$ тис. т

Львівський холодокомбінат = $0,41+0,38+1,05+0,24 = 2,08$ тис. т

ВЧР СЗГ№3 = $2,08/3,52 = 0,59$

Побудуємо матрицю БКГ



2) Для побудови матриці Мак Кінсі дізнаємось привабливість галузі (ПГ) та конкурентну позицію (КП) кожної СЗГ:

СЗГ №1

$$\text{ПГ} = 0,25*4+0,2*3+0,3*2+0,25*2 = 2,7$$

$$\text{КП} = 0,3*4+0,2*3+0,5*3 = 3,3$$

СЗГ №2

$$\text{ПГ} = 0,3*4+0,4*4+0,3*5 = 4,3$$

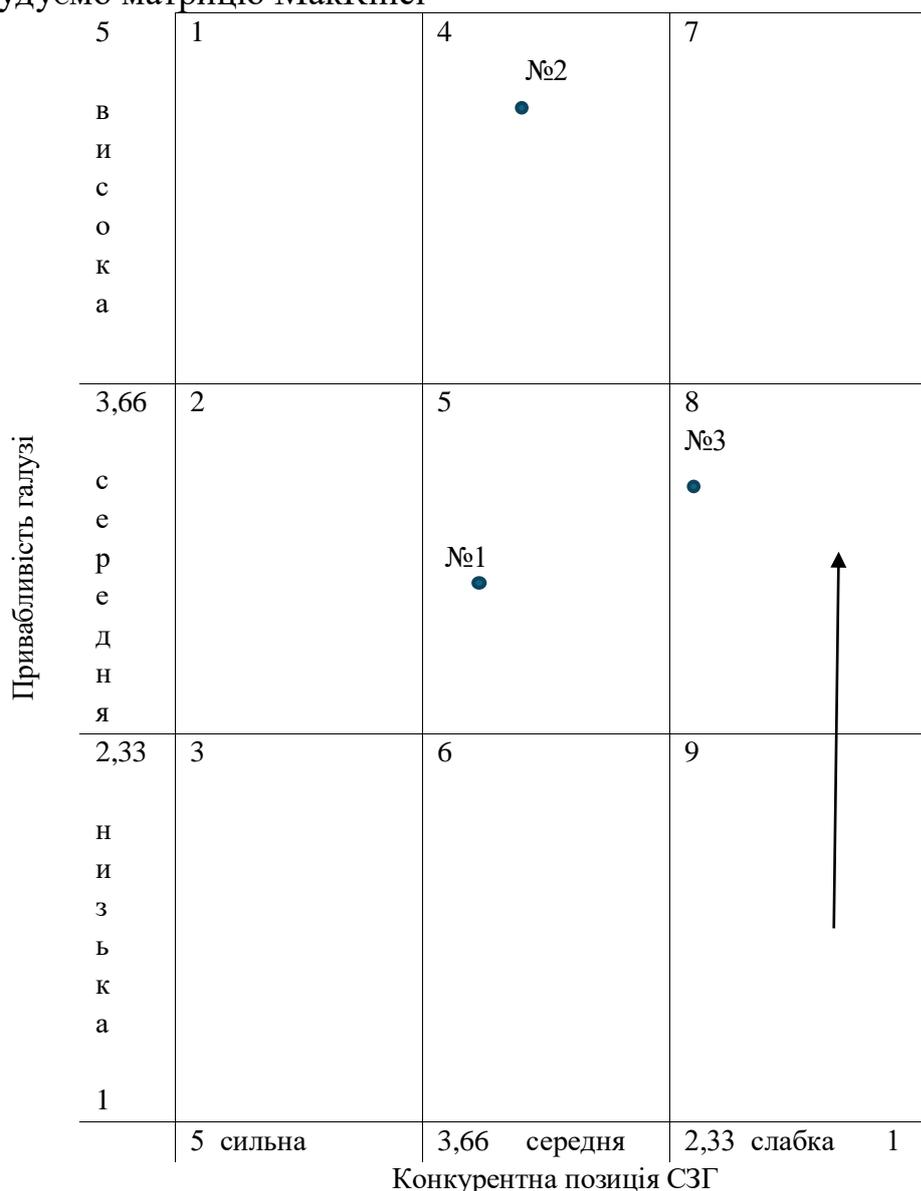
$$\text{КП} = 0,4*3+0,25*4+0,35*3 = 3,25$$

СЗГ №3

$$\text{ПГ} = 0,2*4+0,2*3+0,3*3+0,3*3 = 3,2$$

$$\text{КП} = 0,3*2+0,1*3+0,35*2+0,25*2 = 2,1$$

Побудуємо матрицю МакКінсі



Висновки

Проведений портфельний аналіз підприємства «Львівський холодокомбінат» показав наступне:

СЗГ №1 (низькоціновий сегмент продукції) знаходиться в зоні «Дойні корови», що характеризується високою ВЧР та низькими ТРР. Даний бізнес є

прибутковим, стабільним та має позитивні грошові потоки. В цей бізнес рекомендується інвестувати обмежено, а також захищати наявні позиції і використовувати досягнутий стан.

