

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут управління, технологій та права

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ

«СХВАЛЕНО»
на засіданні приймальної комісії
ДУІТ

Протокол № 2 від « 03 » 02 2020 р.

Ректор ДУІТ  В.В. Панін

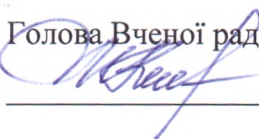


«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Вченою радою Інституту управління,
технологій та права

Протокол № 6 від « 21 » 01 2020 р.

Голова Вченої ради Інституту



М.В. Ковбатиук

ПРОГРАМА

**вступного фахового випробування на навчання для здобуття
рівня вищої освіти - другого (магістерського)
зі спеціальності 051 «Економіка»
на базі освітньо-кваліфікаційного ступеня «БАКАЛАВР» або
рівня вищої освіти - першого (бакалаврського)**

Київ – 2020

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	4
3. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН.....	5
3.1. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА».....	5
3.2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА».....	6
3.3. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ».....	8
3.4. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ».....	10
4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА».....	15
5. ТЕСТИ ДО ТЕСТОВОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА».....	16
6. ЗАДАЧІ.....	22
6.1. ЗАДАЧІ З ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ».....	22
6.2. ЗАДАЧІ З ДИСЦИПЛІНИ «ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ».....	30
7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	33

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма фахових випробувань рівня вищої освіти - другого (магістерського) зі спеціальності 051 «Економіка» (далі - Програма) є нормативним документом Державного університету інфраструктури та технологій, який розроблено кафедрою економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування на основі освітньо-професійної програми підготовки «бакалавра» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», на пряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» та галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка». Програму розроблено з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України та згідно Правил прийому до Державного університету інфраструктури та технологій.

Мета фахових випробувань - перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» або рівня вищої освіти - першого (бакалаврського) і відбір серед абітурієнтів з метою навчання для здобуття рівня вищої освіти - другого (магістерського) зі спеціальності 051 «Економіка».

Прийом вступників на навчання здійснюється приймальною комісією на основі рейтингу, який розраховується за результатами вступного фахового випробування. В разі однакових результатів у декількох абітурієнтів, рейтинг формується з урахуванням середнього балу додатку до диплому «бакалавра», а в разі однакового середнього балу - за результатами комплексного державного іспиту в навчальних закладах, де вони здобули базову вищу освіту і одержали диплом «бакалавра».

Письмове вступне випробування з фаху включає базові питання з наступних дисциплін навчального плану підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» або рівня вищої освіти - першого (бакалаврського):

1. Потенціал і розвиток підприємства;
2. Стратегія підприємства;
3. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків;
4. Планування і контроль на підприємстві.

Екзаменаційні білети включають: теоретичне питання, тестове завдання (8 тестів) та задачу.

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Вступники складають письмове вступне випробування з фаху, результати якого оцінюються за «двісті бальною» шкалою (від 100 до 200). Шкала оцінювання починається від 100 балів. За вірну відповідь абітурієнт отримує:

Завдання	Максимальна кількість балів за 1 завдання	Разом максимальна кількість балів
Теоретичне питання	80	80
Тестове завдання (8 тестів)	10 за тест	80
Задача	40	40
Разом	-	200

Мінімальний прохідний бал - 130 балів. Якщо абітурієнт здав вступне письмове випробування на 100-129 балів, він (вона) не рекомендується до навчання.

3. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН

ЗЛ. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

Сутнісно-змістова еволюція терміна «потенціал». Загальна характеристика потенціалу підприємства. Структура потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал. Виробничий потенціал. Фінансовий потенціал. Потенціал відтворення. Науково-технічний потенціал. Управлінський потенціал. Маркетинговий потенціал. Трудовий потенціал. Інфраструктурний потенціал. Інформаційний потенціал. Графоаналітична модель потенціалу підприємства. Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу».

Тема 2. Формування потенціалу підприємства

Теоретичні основи формування потенціалу як інтегрованої економічної системи. Постулати формування потенціалу підприємства. Методичні основи формування потенціалу підприємств. Методика вартісної оцінки розміру складових елементів потенціалу. Ефект синергії й оптимізація структури потенціалу підприємства. Сучасні тенденції та особливості формування потенціалу підприємства залежно від специфіки підприємницької діяльності.

Тема 3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Теорія конкурентних переваг М. Портера. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена. SWOT - аналіз. Модель аналізу Мак-Кінсі 7 S. Метод вивчення профілю об'єкта. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555. Методика Ансофа щодо КСФ. Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу». Метод порівнянь. Метод рангів. STEP - аналіз. SPACE - аналіз. GAP - аналіз. LOTS - аналіз. PIMS - аналіз. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Метод експертних оцінок. Метод набору конкурентоспроможних елементів. Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами.

Тема 4. Теоретичні основи оцінки потенціалу підприємства

Оцінка потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування. Поняття вартості та її модифікації. Ліквідаційна вартість. Заставна вартість. Страхова вартість. Орендна вартість. Балансова вартість, інвестиційна вартість. Податкова вартість. Вартість заміщення. Вартість відтворення. Залишкова вартість заміщення. Утилізаційна вартість. Скрапова вартість. Митна вартість. Справедлива вартість. Принципи та основні етапи оцінки потенціалу підприємства.

Тема 5. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства

Методологія визначення вартості потенціалу підприємства. Витратний, порівняльний та результативний методи. Витратна концепція оцінки потенціалу підприємства. Порівняльний підхід до оцінки потенціалу підприємства. Результатна оцінка потенціалу підприємства. Метод дисконтування. Економічна сутність шести функцій грошової одиниці. Методи капіталізації. Коефіцієнти капіталізації відповідно до окремих груп інвестицій. Порівняльна характеристика різних методологій оцінки потенціалу підприємства. Переваги та недоліки різних методологій оцінки потенціалу підприємства.

Тема 6. Оцінка вартості земельної ділянки, будівель і споруд

Теоретичні аспекти визнання земельних ділянок та об'єктів нерухомості складовими потенціалу підприємства. Поліпшення земельної ділянки. Нерухомість. Цілісний архітектурний комплекс. Будівлі та споруди. Експертна грошова оцінка земельних ділянок. Особливості оцінки земельних ділянок в Україні. Методичні основи оцінки вартості земельних ділянок. Оцінка вартості будівель і споруд. Витратний і порівняльний підходи.

Тема 7. Оцінка ринкової вартості машин та обладнання

Об'єкт, цілі та особливості оцінки машин та обладнання, обставин й умов, які

спричиняють необхідність проведення оцінки машин та обладнання. Обставини та умови, які спричиняють необхідність проведення оцінки машин та обладнання. Витратний підхід. Порівняльний підхід. Доходний підхід. Класифікація й ідентифікація машин та обладнання. Вплив зносу на вартість машин та обладнання. Порядок дій при розрахунку вартості машин і обладнання. Шкала для визначення фізичного зносу машин і обладнання. Методичні особливості оцінки машин та обладнання.

Тема 8. Нематеріальні активи підприємства і методи їх оцінювання

Теоретичні аспекти аналізу нематеріальних ресурсів підприємства. Основні ознаки нематеріальних активів. Класифікація, облік та аналіз нематеріальних активів ведеться щодо кожного об'єкта за такими групами. Основні ситуації, в яких облік та оцінка вартості нематеріальних активів є необхідними. Роль, значення та характер участі нематеріальних активів у господарській діяльності підприємства. Метод надлишкового прибутку. Метод реальних ліцензійних платежів, метод переваги в ціні, метод виграшу в собівартості, метод переваги в обсязі реалізації. Метод вихідних витрат. Метод відновлювальної вартості. Метод вартості заміщення. Порівняльний (ринковий) підхід. Методологія оцінки нематеріальних активів підприємства. Особливості оцінки окремих видів нематеріальних активів підприємства.

Тема 9. Трудовий потенціал підприємства та його оцінка

Сутність та аналітична характеристика кадрового потенціалу підприємства Роль і значення трудового потенціалу в економічних відносинах. Цілі вартісної оцінки кадрового потенціалу. Методологія оцінки трудового потенціалу підприємства. Методики оцінки трудового потенціалу підприємства. Ефективність використання кадрового потенціалу.

Тема 10. Оцінювання вартості бізнесу

Особливості методів оцінки вартості бізнесу. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу. Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході.

3.2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.

Еволюція систем планування розвитку підприємства. Поняття «стратегія підприємства», необхідність її формування. Ієрархія стратегій підприємства, їх зміст та коротка характеристика. «Стратегічний набір» як система стратегій різного типу. Процес розробки стратегій підприємства та його етапи.

Тема 2. Місія та цілі підприємства.

