

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ



**МЕНЕДЖМЕНТ
У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**Методичні рекомендації
для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання освітнього рівня (ОР)
«Магістр» за спеціальністю 206 «Садово-паркове господарство»**

Біла Церква – 2022

УДК 005:712(07)

Затверджено на засіданні
Науково-методичної ради БНАУ
Протокол № 9 від 25.08.2022 року

Укладачі: **Хахула Б.В.**, доктор філософії в галузі економіки, доцент
Хахула Л.П., кандидат педагогічних наук, доцент

Менеджмент у садово-парковому господарстві. Методичні рекомендації для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання освітнього рівня (ОП) «Магістр» за спеціальністю 206 «Садово-паркове господарство». Біла Церква, 2022. 83 с.

У методичних рекомендаціях вказано мету та завдання курсу «Менеджмент у садово-парковому господарстві», визначено рівень компетентностей, яких має набути здобувач вищої освіти за результатами вивчення дисципліни. Подано опорний конспект лекційних занять, структуру змісту практичних занять з дисципліни, теми рефератів та завдання для самостійного опрацювання, перелік індивідуальних творчих завдань та питань для рубіжного контролю знань студентів. Вказано також тематичну літературу та глосарій основних термінів.

Рецензенти: **Іщук Л.П.**, доктор біол. наук, професор
Биба В.А., канд. екон. наук, доцент

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Перелік компетентностей та очікувані результати навчання.....	6
Методичні матеріали до лекційних занять (опорні конспекти).....	8
Методичні матеріали до практичних занять.....	36
Тести з дисципліни.....	51
Модуль № 1 «Теоретичні та практичні засади менеджменту у садово-парковому господарстві» (контрольні запитання).....	63
Завдання для самостійної роботи студентів, які навчаються за індивідуальним планом.....	65
Теми індивідуальних навчально-дослідних завдань.....	71
Теоретичні питання на залік для визначення рівня знань за результатами вивчення дисципліни	72
Глосарій.....	78
Список рекомендованої літератури.....	82

Вступ

Наявність ефективної системи менеджменту на підприємствах є одним із ключових факторів їх розвитку за умов ринкової економіки. Задля цього необхідною є підготовка кваліфікованих фахівців, знання та навички яких сприятимуть організації економічно ефективної діяльності підприємств на основі поєднання різних видів економічних ресурсів в єдиний процес.

Сучасне економічне мислення, системний підхід у процесі обґрунтування рішень, бачення перспективи розвитку та шляхів досягнення цілей – є характерними рисами сучасного менеджера, здатного забезпечити високу результативність діяльності підприємств. Формування та реалізація на підприємствах садово-паркового господарства ефективної системи менеджменту вимагає від сучасних фахівців як спеціальних знань із професійно-орієнтованих дисциплін, так і вмінь щодо формування стратегії і тактики діяльності підприємств, організації їх виробничої діяльності, мотивації працівників задля забезпечення високих результатів діяльності, належного контролю досягнення поставлених цілей. Знання фахівцями садово-паркового господарства методів обґрунтування рішень, розуміння економічного механізму менеджменту сприятиме забезпеченню ефективної діяльності підприємств садово-паркового господарства, підвищенню їх стійкості та конкурентоспроможності за сучасних умов господарювання. Таким чином, ґрунтовна підготовка фахівців садово-паркового господарства потребує вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві», що поряд з іншими дисциплінами, зокрема, економічного профілю, сприятиме формуванню та розвитку професійних компетенцій фахівців у цій сфері.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти мають **знати**: сутність менеджменту як виду професійної діяльності, його значення для забезпечення ефективності підприємств садово-паркового господарства; сутність та особливості реалізації функцій менеджменту; сутність законів та закономірностей менеджменту; сутність принципів менеджменту; сутність та класифікацію методів менеджменту; сутність системного підходу як основи прийняття рішень у менеджменті; сутність методів, що застосовують для обґрунтування рішень у менеджменті; сутність процесу ризик-менеджменту, джерела та види ризиків у діяльності підприємств садово-паркового господарства, методи оцінювання ризиків та способи їх зниження; сутність антикризового

менеджменту та його доміанти на підприємствах садово-паркового господарства; сутність та особливості стратегічного менеджменту на підприємствах садово-паркового господарства; соціально-економічну сутність маркетингу як ключової функції менеджменту; функції та принципи маркетингу, вимоги до його інформаційного забезпечення; сутність маркетингової товарної політики, особливості організації виробництва нових товарів; сутність методів оцінки конкурентоспроможності товарів та особливості їх застосування; види, функції та особливості вибору каналів розподілу для реалізації продукції підприємств садово-паркового господарства; сутність та складові комплексу маркетингових комунікацій; особливості розробки та маркетингу послуг у садово-парковому господарстві;

вміти: застосовувати системний підхід у процесі прийняття рішень у менеджменті на підприємствах садово-паркового господарства; здійснювати планування діяльності підприємств садово-паркового господарства на основі використання системи стратегічних, тактичних та оперативно-виробничих планів; формувати організаційні управлінські структури, ефективні за сучасних умов господарювання, здійснювати організацію виробничого процесу; створювати високопродуктивні й стійкі трудові колективи, забезпечувати їх підтримку і розвиток; розробляти та забезпечувати реалізацію ефективної системи контролю на підприємствах садово-паркового господарства; оцінювати ризики діяльності підприємств садово-паркового господарства, здійснювати заходи щодо їх запобігання та зниження; формувати комплекс маркетингу для досягнення маркетингових цілей; здійснювати ефективну політику ціноутворення на підприємствах садово-паркового господарства; розробляти комплекс маркетингових комунікацій, формувати заходи щодо стимулювання збуту продукції; використовувати ефективні підходи до маркетингу послуг у садово-парковому господарстві.

Результатами вивчення курсу «Менеджмент у садово-парковому господарстві» є формування у майбутнього фахівця садово-паркового господарства системи компетентностей у сфері управління виробництвом на підприємствах садово-паркового господарства стосовно менеджменту задля забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, пов'язаних із діяльністю цих підприємств за умов ринкової економіки. Ці вміння формуються у даній дисципліні на всіх етапах вивчення.

ПЕРЕЛІК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Перелік компетентностей за Стандартом вищої освіти України	Результати навчання за ОП спеціальності 206 «Садово-паркове господарство»	Результати навчання з дисципліни
<p>Інтегральна компетентність: ІК. Здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері садово-паркового господарства та у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень і здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.</p> <p>Загальні компетентності: ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу. ЗК2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК6. Здатність розробляти та управляти проектами.</p> <p>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності: СК2. Здатність проводити оцінку економічної ефективності та інноваційно-технологічних ризиків при впровадженні нових технологій при вирощуванні посадкового матеріалу. СК4. Здатність до управління об'єктами садово-паркового</p>	<p>РН 6. Планувати і організовувати роботи з інженерної підготовки території,будівництва і утримання об'єктів садово-паркового господарства природних і культурних ландшафтів.</p> <p>РН 7. Здійснювати ефективне управління об'єктами садово-паркового господарства, природними і культурними ландшафтами з урахуванням технологічних, правових, економічних, екологічних та інших аспектів.</p>	<p>РН 6.1. Вміти здійснювати стратегічне, тактичне та оперативно-виробниче планування, забезпечувати організацію, мотивацію, контроль та реалізацію інших функцій менеджменту на підприємствах садово-паркового господарства задля їх ефективної діяльності та конкурентоспроможності. РН 6.2. Вміти приймати, обґрунтовувати необхідні управлінські рішення та реалізовувати їх у практичній діяльності. РН 6.3. Вміти здійснювати управління якістю на підприємствах садово-паркового господарства, у т.ч. на основі відповідних міжнародних стандартів.</p> <p>РН 7.1. Знати систему управління на підприємствах садово-паркового господарства. РН 7.2. Вміти здійснювати ефективне управління об'єктами садово-паркового господарства, природними і культурними ландшафтами з урахуванням технологічних, правових, економічних, екологічних та інших аспектів. РН 7.3. Вміти здійснювати аналіз та оцінку ризиків у діяльності підприємств садово-паркового господарства, забезпечувати ефективний ризик-менеджмент, у т.ч. застосування заходів щодо</p>

<p>господарства, їх функціонального використання, охорони, захисту та організації робіт з урбомоніторингу і інвентаризації об'єктів садово-паркового господарства, об'єктів культурної спадщини.</p> <p>СК9. Здатність контролювати виробничу і проектну діяльність у галузі садово-паркового господарства.</p> <p>СК11. Здатність прогнозувати наслідки, знаходити ефективні рішення в плануванні і реалізації проектів з урахуванням наявних обмежень.</p> <p>СК12. Здатність організувати роботу команди фахівців, яка пов'язана із плануванням (або відновленням) міських територій, відкритих просторів, об'єктів садово-паркового господарства тощо.</p>	<p>РН8. Організувати роботу колективу виконавців проектів.</p>	<p>зменшення ризиків.</p> <p>РН 8.1. Вміти чітко та ефективно здійснювати управління людьми, матеріальними та фінансовими ресурсами на підприємствах садово-паркового господарства .</p> <p>РН 8.2. Вміти здійснювати менеджмент проектів на підприємствах садово-паркового господарства на основі новітніх наукових та практичних знань і передового досвіду, забезпечуючи реалізацію відповідних йому функцій, включно із належною координацією трудових, фінансових та інших ресурсів протягом життєвого циклу проекту.</p> <p>РН 8.3. Вміти здійснювати аналіз та оцінку ефективності інвестиційних проектів у садово-парковому господарстві, у т.ч. пов'язаних із впровадженням нових технологій, на основі показників, які враховують фактор часу.</p>
--	---	--

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Опорні конспекти

Менеджмент від англійського (management) є похідним від manage - "управляти". Ця функція – вид діяльності з керівництва людьми в будь-яких організаціях. Менеджмент почав формуватися у другій половині XVIII ст., а його становлення здійснювалося на початку XX ст.

Менеджмент - це сукупність принципів, методів, форм і засобів управління, особливий вид діяльності, пов'язаний з керівництвом людьми, умілим використанням їхньої праці, інтелектуальних здібностей, мотивів поведінки для досягнення поставлених цілей; це особливий вид діяльності.



Цілі менеджменту - досягнення високої прибутковості підприємства (фірми) за рахунок раціональної організації його діяльності, ефективного використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

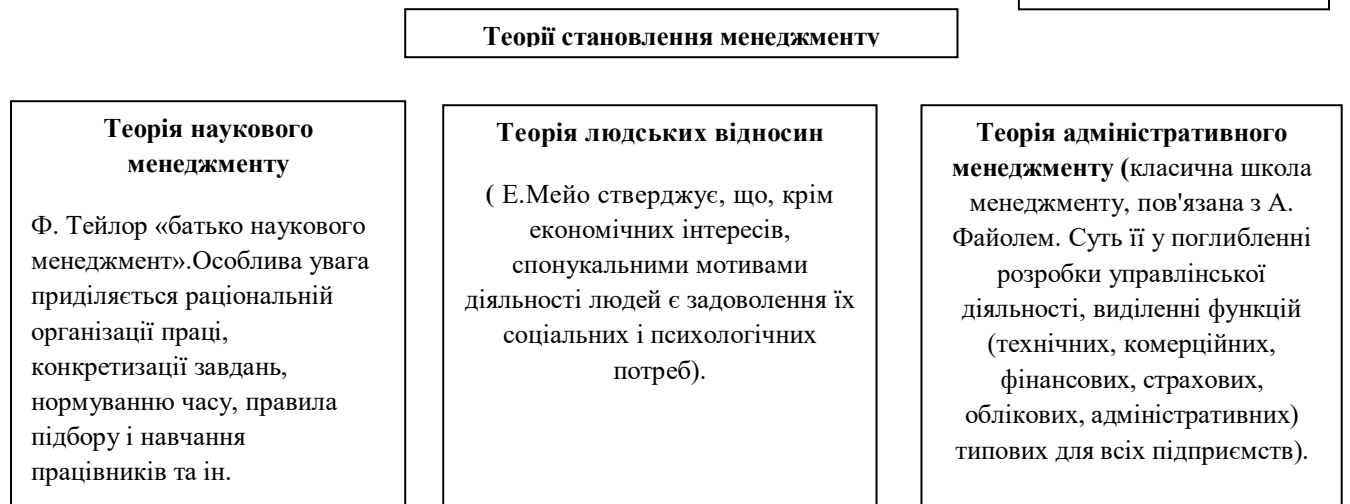
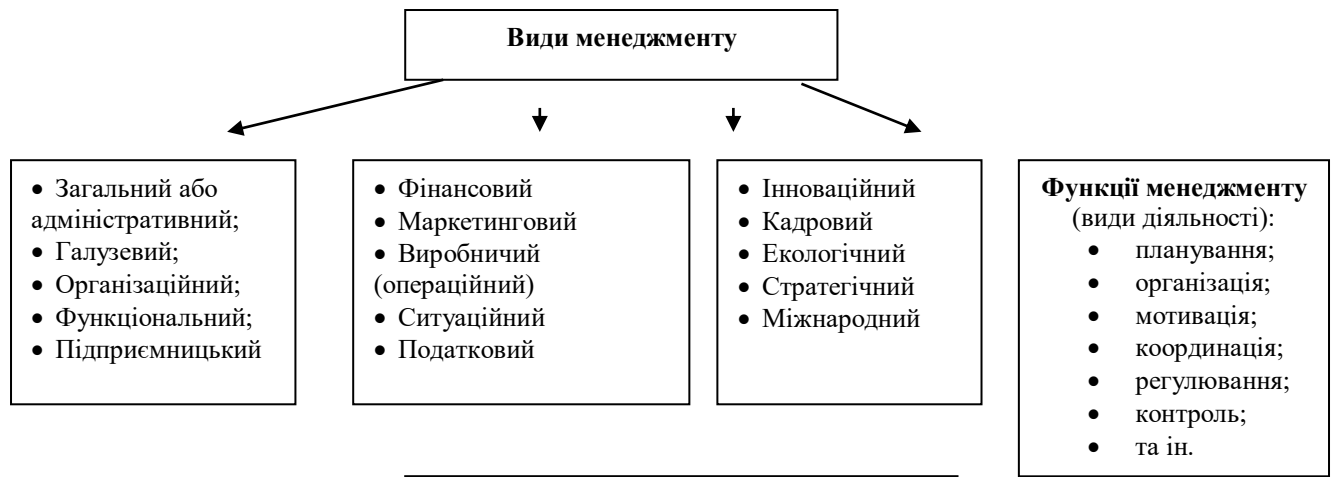
Принципи менеджменту (від лат. "principium" - початок, основа) - сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності.



Метод (від грец. methodos) означає спосіб пізнання, дії, порядок дослідження, прийом.

Методи управління - це система способів і прийомів здійснення управлінської діяльності для дослідження поставленої цілі або рішення конкретних завдань.





Сучасні концепції менеджменту:

- **Процесійний підхід** - розглядає менеджмент як процес, що складається з безперервних економічних дій, функцій управління.
- **Системний підхід** розробили Д. Марг, Г. Саймон, базується на **теорії систем**.
- **Ситуаційний підхід** передбачає залежність придатності різних методів управління від ситуації.