СЗГ №2 (середньоціновий сегмент продукції) та СЗГ №3 високоціновий сегмент продукції) знаходяться в зоні «Дикі кішки», що характеризується малою ВЧР та високими ТРР. Даний бізнес необхідно додатково проаналізувати та виявити тенденції його переходу або в зону «Зірки» або в зону «Собаки» та прийняти відповідні рішення. СЗГ №2 має кращі перспективи ніж СЗГ №3 і це підтверджує також матриця МакКінсі. Для СЗГ №2 рекомендується збільшити обсяг інвестицій, направити сили на його зростання. Для СЗГ №3, навпаки, рекомендується зменшити інвестиції, і переорієнтуватись на використання стратегії «збору врожаю».

ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Основи організації основного виробництва

Основою потокового виробництва є потокова лінія – це сукупність взаємопов'язаних машин та робочих місць, розташованих ланцюгом у порядку послідовності виконання окремих операцій об'єднаних загальною нормою продуктивності. Потокова лінія об'єднує ряд машин і робочих місць, розташованих ланцюжком по ходу технологічного процесу. У ланцюгу машин виділяється ведуча машина, яка виконує головну функцію на даній лінії з переходу предметів праці з одного якісного стану у інший. У такій машині реалізуються найбільш складні фізичні, механічні, хімічні та інші процеси. Машина, продуктивність якої менша ніж у ведучої машини є вузьким місцем у потоковій лінії. У цьому випадку не повністю використовується продуктивність ведучої машини. Лімітуюча машина – це машина з мінімальною продуктивністю, яка визначає продуктивність всієї лінії.

Потокові лінії розподіляються на головні і допоміжні. Головна лінія виконує головний процес по перетворенню сировини у готовий продукт. Допоміжні лінії розділяються на дві групи: лінії підготовчої стадії виробництва (підготовчі лінії); наприклад лінії підготовки сировини, лінії заключної стадії виробництва (кінцеві лінії); наприклад, лінії пакування, фасування тощо.

Показники, які характеризують можливості потокової лінії.

До показників потокової лінії відносяться: продуктивність машин (Пм), робочих місць, потокової лінії; ритми потоку, операцій.

Продуктивність робочого місця на машинних операціях визначається продуктивністю машини, а продуктивність робочих місць на яких застосовується ручна або машинно-ручна праця, визначається встановленою нормою виробки (Нвир). Оскільки на різних операціях виробничого процесу на робочих місцях у процесі виробництва продукції оброблюється різна кількість предметів праці, то, для одержання порівняльних даних, обчислюють приведену продуктивність обладнання та приведену норму виробки на ручних та машинно-ручних операціях. Для цього використовують коефіцієнт об'єктивних розбіжностей. Коефіцієнт a_{oi} розрахований на основі продуктового розрахунку по операціях і враховує об'єктивні розходження між тією кількістю предметів праці, що поступає на дану операцію і виходом готової продукції. Продуктовий розрахунок ведеться на засадах установлених норм втрат та відходів по кожній технологічній операції, норм виходу готової продукції із одиниці сировини, затверджених рецептур, технологічних інструкцій, стандартів.

Приведену продуктивність устаткування розраховують:

$$ПТп = \frac{ПТ}{a_0}$$

де

ПТ – технічна (паспортна) продуктивність обладнання, т

a_0 – коефіцієнт, враховуючий об'єктивне розходження кількості предметів праці, що обробляється на даній операції з кількістю предметів праці на завершальній операції.

Приведену норму виробки на ручних операціях розраховують за формулою:

$$N_{\text{вир.прі}} = N_{\text{вир}} \times a_{0i}$$

Продуктивність (можлива виробка) потокової лінії визначається по лімітуючій машині, а виробнича потужність лінії – по продуктивності ведучої машини.

Можлива виробка потокової лінії (q_l) визначається по приведеній техніко-економічній продуктивності лімітуючої машини.

$$q_l = \text{ПТ}_{\text{п. min}}^{\text{пр}} * (T_{\text{зм}} - T_{\text{рп}})$$

Для розрахунку змінного завдання потокової лінії потрібно розрахувати по операціях процесу приведену продуктивність устанавленого обладнання.

$$N_{\text{л.змін}} = \sum \text{ПТ}_{\text{min}}^{\text{пр}} * (T_{\text{зм}} - T_{\text{рп}}) * K_n = q_l * K_n$$

де:

K_n – коефіцієнт напруженості змінного завдання.

