

**ПВНЗ УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор з методичної роботи  
к.ю.н., доц. Жукевич І.В.  
« 2 » Вересня 2020р.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
щодо організації та проведення  
комплексного атестаційного екзамену  
для студентів першого (бакалаврського) рівня  
факультету суспільних і прикладних наук  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
Освітня програма «Бізнес та приватне підприємництво»**

Методичні вказівки щодо організації та проведення комплексного атестаційного екзамену для студентів першого (бакалаврського) рівня факультету суспільних і прикладних наук галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Івано-Франківськ: університет Короля Данила, 2020. – 32 с.

**Розробники:** завідувач кафедри управління та адміністрування  
к.е.н., Шинкар С.М.  
к.е.н., доц. Гавадзин Н.О.

Методичні вказівки щодо організації та проведення комплексного атестаційного екзамену для студентів першого (бакалаврського) рівня факультету суспільних і прикладних наук галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» обговорено та рекомендовано до затвердження на засіданні кафедри управління та адміністрування

Протокол № 2 від 02 вересня 2020 року

Завідувач кафедри управління та адміністрування



(підпис)

Шинкар С.М.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Загальні правила організації та проведення комплексного атестаційного екзамену.....	5
1.1 Організація та порядок проведення комплексного атестаційного екзамену .....	5
1.2 Структура екзаменаційного білета.....	6
2. Програма комплексного атестаційного екзамену .....	7
2.1 Навчальна дисципліна «Підприємницька діяльність»	7
2.2 Навчальна дисципліна «Торговельна діяльність»	13
2.3 Навчальна дисципліна «Стратегія і тактика розвитку бізнесу»	17
3. Приклади розв'язання практичних (ситуаційних) завдань .....	26
4. Критерії оцінювання відповіді на питання екзаменаційного білета ...	32

## ВСТУП

Методичні рекомендації розроблені відповідно до вимог стандартів вищої освіти підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» в межах освітньої програми (далі ОП) «Бізнес та приватне підприємництво» і мають на меті надання допомоги студентам при підготовці до комплексного атестаційного екзамену, який є складовою підсумкової атестації випускників Університету Короля Данила.

Атестація студентів здійснюється після завершення ними теоретичної та практичної частини навчання за освітнім ступенем «бакалавр» з метою встановлення фактичної відповідності рівня підготовки випускника вимогам, визначених стандартом вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та відповідною освітньою програмою «Бізнес та приватне підприємництво».

До складання атестаційного екзамену, що проводиться на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії, допускаються студенти, які виконали навчальний план .

Атестаційний екзамен проводиться як комплексна перевірка знань студентів з таких **навчальних дисциплін**:

1. «Підприємницька діяльність»,
2. «Торговельна діяльність »,
3. «Стратегія і тактика розвитку бізнесу».

Зміст атестаційних завдань (АЗ), що виносяться на атестаційний екзамен, орієнтується на діагностику рівня опанування випускниками загальних компетентностей та спеціальних (фахових), що визначені у стандарті вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», який затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 13.11.2018 р. №1243, а також засобах діагностики якості вищої освіти.

# **1. ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

## **1.1 Організація та порядок проведення комплексного атестаційного екзамену**

Формування, організацію роботи та контроль за діяльністю екзаменаційної комісії здійснює ректор Університету Короля Данила.

Екзаменаційна комісія створюється щороку як єдина для всіх форм навчання з кожної спеціальності певного освітнього рівня. Залежно від кількості випускників можливе створення декількох Екзаменаційних комісій з однієї спеціальності або однієї Екзаменаційної комісії для кількох споріднених спеціальностей. Строк повноважень Екзаменаційної комісії становить один календарний рік.

Екзаменаційна комісія створюється у складі голови і членів комісії та діє впродовж календарного року. Кількісний склад не може перевищувати п'яти осіб. В окремих випадках (при створенні спільної комісії для споріднених спеціальностей, прийому в комісії комплексного атестаційного екзамену з кількох фундаментальних, професійних дисциплін тощо) кількість членів комісії може бути збільшена до шести осіб. До складу Екзаменаційної комісії додатково можуть входити делеговані, відповідно до укладених угод про співпрацю, представники роботодавців та їх об'єднань.

Головою Екзаменаційної комісії призначається провідний фахівець у відповідній галузі або провідний науковець відповідної спеціальності наукової діяльності. Головою Екзаменаційної комісії може призначатись науково-педагогічний (педагогічний) працівник зі спеціальності, який, як правило, не є працівником Університету.

Одна й та сама особа може бути головою Екзаменаційної комісії не більше трьох років підряд.

Члени Екзаменаційної комісії призначаються з керівників навчальних підрозділів, їх заступників, завідувачів кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів, які мають науковий ступінь, визнаних фахівців з відповідних спеціальностей. Не дозволяється вводити до складу Екзаменаційної комісії осіб, які не мають кваліфікації за відповідним фахом та мають стаж роботи за фахом менше 5 років.

Персональний склад Екзаменаційної комісії за встановленою формою подається на затвердження ректору Університету не пізніше ніж за місяць до початку роботи комісії.

Екзаменаційна комісія працює у строки, визначені графіком навчального процесу на поточний навчальний рік.

Студенти, які не склали комплексний атестаційний екзамен, допускаються до повторного складання протягом трьох років.

Комплексний атестаційний екзамен проводиться в усній формі відповідно до затвердженої програми. До студентів доводять програму екзамену, довідкову літературу.

Розпорядженням у межах факультету оголошують розклад складання комплексного атестаційного екзамену і проведення консультацій. Консультації проводять провідні викладачі випускової кафедри.

Екзамен проводять в навчальних групах згідно із розкладом. Всі студенти групи сформованої деканатом повинні з'явитися до початку екзамену в аудиторію, що вказана в розкладі.

На підготовку відповіді на питання, що поміщені в білеті студенту відводять 0,5 години.

Під час екзамену забороняється:

- використовувати будь-яку літературу, записи, мобільні телефони;
- підказувати, говорити, надавати консультації студентами один одному;
- консультиватися з членами екзаменаційної комісії;
- виходити з аудиторії з будь-якими робочими аркушами.

На відповіді (включно з додатковими питаннями) відводять 30 хвилин. Порядок відповідей на питання визначає сам студент. Відповідь студента на питання екзаменаційного білета повинна бути чіткою, логічною та науково обґрунтованою. Відповідь слід будувати в єдності теорії та практики з підтвердженням теоретичних положень конкретними фактами.

Екзаменаційна комісія має право ставити додаткові питання білета, як поглибленого, так і доповненого характеру, та що не виходять за рамки програми атестаційного екзамену.

Екзаменаційна комісія (після завершення екзамену всіма студентами) ухвалює рішення і оголошує результати комплексного атестаційного екзамену.