Тенденції сучасного менеджменту:

- усвідомлення значення матеріальної і технологічної бази сучасного виробництва та надання послуг;
- впровадження різноманітних форм демократизації управління;
- посилення міжнародного характеру управління.

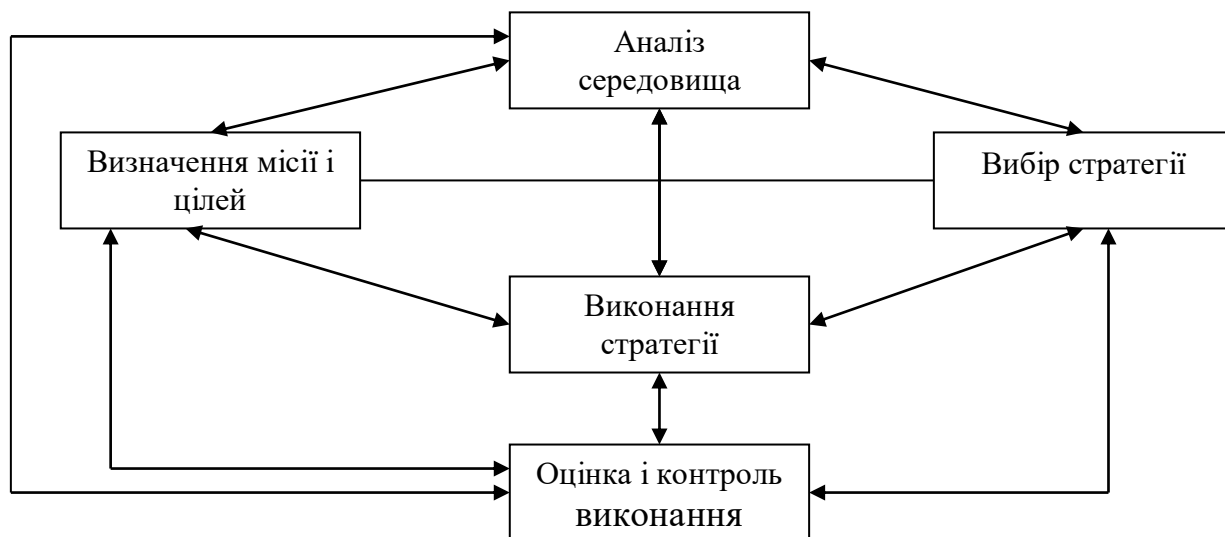
Стратегічний менеджмент – це набір правил і прийомів яких досягаються основні цілі розвитку фірми. Економічна стратегія фірми виробляє правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення її стратегічних цілей.

Стратегічний менеджмент – це довгострокові, найбільш принципові установки, наміри у відношенні розвитку економіки країни, регіонів у цілому або розвитку виробництва товарів і послуг фірмами. Для реалізації економічної стратегії розробляються стратегічні довгострокові програми і плани.

Розробка стратегічного плану розвитку і стратегії ведення основних напрямків бізнесу містить у собі:

- визначення можливих напрямків розвитку підприємства;
- сценарний аналіз розвитку підприємства;

- вибір пріоритетних напрямків розвитку підприємства;
- розробка програми розвитку;
- пошук і оцінка джерел фінансування;
- пророблення і захист програми розвитку;
- коректування існуючих або вибудовування нових стратегій ведення бізнесу.



Схематична структура стратегічного управління



Компоненти місії і стратегії в сфері виробництва

Фінансовий менеджмент - управління рухом фінансових ресурсів та фінансових відносин, що виникають між суб'єктами господарювання в процесі руху фінансових ресурсів.

Фінансовий менеджмент - це процес вироблення мети управління фінансами та здійснення впливу на них за допомогою методів та важелів фінансового механізму.

Завдання фінансового менеджменту:

- забезпечення підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів для його постійного розвитку;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства в процесі його розвитку;
- оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності підприємства;
- забезпечення максимізації прибутку підприємства за рахунок ефективного використання його активів;
- забезпечення мінімізації рівня фінансових ризиків у діяльності підприємства.

Поточні витрати пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Вони займають найбільшу питому вагу у всіх витратах підприємства й містять витрати по використанню в процесі виробництва продукції сировини й матеріалів, основних виробничих фондів, комплектуючих виробів, палива та енергії, оплаті праці і т.д.

Витрати підприємства:

➤ **змінні (або пропорційні) витрати** зростають або зменшуються пропорційно обсягу виробництва. Це витрати на закупівлю сировини й матеріалів, споживання електроенергії, транспортні витрати, торгово-комісійні й інші витрати; вони становлять постійну величину у розрахунку на одиницю продукції;

➤ **постійні (непропорційні або фіксовані) витрати** не залежать від динаміки обсягу виробництва. До таких витрат відносяться амортизаційні відрахування, відсотки за кредит, орендна плата, оплата комунальних послуг, оклади управлінських працівників, адміністративні витрати й т. п.; рівень постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції має тенденцію до відносного зменшення з ростом обсягу виробництва, і навпаки.

Моделі управління оборотним капіталом

• **агресивна модель** – підприємство не ставить обмежень у нарощуванні поточних активів, має значні кошти, запаси сировини й готової продукції, істотну дебіторську заборгованість;

• **консервативна модель** – підприємство стримує ріст активів.

• **помірна модель** – підприємство займає проміжну “центристську” позицію – при цьому поточні активи становлять приблизно половину всіх активів підприємства.

Типи фінансових ресурсів

1. **Власні** – складаються з амортизації і валового прибутку (що включає прибуток від реалізації товарів і послуг, від іншої реалізації, позареалізаційні доходи) та ін.;

2. **Позикові** – включають кредити банків або інших фінансових інститутів, бюджетні, комерційні кредити, емісію облігацій підприємства, кредиторську заборгованість;

3. **Залучені** – кошти від пайової участі у поточній та інвестиційній діяльності, кошти від емісійних паперів, страхове відшкодування, надходження платежів по франчайзингу, оренді та ін.;

4. **Асигнування з бюджету й надходження з позабюджетних фондів** (у тому числі у вигляді дотацій, субвенцій, відновлення переplat і т.д).

Фактори що впливають на обсяг реалізації:

➤ **Виробничі фактори** - пов'язані з обсягом виробництва, його ритмічністю, матеріальною, науково-технічною й організаційно-технічною оснащеністю, і відповідно з якістю продукції, її асортиментами й структурою й т.д.

➤ **Комерційні фактори** – охоплюють у широкому сенсі поняття маркетинг: укладання господарських договорів на основі вивчення діючої й перспективної кон'юнктури ринку, цінове регулювання збуту, його організаційно-економічне забезпечення.

➤ **Фінансові фактори** – охоплюють і виторги від реалізації продукції (послуг), і підприємницький дохід від усіх видів діяльності.

Цінова політика – діяльність по встановленню, підтримці й зміні цін на вироблені товари й послуги.

Форми цінової політики:

- максимальний прибуток;
- “нормальний прибуток”;
- “цінова конкуренція”;
- “нецінова конкуренція”;
- ціни на рівні “лідера” або цін конкурентів;
- “престижні” ціни;
- ціни, що забезпечують стабільність.

Фінансовий менеджмент як система управління складається з двох підсистем: **керованої підсистеми (об'єкта управління)** та **керуючої підсистеми (суб'єкта управління)**:

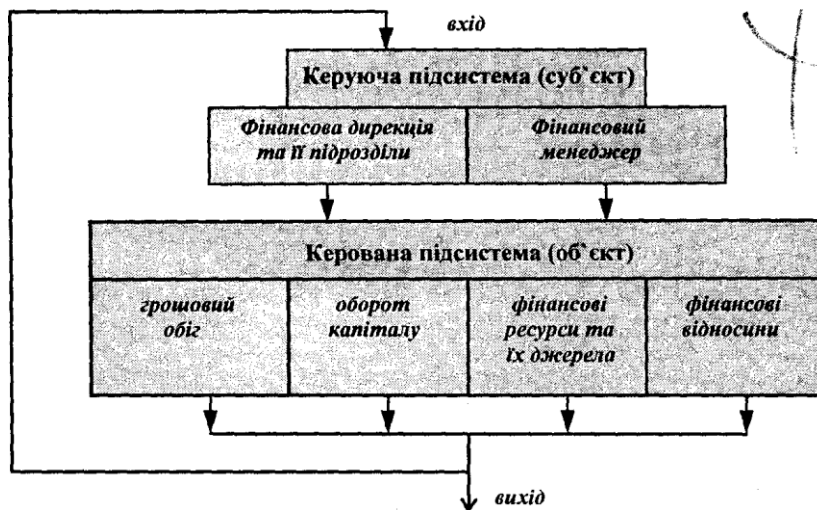


Рис.3. Типова схема фінансового менеджменту

Фінансові ресурси - це грошові засоби, які є в розпорядженні суб'єкта господарювання. Фінансові ресурси спрямовуються на розвиток виробництва, утримання та розвиток невиробничої сфери, споживання, а також можуть залишатися в резерві.

Фінансовий важіль (“фінансовий леверидж”) – це фінансовий механізм управління рентабельністю власного капіталу за рахунок оптимізації співвідношення використовуваних власних і позикових коштів.

Ефект фінансового важеля – це прирощування до рентабельності власних засобів, що одержане завдяки використанню кредиту, незважаючи на платність останнього.

Ефект фінансового важеля розраховують:

$$ЕФВ = (1 - СОП) \times (ЕР - СРСВ) \times (ПК / ВК),$$

де, ЕФВ – рівень ефекту фінансового важеля, %;

СОП – ставка оподаткування прибутку, виражена десятковим дробом;

ЕР – економічна рентабельність активів;

СРСВ – середня розрахункова ставка відсотка;

ПК – позикові кошти;

ВК - власні кошти.

Ризик - це ймовірність несприятливого результату – виникнення збитків або недоодержання доходів у порівнянні із прогнозним варіантом.

Засоби розв'язання ризиків:

- уникнення ризику;
- утримання ризику;
- передача ризику.

Зниження ступеня ризику – це скорочення ймовірності й обсягу витрат. Для зниження ризику застосовують такі прийоми:

- **диверсифікація** – розподіл капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;
- **придбання додаткової інформації;**
- **лімітування** – встановлення ліміту, граничних сум витрат, продажу, кредиту;
- **самострахування** – підприємець не купує страховку в страховій компанії, а воліє підстрахуватись сам;
- **страхування.**

Інноваційний менеджмент – це управління інноваціями, тобто розвиток науково-технічного прогресу, впровадження нововведень, проведення реформ (змін) в організації.

Ціль інноваційного менеджменту – збільшення прибутку організації шляхом безупинного розвитку й удосконалення виробництва на основі впровадження наукових досягнень у практику, удосконалення виробництва на основі впровадження наукових досягнень у практику, удосконалення техніки, більш високої віддачі наявного потенціалу підприємства (фірми).

Класифікація інновацій:

- **продуктові інновації** – створення і випуск нових видів продукції (товарів);
- **технологічні інновації** – розробка і впровадження прогресивних технологій;
- **управлінські інновації** – проведення реформ (змін) у системі управління.

Основні етапи розробки товару-новинки:

1. **Формування ідей** – вироблення як можна більшої їх кількості;

Джерела: - споживачі (опитування, обговорення, листи, скарги);

- винаходи вчених;
 - товари-конкуренти;
 - торговий персонал і дилери, що постійно контактують із покупцями;
 - інші джерела (винахідники, лабораторії навчальних закладів, рекламні агентства, фірми маркетингових досліджень).
2. **Підбір ідей** – проводиться з метою відсівання непридатних;
 3. **Розробка і перевірка задуму** – передбачає випробування його на відповідній групі цільових споживачів;
 4. **Розробка стратегії маркетингу;**

Складається з трьох частин:

Перша частина – дається опис розміру, структури і поведінки цільового ринку, передбачуваного товару.

Друга частина – даються загальні зведення про передбачувану ціну товару, про загальний підхід до його розподілу і кошторису витрат на маркетинг протягом першого року.

Третя частина – містяться перспективні цілі по показниках збуту і прибутку, а також довгостроковий стратегічний підхід до формування комплексу маркетингу.

5. **Аналіз можливостей виробництва і збуту** – включає оцінку контрольних цифр продажів, що намічаються, витрат і прибутку, що переконатися в їхній відповідності цілям фірми;
6. **Розробка товару** – перетворення задуму в реальний товар, що повинен відповідати наступним критеріям:
 - сприйматися споживачами як носій всіх основних властивостей, викладених в описі задуму товару;
 - безпечний і надійно працює при звичайному використанні й у звичайних умовах;
 - собівартість його не входить за рамки запланованих кошторисних витрат виробництва.
7. **Випробування у ринкових умовах** – з метою виявлення поглядів споживачів і дилерів на товар-новинку, особливості його використання, а також визначення розмірів ринку.
8. **Розгортання комерційного виробництва** передбачає відповіді на питання:
 - *коли* – своєчасність випуску новинки на ринок;
 - *де* – в одному або декількох регіонах, у загальнонаціональному або міжнародному масштабі;
 - *кому* – вибір найбільш вигідних ринків для зосередження на них своїх зусиль;
 - *як* – упорядкування планів дій і кошторису для елементів комплексу маркетингу.

Інвестиційний менеджмент – це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва.

Основна мета - забезпечити найефективнішу реалізацію інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності.

Інвестиції – це вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення.

Процес вкладання капіталів і одержання прибутку – відображається в певному поточному часі, а саме:

- 1) послідовне вкладання капіталу, а потім одержання прибутку;
- 2) паралельне вкладення капіталу й одержання прибутку;
- 3) інтервальне вкладення капіталу, а потім через деякий час – одержання прибутку.

Валові інвестиції – це загальний обсяг інвестування в певному періоді, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних засобів.

Чисті інвестиції – це сума валових інвестицій без суми амортизаційних відрахувань у певному періоді.

Функції інвестиційного менеджменту:

дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;

- розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів;
- пошук і оцінювання інвестиційної користі реальних проєктів і добір з них найефективніших;
- поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих програм і проєктів;
- організація моніторингу інвестиційних програм і проєктів;
- підготовка рішень про своєчасний вихід з неефективних проєктів;
- оцінювання інвестиційних якостей фінансових інструментів і добір з них найефективніших;
- формування та оцінювання інвестиційного портфеля за критеріями дохідності, ризику та ліквідності.

Складові процесу планування капіталовкладень та контролю за ними є такі:

- ❖ пошук і дослідження об'єкта капітальних вкладень;
- ❖ розробка кількісних показників і якісних характеристик різних варіантів інвестування;
- ❖ порівняння варіантів і добір найкращого;
- ❖ розробка проєкту капіталовкладень з урахуванням специфіки добраного об'єкта;
- ❖ розгляд пропозицій і прийняття рішення про капіталовкладення, складання плану його реалізації;
- ❖ організаційно-економічний контроль процесу інвестування на всіх його стадіях.

Поточні прибутки, які підприємство отримує в результаті здійснення інвестицій, є постійними.

Поточні витрати здійснюються протягом тривалого періоду часу залежно від капіталовкладень і відбивають розмір компенсації за споживання у процесі виробництва різних видів ресурсів.