Ритм потоку (R) – проміжок часу між випуском двох прямуючих одна за одною одиниць готової продукції. Визначається ю формулі:

$$R = (T_{\text{зм}} - T_{\text{рп}}) / N_{\text{зм}}$$

де:

$T_{\text{зм}}$ – тривалість зміни,

$T_{\text{рп}}$ – тривалість регламентованих перерв,

$N_{\text{зм}}$ – виробнича програма (завдання на зміну).

Ритм операції :

машинної: $r_m = 1 / \text{П}_m$

ручної, машинно-ручної: $r_p = T / N_{\text{зм}}$,

де:

$N_{\text{зм}}$ – завдання робочому місцю.

Річний обсяг виробництва складає:

$$Q_p = N_{\text{л.зм}} * \Phi_f$$

де:

Φ_f – фактичний фонд роботи підприємства (у змінах);

$$\Phi_f = \text{РП} \times K_{\text{зм}}$$

де:

РП – робочий період підприємства (діб);

$K_{\text{зм}}$ – режим роботи підприємства за добу.

Аналіз рівня організації потокової лінії.

З метою раціональної організації потокової лінії необхідно провести аналіз існуючого положення і запропонувати напрями поліпшення організації і підвищення ефективності роботи потокової лінії. Аналіз рівня організації виробничого процесу проводять за такими напрямками: перевірка можливості задоволення потреб ринку та визначення резервів виробничої потужності; аналіз структури виробничого процесу графічним і табличним способами і оцінюють рівень її раціональності; узгодженість продуктивності машин на кожній операції з продуктивністю ведучої машини; рівень безперервності виробничого потоку; ступінь завантаження устаткування; рівень використання устаткування в часі; рівень використання робочого часу. В результаті роблять висновки про рівень організації праці і виробництва на виробничому потоці. Попередньо вивчають схему технологічного процесу та виділяють окремі виробничі операції.

Для перевірки можливості задоволення потреб ринку розраховують змінне та річне виробниче завдання потокової лінії та виробничу потужність, виходячи з діючого обладнання.

Річний обсяг виробництва у діючій ситуації складає:

$$Q_p = N_{л.зм} * K_{зм} * \Phi_f$$

де:

$K_{зм}$ – кількість змін за добу;

Φ_f - фактичний фонд роботи підприємства.

Виробнича потужність потокової лінії на зміну

$$V_{Пл.змін} = \sum P_{т_{мін}}^{пр} * (T_{зм} - T_{рп})$$

де, $\Sigma P_{т}$ - сумарна приведена технічна норма продуктивності ведучої машини, т/год готової продукції.

Виробнича потужність потокової лінії за рік:

$$V_{Пр} = V_{Пл.зм} * \Phi_{еф} * K_{зм}$$

де

$\Phi_{еф}$ – річний фонд робочого часу, який складається з двох складових:

1) робочий період (РП) потокової лінії, тобто кількість діб на рік, коли лінія працює та 2) кількість змін на добу ($K_{зм}$).

Використання виробничої потужності оцінюють за наявністю резервів використання та за коефіцієнтами використання потужності.

Інтегральний сумарний резерв використання виробничої потужності розраховується:

$$R_{інтег} = V_{Пр} - Q_p$$

Абсолютний резерв інтенсивного використання виробничої потужності:

$$R_{інт} = (V_{Пл.зм} - N_{л.зм}) * \Phi_f * K_{зм}$$

Абсолютний резерв есктенсивного використання виробничої потужності:

$$R_{екс} = (\Phi_{еф} - \Phi_f) * V_{Пл.зм} * K_{зм}$$

Ступінь використання виробничої потужності можливо оцінити шляхом розрахунку коефіцієнтів використання потужності.

Коефіцієнти використання потужності дорівнюють:

$$K_{\text{интег}} = Q_p / V_{\text{Пр}} * K_{\text{инт}} = N_{\text{л.зм}} / V_{\text{Пл.зм}}$$

$$K_{\text{екс}} = \Phi_f / \Phi_{\text{еф}}$$

Резерви використання виробничої потужності можливо задіяти, якщо збільшиться попит на продукцію та ємність ринку зросте. Наявність резервів свідчить про можливість збільшення обсягу виробництва продукції за потребами ринку та за рахунок яких факторів це можливо зробити.

Розрахунок планової чисельності працівників на кожному робочому місці та розподіл робіт між виконавцями.