## **1.2. Структура екзаменаційного білета (комплексного атестаційного завдання)**

Екзаменаційний білет складається з чотирьох питань: три теоретичних питання і ситуаційне завдання. Завдання білету мають міждисциплінарний (інтегрований) характер, спрямований на виявлення сформованості аналітичних, діагностичних, прогностичних умінь випускника. Білети рівноцінні за складністю і трудомісткістю та забезпечують перевірку готовності випускника до професійної діяльності.

## **2. ПРОГРАМА КОМПЛЕКСНОГО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

Програма комплексного атестаційного екзамену на присвоєння освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (ОП «Бізнес та приватне підприємництво») складена згідно зі Стандартом вищої освіти І бакалаврського рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

### **2.1. Навчальна дисципліна «Підприємницька діяльність»**

#### **Програмові вимоги**

##### **Тема 1. Природа і економічна сутність підприємництва**

Виникнення та еволюція дефініцій «підприємництво», «підприємство», «підприємець». Співвідношення категорій «підприємництво», «підприємство», «підприємець». Економічна основа підприємницької діяльності. Принципи та функції підприємництва. Об'єкт, суб'єкт і мета підприємницької діяльності. Місце підприємництва в суспільстві. Формування системи підприємництва в Україні. Підприємництво як економічний феномен. Філософія підприємництва. Зв'язок економічних категорій «праця» і «підприємництво».

##### **Тема 2. Економічна свобода і підприємництво**

Економічна свобода – основна передумова розвитку підприємницької діяльності. Рушійні сили підприємництва. Складові економічної свободи: економічна самостійність, економічна відповідальність, економічна рівноправність. Рушійні сили розвитку підприємництва. Економічний інтерес та конкуренція як джерела розвитку підприємництва. Підприємство як соціально-економічна та ділова творчість людини. Умови та принципи підприємницької діяльності. Економічна свобода в Україні.

##### **Тема 3. Конкуренція як засіб реалізації підприємницької діяльності**

Сутність конкуренції. Форми і методи конкурентної боротьби. Державне регулювання конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства.

#### **Тема 4. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємницької діяльності**

Зміст дефініції «підприємницьке середовище». Внутрішнє середовище підприємницької діяльності та його складові. Зовнішнє середовище підприємницької діяльності. Класифікація факторів зовнішнього середовища підприємницької діяльності. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємництва. Підприємницьке середовище в Україні та його складові

#### **Тема 5. Види підприємницької діяльності**

Основні види підприємств та їх організаційні форми. Приватне, колективне, державне підприємництво та особливості їх здійснення. Виробниче підприємництво. Комерційне підприємництво та його суб'єкти: товарні біржі, торговельні доми, виставки-продажі, аукціони, ярмарки, заклади оптової та роздрібною торгівлі. Фінансове підприємництво та його складові: грошове та інше фінансове посередництво, страхування, допоміжна діяльність у сфері фінансів і страхування. Консультаційне підприємництво. Об'єднання підприємств: асоціація, корпорація, холдинг, консорціум, концерн. Агробізнес як перспективний вид підприємництва. Підприємництво у сфері послуг. Інноваційне підприємництво та особливості його організації.

#### **Тема 6. Форми підприємницької діяльності**

Організаційні одиниці підприємництва. Організаційно-правові форми підприємництва. Одноособове володіння. Види та об'єднання підприємств. Основні види підприємств та їх організаційні форми. Об'єднання підприємств: асоціація, корпорація, холдинг, консорціум, концерн. Види господарських товариств. Господарські товариства як суб'єкти підприємництва та їх види. Особливості створення та функціонування акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю, повних товариств, командитних товариств.

#### **Тема 7. Мале підприємництво**

Місце і роль малого підприємництва в економіці. Економічна суть малого підприємництва. Функції малого підприємництва Переваги та недоліки малого підприємництва. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні та за кордоном.

#### **Тема 8. Етика та культура в підприємстві.**

##### **Соціальна відповідальність бізнесу**

Культура та етика в підприємстві. Принципи, правила та норми ділової етики. Концептуальні підходи до вирішення морально-етичних проблем бізнесу. Культура підприємства і культура поведінки: визначення та основні елементи. Сутність та види відповідальності підприємців. Кримінальна, адміністративна, податкова, цивільно-правова, матеріальна та дисциплінарна відповідальність підприємців. Традиційні та сучасні цінності організації.

#### **Тема 9. Менеджмент у підприємстві**



Сутність менеджменту та його роль у розвитку підприємницької діяльності. Функції управління. Дія системи підприємницького управління. Функціональне управління в підприємстві. Планування розвитку суб'єкта підприємництва. Управління мотивацією персоналу. Методи мотивації. Організація контролю. Управління організаційними комунікаціями. Менеджер як організатор ефективного управління. Вимоги до ділових і особистих якостей менеджера. Типи менеджерів у вітчизняній та зарубіжній практиці.

### **Тема 10. Маркетингова діяльність підприємницьких одиниць**

Зміст та сутність маркетингу. Види маркетингу. Маркетингова тактика на різних стадіях життєвого циклу товару. Необхідність та структура маркетингового дослідження. Реклама та стимулювання продажу товарів та послуг. Психологія реклами та продаж. Стратегії ціноутворення.

### **Тема 11. Фінанси і податки у підприємницькій діяльності. Оцінка підприємницьких ризиків**

Фінансово-кредитна підтримка підприємництва. Система оподаткування підприємницької діяльності. Основні види податків. Зміст та джерела підприємницьких ризиків. Природа ризику. Практичні випадки ризику в бізнесі. Виникнення ризиків в ринковому середовищі. Структура підприємницького ризику. Ситуації невизначеності або часткової визначеності. Види підприємницьких ризиків. Методи оцінювання підприємницьких ризиків. Вибір методів впливу на ризики. Контроль та оцінка методів впливу на ризики. Складові процесу управління ризиками. Методи управління ризиком. Ефективність ризик-менеджменту. Формування ризикової політики фірми. Шляхи та способи зниження ризику в підприємстві.

### **Тема 12. Правові основи та організаційні форми підприємницької діяльності**

Технологія створення власної справи. Формування статутного фонду підприємства. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності. Порядок ліцензування підприємницької діяльності. Припинення підприємницької діяльності. Правове забезпечення підприємництва. Характеристика організаційних форм підприємницької діяльності, їх переваги та недоліки

### **Зразки практичних (ситуаційних) завдань**

#### **Практичне (ситуаційне) завдання №1**

Визначити та охарактеризувати галузеву структуру харчової промисловості за даними таблиці 1.