Система цільових орієнтирів підприємства. Ідеали, їх зміст. Бачення, Місія підприємства, її роль у формуванні стратегії підприємства. Функції місії.

Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування. Задачі. Критерії якості цілей. Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей.

Дерево цілей, побудова «дерева цілей». Декомпозиція цілей.

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства.

Загальні поняття про середовище підприємства. Структура середовища підприємства. Діагностика і прогноз макросередовища. Аналіз і прогнозування мікросередовища. Відмінності між макро- і мікросередовищем.

Методи аналізу середовища. Метод 4-бох питань. Матриця Вілсона. Методика Б\УОТ-аналізу, етапи його проведення. Стратегії 8\УОТ-аналізу. Джерела інформації про середовище та методи формування бази даних про середовище.

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.

Поняття зовнішнього середовища. Поняття галузі. Структура конкуренції. Конкуренція як явище. Етапи конкурентного аналізу галузі. Конкурентний аналіз. Параметри галузі. Сили конкуренції в галузі за М. Портером.

Поняття і типи конкурентних переваг. Конкурентні переваги за М. Портером. Стратегічні групи конкурентів. Метод побудови позиційної карти стратегічних груп

конкурентів як метод сегментації галузі. Ключові фактори успіху, їх значення.

Оцінка впливу покупців на підприємство. Сегментація покупців. Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів (стейкхолдерів). Аналіз впливу постачальників. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища. Матриця можливостей, матриця загроз.

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Потенціал підприємства, методичні підходи до його оцінки. Системний підхід до аналізу внутрішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства. Управлінський потенціал, його значення. Організаційна культура підприємства, її роль у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень.

Визначення конкурентоспроможності підприємства. Сутність категорії «конкурентоспроможність». Конкурентні переваги підприємства (зовнішні та внутрішні, низького та вищого порядку). Конкурентоспроможність підприємства і продукції. Аналіз конкурентних переваг продукції підприємства з позиції забезпечення споживчої цінності товару.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства як частина БіУОТ-аналізу.

Тема 6. Стратегії бізнесу.

Загальні (загально конкурентні) стратегії. Поняття про конкурентні стратегії підприємства, їх види.

Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій (по М. Портеру). Переваги та недоліки (особливості, умови реалізації) конкурентних стратегій по М. Портеру: стратегії лідирування у низьких цінах / витратах, диференціації, фокусування. Типи стратегій диференціації. Особливості та умови застосування стратегії фокусування. Захист від 5 сил конкуренції.

Інші підходи до формування загально конкурентних стратегій: стратегії «оптимальних витрат» та «першопрхідця»). Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій.

Цінова стратегія як складова загально конкурентної. Підхід Ф. Котлера до формування цінової стратегії. Стратегії «збирання вершків» та «широкого проникнення».

Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу.

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства. Диверсифікація діяльності підприємства: сутність, роль у діяльності підприємства, забезпеченні конкурентоспроможності, фінансової стійкості. Умови і причини диверсифікації підприємства. Критерії успіху диверсифікації. Синергічний ефект.

Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі. Переваги і ризики вузькоспеціалізованих підприємств. Умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Сутність поглинання вже існуючої фірми. Чинники доцільності створення нового підприємства у обраній галузі. Переваги та недоліки створення спільних підприємств для входження до галузі.

Види диверсифікації. Диверсифікація у споріднені галузі. Стратегічна відповідність (ринкова, виробнича, управлінська відповідність). Основні шляхи профільної диверсифікації. Диверсифікація у неспоріднені галузі. Критерії вибору підприємства-кандидата для диверсифікації.

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Зміст і типи зовнішнього розвитку підприємства. Сутність інтеграції.

Стратегії зовнішнього розвитку. Можливості зростання підприємства у межах галузі. Стратегії горизонтальної інтеграції, умови застосування, переваги та недоліки.

Стратегія вертикальної інтеграції. Використання стратегії диверсифікації як можливості зовнішнього зростання. Переваги та недоліки стратегії непрофільної диверсифікації.

Стратегії підприємств різних розмірів (малих, середніх, великих). Переваги стратегій розвитку великих підприємств. Особливості та переваги підприємств середнього розміру та малого бізнесу.

Стратегії підприємств різних розмірів за А. Ю. Юдановим.

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства.

Поняття про корпоративну стратегію підприємства. Відмінності корпоративної стратегії від стратегії монопродуктового підприємства. Класифікація стратегій організації. Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).

Базові корпоративні стратегії: стратегія росту, стабілізації (обмеженого зростання), виживання (скорочення), стратегії мультибізнесових підприємств. Типи стратегій росту: стратегії концентрованого росту, стратегії інтегрованого росту, стратегії диверсифікованого росту, стратегії скорочення. Види стратегій скорочення. Стратегії виживання для підприємств України.

Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії). Визначення зони стратегічних ресурсів. Стратегії забезпечення матеріально-сировинними, паливно-енергетичними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами, технікою та технологіями.

Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.

Портфельна стратегія і портфельний аналіз. Сутність, мета і призначення портфельного аналізу. Стратегічна одиниця бізнесу: поняття, роль. Теоретичні основи портфельного аналізу.

Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання / частка ринку». Альтернативні стратегії росту за матрицею БКГ. Особливості, переваги та недоліки матриці БКГ.

Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість / конкурентоспроможність»: сутність, критерії, етапи побудови, особливості рекомендацій (альтернативні стратегії), переваги, недоліки.

Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літл). Набір уточнених стратегій за матрицею АДЛ.

Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства (матриця Ансоффа: зміст, альтернативні стратегії, матриця Абеля, портфельна матриця Р. Купера). Ефект синергізму в портфельному аналізі.

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі.

Поняття стратегічної альтернативи. Типи стратегічних альтернатив для корпоративних стратегій. Критерії оцінки стратегічних альтернатив. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору: експертні методи відбору (метод мозкової атаки, метод Дельфі, метод складання сценаріїв).

Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору. Головні способи (напрями) вибору оптимальної стратегії (з альтернативних). Чинники вибору стратегій підприємства.

Зв'язок вибору стратегії з етапом життєвого циклу підприємства. Стратегії перших етапів життєвого циклу - становлення і росту. Стратегії підприємств в галузі зрілості. Стратегії підприємств на етапі спаду. Конкурентні переваги підприємств на стадіях росту, зрілості та спаду.

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.

Стратегічна піраміда корпорації. Чотири рівні розробки корпоративної стратегії. Стратегічні дії на кожному рівні ієрархії. Ділова стратегія. Функціональна стратегія. Операційна стратегія. Додержання принципів декомпозиції в процесі побудови стратегічної піраміди. Схеми корпоративного планування.

Концепції розробки корпоративної стратегії. Корпоративна стратегія як система стратегій. Побудова корпоративної стратегії на основі виділення ключової стратегії підсистеми. Корпоративна стратегія як сукупність стратегій окремих видів бізнесу. Функціональний підхід до формування корпоративної стратегії. Етапи розробки корпоративної стратегії.

Завершення формування і декомпонування стратегії. Розробка операційних стратегій. Оформлення стратегічного плану підприємства. Основні показники стратегічного плану.

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.

Сутність та призначення функціональних стратегій. Поняття функціональної стратегії. Типи (система) функціональних стратегій підприємства. Характеристики та елементи функціональних стратегій.

Місце функціональних стратегій у стратегічному наборі підприємства. Зв'язок

функціональних стратегій із загальною стратегією підприємства.

Зміст маркетингової стратегії. Виробнича стратегія, її зв'язок з іншими функціональними та загальною стратегією. Продуктові стратегії. Ринкові та виробничі критерії вибору продуктових стратегій. Визначення стратегічної зони господарювання.

Фінансова стратегія (управління фінансами), її складові (стратегія управління дивідендами, рефінансування тощо). Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія), її складові.

Стратегія науково-дослідних робіт (досліджень і розробок): призначення, роль. Інші функціональні стратегії підприємства.

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії.

Поняття про стратегічний аналіз і його методи. Методи та етапи стратегічного аналізу. Сутність, зміст та графічна інтерпретація стратегічного розриву. Етапи визначення та оцінка стратегічного розриву. Заходи по заповненню розриву.

Крива досвіду, ефект масштабу. Джерела ефекту масштабу. Переваги та особливості його застосування.

Тема 15. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Передумови розвитку системи стратегічного управління на українських підприємствах. Сутність і зміст стратегічного управління, його завдання. Етапи розвитку корпоративного планування. Сутність стратегічного менеджменту. Сутність та особливості стратегічних рішень. Вклад зарубіжних та вітчизняних учених у сфері бізнесу у становлення науки стратегічного управління.

3.3. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ»

Тема 1. Сутнісна характеристика господарських рішень.