Розрахунок чисельності робітників для кожної ручної та машинно-ручної операції:

$$Ч_{\text{рі}} = N_i \text{ год} * N_{\text{ічас}}$$

де

$N_{\text{ічас}}$. – це норма часу на виконання ручної або машинно-ручної операції, год/т готової продукції;

або можна користуватися наступним розрахунком:

На ручних і машинно- ручних операціях:

$$Ч_{\text{р}} = \sum N_{\text{ічас.і}} * a_0 / R_{\text{л}}$$

де

$N_{\text{ічасі}}$ – норма часу на виконання і-тої операції, чол-год;

$N_{\text{врі}} * a_0$ – приведена норма часу на виконання і-тої операції;

$R_{\text{л}}$ - ритм потокової лінії.

$$R_{\text{л}} = (T_{\text{зм}} - t_{\text{р.п.}}) / N_{\text{зм}}$$

Чисельність робітників для обслуговування машин на машинних операціях визначається відповідно до норм обслуговування ($N_{\text{обсл}}$) для кожного типу обладнання:

$$Ч_{\text{мі}} = N_{\text{обсл.і}} * K_{\text{мірозст}}$$

Розрахована чисельність працівників на операціях виробничого процесу є основою визначення явочної чисельності основних технологічних робітників на потоковій лінії (в зміну).

$$Ч_{\text{яв.}} = Ч_{\text{м}} + Ч_{\text{р}}$$

Одержану розрахункову чисельність робітників доводять до більшого цілого значення, що є чисельністю робітників по розстановці по операціях потокової лінії.

2. Організація ремонтного обслуговування

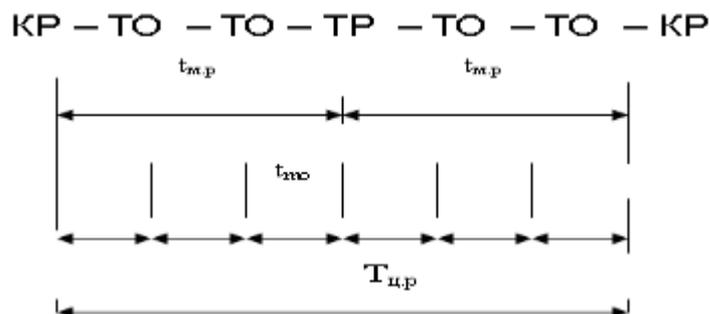
ПТОР – це сукупність взаємозв'язаних засобів, документації і виконавців необхідних для підтримки працездатності і оновлення продуктивності і інших експлуатаційних характеристик устаткування. Планування технічного обслуговування і ремонтів устаткування і контроль за їх проведенням попереджають знос устаткування і аварії на поточкових лініях. Система ПТОР передбачає: визначення змісту робіт по техобслуговуванню і ремонту для всіх видів устаткування з урахуванням умов його експлуатації; розробку і впровадження системи норм і нормативів, установка

періодичності, тривалості і трудомісткості техобслуговування і ремонтів устаткування, а також необхідність в запчастинах і матеріалах; впровадження прогресивних методів ремонту; планування робіт по техобслуговуванню і ремонту і контроль за їх проведенням, облік виконаних робіт. Завдання ремонтного обслуговування виробництва полягає в тому, щоб забезпечити безперервну і якісну роботу устаткування, зведення до мінімуму випадків аварійних зупинок виробництва.

Ремонтне обслуговування необхідно здійснювати таким чином, щоб попередити поломки устаткування і непередбачені зупинки, зниження якості роботи устаткування. Це можна забезпечити за допомогою проведення планово-запобіжного ремонту, тобто попереджувального ремонту, який здійснюється у відповідності до розробленого плану. Раціональна організація ремонтів в сучасних умовах необхідна для підтримки устаткування в робочому стані, а також для його модернізації в процесі ремонту.



Види ремонтів, їх послідовність і періодичність задаються ремонтним циклом (РЦ).



Для визначення структури ремонтного циклу необхідно розрахувати число всіх видів ремонтного обслуговування .

$N_{кр}$ – число капітальних ремонтів в одному ремонтному циклі дорівнює 1.

$$N_c = (T_{рц} / t_c) - 1$$

де

N_c – число середніх ремонтів в одному ремонтному циклі;
 $T_{рц}$ – тривалість ремонтного циклу
 t_c – період часу між двома середніми ремонтами
 l – число капітальних ремонтів в одному ремонтному циклі

$$N_{пр} = (T_{рц} / t_{пр}) - (N_c + 1)$$

де
 $N_{пр}$ – число поточних ремонтів в одному ремонтному циклі;
 $t_{пр}$ – період часу між двома поточними ремонтами.

$$N = (T_{рц} / t_o) - (N_c + N_{Tr} + 1)$$

де
 N – число оглядів в одному ремонтному циклі (міжоглядовий період).