*Таблиця 1*

#### **Вихідні дані**

<b>Галузі промисловості</b>	<b>Обсяг виробництва, млн. грн.</b>
М'ясна промисловість	155
Молочна промисловість	106
Цукрова промисловість	140



Виробничий потенціал	3,7	3,7	3,8	3,4	3,6	3,2	3,6	4,1	0,25								
Методи руху товару	4,2	3,9	3,7	4,4	3,6	3,1	3,8	2,9	0,15								
Можливості збуту	2,8	4,2	3,5	3,2	4,5	4,1	3,4	4,3	0,1								
Разом																	
Номер підприємства																	

### **Практичне (ситуаційне) завдання №6**

Визначити найбільш, важливі ділові якості (характерні риси), особливості цивілізованого підприємця. Які із зазначених характерних рис відповідають сучасному українському підприємцю? У чому полягають основні перешкоди для формування ділових якостей особистості українського підприємця?

### **Практичне (ситуаційне) завдання №7**

Побудувати схему прав, обов'язків та відповідальності підприємця. Визначити, як саме виконуються права, обов'язки та відповідальність підприємців. Назвати основні причини такого стану?

### **Практичне (ситуаційне) завдання №8**

Скласти зразок установчого договору про заснування малого підприємства та охарактеризувати основні його параграфи.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №9**

ТзОВ «ЕліТАВТО» – здійснює пасажирські автотранспортні перевезення на міських, обласних та всеукраїнських маршрутах. У зв'язку із запланованим розширенням обсягів діяльності, а саме, здійснення перевезень бізнес-класу – провести аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №10**

ТзОВ «ЕліТАВТО» – здійснює пасажирські автотранспортні перевезення на міських, обласних та всеукраїнських маршрутах. У зв'язку із запланованим розширенням обсягів діяльності, а саме, здійснення перевезень бізнес-класу – розробити механізм прийняття раціонального рішення у ТзОВ «ЕліТАВТО» щодо підвищення кваліфікації окремих водіїв.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №11**

Уявіть себе власником фірми. Спрогнозуйте умовно ваші дії у разі, коли: закінчився строк дії ліцензії?

### Практичне (ситуаційне) завдання №12

На основі даних в таблиці 5 проаналізувати необхідний перелік документів для проходження державної реєстрації підприємств наведених організаційно-правових форм.

Таблиця 5

#### Вихідні дані

Підприємства різних організаційних форм	Заява про реєстрацію	Рішення про створення	Статут	Установчий договір між засновниками	Розмір статутного фонду	Додаткові документи
Приватне підприємство						
Акціонерне товариство						

### Практичне (ситуаційне) завдання №13

На основі даних в таблиці 6 проаналізувати необхідний перелік документів для проходження державної реєстрації підприємств наведених організаційно-правових форм

Таблиця 6

#### Вихідні дані

Підприємства різних організаційних форм	Заява про реєстрацію	Рішення про створення	Статут	Установчий договір між засновниками	Розмір статутного фонду	Додаткові документи
Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю						
Повні товариства						

### Практичне (ситуаційне) завдання №14

На основі даних в таблиці 7 проаналізувати необхідний перелік документів для проходження державної реєстрації підприємств наведених організаційно-правових форм.

Таблиця 7

#### Вихідні дані

Підприємства різних організаційних форм	Заява про реєстрацію	Рішення про створення	Статут	Установчий договір між засновниками	Розмір статутного фонду	Додаткові документи
Командитні товариства						
Об'єднання підприємств						

## 2.2. Навчальна дисципліна «Торговельна діяльність»

### Програмові вимоги

#### Тема 1. Суть, завдання і функції торгівлі

Поняття торгівлі, її виникнення та генезис (виникнення, утворення). Функції торгівлі в економічному середовищі. Торгівля і споживання. Економічні та соціальні завдання торгівлі. Організація торгівлі як структура і як процес. Організаційні форми торгівлі. Поняття оптової та роздрібною торгівлі.

#### Тема 2. Торгівля в системі товарного обігу

Торгівля і товарний обіг в умовах ринкових відносин. Торгівля як комплекс комерційних і технологічних процесів, які забезпечують купівлю-продаж товарів та послуг. Поняття і суть процесу товаропросування. Фактори товаропросування. Передумови створення єдиного технологічного ланцюга товаропросування. Науково-технічний прогрес як передумова раціональної організації торгово-технологічних процесів.

#### Тема 3. Організаційні основи діяльності підприємств оптової торгівлі

Суть і завдання оптової торгівлі в умовах ринково орієнтованої економіки. Оптові торговельні підприємства, їх економічні, організаційні та юридичні ознаки. Види оптових підприємств, їх класифікація і роль в процесі товаропросування.

#### Тема 4. Організація закупівель і продажу товарів в оптовій торгівлі

Підготовка до оптових закупівель. Форми оптових закупівель товарів. Оптові закупівлі товарів на ярмарках. Оптові закупівлі товарів за прямими зв'язками. Методи оптового продажу товарів з підприємств оптової торгівлі.

## **Тема 5. Організаційні основи функціонування роздрібно торгівельної мережі**

Завдання і функції роздрібно торгівлі в умовах ринкових відносин. Роздрібні торговельні підприємства та організації, їх види й функції. Юридичний статус підприємств роздрібно торгівлі. Структура роздрібно торговельного підприємства.

## **Тема 6. Організаційна побудова і розвиток роздрібно торгівельної мережі**

Роздрібна торговельна мережа, її соціально-економічне значення. Основні види об'єктів роздрібно торгівельної мережі, їх характеристика. Класифікація магазинів. Торгові і технологічні функції магазинів. Спеціалізація магазинів, її суть і значення.

## **Тема 7. Організація торгово-технологічних процесів підприємств роздрібно торгівлі**

Торгові (комерційні) та технологічні операції в магазині. Завдання раціональної організації торгово-технологічних процесів в магазині. Фактори, які впливають на організацію торгово-технологічного процесу в магазині. Методи вивчення попиту населення на підприємствах роздрібно торгівлі. Формування асортименту товарів у різних типах магазинів, його оцінка та регулювання.

## **Тема 8. Організація продажу товарів і обслуговування покупців у магазинах**

Технологія обслуговування покупців у магазині. Прогресивні методи продажу товарів. Організаційно-технологічні заходи з впровадження самообслуговування і його ефективного застосування. Організація відпуску та розрахунку за товари. Класифікація торговельних послуг.

## **Тема 9. Позамагазинні форми торговельного обслуговування**

Місце дрібно роздрібно торгівельної мережі у загальній системі торговельного обслуговування. Характеристика підприємств дрібно роздрібно торгівельної мережі. Організація роботи об'єктів дрібно роздрібно торгівельної мережі. Продаж товарів за замовленнями. Поняття та види базарів, основи їх організації. Особливі форми роздрібно продажу товарів: продаж товарів у кредит і розстрочку (на виплату); роздрібні аукціони; електронна торгівля; організація торгівлі на ринках.