Сутність господарських рішень. Класифікація господарських рішень. Вимоги до господарських рішень та умови їх досягнення.

Тема 2. Технологія прийняття рішень господарської діяльності.

Способи формалізації та реалізації господарських рішень. Етапи та процедури процесу прийняття рішень господарської діяльності. Структурні схеми прийняття господарських рішень. Закони й закономірності, що впливають на прийняття рішень.

Тема 3. Методичні основи підготовки господарських рішень.

Методи розробки господарських рішень. Аналітичні, статистичні та математичні методи. Методи експертних оцінок. Евристичні методи індивідуальної та групової роботи. Ділові й організаційно-діяльнісні ігри.

Тема 4. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх ефективності.

Методичні підходи до обґрунтування й вибору господарських рішень. Основні параметри та умови забезпечення якості рішення. Види ефективності рішень господарської діяльності. Принципи оцінювання ефективності господарських рішень.

Тема 5. Прогнозування та аналіз господарських рішень.

Основні завдання та головні принципи прогнозування господарських рішень. Сутність та принципи аналізу господарських рішень. Зміст та сфери застосування методів аналізу господарських рішень.

Тема 6. Невизначеність як першопричина ризику підприємницької діяльності.

Сутність невизначеності та основні причини її появи. Видова класифікація невизначеності. Урахування чинника невизначеності в управлінні підприємством і засоби її зниження.

Тема 7. Теоретичні засади прийняття рішень в умовах невизначеності.

Правила обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності. Особливості побудови матриці прибутків і матриці витрат.

Тема 8. Теорія корисності та її застосування у процесах прийняття рішень.

Основи раціональної поведінки. Зміст теорії корисності. Методика побудови функції корисності.

Тема 9. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень.

Сутнісна характеристика ризику. Основні риси та функції підприємницького ризику. Чинники впливу на ступінь ризику. Класифікація підприємницьких ризиків.

Тема 10. Критерії прийняття господарських рішень за умов ризику.

Обґрунтування господарських рішень в умовах ризику. Критерії прийняття рішень за умов ризику.

Тема 11. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях.

Особливості прийняття рішень у конфліктних ситуаціях. Сутність та система понять теорії ігор. Чиста та змішана стратегії.

Тема 12. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень за умов ризику.

Критерії ефективності інвестиційних рішень. Врахування ризику при обґрунтуванні ставки дисконтування. Сутність фінансових рішень та зміст теорії оптимального портфеля. Формування оптимального портфеля з обмеженої кількості цінних паперів.

Тема 13. Якісне та кількісне оцінювання підприємницьких ризиків.

Характеристика основних зон ризику. Встановлення причин виникнення основних видів господарських ризиків. Система показників абсолютного та відносного вимірювання ризику. Методи кількісного оцінювання підприємницьких ризиків. Аналіз варіабельності прибутку.

Тема 14. Основи ризик-менеджменту.

Необхідність управління ризиками господарської діяльності. Сутність та структурна схема ризик-менеджменту. Функції керованої та керуючої підсистем управління ризиками.

Тема 15. Напрями і методи регулювання та зниження ступеня ризику.

Уникнення та компенсація ризику. Збереження та передавання ризику. Хеджування та страхування ризиків. Методи зниження ступеня ризику. Диверсифікації діяльності підприємства. Модуль «імовірність виникнення втрат/рівень збитків» для пошуку рішення щодо оптимізації ступеня ризику.

3.4. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Тема 1. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві

Планування як наука. Приналежність планування до сфери людської діяльності. Сутність планології як науки планування, її предмет, об'єкт і методи дослідження. Теоретичні підвалини планування мікросистем.

Процес планування і вибір рішень. Змістова характеристика планування як орієнтованої на майбутнє діяльності з прийняття рішень. Альтернативність вибору та критерії прийняття раціональних рішень. Формальний і системний підходи у плануванні.

Планування як функція управління підприємством. Місце планування у структурованій за різновидами управлінській діяльності. Планування як процес складання і прийняття планів; планові процедури за умов різної визначеності зовнішнього середовища. Концепція контролінгу - інтегрованого інструменту планування і контролю.

Методи та інструменти планових розрахунків. Показники як результати перетворення наявної інформації у інформацію для планування. Узагальнені групи методів обчислення показників. Моделювання багатоваріантних планових розрахунків. Сфера доцільного використання описових, пояснювальних та імітаційних моделей. Реінжиніринг бізнес-процесів і розвиток планування.

Тема 2. Система планів підприємства

Функціонування системи планування на підприємстві. Сутність системи планування

згідно з теорією систем. Система планування і система планів: термінологічні особливості. Передумови створення і ефективного функціонування системи планування на підприємстві. Загальний зміст процедур планування за різних організаційних структур управління підприємством.

Різновиди планів та їхні комплекси. Класифікаційні ознаки та різновиди планів на підприємстві. Комплекси (підсистеми) планування: генеральне, цільове, стратегічне, поточне. Зведене планування загальних результатів і фінансове планування у системі контролінгу.

Зміст планів і організація їх розробки. Формалізоване представлення планування як досягнення взаємоузгодженості завдань підприємства. Поточний план як основна складова системи планів, його задачі, склад, загальний порядок розробки. Особливості організації розробки планів на підприємствах із централізованими та децентралізованими функціями планування.

Тема 3. Маркетингові дослідження, планування збуту і контролю продукції

Формування плану збуту з урахуванням досліджень ринку, життєвого циклу продукції і детермінантів попиту. План збуту продукції, поняття, основні вихідні дані формування плану, необхідність маркетингових досліджень. Особливості визначення ринкового попиту на продукцію широкого вжитку і промислового призначення. Життєвий цикл виробів, їхній вплив на величину збуту виробів і одержання прибутку від їхньої реалізації. Аналіз і планування асортиментних портфелів із допомогою різних моделей. Вплив на попит і обсяги збуту продукції різних факторів (детермінантів) попиту.

Планування реклами. Поняття, мета реклами. Комунікаційна політика у здійсненні планів збуту продукції. Види і основні носії реклами. Розробка програми рекламування. Обґрунтування вибору рекламних засобів і ефективність реклами.

Планування збуту продукції. Характеристика планового обсягу збуту продукції. Показники плану. Залишки нереалізованої продукції, їхній склад і розрахунки. Планування витрат на збут продукції. Канали збуту продукції, стимулювання збуту з метою підвищення попиту на продукцію.

Тема 4. Виробництво продукції

Виробнича програма підприємства, її зміст і оптимізація. Характеристика виробничої програми і вихідних даних для її планування. Структура виробничої програми підприємства. Державний контракт і замовлення, їхня характеристика. Планування виробничої програми у натуральних і вартісних вимірниках. Оптимальний розподіл планової кількості кожної номенклатурної позиції по календарних періодах року (кварталах, місяцях). Мета оптимізації виробничої програми, планування оптимальної структури номенклатурних позицій. Економіко-математичні методи, що застосовуються у процесі оптимізації виробничої програми. Визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції.

Планування обсягів виробництва продукції у вартісному вираженні. Товарна, валова, реалізована і чиста продукція; їхня характеристика, склад, розрахунки. Визначення залишків незавершеного виробництва при плануванні валової продукції.

Тема 5. Оперативно-календарне планування і контроль

Зміст і завдання оперативно-календарного планування. Характеристика оперативно-календарного планування. Задачі та зміст календарного планування і диспетчерського регулювання. Міжцехове і внутрішньоцехове планування. Планово-облікові одиниці та системи оперативного планування.

Ритмічність виробництва. Характеристика рівномірного і ритмічного виробництва. Планування і оцінка рівня ритмічності виробництва на підприємстві.

Особливості оперативно-календарного планування на підприємствах одиничного, серійного і масового типів виробництва. Головне завдання оперативно-календарного планування на підприємствах одиничного типу виробництва. Об'єкт планування, порядок проходження замовлень; системи і календарно-планові розрахунки у одиничному типі виробництва. Розробка виробничих програм для цехів і дільниць. Календарно-планові

нормативи та їхні розрахунки. Системи, які використовуються в процесі оперативно-календарного планування на підприємствах серійного типу; різновиди: комплектних та подетальних. Планування виробничих програм цехом і дільницями. Характеристика подетальних систем планування. Розрахунки календарно-планових нормативів. Планування роботи потокових ліній. Розробка виробничих програм для цехів і дільниць.

Тема 6. Матеріально-технічне забезпечення виробництва

Зміст планування МТЗ та послідовність його розробки. Завдання МТЗ підприємства, вихідні дані для розробки плану та послідовність його розробки. Методи вивчення ринку продукції. Методи вивчення ринку матеріальних ресурсів.