Для визначення трудомісткості ремонтних робіт попередньо необхідно розрахувати кількість всіх видів ремонтного обслуговування. Отримані результати розрахунків, а також інформацію про вигляд і дату останнього виду технічного обслуговування використовують при складанні річного графіка ремонтних робіт для всіх одиниць устаткування

Для розрахунку планової трудомісткості ремонтних робіт необхідне розрахувати:

$$T_{пл.i} = [1 + N_c * T_{р.c} + N_{пр} * T_{р.п} + N * T_{р.o}] * 35 * R_{об} * n_{мі}$$

де
 $T_{пл.i}$ – трудомісткість ремонтних робіт i -тої машини в плановому періоді, n -год;

$T_{р.к} : T_{р.c} : T_{р.п} : T_{р.o} = 1 : 0,6 : 0,2 : 0,03$ відповідно співвідношення трудомісткості капітального, середнього, поточного ремонтів і огляду.

$R_{об}$ – категорія ремонтоскладності;

$n_{мі}$ – кількість одиниць однотипного устаткування.

Планова чисельність ремонтного персоналу ($Ч_{рем.}$) для обслуговування потокової лінії визначається відповідно загальній трудомісткості ремонтних робіт всього обладнання ($\sum T_{пл.i}$) і складає:

$$Ч_{рем.} = \sum T_{пл.i} * K_t / БРВ$$

де

K_t – коефіцієнт, який враховує незаплановані ремонтні роботи,

K_t приймають рівним 1,1.

$БРВ$ – бюджет робочого часу одного робітника в плановому періоді, годин (1960 год).

**ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ»**

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 1

1. Визначення кількості змін на добу:

$$K_{зм,д} = \frac{T_{роб}}{T_{зм}}$$

де

$T_{роб}$ – тривалість роботи підприємства протягом доби;

$T_{зм}$ – тривалість однієї зміни.

2. Визначення потреби в персоналі на одну зміну:

Кухарі:

$$\Psi_{к}^{зм} = K_{рм}$$

$K_{рм}$ – кількість робочих місць кухарів.

Офіціанти:

$$\Psi_{о}^{зм} = \frac{M}{N_{обс}}$$

де

M – кількість посадочних місць у залі;

$N_{обс}$ – норма обслуговування посадочних місць одним офіціантом.

Бармени:

$$\Psi_{б}^{зм} = K_{б}$$

де

$K_{б}$ – нормативна кількість барменів на зміну.

Допоміжний персонал:

$$\Psi_{дп}^{зм} = \frac{Q_{зм}}{N_{вир}}$$

де

$Q_{зм}$ – обсяг виробництва страв за зміну;

$N_{вир}$ – норма виробітку на одну особу допоміжного персоналу за зміну.

3. Визначення потреби в персоналі за добу:

$$\Psi_i^д = \Psi_i^{зм} \times K_{зм,д}$$

де
 i – відповідна категорія персоналу.

4. Визначення кількості змін на рік:

$$K_{зм,р} = D_p \times K_{зм,д}$$

де
 D_p – кількість робочих днів підприємства на рік.

5. Визначення кількості змін на одного працівника:

$$Z_{1п} = D_m \times M_p$$

де
 D_m – кількість робочих днів на місяць;
 M_p – кількість місяців роботи на рік.

6. Розрахунок необхідної чисельності персоналу:

$$Ч_i = \frac{Ч_i^д \times K_{зм,р}}{Z_{1п}}$$

де
 $Ч_i$ – необхідна чисельність персоналу відповідної категорії.

7. Загальна чисельність персоналу ресторану:

$$Ч_{заг} = \sum_{i=1}^n Ч_i$$

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 2

1. Визначення обсягу виробництва нової продукції.

$$Q_n = Q_z \times d$$

2. Розрахунок річного доходу від реалізації нової лінійки.

$$D_{нова} = Q_{нова} \times Ц_{нова}$$

3. Розрахунок річних витрат та прибутку.

$$B_{нова} = Q_{нова} \times C_{нова}$$

4. Річний прибуток від нової лінійки:

$$\Pi_{нова} = D_{нова} - B_{нова}$$

5. Рівень рентабельності нової продукції:

$$R_{нова} = \frac{\Pi_{нова}}{B_{нова}} \times 100\%$$

6. Термін окупності інвестицій.

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{\Pi_{\text{нова}}}$$

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 3

1. Розрахунок планового обсягу виробництва функціональної продукції.

$$Q_{\text{ф}} = Q_{\text{заг}} \times d_{\text{ф}}$$

де

$Q_{\text{заг}}$ – загальний річний обсяг переробки;

$d_{\text{ф}}$ – частка функціональної продукції в загальному обсязі.

2. Розрахунок доходу від реалізації функціональної продукції

$$D_{\text{ф}} = Q_{\text{ф}} \times P_{\text{ф}}$$

де

$P_{\text{ф}}$ – ціна реалізації 1 т функціональної продукції.