## **Тема 10. Норми і правила торговельного обслуговування**

Основний зміст нормативних актів, які регулюють діяльність торговельних підприємств. Основні правила роботи магазинів, дрібно роздрібно торгівельної мережі, фірмових магазинів, магазин-салонів. Культура торгівлі, показники її рівня та складові органи захисту прав споживачів у системі контролю за діяльністю підприємств торгівлі.

## Зразки практичних (ситуаційних) завдань

### Практичне (ситуаційне) завдання №1

Розрахувати показники рентабельності по пекарні за даними таблиці 8.

Таблиця 8

#### Вихідні дані

Показники	Річний обсяг реалізації, т	Повна собівартість виробу, грн	Відпускна ціна, грн	Вага виробу, кг
Хліб пшеничний	70	6,3	7,5	0,9
Хліб житній	62	4,9	5,5	1,0
Батон київський	35	4,3	5,0	0,5
Булка українська	10	2,3	3,0	0,2

Середньорічна вартість основних виробничих засобів 145 тис. грн. і нормованих оборотних засобів 20,5 тис. грн.

### Практичне (ситуаційне) завдання №2

Визначити оптову ціну і проаналізувати прибутковість виробу, якщо рентабельність виробу в галузі складає 14%. Вихідні дані для розрахунку приведені в таблиці 9.

Таблиця 9

#### Вихідні дані

Підприємство	1	2	3	4	5
Собівартість виробу, грн/шт.	56	54	53	50	46
Річний обсяг випуску, тис. шт./ рік	1	2	3	5	10

### Практичне (ситуаційне) завдання №3

Митна вартість товару складає 1000 умовних одиниць. Митний збір складає 19 % митної вартості. Ставка імпортного мита – 22 %, ставка акцизу – 8 %, ставка ПДВ – 20 %. Розрахувати ціну реалізації товару.

### Практичне (ситуаційне) завдання №4

Розробити типовий договір купівлі-продажу (квартири, машини...) та охарактеризувати основні його параграфи.

### Практичне (ситуаційне) завдання №5

Відповідно до організаційних, реалізаційних та торгово-посередницьких функцій оптових підприємств – здійснити розподіл наступних видів:

- посередництво в збуті товарної продукції
- маркетингові дослідження
- виявлення та реєстрація потенційних постачальників товарів

- участь в оптових ярмарках, виставках, аукціонах
- укладення з постачальниками, покупцями договорів на постачання товарної продукції й надання послуг
- виконання умов договорів
- ведення розрахунків з постачальниками, покупцями, транспортними організаціями за товарну продукцію, що поставляється і реалізується
- суворе дотримання складського технологічного процесу
- ведення кількісного, асортиментного, номенклатурного обліку товарів на складах
- визначення за участю споживачів оптимальних форм і методів їх товарного забезпечення
- створення достатніх і комплектних товарних запасів
- обмеження або припинення випуску продукції, що не має попиту
- оформлення й організація комерційно-господарських зв'язків
- реалізація товарної продукції з використанням сучасних форм і методів
- придбання і реалізація товарної продукції

### **Практичне (ситуаційне) завдання №6**

Зобразити схематично процес здійснення посередницької операції. Зазначити ресурси та фактори посередницького підприємництва.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №7**

В асоціації торговельних підприємств є кілька служб: комерційна, маркетингова, юридична, фінансово-економічна, адміністративно-господарська служби та бухгалтерія. Між загальними зборами, правлінням, виконавчою дирекцією та службами існує комунікаційний процес, іноді на його шляху виникають перешкоди.

Із яких стадій складається комунікаційний процес в асоціації? Які комунікаційні бар'єри можуть виникати в комунікаційному процесі та які можливі шляхи подолання цих бар'єрів?

### **Практичне (ситуаційне) завдання №8**

Здійснити аналіз основних форм посередницького підприємства на основі наведених в таблиці даних

*Таблиця 10*

#### **Вихідні дані**

Параметри для порівняння	Аукціонна торгівля	Біржова діяльність
Загальна характеристика		
Масштаб та сфери використання		



Формування винагороди посередника		
Суб'єкти		
Форма врегулювання взаємовідносин		

### **Практичне (ситуаційне) завдання №9**

Скласти «матрицю повноважень» функціональних служб роздрібного торговельного підприємства, за умовою, до структури даного підприємства входять такі служби, як: комерційна, кадрова, юридична, фінансово-облікова, господарська. Очолює роздрібне торговельне підприємство - директор.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №10**

Розробити процес планування та проектування нової продукції для умовно існуючого торговельного підприємства.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №11**

Здійснити аналіз етапів життєвого циклу магазину «Едем» який здійснює торговельну діяльність з осені 2019 року. За товарною спеціалізацією, магазин продовольчий, з індивідуальним обслуговуванням.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №12**

Розробити проект організаційної структури оптової торговельної бази. Очолює базу – генеральний директор, якому підпорядковуються комерційний директор, фінансовий, директор з кадрових питань, директор з господарських питань. Назвати відділи які входять до складу оптової торговельної бази та орієнтовний перелік посад працівників.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №13**

Ви обіймаєте посаду менеджера в одному з магазинів мережі «МЕТРО Кеш енд Керрі». Дана мережа супермаркетів відкрила своє представництво в Україні у 2003 році. Дрібнооптовий магазин «МЕТРО» продає товари власникам невеликих магазинів дрібно роздрібною торговельною мережі за готівковим чи безготівковим розрахунком, але без доставки. Дайте визначення магазину «МЕТРО» як організації та охарактеризуйте ознаки даної організації.

### **Практичне (ситуаційне) завдання №14**

Співробітник торговельного залу, головний продавець у торговельному центрі «Єва». В обов'язки продавця торговельного залу входять: контроль за наявністю товарів у відділі, своєчасне поповнення товарних запасів, контроль за якістю та термінами реалізації товарів тощо. Який вид контролю здійснюють робітники торговельного залу та що є об'єктом контролю?

## **2.3. Навчальна дисципліна «Стратегія і тактика розвитку бізнесу»**

## **Програмові вимоги**

### **Тема 1. Поняття стратегії, тактики, місії організації та класифікація видів стратегії підприємства**

Визначення категорії «стратегія» і «тактика», походження і зміст категорії «стратегія». Ієрархічна структура стратегій. Порівняльна характеристика десяти теоретичних шкіл стратегій. Місія, її зміст і роль в організації. Поняття та види цілей. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства. Поняття стратегічної бізнес-одиниці. Стратегічні господарські центри. Класифікація видів стратегій. Основні (еталонні, базові) стратегії. Основні чинники вибору стратегії організації.