Розробка бізнес-плану

1 етап	Приймається рішення засновниками де визначаються загальні напрямки майбутніх інвестиційних програм, склад робочої групи, календарні строки підготовки бізнес-плану.
2 етап	Кожен відділ і працівник визначає обсяг своєї роботи, добирає необхідну інформацію, виконує необхідні розрахунки.
3 етап	Узагальнення в цілому по підприємству матеріалів, одержаних від різних служб і виконавців, уточнення і установлення зв'язку між ними, оформлення остаточного варіанту, підписання і затвердження бізнес-плану.
4 етап	Презентація бізнес-плану.

Ліквідність інвестицій – потенційна їх здатність у короткий час і без суттєвих фінансових втрат трансформуватись в кошти. Ліквідність аналізують шляхом порівняння окремих активів різного ступеня та суми інвестицій.

Бізнес-план інвестиційного проекту

1. Характеристика підприємства-інвестора.
 - 1.1. Повна назва.
 - 1.2. Юридична адреса.
 - 1.3. Форма власності.
 - 1.4. Перелік засновників.
2. Характеристика об'єкта інвестування.
 - 2.1. Назва.
 - 2.2. Спеціалізація.
 - 2.3. Загальні обсяги виробництва.
 - 2.4. Характеристика земельної ділянки.
3. Характеристика продукції.
 - 3.1. Опис продукції.
 - 3.2. Якісні показники.
 - 3.3. Умови випуску продукції.
4. Аналіз ринку.
 - 4.1. Умови транспортування, реалізації й ринок збуту.
 - 4.2. основні споживачі продукції.
 - 4.3. Конкуренти.
 - 4.4. Рівень цін на продукцію.
5. План виробничої діяльності об'єкта інвестування
 - 5.1. Опис виробничого процесу.
 - 5.2. Прогнозований випуск продукції.
 - 5.3. основні фактори, що забезпечують виробничу діяльність.
 - 5.3.1. наявність сировини, матеріалів, основні постачальники.

- 5.3.2. Наявність енергетичних ресурсів.
- 5.3.3. Характеристика технологій.
- 5.3.4. Характеристика машин і устаткування.
- 5.3.5. Структура виробничих кадрів.
- 6. Управління реалізацією інвестиційного проєкту.
 - 6.1. Організаційно-правовий статус інвестора (замовника).
 - 6.2. Якісний склад кадрів.
 - 6.3. Характеристика підрядника.
 - 6.4. Регулювання відносин між замовником і підрядником.
 - 6.5. Термін будівництва і введення в дію.
- 7. Охорона навколишнього середовища.
 - 7.1. Природоохоронні проблеми.
 - 7.2. Шляхи розв'язання зазначених проблем.
- 8. Оцінювання ризиків та форми їх застосування.
 - 8.1. Основні види ризиків.
 - 8.2. Оцінювання ризиків і форми їх страхування а період будівництва.
 - 8.3. Оцінювання ризиків і форми їх страхування в період експлуатації.
 - 8.4. Можливість “виходу” з програми на окремих стадіях реалізації інвестиційного проєкту.
- 9. Фінансовий план.
 - 9.1. Графік потоку інвестицій (із щорічною розбивкою).
 - 9.2. План доходів і витрат під час експлуатації (із щорічною розбивкою).
 - 9.3. Поріг беззбитковості інвестиційного проєкту.
 - 9.4. Забезпечення ефективності інвестиційного проєкту та строки його окупності.
- 10. Стратегія фінансування інвестиційного проєкту.
 - 10.1. Загальна потреба у фінансових ресурсах.
 - 10.2. Джерела фінансування інвестицій.
 - 10.3. Форми фінансування інвестицій.

Коментар

Операційний менеджмент – це управління виробництвом.

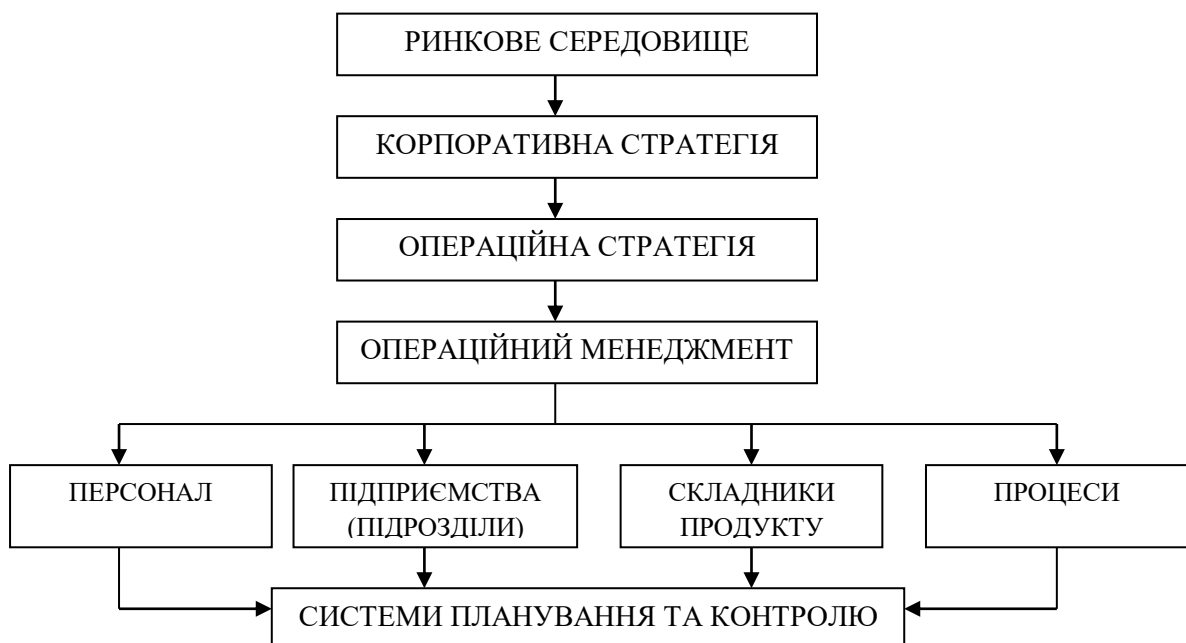
Операційний менеджмент – це управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією.

Термін “операції” охоплює не тільки виробництво товарів, а й надання послуг.

Операційна функція охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються на ринку.

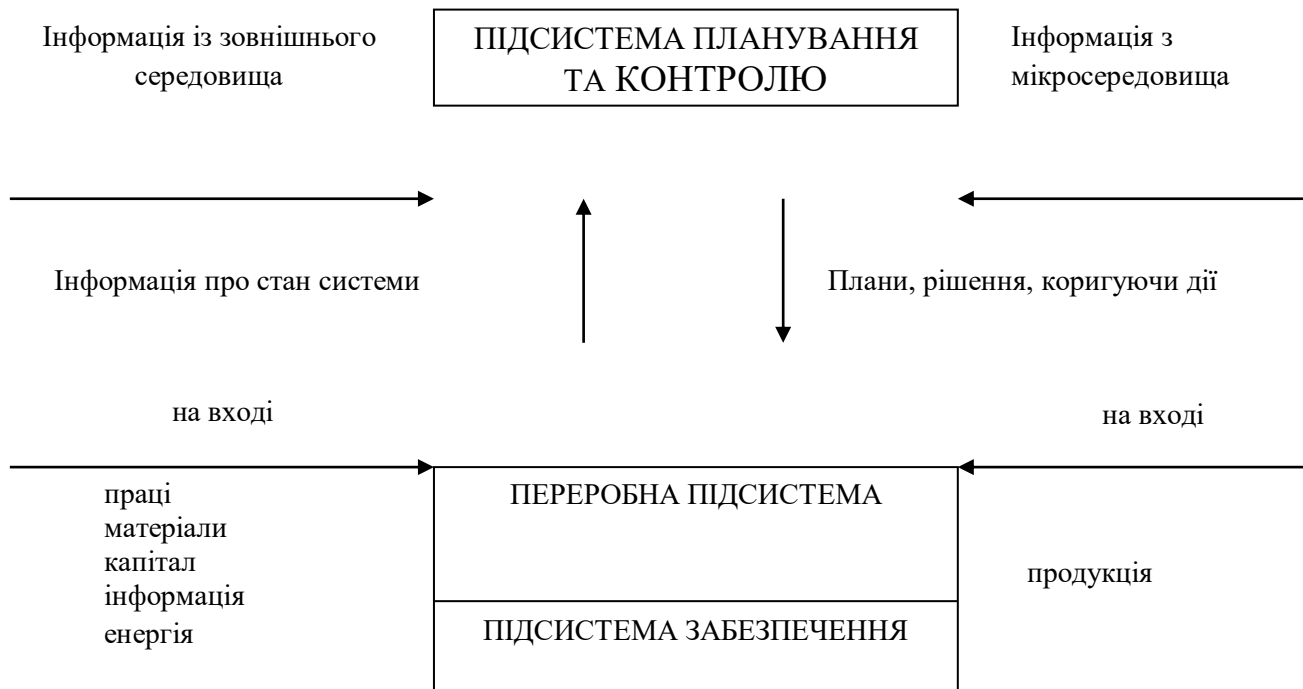
Операційна система – це повна система виробничої діяльності організації.

Порядок побудови системи операційного менеджменту:



Операційна система та її підсистеми:

- ✓ переробна підсистема;
- ✓ підсистема забезпечення;
- ✓ підсистема планування і контролю.



Основною метою операційного менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними затратами. Основна управлінська мета для кожного виробничого підрозділу: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

Продуктивність підприємства (організації) означає той баланс між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними), який забезпечує найбільше виробництво при найменших затратах

Продуктивність – це відносна ефективність та економічність організації.

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Ринкова вартість виходів}}{\text{Ринкова вартість входів}}$$

Виходи – результати.

Входи – ресурси, використані для отримання результатів.

Показники ефективності:

- ✓ **часткова продуктивність**

$$\frac{\text{продукція}}{\text{робоча сила}}, \quad \frac{\text{продукція}}{\text{капітал}}, \quad \frac{\text{продукція}}{\text{матеріали}}, \quad \frac{\text{продукція}}{\text{енергія}}$$

- ✓ **багатофакторна продуктивність**

$$\frac{\text{продукція}}{\text{робоча сила+капітал+енергія}}, \quad \frac{\text{продукція}}{\text{робоча сили+капітал+матеріали}}$$

✓ **загальна продуктивність**

<u>продукція</u>	<u>виробничі товари та послуги</u>
витрати	усі використані ресурси

Цикл продуктивності – логічна послідовність подій, які забезпечують підприємству зростання продуктивності.

Методи забезпечення конкурентоздатності фірми:

1. Лідерство та мінімум витрат.
2. Технічні характеристики продукції.
3. Швидкість доставки.
4. Гарантований час доставки.
5. Індивідуалізація виробів за вимогами замовників.
6. Впровадження продукції на ринок.
7. Гнучке регулювання обсягів виробництва.

Організація – це багатогранне поняття, що означає:

- внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів системи (структурна організація);
- сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілі системи (організація процесу);
- об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур (організація діяльності).

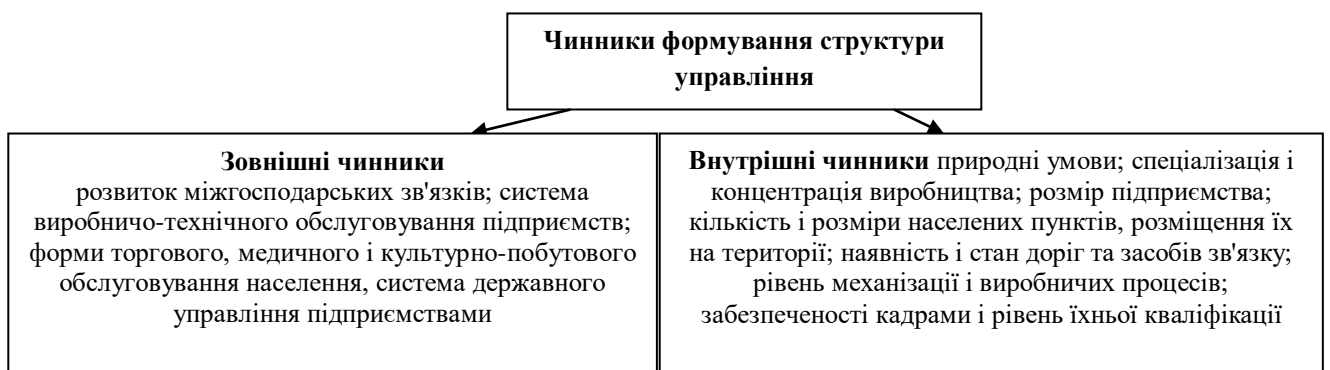
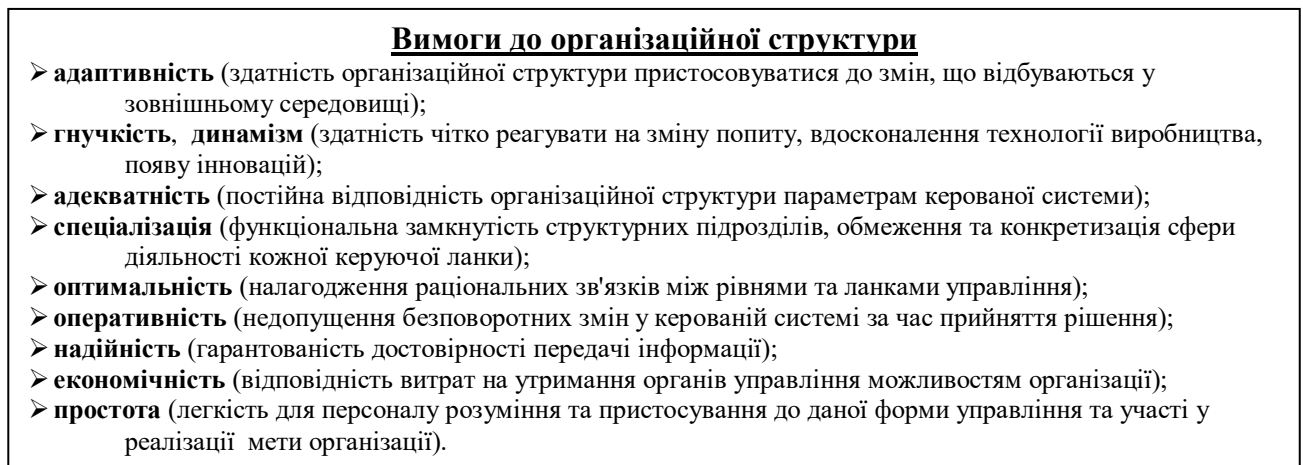


Організаційна структура управління – складові взаємозв'язки та супідрядність, організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією.

Структура - це внутрішня будівля будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія н складових елементів, що забезпечують зберігання основних властивостей і організованість даної системи

Організаційна структура підприємства - це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів господарства, що здійснюють свою діяльність на основі поділу і кооперації праці.