3. Розрахунок повної собівартості функціональної продукції.

$$C_{\text{ф}} = Q_{\text{ф}} \times S_{\text{ф}}$$

де

$S_{\text{ф}}$ – собівартість 1 т функціональної продукції.

4. Розрахунок прибутку від функціональної лінійки

$$\Pi_{\text{ф}} = D_{\text{ф}} - C_{\text{ф}}$$

5. Розрахунок скоригованого обсягу традиційної продукції

$$Q_{\text{тр}}^* = Q_{\text{заг}} - Q_{\text{ф}}$$

6. Розрахунок прибутку з одиниці традиційної продукції

$$\pi_{\text{тр}} = P_{\text{тр}} - S_{\text{тр}}$$

де

$P_{\text{тр}}$ – ціна реалізації 1 т традиційної продукції;

$S_{\text{тр}}$ – собівартість 1 т традиційної продукції.

7. Розрахунок загального прибутку від традиційної продукції після впровадження нової лінійки

$$\Pi_{\text{тр}}^* = Q_{\text{тр}}^* \times \pi_{\text{тр}}$$

8. Розрахунок загального прибутку підприємства після впровадження нової лінійки.

$$\Pi_{\text{заг}}^* = \Pi_{\text{тр}}^* + \Pi_{\text{ф}}$$

9. Розрахунок базового прибутку підприємства (до впровадження проєкту)

$$\Pi_{\text{заг}}^0 = Q_{\text{заг}} \times (P_{\text{тр}} - S_{\text{тр}})$$

10. Розрахунок приросту прибутку підприємства

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{заг}}^* - \Pi_{\text{заг}}^0$$

11. Розрахунок строку окупності інвестицій

$$T = \frac{I}{\Pi_{\text{ф}}}$$

де

I – загальний обсяг інвестицій у проєкт.

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 4

1. Виручка від реалізації (за місяць)

$$B = Q \times P$$

де

Q – обсяг виробництва, кг/міс

P – ціна продукції, /кг

2. Загальні витрати (за місяць)

Змінні витрати:

$$ЗВ = \bar{Q} \times ЗВ_{1\text{кг}}$$

Загальні витрати:

$$B_{\text{заг}} = ЗВ + ПВ$$

3. Місячний прибуток

$$\Pi = B - B_{\text{заг}}$$

4. Рентабельність продукції

$$R = \frac{\Pi}{B_{\text{заг}}} \times 100\%$$

5. Термін окупності інвестицій

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{\Pi}$$

КЕЙСОВЕ ЗАВДАННЯ 5

1. Місячна виручка від реалізації

$$V=Q \times P$$

де

Q – обсяг виробництва, кг/міс

P – ціна продукції, /кг

2. Змінні витрати (за місяць)

$$ZV=Q \times ZV_1$$

3. Повні витрати (за місяць)