Планування потреби в матеріальних ресурсах. Методи розрахунку потреби в матеріальних ресурсах для основного виробництва. Особливості визначення потреби в деяких галузях промисловості. Розрахунок потреби в паливі та енергії.

Запаси й регулювання їхніх розмірів. Склад та класифікація запасів. Нормування виробничих запасів. Методи контролю за величиною нормативного рівня запасу матеріальних ресурсів. Графік зміни запасів при постійних інтервалах обсягів поставок. Методика розрахунку ціни матеріалів, яка враховує інфляцію.

Визначення потреби цехів у матеріальних ресурсах. Методи розрахунку потреби цехів у МТР. Лімітування відпуску матеріалів цехам. Способи забезпечення цехів матеріальними ресурсами.

Тема 7. Забезпечення операційної діяльності виробничою потужністю

Види виробничої потужності, чинники, що її визначають, і послідовність розрахунків. Поняття, мета та етапи визначення потужності підприємства. Види, вимірники потужності. Чинники, під впливом яких формується потужність підприємства. Послідовність розрахунку виробничої потужності підприємства. Фонди часу, які використовуються при розрахунках потужності, їхнє визначення.

Методики розрахунку виробничої потужності. Вихідні дані для розрахунку потужності. Визначення потужності у загальному вигляді. Методика розрахунку виробничої потужності на підприємствах і в підрозділах різних типів виробництва. Визначення виробничої потужності складальних цехів і підрозділів.

Визначення максимально можливого випуску продукції з наявної потужності. Визначення введення в дію нових (додаткових) потужностей. Складання балансу. Визначення середньорічної потужності для обґрунтування обсягів випуску продукції у плановому році.

Система показників виробничої потужності. Основні шляхи підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Тема 8. Персонал і оплата праці

Планування персоналу. Місце персоналу у потенціалі підприємства. Поняття та класифікація категорій персоналу. Проблеми підприємства, пов'язані з персоналом, задачі планування персоналу. Вихідні дані для розробки плану по персоналу. Показники чисельності персоналу. Методи визначення чисельності персоналу. Розрахунок планового балансу робочого часу. Розрахунок чисельності окремих категорій працюючих. Визначення додаткової потреби у персоналі.

Планування продуктивності праці. Залежність чисельності персоналу від продуктивності праці. Задачі планування продуктивності праці. Вихідні дані для розробки плану по продуктивності праці. Показники продуктивності праці та методи їхнього обчислення. Розрахунки економії робочої сили під дією техніко-економічних факторів.

Планування оплати праці. Задачі планування оплати праці. Склад планового фонду заробітної плати. Вихідні дані для розробки плану по заробітній платі. Показники, що характеризують оплату праці. Методи визначення планового фонду заробітної плати. Розрахунки планового фонду заробітної плати за елементами. Розрахунок середньої заробітної плати. Співвідношення росту продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Тема 9. Виробнича інфраструктура

Особливості функціонування та планування підрозділів виробничої інфраструктури. Особливості функціонування підрозділів виробничої інфраструктури. Складові елементи виробничої інфраструктури підприємства. Особливості планування діяльності **підрозділів** виробничої інфраструктури.

Планування забезпечення підприємства технологічною оснасткою. Методи визначення потреб в інструментах у різних типах виробництва. Планування діяльності інструментальних цехів (виробнича програма, собівартість). Методика обчислення оборотного фонду інструментів.

Планування діяльності ремонтного виробництва. Планування виробничої програми ремонтно-механічного цеху. Розрахунок середньорічних обсягів ремонтних робіт та робіт із технічного обслуговування. Розрахунок кількості робітників із ремонту та технічного обслуговування. Планування собівартості ремонтних робіт.

Планування енергозабезпечення підприємства. Визначення потреби в енергетичних ресурсах. Методи розрахунку потреби в електроенергії. Вимоги до складання енергетичних балансів. Методика розробки енергобалансів. Планування діяльності енергетичних цехів.

Планування транспортного обслуговування виробництва. Розрахунок вантажопотоків та вантажообороту. Планування діяльності транспортних цехів. Виробнича програма транспортного цеху. Розрахунок чисельності різних категорій робітників транспортного цеху. Планування собівартості транспортних робіт.

Тема 10. Витрати виробництва

Мета, завдання та послідовність розробки плану собівартості продукції. Мета розробки плану із собівартості продукції. Завдання плану із собівартості. **Вихідні** дані для розробки плану. Послідовність розробки плану. Показники планових розрахунків.

Розрахунок витрат за техніко-економічними факторами. Послідовність розрахунку планової собівартості. Класифікація факторів, що впливають на рівень витрат. Методика розрахунку зміни собівартості внаслідок дії факторів.

Планування собівартості реалізованої продукції. Визначення собівартості реалізованої продукції. Склад витрат виробничої собівартості. Склад статей калькулювання виробничої собівартості. Розподіл загальновиробничих витрат на постійні та змінні. Формування собівартості готової продукції. Формування собівартості реалізованої продукції. Взаємозв'язок операційних витрат за функціями та економічними елементами.

Розрахунок калькуляційних статей прямих витрат. Методика розрахунку статей прямих витрат (прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці). Методика складання зведеного кошторису. Взаємозв'язок кошторису на виробництво з іншими розділами внутрішньофірмового плану.

Тема 11. Фінансове планування і контроль на підприємстві

Зміст і завдання фінансового плану. Визначення обсягів фінансових ресурсів і джерел їхнього надходження. Основні завдання фінансового планування. Види фінансових планів: довгостроковий, поточний і оперативний. Складання фінансового плану за видами діяльності: оперативної, інвестиційної та фінансової.

Планування потреби у фінансових ресурсах. Планування потреби в основному і оборотному капіталі, їх визначення. Джерела фінансування капітальних вкладень. Методи розрахунку потреби в оборотних коштах.

Планування прибутковості підприємства. Валовий і чистий прибуток, їхня характеристика і послідовність розрахунку. Пасивна і активна стадії складання плану з прибутку. Методи планування прибутку.

Основні умови прибутковості підприємства. Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» в процесі фінансового планування. Показники прибутковості підприємства. Види рентабельності та їхні розрахунки.

Основні фінансові документи, що використовуються в процесі фінансового планування. Оцінка фінансового стану підприємства за допомогою комплексного показника «2-рахунки».

Тема 12. Планування і контроль оновлення продукції

Формування планів оновлення продукції, їхній склад і завдання. Загальна характеристика планових робіт у системі створення, підготовки виробництва і освоєння нової продукції. Завдання та склад планових робіт зі створення, підготовки виробництва і освоєння нової продукції. Нормативна база планування та комплекс основних планових обчислень.

Оптимізаційні плани розрахунки оновлення продукції. Економічна ефективність освоєння нової продукції: методичні підходи, порядок обґрунтувань. Методичні основи обчислення технологічної собівартості. Вибір варіанта технологічного процесу. Критична програма.

Планування витрат на підготовку і освоєння виробництва нової продукції. Особливості планування собівартості нових виробів на етапах їхньої розробки і освоєння. Закономірності зниження трудомісткості складних виробів у процесі освоєння виробництва. Криві освоєння. Зміни собівартості за умови різних характеристик кривих освоєння. Складання кошторису витрат та кошторисної калькуляції.

Об'ємно-календарне планування підготовки виробництва нової продукції. Обчислення трудомісткості окремих циклів робіт та тривалості етапів технічної підготовки виробництва нового виробу. Особливості методики розрахунків тривалості робіт за умови паралельного, послідовного, паралельно-послідовного способів їхнього виконання. Порядок виконання робіт і побудова графіків Ганта.

Сітьові методи планування підготовки виробництва та освоєння нових виробів. Поняття сітьових методів і моделей, їхня термінологія. Методика визначення основних показників: тривалості робіт, термінів настання подій, напруженості виконання. Побудова сітьових моделей виконання комплексів робіт, їхня оптимізація.

Тема 13. Організаційно-технічний розвиток

Технічний та організаційний розвиток підприємства. Зміст, завдання та послідовність розробки плану організаційно-технічного розвитку підприємства. Основні складові плану. Етапи планування організаційно-технічного розвитку підприємства. Принципи планування техніко-організаційного розвитку. Техніко-економічний аналіз. Зміст, структура, основні елементи. Фактори технічного й організаційного рівня розвитку підприємства.

Оцінка технічного рівня розвитку підприємства. Економічне обґрунтування організаційно-технічних заходів. Види ефектів від реалізації організаційно-технічних заходів. Система показників та методика оцінки загальної економічної ефективності організаційно-технічних заходів. Методи планування організаційно-технічного розвитку підприємства.