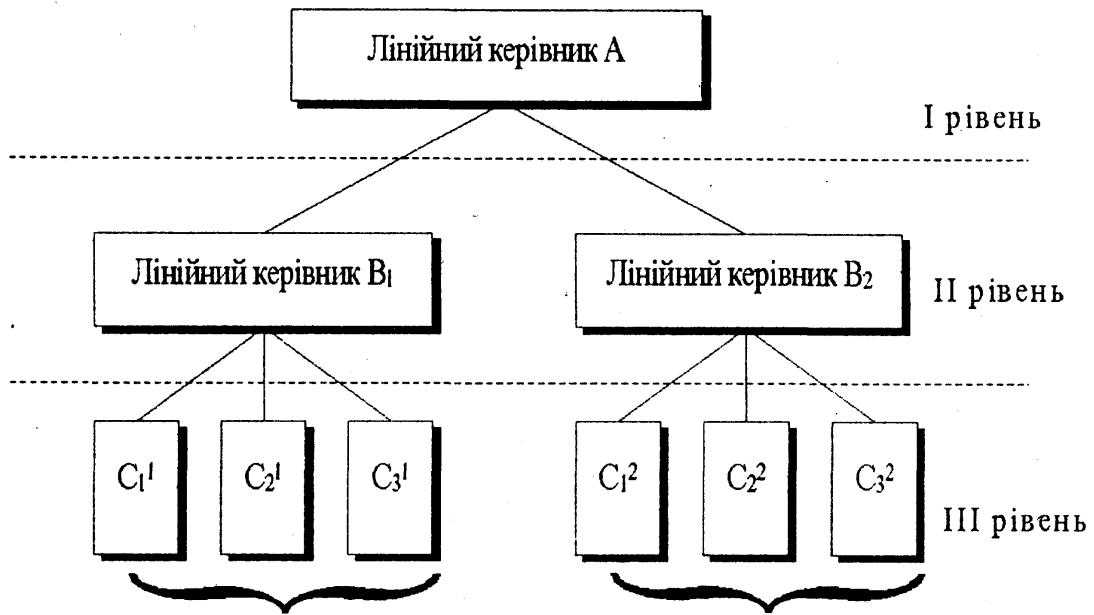
Структура управління підприємства - це склад, співвідпорядкованості і взаємозв'язку всіх структур і окремих працівників управління, що діють на основі поділу і кооперації управлінської праці.



ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Лінійний тип організаційної структури

Суть лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиності керівництва).

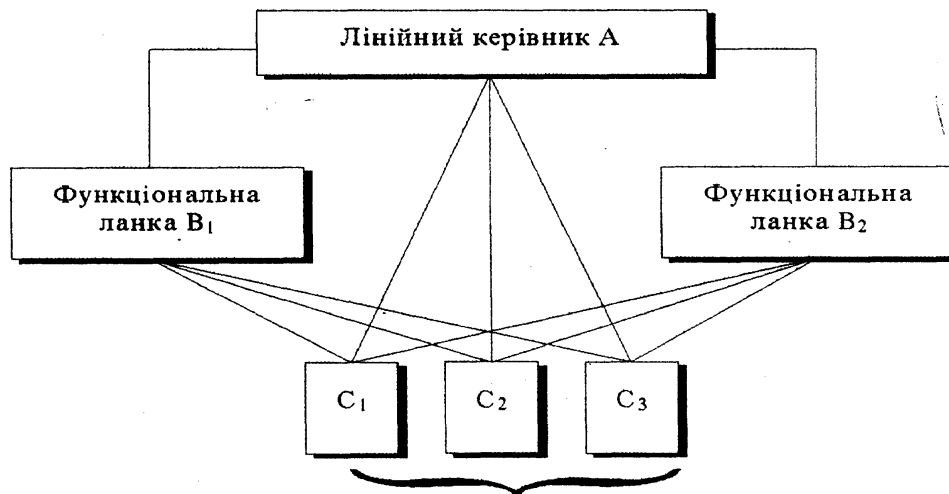


Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпорядництва. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділа. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність до зростаючим вимог сучасного виробництва.

Функціональний тип організаційної структури управління

Диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління. При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).



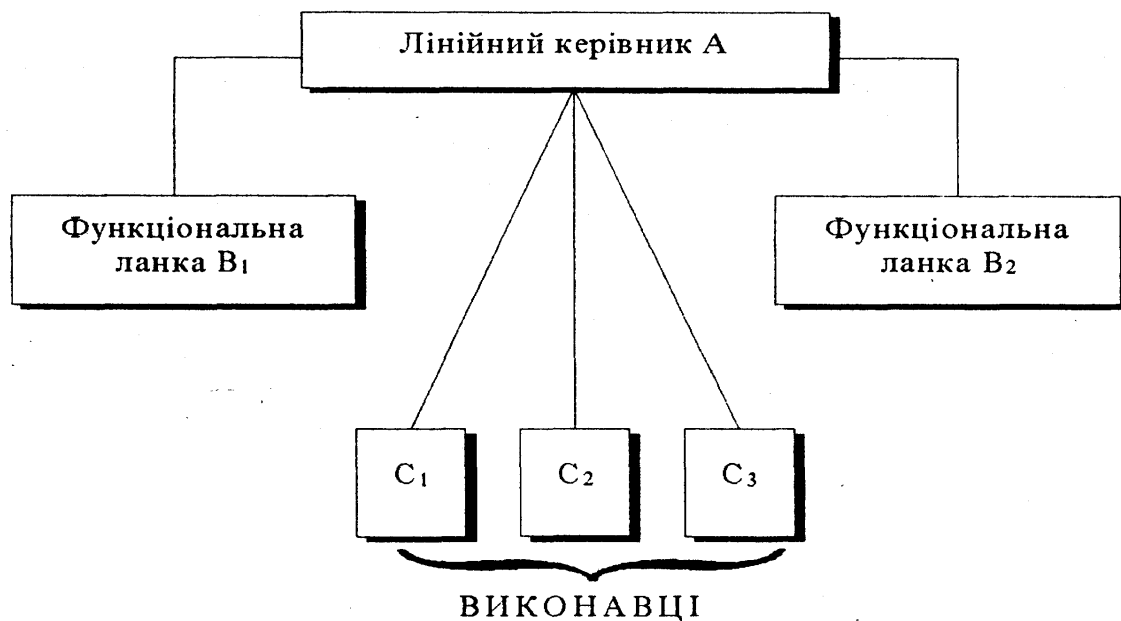
ВИКОНАВЦІ

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам. 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів. 4. Відповідність структури до стратегії. 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними. 6. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами. 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми. 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування. 4. Порушення принципу єдиноначальності. 5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів. 6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень. 7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління. 8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами. 9. "Функціональна короткозорість" часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірмою в цілому. Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

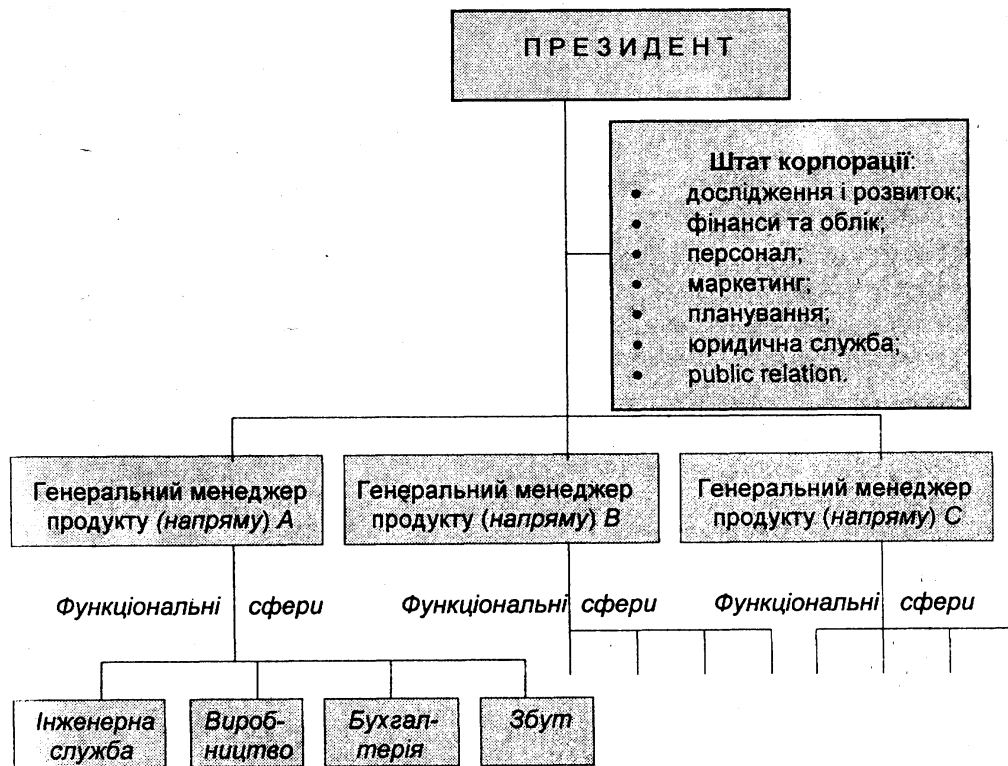


Переваги та недоліки комбінованих організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.	1. Не завжди є гнучкими при вирішенні нових завдань.
2. Відповідність структури до стратегії.	2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з впровадження нових програм.
3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	3. Ускладнена реалізація внутрівиробничих конструкторських, технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки.
	4. Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Продуктивний тип організаційної структури управління

Продуктивний тип передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських підрозділів - виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень в головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими в своїй країні та за кордоном.

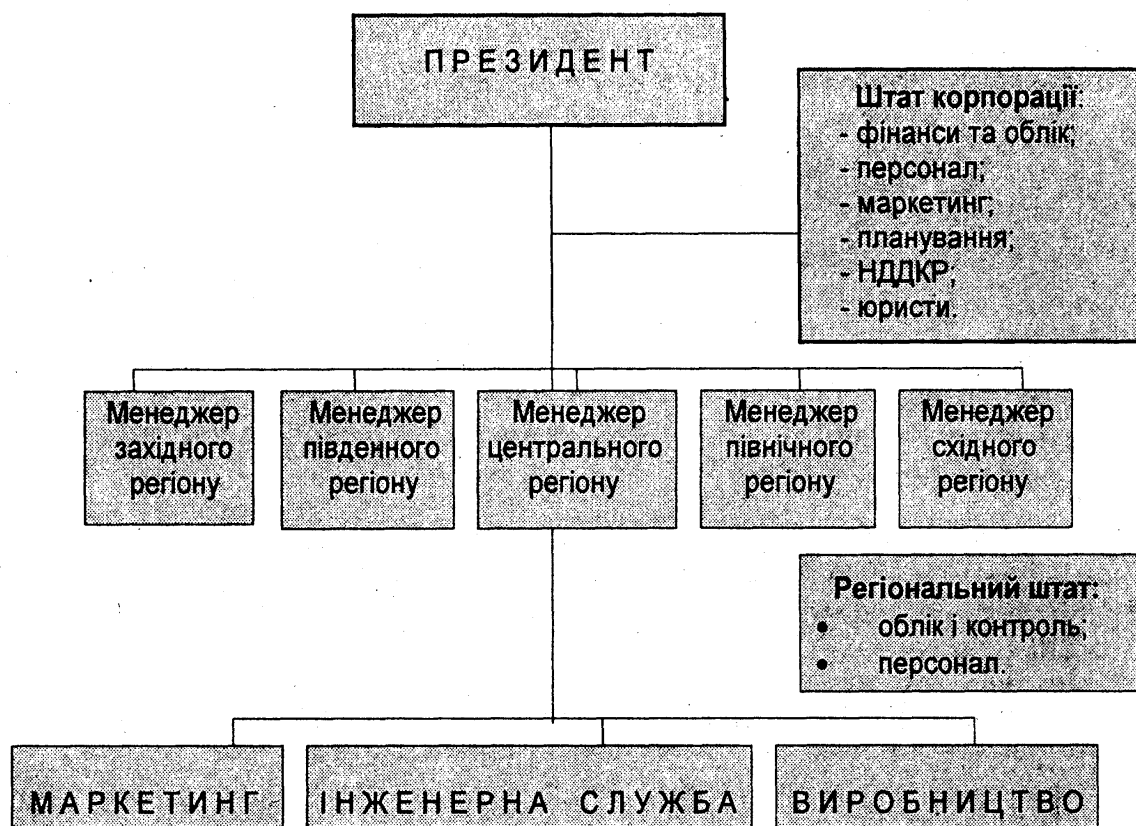


Переваги та недоліки продуктових організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади.	1. Дублювання функцій на рівні корпорації і підрозділу.
2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки).	2. Збільшення витрат на утримання персоналу.
3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту.	3. Проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації.
4. Поліпшення координації робіт.	4. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.
5. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.	5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

Регіональний тип організаційної структури управління виробництвом

Регіональна структура управління використовується компаніями, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.

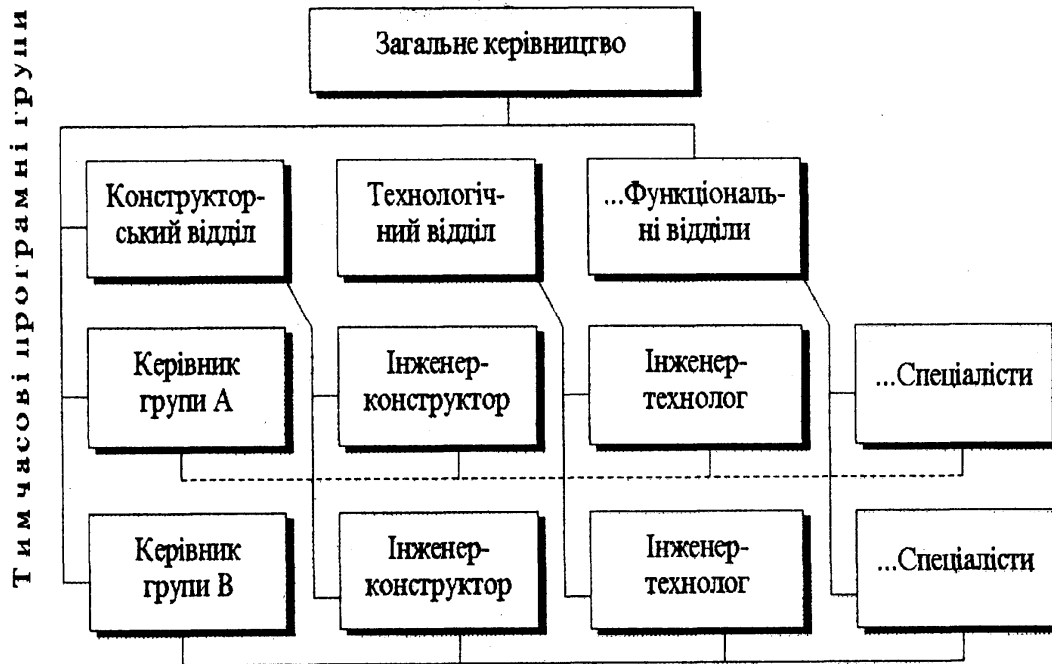


Переваги та недоліки регіональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку.	1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління.	2. Збільшення кількості рівнів управління.
3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку.	3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях.
4. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.	4. Проблематичність формування політики одноманітності
	5. Труднощі в координації діяльності по країні та продукту.

Матричний тип організаційної структури управління

Матричний тип організаційної структури - сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом суміщення структур двох типів: *лінійної та програмно-цільової*.



Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів.</p> <p>2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи.</p> <p>3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації.</p> <p>4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності.</p> <p>5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату.</p> <p>6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками, відповідальними за забезпечення повного використання ресурсів (начальники функціональних підрозділів).</p> <p>7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми.</p> <p>8. Скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем.</p>	<p>1. Труднощі в утриманні балансу між двома лініями влади.</p> <p>2. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації.</p> <p>3. Проблематичність оперативного вирішення проблем через необхідність досягнення спільної думки з багатьма людьми.</p> <p>4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послабленню дієвого підприємництва.</p> <p>5. Громіздкість та складність комунікаційного процесу.</p>

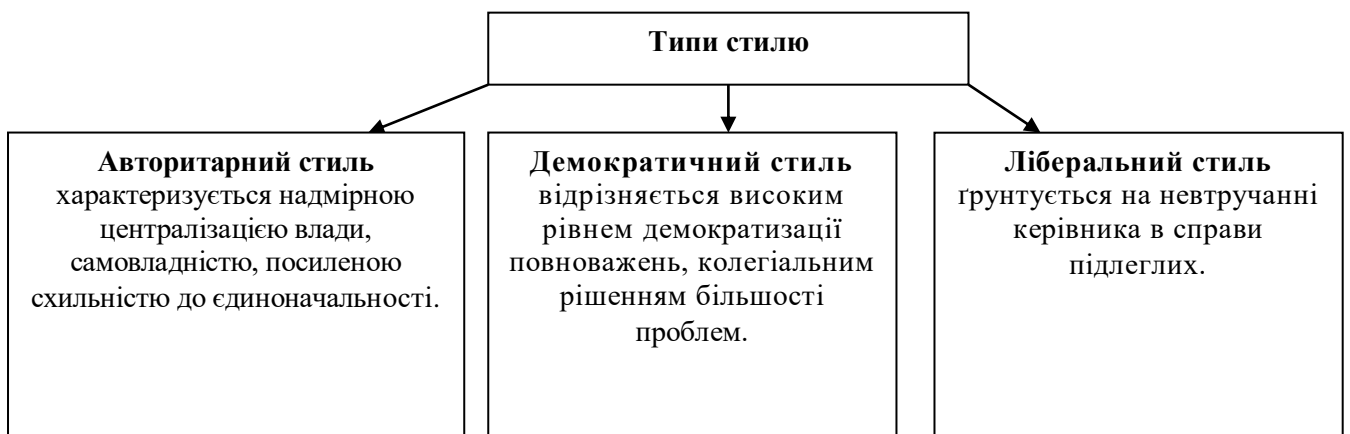
Конгломератний тип організаційної структури управління

Переваги та недоліки конгломератних орг. структур управління

Переваги	Недоліки
1. Високий рівень децентралізації влади.	1. Проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків.	2. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.
3. Наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.	

Стиль керівництва - це система найбільш характерних і постійно застосовуваних форм і методів керівництва.

Стиль виражає відношення менеджера до людей, способи мотивації, особисту організацію праці.



Планування – це процес визначення засобів, змісту і послідовності дії для досягнення поставлених цілей організації.



Крім того:

- оперативне;
- стратегічне.

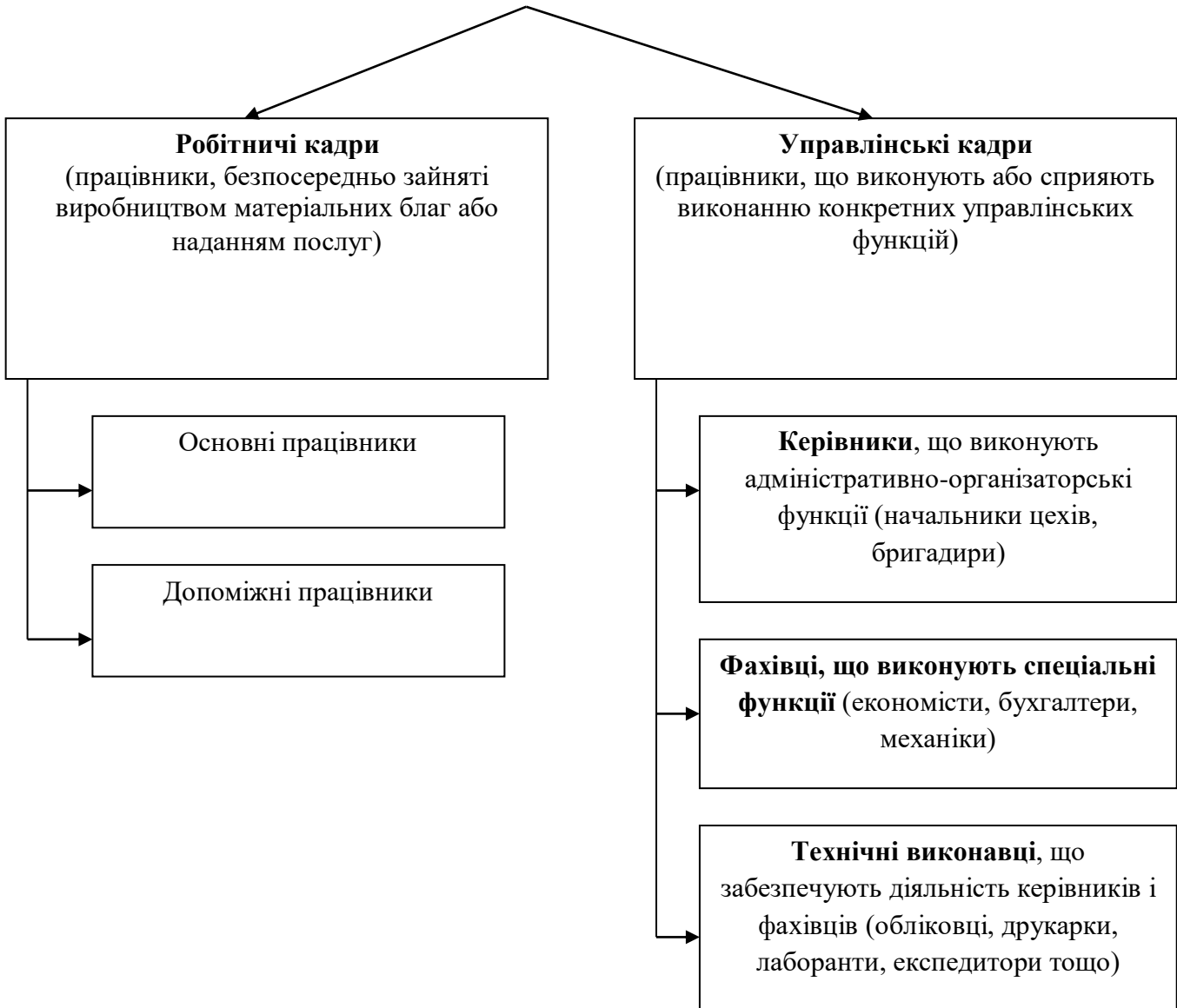
Стратегічне планування – це вибір дій та рішень, які використовуються керівництвом для досягнення цілей організації.

Стратегія – це деталізований, всеохоплюючий план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії і цілей фірми.



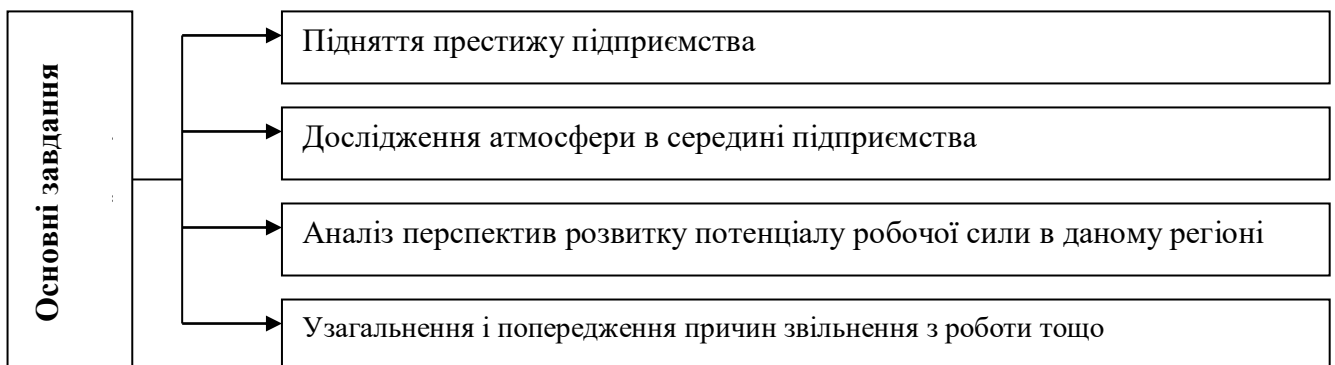
Кадри і кадровий менеджмент

Кадри підприємства – це штатний склад працівників підприємства. Вони є головним елементом системи управління, виступаючи одночасно об'єктом управління.

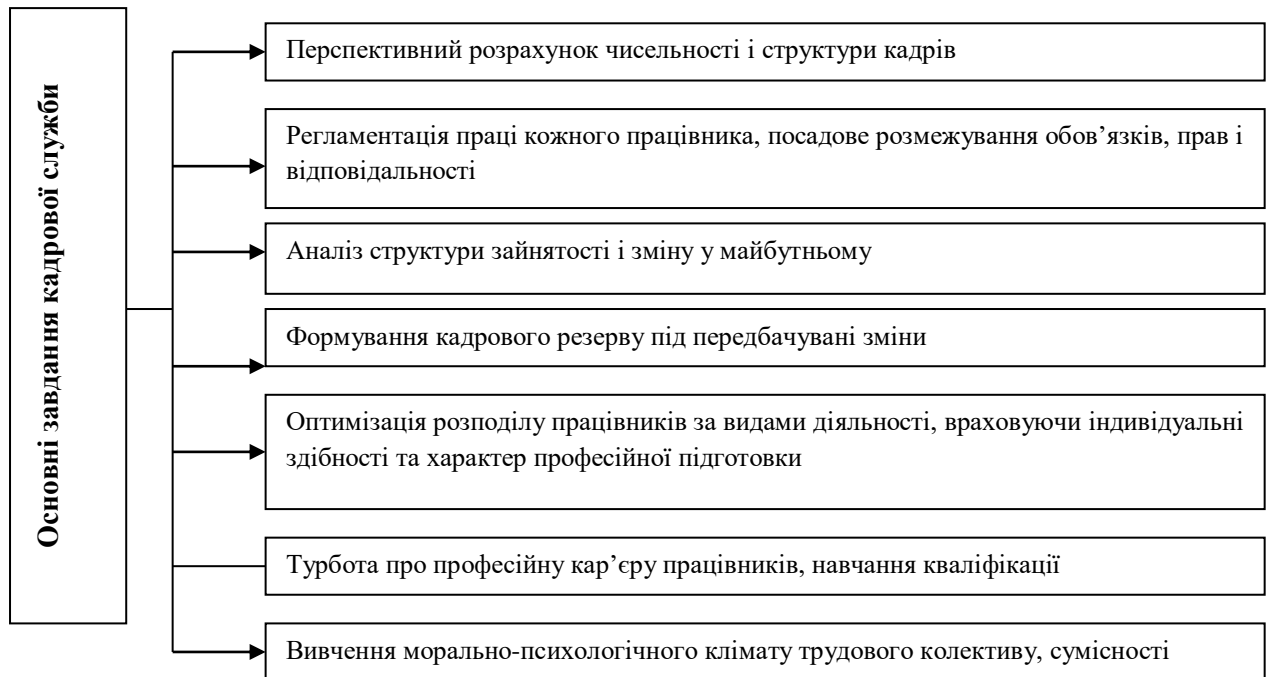


Управління кадрами (кадровий менеджмент) – це процес роботи з кадрами, спрямований на їхнє раціональне використання з метою підвищення ефективності виробництва.

Кадрова політика підприємства – це генеральна лінія (напрямок) у роботі з кадрами, розрахована на тривалу перспективу.



Кадрова служба підприємства – це інструмент і засіб кадрової політики; це структурний підрозділ підприємства, що організовує і виконує всю роботу з кадрами



Набір кадрів

Відбір кадрів – це процес вивчення працівників з метою їхнього прийому (призначення) на ту чи іншу роботу або посаду.

Професійна придатність працівника – це сукупність знань, умінь і навичок, а також особистих властивостей, необхідних для успішного виконання визначених посадових обов'язків.

Розстановка кадрів – це доцільний розподіл кадрів по структурних підрозділах підприємства.

Методи відбору і розстановки кадрів

Бесіда – один з способів зібрати потрібну інформацію для визначення придатності кандидата на робоче місце.

Схема бесіди:

фізичні данні кандидата, його нахили; загальний інтелект; інтереси і бажання; особливі здібності; характер; особисті обставини.

Вивчення анкет:

Анкета – упорядкований список питань, за допомогою яких одержують потрібну інформацію.

Тестування – це визначення здібностей до визначеної роботи, товариськості, відхилень у манері поведінки.

➤ Проведення конкурсу:

Етапи:

анкетування;

проведення ділових ігор, тестування, тренінги; співбесіда.

Методи:

вивчення життєвого шляху працівника; думку колективу, в якому він працював; відгуки найближчого оточення; створення ситуацій, що сприяють прояву необхідних професійних якостей.

➤ Навчання кадрів

Види навчання:

підготовка (початкове навчання);

перепідготовка (придбання нової спеціальності);

підвищення кваліфікації – навчання з удосконалення раніше отриманої спеціальності.

Оцінка роботи кадрів

Функції:

- **адміністративна** – підвищення по службі, зниження, звільнення;
- **інформаційна** – визначення досягнень і недоліків у роботі;
- **мотиваційна** – стимулювання кращої роботи;
- **розвиваюча** – визначення потреби в навчанні;
- **комунікаційна** – забезпечення зворотного зв'язку.

Компоненти:

- оцінка результатів роботи;
- оцінка змісту роботи;
- оцінка ділових і особистих якостей працівника.

Види оцінки:

- **поточна оцінка** – постійна систематична оцінка працівника в процесі його роботи.
- **атестація кадрів** – індивідуальна комплексно періодична оцінка кадрів управління.