$$V_{\text{повн}}=ZV+PV$$

4. Місячний прибуток

$$P=V-V_{\text{повн}}$$

5. Рентабельність продукції

$$R = \frac{P}{V_{\text{повн}}} \times 100\%$$

6. Термін окупності інвестицій

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{P}$$

7. Річний економічний ефект

$$P_{\text{річний}}=P \times 12P_{\text{міс}}$$

ДОДАТКИ

Засоби впливу на підлеглих

Методи менеджменту	Засоби впливу
Економічні	<p><i>Матеріальне стимулювання</i> – заробітна плата, премії); <i>Стимулюючи виплати</i> - працівників, зайнятих на важких роботах, роботах з шкідливими, небезпечними й іншими особливими умовами праці, роботах в місцевостях з особливими кліматичними умовами; працівників, зайнятих на виконанні робіт в умовах, що відхиляються від нормальних (при виконанні робіт різної кваліфікації, праця оплачується по роботі більш високої кваліфікації); при виконанні робіт за межами нормальної тривалості робітника; при виконанні робіт у вихідні і неробочі святкові дні; працівників, вимушених простоювати з вини працедавця або з причин, не залежних від працедавця і працівника, - оплата повинна складати не менше двох третин середньої заробітної плати працівника (простий з вини працедавця) або тарифної ставки окладу (простий з причин, не залежних від працедавця і працівника);</p> <p><i>Гарантії</i>; <i>Компенсації</i> - при переїзді в іншу місцевість; під час виконання державних або громадських обов'язків; при поєднанні роботи з навчанням; при вимушеному припиненні робіт не з вини працівника; при наданні щорічної оплачуваної відпустки; у випадках припинення трудового договору у зв'язку з ліквідацією організації, невідповідності працівника займаній посаді або виконуваний роботі внаслідок стану здоров'я, заклику працівника на військову службу та ін.;</p> <p><i>Матеріальна допомога</i> - смерть співробітника або його близьких родичів; весілля співробітника або його близького родича; придбання ліків або оплата лікування співробітника, нещасні випадки (пожежа, аварія, травма, загибель майна); придбання путівок до чергової відпустки; завершення творчої роботи (книги, дисертації і тому подібне);</p> <p><i>Пільги і привілеї</i> - пенсійне забезпечення (відкладене фінансування за допомогою вкладу, який надає право на гарантований доход для працівника або його утриманців при виході на пенсію; забезпечення особистої безпеки (підвищення індивідуальної безпеки відносно випадків хвороби, подій або скорочення штатів); забезпечення особистих потреб (реалізація певних особистих потреб і відповідальності, наприклад, турбота про дітей, фінансове консультування, сприяння відпочинку); фінансове сприяння, допомога (кредити або допомога при купівлі житла, знижки, членські внески); надання транспортних засобів і бензину організації (диференціація менеджерів по статусу і посаді шляхом надання їм автомобілів різної міри престижності); сприяння в підвищенні рівня життя працівників(обіди, що субсидуються, знижки на одяг, відшкодування телефонних витрат, надання кредитних.</p>
Адміністративно-правові	<p><i>Організаційна дія</i> - статут організації, організаційна структура і штатний розпис; положення про підрозділи; колективний договір; посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку;</p> <p><i>Розпорядницька дія</i> - накази, розпорядження, вказівки, інструкції, інструктаж і координація робіт;</p>

	<p><i>Дисциплінарна відповідальність і стягнення ;</i> <i>Адміністративна відповідальність – попередження;</i> адміністративний штраф; позбавлення спеціального права (наприклад, управління транспортним засобом); дискваліфікація; <i>Кримінальна відповідальність</i></p>
Соціально-психологічні	<p><i>Соціальні</i> - підвищення соціально-виробничої активності (копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій та ін.); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).</p> <p><i>Психологічні</i></p> <p><i>Гуманізація праці</i> - ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики;</p> <p><i>Психологічне спонукання</i> - заохочення творчості, ініціативи і самостійності;</p> <p><i>Задоволення професійних інтересів</i> - підвищення творчого змісту праці;</p> <p><i>Розробка цілей і завдань за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис;</i></p> <p><i>Комплектування малих груп</i> за критерієм психологічної сумісності працівників;</p> <p><i>Установлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.</i></p> <p><i>Переконання</i> – пред’явлення чітких, зрозумілих аргументів, отримання згоди після кожного аргументу;</p> <p><i>Навіювання</i> – авторитет, упевненість, чітке, спокійне мовлення;</p> <p><i>Зараження</i> – енергійна поведінка, артистизм, погляд, дотики;</p> <p><i>Пробудження імпульсу до наслідування</i> – популярність, демонстрація майстерності, експертності, приклади милосердя, благородності, служіння ідеї, заклики;</p> <p><i>Формування прихильності</i> 0 прояви власної незвичайності та привабливості, висловлювання позитивних суджень про співрозмовника, надання послуг;</p> <p><i>Прохання</i> – ясні та ввічливі формулювання, повага права на відмову;</p> <p><i>Примус</i> – оголошення жорстко визначених термінів або способів виконання робіт без пояснень та аргументації, накладання заборон та обмежень, що не підлягають обговоренню, залякування можливими наслідками, загроза покарання;</p> <p><i>Ігнорування</i> – демонстративне пропускання слів партнера повз вуха, невиконання обіцянок, мовчання, раптова зміна розмови</p>

Додаток 2**Керівнику підприємства**

_____ (посада, П.І.Б.)

(від) _____ (посада, П.І.Б.)

*Доповідна записка***(Тема) Щодо рекомендацій з удосконалення системи управління підприємством та пов'язаних аналітичних аспектів**

Шановний(а) _____ !

У відповідь на поставлене завдання щодо розроблення рекомендацій з удосконалення системи управління підприємством подаю узагальнену інформацію та пропозиції з ключових питань.

1. Формування моделі організаційної структури управління підприємством

В результаті попереднього аналізу діяльності підприємства доцільним є формування оновленої моделі організаційної структури управління, що передбачає:

1. Чітке розмежування управлінських функцій між підрозділами та посадовими особами.

2. Скорочення дублювання функцій та оптимізацію управлінських рівнів.

Попередньо рекомендованою є комбінована (лінійно-функціональна) модель, що дозволяє ефективно координувати виробничі, маркетингові, фінансові та інноваційні процеси.