Тема 14. Бізнес-планування

Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану. Бізнес-планування як обґрунтування підприємницької ідеї, ділового проекту. Функціональна спрямованість бізнес-плану. Відмінність бізнес-планів щодо сфери застосування, складу предметної галузі, масштабів виробництва тощо.

Склад бізнес-плану і технологія його розробки. Унормований склад бізнес-плану як елемента ділового проекту. Вибір різновиду методики бізнес-плану з урахуванням його функціональної приналежності, виду діяльності, масштабів виробництва. Послідовність розробки бізнес-плану.

Оцінка середовища для бізнесу і формування власної ринкової позиції. Стан конкуренції у галузі як основа оцінки середовища для бізнесу. Обґрунтування маркетингової стратегії, цінової та нецінової політики підприємства. Схема формування плану маркетингу. Визначення прогнозу продажу з урахуванням еластичності попиту.

Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення. Особливості обґрунтування виробництва продукції на новому і вже існуючому підприємстві. Визначення потреби у ресурсах. Розробка організаційної структури управління. Формування рівня запасів.

Фінансове планування. Основні документи фінансового плану, особливості їхньої розробки. Аналіз фінансових ресурсів підприємства й оцінка альтернативних схем фінансування проекту. Якісний і кількісний аналіз ризиків і планування запобігання втрат. Аналіз чутливості проекту.

4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

1. Сутність, концепції та елементи управлінського обліку.
2. Сутнісно-змістова еволюція терміна «потенціал».
3. Характеристика інноваційного і виробничого потенціалу.
4. Сутність фінансового та науково-технічного потенціалу.
5. Характеристика управлінського та маркетингового потенціалу.
6. Сутність трудового та інфраструктурного потенціалу.
7. Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу».
8. Теоретичні основи формування потенціалу як інтегрованої економічної системи.
9. Постулати формування потенціалу підприємства.
10. Методичні основи формування потенціалу підприємств.
11. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні.
12. Теорія конкурентних переваг М. Портера. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена. SWOT - аналіз.
13. Метод експертних оцінок конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
14. Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами.
15. Оцінка потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування.
16. Принципи та основні етапи оцінки потенціалу підприємства.
17. Методологія визначення вартості потенціалу підприємства.
18. Витратний, порівняльний та результативний методи.
19. Витратна концепція оцінки потенціалу підприємства.
20. Порівняльний підхід до оцінки потенціалу підприємства.
21. Поняття вартості та її модифікації.
22. Розкрити сутність ліквідаційної, страхової та заставної вартості.
23. Розкрити сутність податкової, утилізаційної та скрапової вартості.
24. Розкрити сутність митної та справедливої вартості.
25. Переваги та недоліки різних методологій оцінки потенціалу підприємства.
26. Об'єкт, цілі та особливості оцінки машин та обладнання, обставин й умов, які спричиняють необхідність проведення оцінки машин та обладнання.
27. Обставини та умови, які спричиняють необхідність проведення оцінки машин та обладнання.
28. Теоретичні аспекти аналізу нематеріальних ресурсів підприємства. Основні ознаки нематеріальних активів.
29. Роль, значення та характер участі нематеріальних активів у господарській діяльності підприємства.
30. Методологія оцінки нематеріальних активів підприємства.
31. Особливості оцінки окремих видів нематеріальних активів підприємства.
32. Сутність та аналітична характеристика кадрового потенціалу підприємства.
33. Роль і значення трудового потенціалу в економічних відносинах.
34. Цілі вартісної оцінки кадрового потенціалу.
35. Методологія оцінки трудового потенціалу підприємства.
36. Методики оцінки трудового потенціалу підприємства.
37. Ефективність використання кадрового потенціалу.
38. Особливості методів оцінки вартості бізнесу.
39. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу.
40. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу.
41. Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході.

5. ТЕСТИ ДО ТЕСТОВОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Вірним є лише один варіант, що є найбільш повною відповіддю на запитання.

1. *Що безпосередньо передбачає конкурентна стратегія:*

- а) досягнення найвищої прибутковості;
- б) досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
- в) розвиток функціональних служб підприємства;
- г) всі відповіді неправильні?

2. *Які стратегії Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:*

- а) диверсифікації;
- б) диференціації;
- в) лідерства за витратами і фокусування;
- г) правильні відповіді б) і в)?

3. *Стратегія фокусування на витратах має місце в наступному випадку:*

- а) коли стратегія лідерства за витратами використовується у всій галузі;
- б) коли стратегія лідерства за витратами здійснюється в одному секторі ринку;
- в) коли стратегія диференціації застосовується на вузькому сегменті;
- г) всі відповіді неправильні?

4. *Диференціація, як конкурентна стратегія означає:*

- а) унікальні особливості у споживчих якостях продукту (товару) порівняно з продуктом конкурента;
- б) особливий імідж фірми на тому ж ринку;
- в) переваги у кваліфікації (навичках) персоналу підприємства порівняно з конкурентами;
- г) всі три судження характеризують дану стратегію?

5. *Який характер повинно носити виробництво на підприємстві, що здійснює стратегію лідерства за витратами:*

- а) масовий;
- б) одиничний;
- в) спеціалізований;
- г) правильні відповіді б і в;
- д) усі відповіді неправильні?

6. *Стратегія оптимальних витрат означає:*

- а) високу корисність товару внаслідок його диференціації;
- б) низьку ціну;
- в) більше корисності покупцям за одні і ті ж гроші;
- г) всі відповіді вірні?

7. *Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:*

- а) отримувати вищі прибутки;
- б) розширювати частку ринку;
- в) досягти найкращого співвідношення ціна/якість;
- г) правильні відповіді а) і б).

8. *Стратегія широкої диференціації означає:*

- а) розширення споживчих якостей товару понад ті, що має конкурент;

- б) збільшення обсягів випуску дешевого товару;
- в) надання споживачам більшої цінності за одні і ті ж гроші;
- г) нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром?

9. Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується:

- а) специфічними властивостями товару;
- б) низькою ціною товару;
- в) дешевим товаром для певної ніші ринку;
- г) якістю не нижчою як у конкурентів, але з нижчими витратами?

10. Підхід А. Юданова до визначення конкурентоспроможності підприємства відрізняється від підходу М. Портера в оцінці:

- а) важливості науково-технічних «проривів» (інновацій) в досягненні конкурентної переваги;
- б) споживчої цінності (цінності для споживача) та визначення «запасу конкурентоспроможності»;
- в) важливості «нішевої» спеціалізації як способу досягнення конкурентних переваг;
- г) рівня витрат та використання ефекту масштабу для забезпечення конкурентної переваги.

11. Варіанти конкурентних стратегій:

- а) стратегія широкого просування товару на ринок;
- б) стратегія покращення якості товару;
- в) стратегії широкої диференціації та оптимальних витрат;
- г) стратегія «зняття вершків».

12. На основі позиційної карти стратегічних груп конкурентів у галузі не можна визначити:

- а) схожість конкурентних позицій;
- б) територіальну близькість одних конкурентів до інших;
- в) використання одних і тих же конкурентних стратегій;
- г) частку ринку, що контролює кожний виробник аналогічної продукції в галузі.

13. Метою виконання портфельного аналізу на підприємстві є:

- а) рішення про набір цінних паперів підприємства;
- б) визначення напрямів росту та розвитку підприємства, асортиментної політики, напрямів інвестиційної діяльності;
- в) аналіз господарської діяльності підприємства з метою визначення її результатів;
- г) пошук резервів збільшення обсягів діяльності (виробництва) та зниження витрат діяльності.

14. Метод PIMS є:

- а) теоретичною моделлю розвитку підприємства, що засновується на концепції життєвого циклу;
- б) системним підходом до аналізу діяльності підприємства як «відкритої системи»;
- в) матрицею «привабливість ринку/ конкурентоздатність підприємства»;
- г) емпіричною базою даних про діяльність реально існуючих підприємств.

15. Теоретичною передумовою створення бази PIMS є:

- а) модель життєвого циклу;
- б) модель ефекту масштабу;
- в) гіпотеза про загальні закономірності, що визначають ефективність господарювання незалежно від галузевої приналежності та розміру підприємства;
- г) кореляційні та регресійні моделі у вигляді двомірних матриць.

16. Матриця портфельного аналізу фірми АртурД. Литтл (АВБ/БС) має такі основні особливості:

- а) враховує етапи життєвого циклу та їх особливості в розвитку підприємств;
- б) пропонує 24 уточнених стратегії розвитку, базується на концепції життєвого циклу галузі та є кроком від стратегічного планування до оперативного;
- в) визначає підприємство-лідера в галузі, враховуючи його конкурентну позицію та обсяг продаж;
- г) допомагає визначити конкурентну позицію та конкретні цілі розвитку.