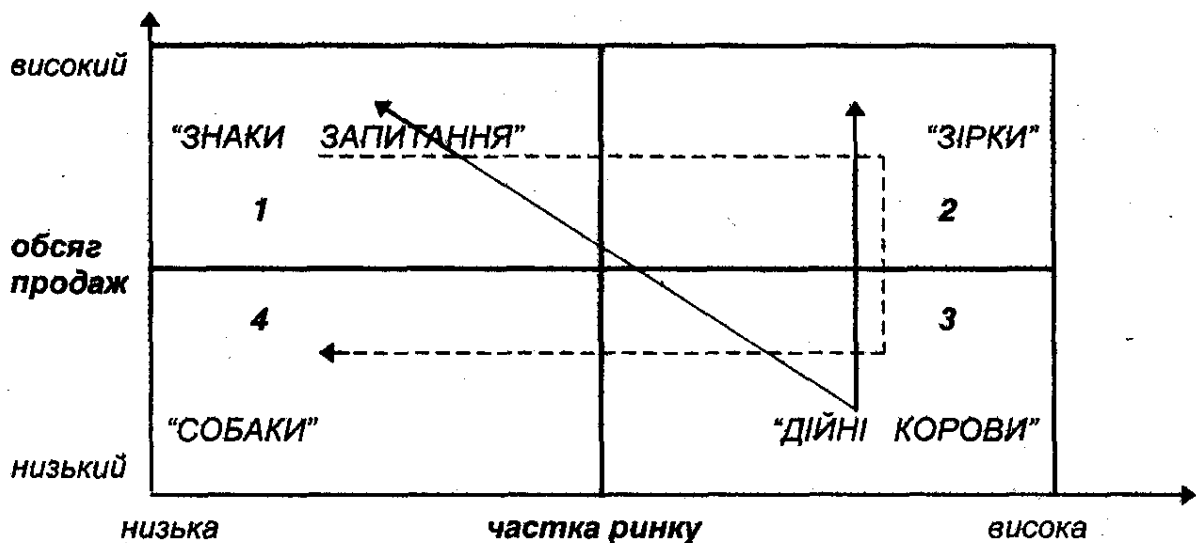
Етапи атестації кадрів:

- підготовка;
- проведення;
- підбиття підсумків.

Висновки атестаційної комісії можуть бути:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді при умові поліпшення роботи;

МАТРИЦЯ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ



1-й квадрант охоплює групу підприємств з високим обсягом попиту на продукцію та незначною часткою ринку продавця у порівнянні з основним конкурентом. Такі підприємства носять назву "дикі кішки" або "важкі діти" (іноді застосовується термін "знаки запитання"). Дивну, на перший погляд, назву вони отримали через те, що володіючи значним потенціалом для подальшого розвитку та нарощування обсягів виробництва, потребують значних капіталовкладень у бізнес, а це завжди справа ризикована. Сприятливе кон'юнктура ринку може змінитись і інвестиції не окупляться. Для "знаків запитання" необхідні спеціальні дослідження з метою встановлення відповідної стратегії для досягнення статусу "зірок". Вони повинні вести агресивну економічну політику;

2-й квадрант об'єднує підприємства, які не відчують особливих проблем із збутом продукції та контролюють значну ринкову частку. Такі підприємства носять назву "зірок". Це, по суті, ідеальні підприємства, промислові лідери, доміанти у галузі. Вони виступають у якості законодавця мод, запроваджують технологічні нововведення, підвищують якість, обмежують ціни, словом, створюють та використовують різноманітні конкурентні переваги. Усі їх стратегії спрямовані на збереження та зміцнення існуючого становища;

У **3-му** квадранті згруповані підприємства з низьким обсягом попиту, але високою часткою ринку продавця у порівнянні з ведучим конкурентом. Вказані підприємства носять назву "дійних корів", оскільки кошти, отримані від їх господарської діяльності, недоцільно спрямовувати у власне виробництво. Процес розширеного відтворення не відбувається, складається ситуація, що отримала назву "кризи надвиробництва". Для "дійних корів" необхідний суворий контроль капіталовкладень та передача надлишку грошей від продажу під контроль керівництва;

4-й квадрант охоплює групу підприємств з низьким обсягом попиту та низькою ринковою часткою. Підприємства цієї групи носять назву "собаки" "вигнанці", оскільки їх прагнуть позбутися. Стратегічні рекомендації, у цьому випадку, зводяться до таких варіантів:

- а) перехід у супутню галузь господарювання чи вид діяльності і спроба досягти успіху там;
- б) модернізація, переоснащення, зміна асортименту продукції;
- в) відмова від конкуренції та розпродаж з аукціону або злиття з компанією, в якій справи йдуть краще.

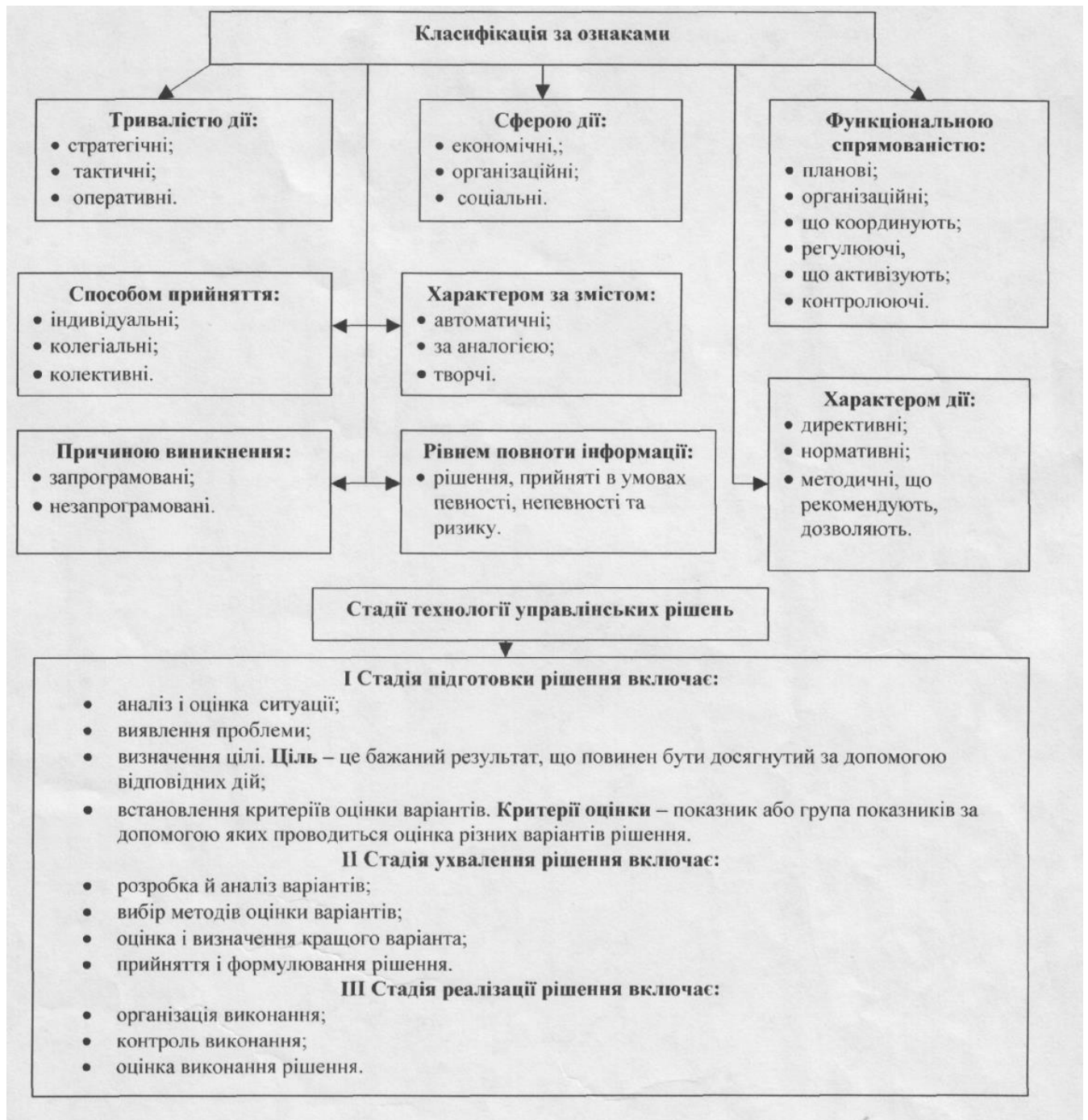
Управлінське рішення - це творча діяльність (акт, процес) з цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації вибору і реалізації шляхів, методів та засобів її вирішення відповідно до поставленої цілі.

Прийняття управлінського рішення - це планова стадія, яка **включає такі операції:**

- вироблення й аналіз варіантів рішення;
- вибір методів оцінки варіантів, оцінка і визначення кращого варіанта.

Евристичні методи - це сукупність прийомів, способів реалізації творчого потенціалу особистості.

Основне завдання методу "психологічної атаки" - вироблення і генерування ідей на основі вільного обміну думками.



Комунікація (спілкування) - це процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до взаємного розуміння.

Комунікаційна мережа - сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених функціонуючих інформаційних каналів.

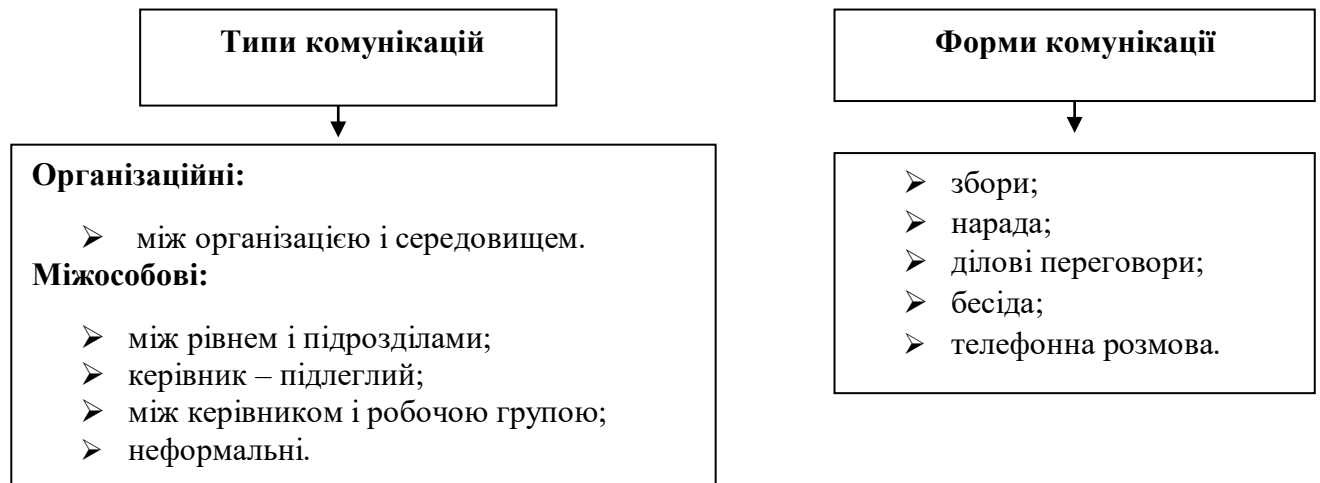
Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами.

Елементи комунікаційного процесу:

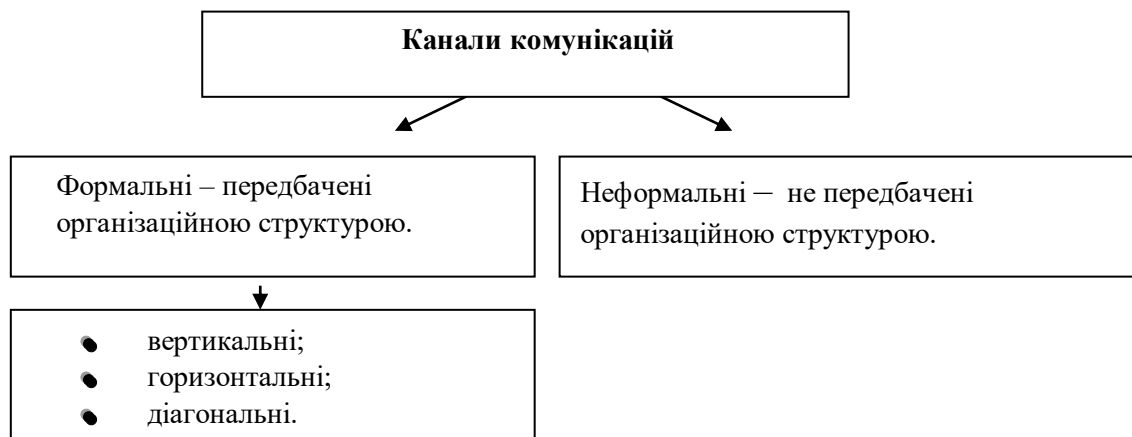
- **відправник** (особа, яка збирає інформацію, опрацьовує і передає)
- **повідомлення** (інформація закодована певним чином за допомогою символів)
- **канал** (засіб передачі інформації)
- **отримувач** (особа, яка отримує інформацію)
- **зворотний зв'язок** (реакція, відгук на повідомлення)

Види комунікації:

- **пізнавальна** - передача інформації;
- **експресивна** - передача зовнішнім виглядом і голосом внутрішнього відношення до інформації, що повідомляється (почуття, погляд, оцінка та ін.);
- **переконуюча** - вплив на інших з метою змінення їх відношення до чого-небудь;
- **соціально-ритуальна** - підтримка норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (вітання, поздоровлення, знайомства, тости тощо);
- **несловесна (невербальна)** - поза, міміка, жести (на думку психологів, 2/3 спілкування "віч-на-віч" є неслівним).



Канали комунікації



Бар'єри комунікації – це різного роду перешкоди, що ведуть до зниження ефективності комунікативного процесу.

- нерозуміння важливості повідомлення;
- неправильна установка свідомості;
- помилки у побудові повідомлення;
- низька переконливість;
- невміння володіти собою.

Правила ефективного спілкування:

- уміння справити гарне враження;
- уміння слухати;
- уміння говорити;
- уміння володіти невербальними засобами комунікації.



Рис. 1. Взаємозв'язок факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств садово-паркового господарства

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практикум №1

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Мета: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, управління, предмет, суб'єкт і об'єкт менеджменту, принципи менеджменту, системний підхід у менеджменту та ін.

Основні питання:

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту. Об'єкт та предмет дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві».
2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Предмет та сфера компетенції менеджменту у садово-парковому господарстві.
3. Сутність принципів менеджменту.
4. Професійні якості сучасного менеджера. Категорії менеджерів.
5. Особливості діяльності підприємств садово-паркового господарства та їх врахування у менеджменті.

Самоконтроль:

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність, місце й роль менеджменту в суспільному виробництві.
2. Мати уявлення про методологічні основи менеджменту.
3. Назвати основні принципи менеджменту.
4. Знати професійні якості сучасного менеджера у садово-парковому господарстві та категорії менеджерів.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.
2. Яка сутність керування організацією?
3. Сформулюйте головні напрямки роботи менеджера.
4. Назвіть і коротко розкрийте сутність принципів управління.
5. Дайте визначення предмета й методу менеджменту у садово-парковому господарстві.

Рекомендована література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
2. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.:ЦНЛ, 2019. 312 с.
3. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.
4. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.

5. Адієс І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? К.: Наш формат, 2017. 288 с.
6. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К.: ЦУЛ, 2020. 184 с.

Логічні вправи:

Ситуація №1. Партнер Рокфеллера Едвард Бедфорд припустився помилки і фірма втратила мільйон доларів, здійснивши вкрай невдалу купівельну операцію в Південній Америці. Р.Джон Д.Рокфеллер мав би розкритикувати його, але він не зробив цього, а навпаки, похвалив – поздоровив із врятуванням 60% грошей, внесених у цю справу.

Запитання:

1. Чи можна вважати Рокфеллера менеджером? Якщо так, то чому?
2. З якими проблемами зіткнувся Рокфеллер?
3. Чи можна виправдати дії Рокфеллера?
4. Які наслідки дій Рокфеллера (позитивні, негативні)?
5. У чому суть успіху діяльності Рокфеллера?