2. Інформація щодо характеру впливу зовнішнього середовища, потенційних труднощів і можливостей

За результатами аналізу факторів макро-середовища визначено такі ключові чинники впливу, яку мають негативний вплив на господарську діяльність підприємства:

Економічні ризики: коливання валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв та логістики.

Правове середовище: часті зміни регуляторних вимог, вимоги щодо сертифікації та якості.

Технологічні загрози: потреба у швидкій модернізації обладнання.

Конкурентний тиск: посилення позицій великих гравців ринку та імпортової продукції.

Слід відмітити деякі можливості, пов'язані з названими факторами:

- Розширення ринків збуту завдяки цифровим каналам продажу.
- Впровадження інноваційних технологій виробництва та автоматизації.
- Зростання попиту на якісну продукцію локального виробництва.
- Можливість державної підтримки інноваційних проєктів та програм енергоефективності.

Характер впливу зовнішніх факторів є комплексним, із помітною часткою як ризиків, так і потенційних напрямів розвитку. Це потребує адаптивної моделі управління та підвищення стратегічної гнучкості.

3. Попереднє формулювання цілей компанії

На основі аналізу стану підприємства та ринкових тенденцій доцільно визначити такі операційні цілі:

Зростання обсягу продажів на ____%.

Скорочення операційних витрат на ____%.

Підвищення продуктивності праці на ____%.

Розроблення та впровадження не менш ніж ____ нових продуктів.

Поліпшення системи внутрішніх комунікацій та управлінської звітності.

4. Оцінка комунікаційних “шумів” в організації

В рамках аналізу інформаційних потоків виявлено такі типові джерела комунікаційних бар’єрів:

Невизначеність та нечіткість формулювань в управлінських повідомленнях.

Перевантаження інформацією, що ускладнює її своєчасне опрацювання.

Технічні перешкоди (несумісність програмного забезпечення, відсутність єдиних каналів комунікації).

Організаційні бар’єри: дублювання потоків інформації, недостатня координація між підрозділами.

Людський фактор: вибіркове сприйняття інформації, психологічні перепони.

Пропозиції щодо зменшення комунікаційних шумів:

- впровадження єдиного електронного середовища внутрішніх комунікацій.
- стандартизація управлінських документів та процедур інформування.
- підвищення комунікативної компетентності персоналу.
- регулярний аудит інформаційних потоків.

5. Виявлені випадки конфліктного підходу виявляються у таких формах:

- емоційні або агресивні реакції у процесі обговорення робочих завдань;
- відкрита опозиція управлінським рішенням без конструктивних аргументів;
- прагнення вирішувати суперечності через ескалацію замість переговорів;
- порушення норм ділової етики у міжособистісному спілкуванні.

Причинами зазначеної поведінки можуть бути: перевантаження, недостатня компетентність у сфері комунікацій, невміння працювати в умовах стресу, низький рівень командної взаємодії або особисті психологічні бар’єри.

Пропозиції щодо засобів впливу та корекції поведінки

1. Чітке регламентування процедур комунікації;
2. Встановлення прозорості системи відповідальності - закріплення управлінських рішень у формі наказів, протоколів, службових записок.
3. Зменшення конфліктних тригерів - уточнення зон відповідальності, усунення дублювання повноважень, чітке визначення очікуваних результатів.
4. Навчання з управління конфліктами та стресостійкості – тренінги, семінари, міні-курси для працівників, які стикаються з труднощами в комунікації.
5. Коучинг або наставництво;.
6. Індивідуальні бесіди з HR та керівником;.
7. Проведення оцінки компетенцій - виявлення прогалин у soft skills, подальше планування розвитку.
8. Позитивна мотивація: заохочення за прояви конструктивної поведінки під час розв’язання спірних питань; підвищення участі в командних проєктах; можливість розвитку у напрямку комунікаційних та управлінських компетенцій.
9. Дисциплінарні заходи: письмове попередження у разі систематичного порушення норм; позбавлення частини премії відповідно до колективного договору; у крайніх випадках - переведення або розірвання трудового договору згідно з законодавством.
10. Поліпшення організаційного клімату: формування атмосфери відкритого діалогу та довіри; регулярні командні зустрічі з обговоренням проблем та пошуком спільних рішень; впровадження практик корпоративної підтримки (медіація, служба внутрішнього омбудсмена).

Вважаю доцільним:

1. Розглянути та схвалити запропонований підхід до формування оновленої організаційної структури управління.
2. Врахувати зовнішні фактори під час розроблення стратегії розвитку підприємства.
3. Затвердити пропоновані операційні цілі.
4. Доручити відповідним службам підготувати план заходів із мінімізації комунікаційних шумів, усунення конфліктних тригерів та поліпшення організаційного клімату.

Готовий(а) надати додаткові пояснення та розширену аналітичну інформацію за потреби.

П.І.Б.
Посада

(підпис)