17. На відміну від інших інструментів (матриць) портфельного аналізу матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ):

- а) використовує комплексні критерії «привабливість ринку/конкурентна позиція СОБ»;
- б) використовує одиничні критерії «темپ росту» і «доля ринку», базується на визначенні СОБ;
- в) враховує особливості етапів життєвого циклу СОБ;
- г) надає рекомендації по інвестуванню одних підрозділів та скороченні інвестицій в інші; розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.

18. На відміну від інших інструментів (матриць) портфельного аналізу матриця консультаційної фірми МакКінсі:

- а) використовує комплексні критерії «привабливість ринку/конкурентна позиція СОБ (бізнесу)»;
- б) використовує одиничні критерії «темп росту» і «доля ринку», базується на визначенні СОБ;
- в) враховує особливості етапів життєвого циклу СОБ;
- г) готує рекомендації по інвестуванню одних підрозділів та скороченні інвестицій в інші; розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.

19. Критерії визначення стратегічної одиниці бізнесу наступні:

- а) це відокремлений структурний підрозділ, що має власний рахунок у банку;
- б) підрозділ, що реалізовує власну маркетингову стратегію, має власне коло споживачів і конкурентів;
- в) працює на окремому сегменті ринку, здійснює облік витрат та прибутків (збитків);
- г) правильні відповіді б) і в).

20. Фінансова стратегія як функціональна передбачає:

- а) розрахунок показника Ψ АСС;
- б) рішення про рекапіталізацію;
- в) стратегію щодо боргів та прийняття рішення щодо короткострокової та довгострокової прибутковості капіталу;
- г) рішення щодо структури капіталу та фінансового важеля.

21. Матриця АДЛ демонструє залежність:

- а) між привабливістю ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
- б) між динамікою ринку і часткою на ньому СОБ;
- в) між темпами росту ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
- г) між конкурентною позицією СОБ і фазою життєвого циклу галузі?

22. Особливою заслугою фірми АДЛ для вдосконалення матричних методів формування корпоративної стратегії є:

- а) виділення 24 так званих уточнених стратегій;
- б) розробка рекомендованих стратегій залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ;

- в) розробка формули розрахунку позиції СОБ на матриці АДЛ;
- г) правильні відповіді а) і б)?

23. В якості стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) підприємства можуть розглядатися:

- а) окремі структурні підрозділи та/або види діяльності підприємства;
- б) певний сегмент ринку, на якому діє підрозділ;
- в) окремі товарні групи (продуктовий асортимент) підприємства;
- г) правильні відповіді а) і б)
- д) правильні відповіді а) і в)?

24. Портфельну стратегію розробляють:

- а) у мультибізнесовому підприємстві;
- б) у однобізнесовому підприємстві;
- в) для кожної стратегічної області бізнесу;
- г) для кожного підрозділу.

25. Мета портфельного аналізу:

- а) досягти синергізму;
- б) досягти конкурентних переваг;
- в) визначити напрями росту і розвитку підприємства через перерозподіл його фінансових потоків;
- г) оптимізувати портфель цінних паперів підприємства.

26. Конкурентна (ділова чи бізнес-стратегія) - являє собою:

- а) обґрунтування бізнес-плану підприємства;
- б) метод визначення конкурентних переваг;
- в) шлях здобуття конкурентної переваги;
- г) метод розподілу ресурсів між окремими підрозділами підприємства.

27. Ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі мають такі риси:

- а) спільні для всіх підприємств даної галузі;
- б) характерні для кожного окремого підприємства і є конкретним шляхом успіху окремого підприємства;
- в) створюють унікальний стратегічний потенціал кожного підприємства;
- г) створюють сприятливий імідж для зовнішнього середовища підприємства.

28. Існування «ефекту масштабу» в галузі є визначальним для вибору однієї з наступних стратегій:

- а) лідерства у витратах/цінах;
- б) диференціації;
- в) фокусування;
- г) «першопрохідця».

29. Яка з наступних стратегій здатна забезпечити підприємству положення в галузі, наближене до монопольного та монопольно високий прибуток:

- а) лідерства у витратах/цінах;
- б) диференціації;
- в) фокусування;
- г) синергізму?

30. Існування конкурентних переваг підприємства обумовлено:

- а) унікальними матеріальними активами підприємства;
- б) наявними «ноу-хау»;

- в) розробленими стратегіями та бізнес-планом;
- г) унікальними матеріальними та нематеріальними активами підприємства, його стратегічним потенціалом.

31. До моделі 5-ти конкурентних сил М. Портера не входить наступна складова:

- а) споживачі;
- б) постачальники;
- в) потенційні /майбутні конкуренти;
- г) стратегічні цілі підприємства.

32. Складаючи стратегічну карту конкурентів, приймають, що величина кола позначає:

- а) обсяг продаж конкурентна (групи конкурентів);
- б) розміри конкурентів;
- в) обсяги їх прибутків;
- г) величину споживчого попиту.

33. За змістом стратегія підприємства - це:

- а) наказ керівництва;
- б) модель дій, направлена на досягнення цілей підприємства;
- в) рішення, прийняті на зборах директорів або акціонерів;
- г) інструмент для ведення конкурентної боротьби.

34. Під місією підприємства, фірми, компанії слід розуміти:

- а) чітко визначений ринковий результат;
- б) основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, призначення;
- в) план загальних дій задля досягнення визначеного ринкового результату;
- г) систему ретельно відібраних першочергових завдань.

35. Корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) дії щодо зміцнення своїх позицій на ринку й підходи до управління справами всередині організації;
- б) вирішення завдань операційного рівня;
- в) управлінські рішення стосовно формування маркетингової політики підприємства;
- г) наміри керівництва стосовно подальшого розвитку кадрової складової.

36. У чому полягає відмінність між корпоративною і діловою стратегією?

- а) у тому, що ці стратегії розробляють керівники різних рівнів управління підприємством;
- б) у тому, що корпоративна стратегія - це стратегія для компанії в цілому і сфер її діяльності, а ділова стратегія - це стратегія лише для кожного окремого виду діяльності компанії;
- в) ця відмінність умовна;
- г) відмінності не існує.

37. Інтенсивність конкуренції висока, якщо в галузі існує:

- а) велика кількість постачальників;
- б) декілька монопольних угруповань (олігополія);
- в) різке зростання місткості ринку;
- г) сильна протекціоністська політика держави.
- д) високі вихідні бар'єри (витрати, пов'язані з виходом із галузі).

38. "Критичні точки" середовища підприємства - це:

- а) найбільш значущі елементи середовища, які впливають на діяльність підприємства та його стратегію;

- б) мінімальний обсяг продажів, що забезпечує беззбитковість роботи підприємства;
- в) рівень кінцевих економічних показників діяльності підприємства, при досягненні якого виникає об'єктивна потреба в корегуванні стратегії.

39. ЗіУОТ-аналіз середовища підприємства націлений:

- а) на максимальне задоволення потреб споживачів;
- б) на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу підприємства;
- в) на визначення привабливості ринку взагалі та виявлення позиції підприємства на ньому;
- г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.

40. Стратегія диверсифікації в загальному значенні - це:

- а) процес захоплення нового сегмента ринку;
- б) процес освоєння виробництва нових видів продукції, які раніше підприємством не випускалися;
- в) налагодження партнерських відносин із підприємствами галузі;
- г) вихід підприємства на так звані загальні ринки, тобто ринки інших регіонів, держав;
- д) розподіл цілого на частки з якісно відмінними характеристиками.

41. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та кінцевими споживачами її продукції, передбачає стратегія:

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

42. Основний склад «стратегічного набору» функціональних стратегій підприємства такий:

- а) стратегії загального управління й управління персоналом;
- б) стратегії НДПКР і виробнича;
- в) стратегії загального управління, управління персоналом, управління фінансами; управління виробництвом, НДПКР, матеріально-технічного забезпечення;
- г) стратегії управління персоналом, управління фінансами, управління виробництвом, матеріально-технічного забезпечення.

43. Фінансова стратегія стосується:

- а) рішень вибору доцільності структури капіталу для підприємства (вибору оптимального співвідношення власного і залученого, основного і оборотного капіталу);
- б) виробничих витрат;
- в) цінової політики;
- г) фінансової мотивації працівників.

44. Захисна стратегія НДНКР означає:

- а) розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
- б) розробку нових рішень для стратегії зростання;
- в) конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
- г) відповідь на «технологічний прорив» конкурентів.