Ситуація №2. Проблеми кар'єри. Як діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами? Як підготувати себе до цього? Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.
2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному місці, у всіх на очах - це збільшує шанси просування.
3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати начальника, який швидко піднімається службовими сходами.
4. Швидко вивчати свою роботу.
5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися вперед.
6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.
7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.
8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.
9. Виступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з начальниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.
10. Якщо вирішили звільнитися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

Запитання:

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажають швидкого підвищення? Найменш важливі?
2. Чи буде ваша відповідь різною для різних галузей (сільське господарство, садово-паркове господарство, промисловість, торгівля, державні органи управління, податкова служба? Поясніть.
3. Що ви можете додати до цих рекомендацій?

Ситуація №3. Менеджер чи підприємець? Виробник товарів для ландшафтного дизайну на запитання, чим він займається, відповів: "Виробляю товари для ландшафту".

Запитання:

1. Чи є даний виробник менеджером?
2. Яку би ви дали відповідь на поставлене запитання?

Ситуація №4. Пітер Друкер про керівництво. Якщо десь може статися прокол, то він неодмінно станеться, вважав Пітер Друкер. На його думку, ефективним менеджером є той, хто розуміє, що само собою ніщо не налагодиться, той, хто передбачає можливий зрив і залишає істотний запас міцності на такий випадок.

Запитання:

1. У чому суть афоризму П.Друкера?

Ситуація №5. Надпис Гаррі Трумена. Колишній президент США Гаррі Трумен на своєму робочому столі мав надпис: “Більше відповідальність звалювати немає на кого”.

Запитання:

1. Як Ви розумієте даний надпис?

Ситуація №6. Ви, керівник фірми, що виробляє продукцію в галузі садово-паркового господарства. Керівництво постійно веде пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Недавно на фірмі встановлене нове обладнання, введена більш спрощена система роботи. Однак бажане підвищення ефективності не спостерігається, а навпаки, знижується, зменшується якість, росте плинність кадрів.

Запитання:

1. У чому причини таких негативних наслідків?
2. Яких заходів Ви будете вживати?

Ситуація №7. Слова Конфуція. “Не дорікайте сусідові, що на його даху лежить сніг, коли ваш власний поріг не чищено”. Це слова Конфуція.

Запитання:

1. У чому суть слів Конфуція?
2. У яких випадках менеджер у садово-парковому господарстві повинен використовувати ці слова?

Практикум №2

ТЕМА 2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Мета: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: функції менеджменту; класифікація функцій менеджменту; загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) та особливості їх реалізації на підприємствах садово-паркового господарства.

Основні питання:

1. Поняття «функції менеджменту» та їх класифікація. Взаємозв'язок функцій менеджменту.
2. Сутність функції планування та його значення для забезпечення ефективної діяльності підприємств садово-паркового господарства.
3. Сутність функції організації: організація управління та організація виробництва. Класифікація та сутність організаційних управлінських структур.

4. Сутність функції мотивації. Змістовні та процесні теорії мотивації. Сучасні тенденції розвитку теорій мотивації.
5. Сутність функції контролю та його види. Цілі та принципи контролю.

Самоконтроль:

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність функцій менеджменту.
2. Мати уявлення про значення функцій менеджменту для забезпечення ефективної діяльності підприємств садово-паркового господарства.
3. Назвати основні цілі, принципи та класифікацію функцій менеджменту.
4. Розповісти про сутність та класифікацію організаційних управлінських структур.
5. Знати сучасні тенденції розвитку теорій мотивації.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.
2. Поясніть взаємозв'язок загальних функцій менеджменту.
3. Поясніть сутність планування як функції менеджменту.
4. Поясніть сутність понять «методологія планування», «методика планування», «технологія планування».
5. Назвіть та охарактеризуйте принципи планування.
6. Назвіть та охарактеризуйте методи планування.
7. Назвіть види планів за часом їх реалізації та поясніть їх взаємозв'язок.
8. Розкрийте сутність функції організації на підприємствах садово-паркового господарства.
9. Охарактеризуйте переваги та недоліки лінійної організаційної структури.
10. Охарактеризуйте переваги та недоліки функціональної організаційної структури.
11. Охарактеризуйте дивізійну організаційну структуру та її різновиди.
12. Поясніть можливості застосування проєктної організаційної структури на підприємствах садово-паркового господарства.
13. Поясніть сутність мотивації як функції менеджменту.
14. Охарактеризуйте змістовні та процесні теорії мотивації. Наведіть приклад їх використання.
15. Охарактеризуйте ієрархію потреб за А. Маслоу. Назвіть основні методи задоволення потреб відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу.
16. Поясніть сутність контролю як функції менеджменту.
17. Охарактеризуйте цілі та принципи контролю.
18. Назвіть та охарактеризуйте види контролю за часом проведення.

Рекомендована література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
2. Рудьєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.: ЦНЛ, 2019. 312 с.
3. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.
4. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.
5. Адієс І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? К.: Наш формат, 2017. 288 с.
6. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К.: ЦУЛ, 2020. 184 с.

Логічні справи:

1. “Невдача при плануванні означає планування невдач”. Як ви розумієте дане твердження?
 2. Низькооплачуваний обслуговуючий персонал - проблема багатьох фірм. Як можна мотивувати таких працівників?
 3. В одній невеликій фірмі регулярно вибирають “працівника місяця”. Йому надають право паркувати свою машину поряд з машиною керівника фірми перед самим входом. Яка теорія пояснює виникнення позитивної мотивації у даному випадку?
 4. Для того, щоб досягнути скорочення числа нещасних випадків на виробництві, в компанії “Х” використовується лотерея. Право на отримання призів отримує кожний працівник, що відпрацював без випадків 30 і більше днів. У чому причина успіху програми?
 5. На якого керівника Ви б працювали: на людину з великою потребою в досягненнях; в близьких зв'язках; у владі. Чому? У чому переваги і недоліки кожного вищезазначеного типу керівників?
 6. Яку роль у мотивації трудової діяльності відіграють три фактори, які використовуються у теорії очікувань: зусилля-результати, результати винагородою, задоволеність винагородою?
 7. Наскільки теорія очікувань використовується в практиці управління?
 8. Портер і Лоулер у своїй моделі прийшли до висновку, що “результативність праці сприяє задоволеності від роботи”. Які наслідки цього висновку і як можна використати для практики менеджменту у СПГ?
 9. Визначте ситуації, в яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу “батого і пряника”.
 10. Охарактеризуйте на конкретних прикладах бюрократичні організаційні структури управління й адаптивні організаційні структури управління.
 11. На яких засадах має відбуватися контролювання поведінки працівників?
 12. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання.
-

Ситуаційні справи:

Ситуація №1. Нові можливості – нові структури. Бюрократичні структури ґрунтуються на правилах, що дуже рідко беруть до уваги людей. Вони підпорядковують інтереси особистості інтересам організації. Крім того, недоліки бюрократичних структур посилюються через великі зміни у середовищі, і тому більшість фірм відмовляється від механічно-бюрократичних на користь гнучких організацій структур.

Запитання:

1. Чому більшість організацій рухаються до гнучкіших організаційних систем?
2. Які Ви можете визначити причини, що змушують підприємства відмовитися від старих ОСУ?

Ситуація №2. Гроші та мотивація. Чи є гроші мотиватором? Хтось скаже так, інші вважають, що це залежить від ситуації. Є такі, хто вважають, що кожне підвищення заробітної плати можна поділити на дві частини: перша - пов'язана з підвищенням життєвого

рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал.

Запитання:

1. Наскільки, на Вашу думку, важливі гроші як мотиватор?
2. Що, окрім грошей, може примусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші – один з найкращих мотиваторів, то як же їх найкраще застосовувати?

Ситуація № 3. Ваші друзі мають намір відкрити студію ландшафтного дизайну. Вони розуміють, що однією із заповорок успіху є контроль. *Запитання:*

1. Які варіанти контролю Ви порекомендували б використовувати їм у практиці діяльності їх нового підприємства?

Ситуація №4. Вирішення проблеми. У фірми “Алекс” абсентизм досяг найвищого рівня між січнем і червнем 2022 року. Середній робітник запізнювався на роботу на 15 хвилин тричі на тиждень. Настав час щось робити. Вирішення проблеми було покладено на начальника відділу кадрів. Він запропонував керівництву заохочувальну програму. Згідно з нею кожний працівник, який приходитиме вчасно протягом липня, може одержати премію в 500 грн. Усього таких премій три, результати будуть відомі 4-го серпня. Протягом п’яти днів з моменту оголошення про винагороду рівень запізнень знизився до найнижчого за всю історію фірми рівня. Крім того, протягом шести місяців, коли фірма продовжувала систему заохочення, рівень запізнень був нижчим, ніж завжди. У березні 2022 року фірма відмовилася від програми, і одразу рівень абсентизму став дуже високим, але повернувся до свого найнижчого рівня у квітні, коли премія була знову запроваджена.

Запитання:

1. Чи вдалося керівництву змінити поведінку працівників?
2. Чому знову повернувся абсентизм?
3. Чому рівень абсентизму був такий низький, коли була запроваджена премія?
4. Чи не є гроші тимчасовим мотиватором?

Ситуація №5. Чого прагнуть люди? Американські мільйонери надавали фінансову допомогу експедиції адмірала Берда (1888-1957) в Антарктиду, сподіваючись, що льодові вершини будуть названі їхніми іменами. Віктор Гюго вимагав перейменувати Париж на його честь. А сам Шекспір прагнув долучити до свого імені, що стало легендарним, фамільний герб.

Запитання:

1. Чого прагнули ці люди?
2. Які потреби існували у цих людей?
3. Яка мотиваційна теорія краще пояснює їхні потреби?
4. Яким чином таких людей можна зацікавити (мотивувати) для ефективного виконання завдання?

Ситуація № 6. Історія знала лише двох людей, заробітна плата яких сягала мільйона доларів на рік. Це – Уолтер Крайслер (автомобільний промисловець) і Чарльз Шваб (1862-1939) (сталевий магнат, воєнний промисловець). Шваб зізнався, що серед тих, хто з ним працював,

було багато чудових знавців металургії, і відзначив, що отримував таку високу платню за вміння сходитися з людьми.

Запитання:

1. Чому “вміння сходитися з людьми” так високо ціниться?
2. За допомогою яких, на вашу думку, способів Ч.Шваб досягнув результатів?
3. Що краще діє на людину – “атмосфера схвалення” чи “критики”?

Практикум №3

ТЕМА 3. ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ В САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Мета: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: рішення; види рішень та вимоги до них; сутність процесу прийняття рішень у менеджменті СПГ; класифікація методів обґрунтування рішень у менеджменті; використання кількісних та якісних методів обґрунтування рішень у менеджменті та ін.

Основні питання:

1. Прийняття та реалізація управлінських рішень у менеджменті в садово-парковому господарстві.
2. Методи прийняття управлінських рішень у СПГ. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
3. Механізми прийняття управлінських рішень у СПГ. Використання «Дерева рішень» з метою прийняття ефективних рішень у менеджменті.
4. Застосування теорії ігор для обґрунтування рішень у менеджменті на підприємствах садово-паркового господарства.

Самоконтроль:

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність управлінських рішень як наукової категорії та їх місце у менеджменті в суспільному виробництві.
2. Мати уявлення про чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень на підприємства садово-паркового господарства.
3. Знати механізми прийняття управлінських рішень у сфері садово-паркового господарства України.
4. Знати методи прийняття управлінських рішень на підприємствах СПГ.
5. Знати шляхи удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері СПГ.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.
2. Яка сутність прийняття управлінських рішень?
3. Які ролі виконує менеджер у сфері прийняття рішень?
4. Опишіть процес прийняття управлінських рішень на підприємствах садово-паркового господарства.

5. Проаналізуйте, які є основні етапи раціонального вирішення проблем в організації? Яка роль компромісів у прийнятті рішень?
6. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.

Рекомендована література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
2. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.:ЦНЛ, 2019. 312 с.
3. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.
4. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.
5. Адієс І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? К.: Наш формат, 2017. 288 с.
6. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К.: ЦУЛ, 2020. 184 с.

Логічні вправи та питання для роздумів:

1. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень та порівняйте їх.
2. Охарактеризуйте на конкретних прикладах компромісні рішення та обґрунтуйте їх роль у діяльності організації.
3. Співставте колегіальні та колективні управлінські рішення, що між ними є спільного, а що відмінного?
4. Ви діловий і дуже завантажений партнер на фірмі з ландшафтного дизайну. Ваш досвідчений секретар скаржиться на постійну головну біль, сонливість, пересохше горло. На його думку, проблема в тому, що в офісі дуже погане повітря і він хоче, щоб ви щось зробили. Як ви відреагуєте?
5. Чому прийняття рішень вважається фундаментом ефективної роботи менеджера?
6. Поясніть, чим відрізняються ситуації, які характеризуються ризиком, невизначеністю? Як би ви описали особливості прийняття рішень у таких ситуаціях?
7. Проаналізуйте будь-яких три прийнятих Вами рішення. Які з них запрограмовані, а які - незапрограмовані?
8. Чому одні рішення приймаються груповим способом, а інші однією особою?
9. Назвіть три форми групової участі в процесі прийняття рішень. Як використати кожен з них менеджеру, перед яким стоїть задача вивести свій товар і послуги на певний ринок?
10. Яким способом Ви скористаєтесь, щоб підвищити власний творчий потенціал і ефективність при прийнятті рішень?
11. Як Ви думаєте, який із етапів процесу прийняття рішень найчастіше ігнорують менеджери?
12. Які відмінності між прийняттям управлінських рішень та рішень у повсякденному житті?
13. Які відмінності між рішеннями, основаними на досвіді та раціональними рішеннями?
14. Як впливає фактор часу та поведінковий фактор на прийняття рішень?
15. Як керівник може скласти корисні прогнози в середовищі бізнесу?

Ситуаційні вправи:

Ситуація № 1. В організації виникла проблема, яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: “Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ”.

Запитання:

1. Чому так вирішив керівник? (поясніть).
2. Чи рішення керівника є правильним? (поясніть).
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна? (обґрунтуйте відповідь).

Ситуація № 2. Прийняття рішення. Глорія Андрущак має намір розпочати продаж обладнання та матеріалів для ландшафтного дизайну. Вона має намір завоювати значну частину ринку, незважаючи на гостру конкуренцію. Щоб досягнути найкращих результатів, Глорія має чітко сформулювати стратегію залежно від можливих дій конкурентів. Згідно з її дослідженнями, можливі шість варіантів стратегії: перші три – це її можливі дії, останні три – дії конкурентів. Після роздумів Глорія розробила матрицю можливих обсягів реалізації (у тис.) залежно від співвідношення стратегій:

Запитання:

1. Чи можна визначити сідлову точку? Знайдіть найкращу стратегію. Визначте цінність такої інформації.
2. Що робитимуть конкуренти, якщо в них буде така сама інформація?

Ситуація № 3. Менеджер по виробництву саджанців фруктових дерев має намір випустити на ринок саджанці декоративних рослин.

Запитання:

1. Які фактори зовнішнього середовища могли вплинути на прийняття такого рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Ситуація № 4. Підприємець має намір відкрити магазин з продажу квітів по сусідству із своєю фірмою, яка їх вирощує.