### **Тема 2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Загальні поняття про середовище підприємства. Методичний підхід до діагностики середовища. Методи ситуаційного аналізу. Прогнозування тенденцій зміни середовища підприємства. Інформаційне забезпечення аналізу середовища. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Діагностика і прогноз макросередовища. Аналіз і прогнозування мікросередовища. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.

### **Тема 3. Стратегічне планування в організації**

Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори. Мета та принципи стратегічного планування. Проекти стратегічного планування. Зміст та напрями удосконалення стратегічного планування. Моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини», на основі рахування ринкових переваг, орієнтовані на створення та підтримку конкурентоспроможності, на створення позитивного іміджу, що враховують розміри підприємств. Алгоритм методики вироблення стратегії підприємства. Методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнесрівень). Матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа, модель М. Портера (матриця конкурентної переваги). Матричні методи побудови стратегії, загальний алгоритм «портфельної» діагностики. Вибір та оцінка стратегії.

### **Тема 4. Формування стратегії розвитку бізнесу**

Поняття стратегії бізнесу підприємства, підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці, специфіка бізнес-стратегії, стратегічна зона господарювання (СЗГ) і стратегічний господарський центр (СГЦ), як об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства; стратегічний господарський підрозділ (СГП) як рівень розробки стратегії бізнесу; алгоритм розробки бізнесстратегії. Стадії економічного розвитку за Л. Грейнером. Класифікації стратегій бізнесу підприємства, конкурентні бізнес-стратегії: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Характеристика конкурентних бізнес-стратегій за Томпсоном-Стріклендом. Стратегії диверсифікації підприємства, фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації. Види стратегії диверсифікації діяльності

підприємства: концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; вертикальна диверсифікація. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства: зворотна і пряма вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; діагональна інтеграція; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегії вертикальної інтеграції; стратегія діагональної інтеграції; стратегії інтернаціоналізації; порядок (алгоритм) формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства; типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

### **Тема 5. Формування корпоративної стратегії підприємства**

Поняття і зміст та види корпоративної стратегії підприємства. Три основні рівні стратегій. «Портфельний» аналіз і планування. Однопродуктові та спеціалізовані підприємства, мультипродуктова, диверсифікована фірма: відмінності у стратегії. Стратегічний набір підприємства, складові корпоративної стратегії; загальні стратегії; загальні конкурентні стратегії. Основні типи стратегій загальної економічної поведінки фірми, типи корпоративних стратегій: спеціалізації і диверсифікації в бізнесі (за видом бізнесу). Оцінка можливостей та загроз акціонерних товариств. Етапи формування корпоративної стратегії. Побудова і використання матриці «зростання галузі/частка ринку» (модель BCG), побудова і використання матриці «привабливість галузі/позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey), побудова і використання матриці спрямованої політики (модель Shell/DPM), побудова і використання матриці життєвого циклу бізнесу (модель ADL/LC), використання інших методів обґрунтування стратегії підприємства.

### **Тема 6. Реінжиніринг бізнес-процесів**

Бізнес-інжиніринг. Суть та характеристика категорій «реінжиніринг» та «бізнес-процес». Методологія Хаммера-Чампі. Корпоративна інформаційна система SAP R/3. Бізнес-інжиніринг в SAP R/3. Приклад впровадження КІС. Бюджетування та його реалізація в корпоративних інформаційних системах.

### **Тема 7. Оновлення бізнес-культури компанії**

Сутність та зміст бізнес-культури. Загальне поняття «культури», «бізнескультури», «культури підприємства», «культури підприємництва». Поняття «моралі», «етики», «економічної етики». Зміст та складові елементи культури підприємства. Основні етапи оновлення бізнес-культури компанії. Завдання оновлення бізнес-культури компанії. Формування системи розвитку на підприємстві. Практика формування системи розвитку на підприємстві. Корпоративний університет «під ключ». Корпоративний університет на аутсорсингу. Розробка та виконання програм розвитку. Розробка моделі компетенцій.

### **Тема 8. Стратегічне управління фірмою**

Еволюція систем управління на рівні фірми. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика. Еволюція стратегічного управління. Види стратегічного управління. Стратегічне та оперативне

управління і їх роль в організації бізнесу. Стратегічна соціальна архітектоніка організації. Модель стратегічного управління. Управління на основі контролю (бюджетування). Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування). Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування). Управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічний менеджмент). Підхід до побудови стратегії. Процес стратегічного планування. Елементи системи стратегічного управління. Стадії процесу стратегічного управління.

### Зразки практичних (ситуаційних) завдань

#### Практичне (ситуаційне) завдання №1

Підприємство «Nord», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні забезпечує попит лише на 20-25 %, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом на даному етапі є холодильники фірми «LG», яка вже захопила 20 % досліджуваного ринку. Підприємство «Nord» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Cool» та «Oreon». Параметри якості холодильників та їхвартісні характеристики наведено в таблиці 11

Таблиця 11

#### Вихідні дані

Параметр	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
	АТ «Nord»		«LG»	
	«Cool»	«Oreon»		
Надійність (ресурс), тис. год	130	100	130	30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ), °С	-15	-12	-12	19
Ємність НТВ, дм <sup>3</sup>	50	40	60	20
Дизайн, у балах за 10 – бальною шкалою, бал	6	4	5	15
Об'єм, л	280	250	240	16
Вартісні характеристики				
Ціна (Цпр), тис. грн	1700	1400	1700	
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн.	4500	6600	5000	

Визначте інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Nord». Стосовно холодильника конкурента марки «LG» прийміть рішення про доцільність виходу на досліджуваний ринок.

#### Практичне (ситуаційне) завдання №2

За даними таблиці 12 здійснити інтегральну оцінку економічної безпеки підприємства та побудувати схему областей економічної безпеки.

Таблиця 12

**Вихідні дані**

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	1
Кадрова	3	2
Технічна	3	3
Правова	3	1
Екологічна	5	4
Інформаційна	3	1
Силова	3	2
Фінансова	5	4
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	3

**Практичне (ситуаційне) завдання №3**

У межах опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на перспективу необхідно обґрунтувати доцільність розробки і впровадження приладів для контролю якості заготовок для свердел. Впровадження приладів знижує витрати при контролі на кожні 1000 свердел з 5,43 до 1,56 грн. Вартість приладу становить 4200 грн. Обсяг виробничої програми 5900 тис. свердел. Контролю підлягає 10 % готової продукції. Економічний ефект полягає у зниженні витрат на контроль якості заготовок.