6. ЗАДАЧІ

6.1. ЗАДАЧІ З ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ»

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капітало-вкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1000	800	1200	5	5	15	0,80
2	1200	870	1250	6	6	16	0,90

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту (тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	500	900	900	950
	Надходження	-	900	1000	1300
2	Витрати	600	1000	1000	1000
	Надходження	-	1100	1100	1300

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капітало-вкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1300	860	1290	7	4,5	17	120
2	1150	800	1200	6	4	18	ПО

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку комерційної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	0	82	287
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	82	164	246
	Амортизація	90	180	120

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	650	950	1000	1000
	Надходження	.	1100	1250	1300
2	Витрати	600	900	900	950
	Надходження	.	1100	1100	1200

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1300	860	1290	7	4,5	17	0,70
2	1150	800	1200	8	4	18	0,75

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	600	750	750	800
	Надходження		850	900	1200
2	Витрати	600	550	550	950
	Надходження		850	900	1200

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку комерційної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 550 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	41	132	287
	Амортизація	82,5	165	110
2	Чистий прибуток	164	246	287
	Амортизація	90	180	120

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1000	800	1200	4	0,80	20	100
2	1100	850	1050	6	0,90	19	105

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку комерційної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 550 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	123	246	287
	Амортизація	82,5	165	110
2	Чистий прибуток	82	164	246
	Амортизація	90	180	120

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 550 та 500 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	123	246	287
	Амортизація	82,5	165	110
2	Чистий прибуток	82	164	246
	Амортизація	90	180	120
Коефіцієнт дисконтування (11=15 %)		0,870	0,756	0,658

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1250	840	1260	9	5,5	19	100
2	1050	780	1180	10	6,5	15	ПО

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	500	600	700	900
	Надходження	-	750	800	1050
2	Витрати	600	650	650	900
	Надходження	-	800	950	1100

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку комерційної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 400 та 550 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	82	82	205
	Амортизація	60	120	80
2	Чистий прибуток	123	165	164
	Амортизація	82,5	165	ПО

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	123	246	287
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	205	164	246
	Амортизація	90	180	120
Коефіцієнт дисконтування (11=15 %)		0,870	0,756	0,658

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капітало-вкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1000	820	1230	6	5	16	120
2	1200	850	1280	7	4,5	17	115

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 600 та 500 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	205	164	287
	Амортизація	90	180	120
2	Чистий прибуток	246	246	328
	Амортизація	75	150	100
Коефіцієнт дисконтування (11=15 %)		0,870	0,756	0,658

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку комерційної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 650 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	0	123	246
	Амортизація	97,5	195	130
2	Чистий прибуток	82	287	287
	Амортизація	90	180	120

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 550 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	205	164	287
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	123	123	246
	Амортизація	82,5	165	110
Коефіцієнт дисконтування (R=15 %)		0,870	0,756	0,658

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	164	205	246
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	123	287	205
	Амортизація	90	180	120
Коефіцієнт дисконтування (R=15 %)		0,870	0,756	0,658

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1000	800	1200	5	0,80	20	90
2	1100	870	1250	4	0,90	19	100

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту (тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	500	500	600	900
	Надходження	-	600	800	1200
2	Витрати	600	550	650	1000
	Надходження	-	750	850	1300

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1300	875	1300	8	18	19	115
2	1150	830	1240	9	19	20	120

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку комерційної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 550 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту (тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	123	123	287
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	164	164	164
	Амортизація	82,5	165	ПО

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	650	550	700	950
	Надходження	-	700	900	1200
2	Витрати	600	550	650	850
	Надходження	-	750	950	1150

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 600 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	246	164	246
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	164	246	246
	Амортизація	90	180	120
Коефіцієнт дисконтування (11=15 %)		0,870	0,756	0,658

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Варіант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1000	800	1200	5	5	15	0,80
2	1200	870	1250	6	6	16	0,90

Задача

За даними наведеними в таблиці надати оцінку загальноекономічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. У наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування - у 0-ому році, та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкту - с 1-го року; надходження являють собою доходи отриманні від комерційної експлуатації об'єкту.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	0	1	2	3
1	Витрати	500	900	900	950
	Надходження	-	900	1000	1300
2	Витрати	600	1000	1000	1000
	Надходження	-	1100	1100	1300

Задача

Надати оцінку порівняльної економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності дорівнює 0,15. Коефіцієнт вагомості показників якості становить для показників а, б, в відповідно 0,55; 0,25; 0,20.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки порівняльної економічної ефективності інвестиційного проекту

Вариант	Капіталовкладення, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Потужність, тис. од.	Термін ефективної експлуатації, р.	Рівень показників якості, фізичних од.		
					а	б	в
1	1300	860	1290	7	4,5	17	120
2	1150	800	1200	6	4	18	110

Задача

Надати оцінку економічної ефективності двох варіантів інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. Зробити вибір з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що капіталовкладення 1-го та 2-го варіантів становлять відповідно 500 та 550 тис. грн.

Таблиця. Вихідні дані для оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту
(тис. грн)

Варіант	Показник	1	2	3
1	Чистий прибуток	0	82	287
	Амортизація	75	150	100
2	Чистий прибуток	82	164	246
	Амортизація	82,5	165	110
Коефіцієнт дисконтування (RN 5 %)		0,870	0,756	0,658

6.2. ЗАДАЧІ З ДИСЦИПЛІНИ З ДИСЦИПЛІНИ «ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Задача 1. Розрахувати план збуту продукції підприємства на основі таких даних: у минулому році підприємство випустило 2000 виробів А та 5000 виробів Б; у плановому періоді збільшиться виробництво цих виробів на 15%; ціна виробів складає, відповідно, 3 та 7 тис. грн. Крім того, буде виготовлено комплектуючих виробів на суму 4700 тис. грн, з них - на 1700 тис. грн - для сторонніх замовників. Залишки нереалізованої продукції на складі становитимуть на початок планового періоду 9 млн грн, на кінець - 0,4 млн грн.

Задача 2. Виробнича програма транспортного підприємства характеризується такими даними: готові вироби 30500 тис. грн, товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку - 300 тис. грн, роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону - 350 тис. грн, вартість запчастин, відпущених на сторону - 180 тис. грн. Незавершене виробництво на

початок року становило - 116 тис. грн, на кінець року - 122 тис. грн. Визначити обсяг валової продукції.

Задача 3. Визначити обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні, виходячи із таких даних: річний випуск продукції в натуральних одиницях по виробу А - 550 шт., Б - 730 шт., В - 600 шт., Г - 400 шт.; гуртова ціна за виріб А - 1000 грн, Б - 1800 грн, В - 1200 грн, Г - 900 грн; залишки готової продукції на початок планового року - 2530 тис. грн; вартість річної продукції, відвантаженої споживачеві, але не оплаченої ним у базовому періоді - 1700 тис. грн; залишки нереалізованої продукції на кінець року склали 4880 тис. грн.

Задача 4. Відповідно до укладених угод підприємство у плановому періоді повинно відвантажити споживачам 10 тис. виробів, направити у роздрібну торгівлю - 2 тис. виробів і створити 5-денний запас готової продукції до кінця року. Неминучі втрати від браку - 0,5 %. Розрахувати план виробництва виробів на плановий рік, у тому числі у кварталному розрізі.

Задача 5. На плановий період підприємством укладено договори на поставку металу в обсязі 8 т, а середня вага виробу 0,85 кг. Коефіцієнт використання металу 0,72. 30 % відходів металу можуть повторно використовуватися у виробництві. На плановий період МП має доставити споживачам 7500 шт. металовиробів. Обґрунтувати виробничу програму малого підприємства з виробництва металовиробів з точки зору забезпеченості металом.

Задача 6. Виробничу програму дільниці складає: виріб А - 400 шт., виріб В - 400 шт. Розцінки на вироби: 100 і 200 грн. відповідно. На дільниці працюють робітники-погодинники - 4 чол. VI розряду. Годинна тарифна ставка - 1,28, плановий ефективний фонд робочого часу погодинників - 1760 год. Розмір премії за виконання плану відрядників 40% від заробітку, погодинникам - 20%. Розрахувати плановий фонд заробітної плати.

Задача 7. Розрахувати річний фонд оплати праці основних робітників та їх середню заробітну плату за даними: трудомісткість виробничої програми - 180 тис. нормо-год., премії за виконання виробничих завдань - 30 %, доплати за роботу у нічний час - 0,2 тарифної ставки 3-го розряду за одну годину роботи у нічний час, доплати бригадирам - 0,21 % до нормативної заробітної плати з премією, доплати за скорочений робочий день і за перерви в роботі - 0,1 % до нормативної заробітної плати з премією.

Задача 8. Розрахувати планову чисельність робітників за професіями, на підставі таких даних: виробничу програму підприємства складає - 50 тис. шт./рік. Трудомісткість виконання окремих видів робіт на один виріб складає: токарні роботи - 10 нормо-год., свердлильні роботи - 17 нормо-год, фрезерні роботи - 8 нормо-год, шліфувальні роботи - 6 нормо-год, складальні роботи - 16 нормо-год. Середній процент виконання норм складає - 104 %, а річний дійсний фонд робочого часу одного робітника складає - 1780 год. Чисельність допоміжних робітників - 30 % від числа відрядників.

Задача 9. У поточному році рентабельність операційної діяльності підприємства становила 27 %, а сума прибутку - 289614 грн. Адміністративні витрати у розрахунку до виробничої собівартості склали 15 %, а витрати на збут - відповідно 4 %. Визначити собівартість реалізованої продукції.

Задача 10. Вартість основних і допоміжних матеріалів - 11 грн/ шт., нормована заробітна плата - 6,2 грн / шт., витрати з ремонту і експлуатації обладнання - 3600 тис. грн, річні цехові витрати - 800 тис. грн, загальновиробничі витрати - 900 тис. грн, річна нормована заробітна плата основних робітників - 1200 тис. грн, витрати на збут - 3 % від виробничих витрат. Розрахувати собівартість та орієнтовану ціну виробу А.

Задача 11. Розрахувати собівартість та орієнтовну ціну виробу А: собівартість основних і допоміжних матеріалів 12 грн/шт.; нормативна заробітна плата 6,25 грн/шт. Витрати з ремонту та експлуатації обладнання 3650 тис. грн. Річні цехові витрати 900 тис. грн. Загальновиробничі витрати 950 тис. грн. Річна нормована заробітна плата основних робітників 1300 тис. грн. Витрати на збут 3 %.

Задача 12. У поточному році рентабельність операційної діяльності підприємства становила 28%, а сума прибутку 298617 грн. Адміністративні витрати у розрахунку до виробничої собівартості склали 16 %, а витрати на збут 5 %. Визначити собівартість реалізованої продукції.

Задача 13. У звітному періоді собівартість товарної продукції становила 450 млн. грн, витрати на 1 грн товарної продукції 0,90 грн. У плановому періоді витрати на 1 грн товарної продукції повинні дорівнювати 0,85 грн. Обсяг виробництва продукції буде збільшено на 7 %. Визначити собівартість товарної продукції планового періоду.

Задача 14. Плановий випуск продукції 4500 виробів, собівартість 105000 грн, питома вага основної заробітної плати виробничих робітників становила 21 %. Розрахувати величину цехових витрат, які потрібно включити до калькуляції собівартості одиниці виробу. Загальна сума цих витрат становитиме 40400 грн.

Задача 15. Вартість основних і допоміжних матеріалів - 10 грн/ шт. Нормована заробітна плата - 6,1 грн / шт. Витрати з ремонту і експлуатації обладнання - 3600 тис. грн. Річні цехові витрати - 800 тис. грн. Загальновиробничі витрати - 900 тис. грн. Річна нормована заробітна плата основних робітників - 1200 тис. грн. Витрати на збут - 2 %. Розрахувати собівартість та орієнтовану ціну виробу А.

Задача 16. У поточному році рентабельність операційної діяльності підприємства становила 25 %, а сума прибутку - 289614 грн. Адміністративні витрати у розрахунку до виробничої собівартості склали 15 %, а витрати на збут - відповідно 3 %. Визначити собівартість реалізованої продукції.

Задача 17. Визначити річний економічний ефект у виробника продукції від впровадження нової моделі виробу та термін окупності додаткових капіталовкладень за такими даними:

Показники	Базова модель	Нова модель
Програма випуску, тис. од.	80	80
Додатковий капітал, тис. грн	-	400
Собівартість виробу, грн	165	205
Ціна виробу, грн	180	225

Задача 18. Визначити річний економічний ефект у виробника продукції від впровадження нової моделі виробу та термін окупності додаткових капіталовкладень за даними:

Показники	Базова модель	Нова модель
Програма випуску, тис. од.	82	82
Додатковий капітал, тис. грн	-	450
Собівартість виробу, грн	179	199
Ціна виробу, грн	185	215

Задача 19. Розрахувати план збуту продукції підприємства на основі таких даних: у минулому році підприємство випустило 3000 виробів А та 6000 виробів Б; у плановому періоді збільшиться виробництво цих виробів на 16 %; ціна виробів складає, відповідно, 4 та 8 тис. грн. Крім того, буде виготовлено комплектуючих виробів на суму 4800 тис. грн, з них - на 1600 тис. грн - для сторонніх замовників. Залишки нереалізованої продукції на складі становитимуть на початок планового періоду 8 млн грн, на кінець - 0,5 млн грн.

Задача 20. Відповідно до укладених угод підприємство у плановому періоді повинно відвантажити споживачам 11 тис. виробів, направити у роздрібну торгівлю - 3 тис. виробів і створити 5-денний запас готової продукції до кінця року. Неминучі втрати від браку - 0,6 %. Розрахувати план виробництва виробів на плановий рік, у тому числі у кварталному розрізі.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. - Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016,- 152 с.
2. Стратегічне управління; навч. посіб. / Л. Є. Довгань та ін. - К.: ЦУП, 2019. - 440 с.
3. Довгань В.М., Каракай Ю. Стратегічне управління. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2019. - 440 с.
4. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник: - К.: Каравела, 2010.-309 с.
5. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів ВНЗ. - Х.: ХНАДУ, 2016.-252 с.
6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник / О.І Ковтун. Вид-во «Новий світ», 2018,- 426 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов, 4-е изд. М.: Альпина Паблшер. Изд. «Альпина-Паблшерс». 2017. - 454 с.
8. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Підручник для ВНЗ автор: Сулим М., Пенцак О. 2017 - 330 с.
9. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник / Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусев О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. - Одеса: ОНЕУ, 2013.-670 с.
10. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навч. посібник / Семенова К. Д. - Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. - 194 с.
11. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник. - Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. - 343 с.
12. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І.; Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергеева О. В., Веремейчик О. Ф. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 472 с.
13. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навч. посібник / О.М. Полінкевич, І.Е. Волинець. - Луцьк: Вежа Друк, 2018. - 336 с.
14. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Метод, реком. до викон. самот. роботи для студ. спец. 6.030504 «Економіка підприємства». - Х: Вид-во НФаУ, 2012. - 63 с.
15. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Навчальний посібник / Т. С. Клебанова, О. В. Мілов, С. В. Мілевський, С. О. Степурина, Е. С. Ястребова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2010.-264 с.
16. Савкіна, Р.В. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / Р.В. Савкіна. - Москва: Дашков и К, 2015. - 320 с.
17. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». - Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015.-214 с.
18. Ляшов Д. О. Потенціал та розвиток підприємства [Електронний ресурс]: конспект

лекцій з дисципліни «Потенціал та розвиток підприємства» / Д. О. Ляшов. - Маріуполь: ПДТУ, 2017. - 173 с. - Режим доступу: <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/12222>

19. Хомяков В.І., Белінські В.М., Федоренко О.В.: Потенціал і розвиток підприємства Навч. пос. -К.: Кондор, 2012. - 432 с.

20. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 232 с.

21. Ким В. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана: как найти или создать рынок, свободный от других игроков, 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2016. - 336 с.

22. Господарський кодекс України. - Київ: "Скіф", 2006. - 157 с.

23. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия: в чем отличие и почему это важно. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014.

24. Господарський кодекс України, Верховна Рада України, №436-IV, 16.01.2003.

25. Конституція України, Верховна Рада України, №254к/96-ВР, 28.06.1996.

26. Михайленко О.Ф. Планування і контроль на підприємстві: Навчальний посібник / О.Ф. Михайленко. - К: КНЕУ, 2014. - 459 с.

27. Бескровна Л.О., Жуковська Л.Є., Ісайко Т.А. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. - Одеса: ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2012 -116 с.

28. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): учебное пособие / В.С. Алиев. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

29. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-336 с.

30. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. - Москва: Форум, 2013. - 256 с.

31. Дрогомирецкий, И.И. Планирование на предприятии. Конспект лекций / И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 140 с.

32. Решетняк Е.И. Планування та контроль на підприємстві: навч. посібник для студентів, що навчаються на напрямом підготовки 6.030504 - Економіка підприємства.- Рекомендовано Мін-вом освіти, науки, молоді та спорту України, Лист №1/11-6425 від 21.07.11 / Нар. укр. акад., [каф. Економіки підприємства ; авт. О.І. Решетняк]. - Х.: Вид-во НУ А, 2012.-328 с.

33. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - Москва : ЮНИТИ, 2016. - 367 с.

**Декан ФУТ,
д.е.н., проф.**

С.М. Боняр

**Укладач:
зав. кафедри економіки,
маркетингу та бізнес-
адміністрування,
д.е.н., доц.**

В.П. Яновська