**Практичне (ситуаційне) завдання №4**

При опрацюванні стратегії підприємства розглядаються два варіанти будівництва шахти потужністю 2,5 млн. т руди. У першому варіанті капітальні вкладення становлять 387 тис. грн., а собівартість 1 тонни руди – 254 грн. Шахта будуватиметься 3 роки. Розподіл капітальних вкладень на період будівництва передбачено так: 1 рік – 10 %; 2 рік – 50 %; 3 рік – 40 %. Другий варіант передбачає спорудження шахти за 2 роки. Капітальні вкладення становлять 395 тис. грн. (1 рік – 40 %; 2 рік – 60 %), а собівартість 1 т руди – 250 грн. Обчислити приведені до останнього року будівництва витрати за варіантами. Норма дисконту – 10 %. Коефіцієнт порівняльної ефективності капітальних вкладень - 0,14. Запропонуйте економічно вигідний варіант стратегії щодо будівництва шахти.

**Практичне (ситуаційне) завдання №5**

Стратегія розподілу прибутку підприємства представлена даними таблиці 13.

Таблиця 13

**Вихідні дані**

Час існування підприємства	Розмір чистого прибутку, тис. грн.
Щойно засноване	49
Існує більше 3 років	37
Існує більше 6 років	26

Для щойно заснованого підприємства: 30 % йде на заробітну плату та премії; 70 % – відкриття дочірніх підприємств; для підприємств, що існують більше 2 років: 20 % – заробітна плата та премії; 80 % – розвиток виробництва; для підприємства, що існує більше 6 років – 10 % заробітна плата та премії, 90 % – розвиток виробництва. На якому з зазначених підприємств стратегія розподілу прибутку підприємства найбільш ефективна?

Зробіть розрахунки розподілу прибутку підприємства, стратегічна політика якого у цьому питанні найбільш ефективна. Запропонуйте інші стратегічні рішення щодо використання прибутку.

### Практичне (ситуаційне) завдання №6

У ході сканування та моніторингу чинників зовнішнього середовища підприємство прийняло рішення частково декомпонувати свою стратегію, а саме – функціональну стратегію кадрової служби. Окремі показники діяльності підприємства до і після декомпонування функціональної стратегії кадрової служби наводяться у таблиці 14.

Таблиця 14

#### Вихідні дані

Показники	До декомпонування	Після декомпонування
Обсяг збуту, тонн	920	730
Прибуток, тис. грн.	1190	990
Потенційна кількість споживачів на ринку, тис. ос.	170520	193200
Витрати, тис. грн.	723	764
Рівень якості продукції, %	86,0	92,2

Необхідно визначити:

1. Зміни показників до і після проведення декомпонування стратегії підприємства.

2. Причини погіршення окремих показників після проведення декомпонування стратегії.

Запропонуйте заходи щодо удосконалення проведення декомпонування стратегії підприємства.

### Практичне (ситуаційне) завдання №7

Підприємство «А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство «Б», навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Завдання: Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику?

При проведенні функціонального аналізу виробничо-технічної служби підприємства з'ясувалося, що відбулося погіршення окремих показників діяльності підприємства, дані про це наводяться у таблиці 15.

Таблиця 15

#### Вихідні дані

Показники	Роки:
-----------	-------

	I	II
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, млн. грн.	12790	13160
Середньорічна вартість активної частини основних засобів, млн. грн.	796	524
Рівень автоматизації виробництва, %	2,1	2,1
Прибуток, тис. грн.	442	417
Витрати, тис. грн.	183	210

Обсяг виробництва за цей період на підприємстві залишився постійним.

Необхідно визначити:

1. Зміни зазначених показників у II році у порівнянні з I р.
2. Негативні тенденції та їх можливі наслідки.

Зазначити шляхи удосконалення функціональної стратегії виробничо-технічної служби підприємства.

## Список рекомендованої літератури

### «Підприємницька діяльність»

1. Васільєва Л.М. Поняття і сутність підприємництва: Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету . 2010. №1. С. 175-178.
2. Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 544 с.
3. Болотов Г.П. Дерій Ж.В Семченко О. Б. Генеза та розвиток теорій підприємництва: Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2011. №4 (54).
4. Герасимчук В. Г. Маркетинг К.: Вища шк., 2012. 327 с.
5. Гой І. В. Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
6. Жигалов В. Т. Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності К. : Вища шк., 2010. 223 с.
7. Коротич О.Б. Орел Ю. Л., Рябічко О. В. Підприємництво як соціально-економічне явище: Теорія та практика державного управління. 2010. №4.
8. Скібіцька Л. І. Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Організація бізнесу: навч. посібник. К.: Кондор, 2009. 896 с.

### «Торговельна діяльність»

1. Апотій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Організація торгівлі. Підручник: К. 2005. 615 с.
2. Бакунов О.О. Распопова В. А. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2012. 184 с.
3. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю., Красноусов А. В., Олініченко К. С. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 214 с
4. Коваленко Ю.О. Міжнародна торгівля послугами: Навч. посіб. Київ. 2003. 112 с.
5. Павленко І. І. Міжнародна торгівля та інвестиції: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012.
6. Апопій В., Міщук І., Ребицький І. Організація торгівлі: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2010.

#### **«Стратегія і тактика розвитку бізнесу»**

1. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. / за ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
4. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самот. вивч. дисципліни / за ред. проф. М.В. Кужельного. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. К.: Алерта, 2008. 480с.
6. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
7. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер Пресс, 2008. 560 с.
8. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. М.: Финпресс, 1998г. 192 с.
9. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. Вид. 2-ге, стер. Львів :КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 264 с.
10. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібн. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
11. Ковтун О. І. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. Львів: «Новий світ – 2000», 2006. 388 с.
12. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf) (дата зверення: 25.08.2019).
13. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: В-во Львівської політехніки, 2017. 844 с.
14. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИЦ



РИОР; НИЦ ИНФРА-М, 2013. 176 с.

15. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с. Теория и практика менеджмента.

16. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: «Питер», 2001. 336 с.

17. Назаренко О. В. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2003. 144 с.

18. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

19. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: КПІ, 2001. 557 с.

20. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 560 с.

21. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 128 с.

22. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 304 с.

23. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 196 с.

24. Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент; пер. с англ. Е. Милютин. СПб.: Питер, 2013. 560 с.

25. Портер Е.М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 2002. 390 с.

26. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів: «Новий світ-2000», 2003. 272 с.

27. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

28. Сумець О. М. Стратегія розвитку підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

29. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

30. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

31. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. Фінанси України. 2008. № 8. С. 45-53.

32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 700 с.

### 3. ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРАКТИЧНИХ (СИТУАЦІЙНИХ) ЗАВДАНЬ

#### 3.1. Навчальна дисципліна «Підприємницька діяльність»

##### Приклад розв'язку практичного (ситуаційного) завдання №1

Визначити та охарактеризувати галузеву структуру харчової промисловості за даними таблиці 1.

Таблиця 1

##### Вихідні дані

Галузі промисловості	Обсяг виробництва, млн. грн.
М'ясна промисловість	155
Молочна промисловість	106
Цукрова промисловість	140
Разом	

##### Розв'язування

Обсяг виробництва продукції харчовою промисловістю загалом становить:

$$Q_3 = 155 + 106 + 140 = 401 \text{ млн грн}$$

Питома вага м'ясної промисловості в загальному обсязі виробництва:

$$ПВ_{мп} = \frac{155}{401} \cdot 100\% = 38,7\%$$

Питома вага молочної промисловості в загальному обсязі виробництва:

$$ПВ_{мол} = \frac{106}{401} \cdot 100\% = 26,4\%$$

Питома вага цукрової промисловості в загальному обсязі виробництва:

$$ПВ_{цук} = \frac{140}{401} \cdot 100\% = 34,9\%$$

Найбільшу частку ринку, відповідно до умови задачі, посідає м'ясна промисловість, найменш вагому – молочна, тоді як цукрова зайняла нейтральну позицію. Таку структуру можна пояснити наданням переваги населення м'ясній продукції перед молочною.

##### Приклад розв'язку практичного (ситуаційного) завдання №2

За даними таблиці 2 оцінити маркетинговий потенціал фірми. Максимально можлива кількісна оцінка маркетингового потенціалу - 5 балів.

Таблиця 2

##### Вихідні дані

Показник маркетингового потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг фактора
Якість продукції	0,5	4
Просування товару на ринок	0,2	3
Ціна одиниці продукції	0,15	5
Збут продукції споживачам	0,15	5

### **Розв'язування**

Маркетинговий потенціал фірми становитиме:

$$МП = 0,5 \cdot 4 + 0,2 \cdot 3 + 0,15 \cdot 3 + 0,15 \cdot 5 = 3,8.$$

Для оцінювання маркетингового потенціалу фірми скористаємося пропорцією:

$$\begin{aligned} 5 \text{ балів} &— 100 \% \\ 3,8 \text{ балів} &— x \%, \end{aligned}$$

звідки

$$x = \frac{3,8 \cdot 100}{5} = 76\%$$

Маркетинговий потенціал фірми значний і становить 76 %.

## **3.2. Навчальна дисципліна «Торговельна діяльність»**

### **Приклад розв'язку практичного (ситуаційного) завдання №1**

Розрахувати показники рентабельності по пекарні за даними таблиці 8.

*Таблиця 8*

#### **Вихідні дані**

<b>Показники</b>	<b>Річний обсяг реалізації, т</b>	<b>Повна собівартість виробу, грн</b>	<b>Відпускна ціна, грн</b>	<b>Вага виробу, кг</b>
Хліб пшеничний	70	6,3	7,5	0,9
Хліб житній	62	4,9	5,5	1,0
Батон кийвський	35	4,3	5,0	0,5
Булка українська	10	2,3	3,0	0,2

Середньорічна вартість основних виробничих засобів 145 тис. грн. і нормованих оборотних засобів 20,5 тис. грн.

### **Розв'язування**

За наведеними даними можна обчислити рентабельність окремих виробів, рентабельність продукції і загальну рентабельність виробничих фондів.

Рентабельність окремих виробів обчислюємо:

$$P_i = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \cdot 100;$$

$$P_{\text{хліб пшени.}} = \frac{0,75 - 0,63}{0,63} \cdot 100 = 19,04\%;$$

$$P_{\text{хліб житній}} = \frac{0,55 - 0,49}{0,49} \cdot 100 = 12,24\%;$$

$$P_{\text{батон}} = \frac{0,50 - 0,43}{0,43} \cdot 100 = 16,28\%;$$

$$P_{\text{булка}} = \frac{0,30 - 0,23}{0,23} \cdot 100 = 30,43\%.$$

Для обчислення рентабельності продукції пекарні слід розрахувати виручку від реалізації продукції ( $V_{\text{реал.}}$ ) і собівартість реалізованої продукції ( $C_{\text{реал.}}$ ):

$$V_{\text{реал.}} = 0,75 \cdot \frac{70000}{0,9} + 0,55 \cdot 62000 + 0,50 \cdot \frac{35000}{0,5} + 0,30 \cdot \frac{10000}{0,2} = 0,75 \cdot 77777,78 + 0,3 \cdot 50000 = 58333,33 + 34100,0 + 35000,0 + 15000,0 = 142433,33 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{реал.}} = 0,63 \cdot 77777,78 + 0,49 \cdot 62000 + 0,43 \cdot 70000 + 0,23 \cdot 50000 = 49000,0 + 30380,0 + 30100,0 + 115000,0 = 120980,0 \text{ грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції становить:

$$\Pi_{\text{реал.}} = V_{\text{реал.}} - C_{\text{реал.}} = 142433,33 - 120980 = 21453,33 \text{ грн.}$$

Рентабельність продукції:

$$P_n = \frac{\Pi_{\text{реал.}}}{C_{\text{реал.}}} \cdot 100\% = \frac{21453,33}{120980,0} \cdot 100\% = 17,73\%$$

Загальна рентабельність виробничих фондів:

$$P_{\text{в.зав.}} = \frac{\Pi_{\text{бал.}}}{\Phi_{\text{сер.}} + O_{\text{сер.}}} = \frac{21453,33}{145000 + 20500} \cdot 100\% = \frac{21453,33}{165500} \cdot 100\% = 12,96\%$$

### Приклад розв'язку практичного (ситуаційного) завдання №2

Визначити оптову ціну і проаналізувати прибутковість виробу, якщо рентабельність виробу в галузі складає 14%. Вихідні дані для розрахунку приведені в таблиці 9.

Таблиця 9

#### Вихідні дані

Підприємство	1	2	3	4	5
Собівартість виробу, грн/шт.	56	54	53	50	46
Річний обсяг випуску, тис. шт./ рік	1	2	3	5	10

#### Розв'язування

Знаходимо середньогалузеву собівартість:

$$C_{\text{с.г.}} = \frac{\sum_{i=1}^n C_n \cdot N_s}{\sum_{i=1}^n N_i} = \frac{56 + 54 \cdot 2 + 53 \cdot 3 + 50 \cdot 5 + 46 \cdot 10}{1 + 2 + 3 + 5 + 10} = 49,2 \text{ (тис. грн)}$$

Знаходимо середній прибуток з одного виробу:

$$\Pi = (P \cdot C) / 100\% = (14 \cdot 49,2) / 100 = 6,89 \text{ (грн)}$$

Знаходимо оптову ціну:

$$C_0 = C_{\text{п}} + \Pi = 49,2 + 6,89 = 56,09 \text{ (грн)}$$

З наведених даних та отриманих результатів можна сказати, що найвища прибутковість буде у підприємства 5, оскільки собівартість виробу найнижча. Найменший прибуток отримає підприємство 1 за рахунок найвищого показника витрат.

### Приклад розв'язку практичного (ситуаційного) завдання №3

Митна вартість товару складає 1000 умовних одиниць. Митний збір складає 19 % митної вартості. Ставка імпортного мита – 22 %, ставка акцизу – 8%, ставка ПДВ – 20 %. Розрахувати ціну реалізації товару.

### **Розв’язування**

Знайдемо суму митного збору:

$$1000 \cdot 0,19 = 190 \text{ (у. о.)}$$

Вартість товару з урахуванням митного збору:

$$1000 + 190 = 1190 \text{ (у. о.)}$$

Сума акцизного збору:

$$1190 \cdot 0,08 = 95,20 \text{ (у. о.)}$$

Вартість товару, з урахуванням акцизного і митного зборів:

$$1190 + 95,20 = 1285,2 \text{ (у. о.)}$$

Сума ПДВ:

$$1285,2 \cdot 0,2 = 257,04 \text{ (у. о.)}$$

Вартість товару з урахуванням ПДВ:

$$1285,2 + 257,04 = 1542,24 \text{ (у. о.)}$$

Сума імпортного мита:

$$1542,24 \cdot 0,22 = 339,29 \text{ (у. о.)}$$

Тоді ціна реалізації складе:

$$1542,24 + 339,29 = 1881,53 \text{ (у. о.)}$$

### **3.3. Навчальна дисципліна «Стратегія і тактика розвитку бізнесу»**

#### **Приклад розв’язку практичного (ситуаційного) завдання №1**

Підприємство «Nord», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні забезпечує попит лише на 20-25 %, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом на даному етапі є холодильники фірми «LG», яка вже захопила 20 % досліджуваного ринку. Підприємство «Nord» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Cool» та «Oreon». Параметри якості холодильників та їхвартісні характеристики наведено в таблиці 11

*Таблиця 11*

#### **Вихідні дані**

Параметр	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
	AT «Nord»		«LG»	
	«Cool»	«Oreon»		
Надійність (ресурс), тис. год	130	100	130	30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ), °C	-15	-12	-12	19
Ємність НТВ, дм <sup>3</sup>	50	40	60	20
Дизайн, у балах за 10 – бальною шкалою, бал	6	4	5	15

Об'єм, л	280	250	240	16
Вартісні характеристики				
Ціна (Цпр), тис. грн	1700	1400	1700	
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн.	4500	6600	5000	

Визначте інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Nord». Стосовно холодильника конкурента марки «LG» прийміть рішення про доцільність виходу на досліджуваний ринок.

### **Розв'язування**

Визначення конкурентоспроможності холодильника «Cool» (стосовно марки конкурента «LG»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1; \quad q_2 = \frac{-15}{-12} = 1,25;$$

$$q_4 = \frac{6}{5} = 1,2;$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0,83; \quad q_5 = \frac{280}{240} = 1,17;$$

$$I_{ТП} = 1 \oplus 0,3 + 1,25 \oplus 0,19 + 0,83 \oplus 0,2 + 1,2 \oplus 0,15 + 1,17 \oplus 0,16 = 1,0707;$$

б) економічні параметри

$$I_{ЕП} = \frac{1700 + 4500}{1700 + 5000} = \frac{6200}{6700} = 0,92;$$

в) інтегральний показник

$$k_{ИГ} = \frac{1,0707}{0,925} = 1,158 > 1.$$

Визначення конкурентоспроможності холодильника «Oreon» (стосовно марки конкурента «LG»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77; \quad q_2 = \frac{-12}{-12} = 1;$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0,67; \quad q_4 = \frac{4}{5} = 0,8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1,04;$$

$$I_{ТП} = 0,77 \oplus 0,3 + 1 \oplus 0,19 + 0,67 \oplus 0,2 + 0,8 \oplus 0,15 + 1,04 \oplus 0,16 = 0,8414;$$

б) економічні параметри

$$I_{ЕП} = \frac{1400 + 6600}{1700 + 5000} = \frac{8000}{6700} = 1,194;$$

в) інтегральний показник

$$k_{ИГ} = \frac{0,8414}{0,194} = 0,7051 < 1.$$

Висновок. Отже, підприємству «Nord» можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Cool», інтегральний показник конкурентоспроможності якого  $k_{ИГ} = 1,158 > 1$ . Холодильник «Oreon» не буде конкурентоспроможний на даному ринку.

## Приклад розв'язку практичного (ситуаційного) завдання №2

За даними таблиці 12 здійснити інтегральну оцінку економічної безпеки підприємства та побудувати схему областей економічної безпеки.

Таблиця 12

### Вихідні дані

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	1
Кадрова	3	2
Технічна	3	3
Правова	3	1
Екологічна	5	4
Інформаційна	3	1
Силова	3	2
Фінансова	5	4
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	3

### Розв'язування

З метою інтегральної оцінки економічної безпеки розрахуємо відносні показники безпеки підприємства за кожною складовою безпеки. Відносна оцінка безпеки за відповідною складовою розраховується відношенням фактичного рівня безпеки ( $ni$ ) до максимального рівня безпеки ( $Ni$ ) відповідної складової. Так, наприклад, для інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства відносна оцінка безпеки дорівнює:

$$P_i = \frac{ni}{Ni} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Аналогічні розрахунки проводимо для решти складових безпеки, а результати розрахунків зводимо до таблиці 14.

Таблиця 14

### Оцінка економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,33
Кадрова	3	2	0,67
Технічна	3	3	1,00
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,80
Інформаційна	3	1	0,33
Силова	3	2	0,67
Фінансова	5	4	0,80
Ринкова	7	4	0,57
Інтерфейсна	5	3	0,60

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дає змогу встановити, звідки надходять загрози.

#### 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДІ НА ПИТАННЯ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА

Знання студента на комплексному атестаційному екзамені оцінюються за 100-бальною системою з наступним переведенням балів до національної шкали та шкали ECTS, яке здійснюється в такому порядку:

##### Шкала оцінювання

100 - бальна шкала	Оцінка за національною шкалою	Визначення
90 – 100	відмінно	Відмінно – відмінна відповідь
83 – 89	добре	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками
76 – 82		Добре – в загальному правильна відповідь
68 – 75	задовільно	Задовільно – непогано, але з великою кількістю недоліків
60 – 67		Достатньо – відповідь задовольняє мінімальні критерії
1 – 59	незадовільно	Незадовільно - відповідь не задовольняє мінімальні критерії

Усі екзаменаційні завдання, зазначені в екзаменаційному білеті з комплексного атестаційного екзамену з відповідних дисциплін є рівнозначним за їх внеском до загальної оцінки за екзамен.

Підсумкова оцінка комплексного атестаційного екзамену є середньозваженою оцінок за кожен складову екзаменаційного завдання.