Запитання:

1. Які фактори вплинули на прийняття рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Ситуація № 5. Прийом на роботу. Менеджер, який відає кадрами у великому універсальному магазині, визначив, що швидше візьме на роботу продавця без середньої освіти, зате з чарівною усмішкою на устах, аніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

Запитання:

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення: інтуїтивна чи раціональна?

Практикум №4

ТЕМА 4. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Мета: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: ризик, об'єкт ризику, суб'єкт ризику, джерела ризиків: зовнішні та внутрішні, функції ризиків, процес ризик-менеджменту, методи впливу на ризик (уникнення ризику, запобігання та мінімізація ризику) та ін.

Основні питання:

1. Методи оцінювання ризиків: статистичні, експертного оцінювання, розрахунково-аналітичні та аналогові.
2. Оцінка ризику реалізації продукції підприємством садово-паркового господарства на основі статистичного методу.

Самоконтроль:

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність ризиків як наукової категорії та їх місце у менеджменті в суспільному виробництві.
2. Мати уявлення про джерела ризику та невизначеності на підприємствах садово-паркового господарства.
3. Знати функції та види ризиків у сфері садово-паркового господарства України.
4. Знати методи оцінювання ризику в садово-парковому господарстві.
5. Знати шляхи мінімізації ризиків у сфері СПГ.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.
2. Охарактеризуйте об'єкт і суб'єкт ризику.
3. Охарактеризуйте джерела та класифікацію ризиків.
4. Яка сутність функції ризиків?
5. Охарактеризуйте сутність виробничого ризику діяльності підприємств та його основні види.
6. Охарактеризуйте сутність комерційного ризику діяльності підприємств та його основні види.
7. Охарактеризуйте методи оцінювання ризику.
8. Опишіть методи впливу на ризик, а саме, уникнення ризику, запобігання ризикам та їх мінімізація на підприємствах садово-паркового господарства.
9. Які ролі виконує менеджер у сфері мінімізації ризиків?
10. Вкажіть, які стадії охоплює процес ризик-менеджменту. Опишіть блок-схему етапів процесу ризик-менеджменту на підприємства СПГ.

Рекомендована література:

7. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
8. Рутьєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.:ЦНЛ, 2019. 312 с.
9. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.

10. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.

11. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? К.: Наш формат, 2017. 288 с.

12. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К., ЦУЛ, 2020. 184 с.

Логічні вправи та ситуаційні питання для роздумів:

Ситуація №1. Які ризики, на вашу думку, найхарактерніші для діяльності:

- фірми, що займається збутом;
- підприємства, що виробляє продукцію у сфері СПГ;
- посередницької фірми;
- підприємства сфери послуг?

Ситуація №2. Поміркуйте, які ризики діяльності найхарактерніші для підприємств садово-паркового господарства?

Ситуація №3. Фірма з двох можливих варіантів уклала кошти в проєкт А, розраховуючи одержати з часом дивіденди в розмірі 9 %. Укладення коштів у проєкт Б забезпечило б дивіденди на рівні 8 %. Фактичний розмір дивідендів за проєктом А – 7 %, а за проєктом Б – 10 %. Назвіть види та джерела ризику фірми.

Ситуація №4. Вітчизняна фірма підписала з іноземним підприємством два контракти: на імпорт товарів у національній валюті; на експорт товарів у валюті іноземного партнера (доларах). Станом на день реалізації контрактів (проведення експортно-імпорتنих операцій) курс національної валюти, можливо, зміниться. Визначте вид і джерела ризику.

Ситуація №5. Чим може виражатися ступінь ризику для підприємства під час прийому на роботу фахівця без досвіду роботи?

Ситуація №6. Фірма планує нововведення. Як вона може оцінити ризики, що виникають у разі впровадження нововведення? За допомогою яких даних?

Ситуація №7. Менеджеру запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності галузі в цілому. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники галузі?

Ситуація №8. Ви є студентом ЗВО спеціальності 205 «Садово-паркове господарство». Які ризики супроводжують ваше навчання? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація №9. Ви збираєтеся стати підприємцем. З якими ризиками на етапі відкриття власної справи ви можете зіткнутися? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація №10. Ви стали виробником певного виду продукції. З якими ризиками ви стикаєтеся? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація №11. З якими ризиками стикається особа, купуючи товари чи послуги? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики? Проаналізуйте основні положення Закону "Про захист прав споживачів".

Ситуація №12. Зробіть аналіз портфельного підходу до теорії грошей. За формальною кейнсіанською моделлю індивіди можуть тримати своє багатство у вигляді грошей і облігацій. Гроші – актив, що не приносить грошової процентної ставки, якщо вони перебувають у власника. Облігації – цінні папери, що дають певний дохід. Той факт, що власники не бажають тримати всі свої активи в облігаціях, економісти пояснюють небажанням людей ризикувати, оскільки ринкова вартість облігацій не відома заздалегідь. Які види ризиків супроводжують кожен із видів активів? Який ризик, на вашу думку, переважає в кожному випадку? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація №13. У діяльності колективу на підприємстві завжди наявний ризик його розформування в результаті, наприклад, несприятливої кон'юнктури. Які ще види ризиків збереження стабільності колективу ви можете назвати? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація №14. Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Практикум № 5

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Мета: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: маркетинг, основні елементи маркетингу, функції маркетингу, складові комплексу маркетингу, фактори маркетингового середовища, маркетингові дослідження, сегментування ринку та позиціонування товарів, маркетингова товарна політика, маркетингові комунікації та ін.

Основні питання:

1. Принципи побудови маркетингової інформаційної системи.
2. Сутність маркетингових досліджень та їх етапи. Методи маркетингових досліджень.
3. Сутність та принципи сегментування ринків та позиціонування товарів підприємств. Відбір цільових ринків.
4. Розроблення інформаційно-реklamних матеріалів для підприємств садово-паркового господарства.

Самоконтроль:

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність та основні елементи маркетингу як наукової категорії та їх місце у менеджменті в суспільному виробництві.

2. Мати уявлення про складові комплексу маркетингу та фактори маркетингового середовища на підприємствах садово-паркового господарства.
3. Знати функції та види маркетингу в сфері садово-паркового господарства України.
4. Знати сутність маркетингових досліджень у садово-парковому господарстві.
5. Знати сутність маркетингової товарної політики та засоби маркетингових комунікацій у сфері СПГ.

Контрольні питання:

1. Поясніть сутність поняття «маркетинг».
2. Дайте визначення основних понять маркетингу (попит, товар, ринок).
3. Назвіть та охарактеризуйте функції та принципи маркетингу.
4. Поясніть сутність поняття «комплекс маркетингу».
5. Охарактеризуйте складові комплексу маркетингу (4P, 5P, 7P, 4C).
6. Охарактеризуйте маркетингове середовище у сфері СПГ.
7. Назвіть та наведіть приклад контактних аудиторій підприємств садово-паркового господарства.
8. Охарактеризуйте види маркетингу залежно від характеру попиту.
9. Поясніть напрями вивчення споживачів у рамках маркетингових досліджень.
10. Поясніть напрями вивчення конкурентів у рамках маркетингових досліджень.
11. Поясніть напрями вивчення посередників у рамках маркетингових досліджень.
12. Поясніть напрями вивчення постачальників у рамках маркетингових досліджень.
13. Поясніть сутність поняття «сегментування ринку». Назвіть мету сегментування ринку.
14. Поясніть сутність поняття «позиціонування товару» та охарактеризуйте стратегії позиціонування товарів.
15. Поясніть поняття «товарний асортимент».
16. Поясніть особливості просування товарів повсякденного попиту, попереднього вибору, особливого та пасивного попиту.
17. Охарактеризуйте процес маркетингової комунікації у сфері СПГ.
18. Поясніть сутність поняття «просування товару» та назвіть фактори, що впливають на вибір комплексу просування товару.
19. Поясніть засоби стимулювання збуту, що застосовують до споживачів, посередників, працівників підприємства садово-паркового господарства.
20. Наведіть основні види та характеристики реклами у сфері СПГ.
21. Охарактеризуйте особливості заходів в рамках зв'язків з громадськістю у садово-парковому господарстві.

Рекомендована література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
2. Рудьєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.:ЦНЛ, 2019. 312 с.

3. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.

4. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.

5. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К.: ЦУЛ, 2020. 184 с.

6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручн. / С. С. Гаркавенко. [5-те вид. доп]. К. : Лібра, 2007. 720 с.

7. Григорчук Т. В. Маркетинг : навчальний курс для дистанційного вивчення / Т. В. Григорчук ; за ред. Куденко Н. В. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance>.

8. Телетов О. С. Рекламний менеджмент : підруч. / О. С. Телетов. Суми : Університетська книга, 2012. 367 с.

Логічні вправи та ситуаційні питання для роздумів:

1. Запропонуйте структуру маркетингового підрозділу Вашої майбутньої фірми чи підприємства. Яке Ваше бачення його функцій?

2. Запропонуйте рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій з метою підвищення рівня обізнаності про підприємство на промисловому ринку.

3. Пригадайте три-чотири випадки, коли Ви свідомо чи несвідомо використовували маркетинговий підхід до вирішення проблеми. Проаналізуйте, яка додаткова інформація знадобилася Вам для міркувань у кожній із ситуацій.

4. Розробіть програму маркетингової розвідувальної акції, заснованої на спостереженні за одним з аспектів діяльності фірми (засоби просування товару, організація рекламної акції, методи залучення покупців тощо) під виглядом клієнта. Розробіть стислий бланк подібного спостереження, що містить 4–5 позицій (питань), які потрібно уточнити в процесі дослідження.

5. Уявіть, що Ви працюєте менеджером з маркетингу і одержали від керівництва підприємства завдання замовити маркетингове дослідження. Звернувшись із брифом до трьох дослідницьких компаній, ви одержали пропозиції щодо можливостей проведення такого дослідження. Які критерії Ви будете враховувати, відбираючи кращу пропозицію?

6. Складіть перелік маркетингових функцій, які мають виконуватись працівниками підприємства у садово-парковому господарстві.

7. Як бути, якщо ціни на Ваш товар збільшились на 50%?

Умови: збут на пробному ринку йде в'яло; споживачі не помічають запропонованого товару; цим товаром цікавляться в основному особи літнього віку; конкуренти почали на Вашому пробному ринку активну рекламу свого нового товару, практично такого, як і Ваш.

Використовуючи названі умови, проведіть корекцію маркетингової діяльності фірми на пробному ринку.

8. Ви – керівник фірми, яка планує розробку нового товару. Які передумови потрібні для створення товару ринкової новизни?

9. Ви – маркетолог фірми. Керівник доручив Вам перевірити доцільність розробки нового товару. Які Ваші дії щодо виконання доручення та що Ви повинні врахувати перед тим, як дати відповідь?

10. Ви виробляєте і рекламуєте декоративні рослини. Які вимоги будуть пред'являти до Вашого товару невибагливі покупці, економні покупці, практично заможні покупці і провінціали?

Ситуація №1. Принципи діяльності Форда можна охарактеризувати його висловом: “Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, доки автомобіль залишиться чорним”. Протягом довгих років фірма “Форд Моторз” продовжувала діяти по-старому, втрачаючи кожного року гроші.

Запитання:

1. Як ви охарактеризуєте компанію “Форд” з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Ситуація №2. Мале підприємство, яке було створене рік тому групою громадян з середнім рівнем доходу, займаються ландшафтним дизайном та іншими послугами у сфері СПГ. Конкуренція на ринку таких послуг досить велика.

Запитання:

1. Чого повинна добиватись фірма випуском нового товару чи послуг? Підкажіть фірмі ідеї нових товарів.
2. Як бути фірмі, якщо провідний фахівець перейшов на роботу до конкуруючої фірми?
3. Як побудувати фінансову політику, якщо фірма не одержала того прибутку, якого очікувала за попереднім проектом?

Ситуація №3. Ваша продукція представляє собою збірну конструкцію для парнику. Матеріал – металеві стійки. Фактично Ви продаєте каркас теплиці без будь-якого покриття. Від покупців надходять пропозиції про включення в склад товару, котрий реалізується, чи покриття з плівки, чи пакету скла з необхідним кріпленням. У Вашому розпорядженні є один місяць. Інакше закінчиться той час, коли садять у теплиці, і постійні покупці можуть перенести купівлю на наступний рік.

Запитання:

1. Опишіть свій план маркетингу. Чи будете Ви враховувати пропозиції покупців?
2. Як це врахування, якщо воно буде здійснене, відіб'ється на ефективності Вашого підприємства?

Практичне завдання: на основі рекомендованих джерел літератури:

1. Схематично або у табличній формі описати види реклами, які використовуються для реалізації маркетингових цілей підприємств садово-паркового господарства відповідно до етапів життєвого циклу товарів.
2. Представити схематично послідовність етапів процесу планування реклами.
3. Навести приклади стратегій позиціонування товарів/послуг підприємств садово-паркового господарства, які можна використовувати у рекламній кампанії (5-7 прикладів).

ТЕСТИ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ»

1. **За напрямками здійснення менеджмент поділяється на такі види:**
 - а) плановий, організаційний, виробничий;
 - б) плановий, організаційний, мотиваційний;
 - в) виробничий, фінансовий, кадровий;
 - г) виробничий, фінансовий, маркетинг.
2. **За напрямком здійснення менеджмент поділяють на:**
 - а) міжособистісний, інформаційний, мотиваційний;
 - б) виробничий, фінансовий, маркетинг;
 - в) технічний, інституційний, управлінський;
 - г) стратегічний, тактичний, оперативний.
3. **Управлінські рівні в організації виникають у результаті:**
 - а) великої чисельності працівників;
 - б) вертикального поділу праці і координації дій;
 - в) горизонтального поділу праці і необхідності спеціалізації підрозділів.
4. **Відмінність між менеджером і підприємцем полягає у:**
 - а) приналежності до певного рівня управління, розмірі оплати праці, повазі, прихильності підлеглих;
 - б) ставленні до залученого капіталу, процесі розподілу прибутку;
 - в) стратегічній орієнтації, можливостях здійснення задуманого, залученні ресурсів, використанні організаційної структури.
5. **Хто з представників наукових шкіл у своїх дослідженнях виділив основні принципи наукового управління:**
 - а) Анрі Файоль;
 - б) Фредерік Тейлор;
 - в) Генрі Гант;
 - г) Дуглас Мак Грегор.
6. **Системний підхід у менеджменті дав змогу:**
 - а) швидко реагувати на зміну обставин як всередині організації, так і за її межами;
 - б) будь-яку організацію розглядати як відкриту систему, яка складається з таких елементів: структури, завдання, технології, ресурсів, людей, цілей;
 - в) впроваджувати мотиваційні механізми у процесі управління;
 - г) для вирішення проблем використовувати сучасні комп'ютерні технології.
7. **Системний підхід у менеджменті передбачає:**
 - а) розгляд управлінського процесу через безперервну реалізацію функцій менеджменту;
 - б) використання теорії систем та підсистем;
 - в) урахування конкретних ситуацій;
 - г) акцентування уваги на людському факторі.
8. **Вкажіть, які з факторів належать до внутрішніх змінних організації:**

- а) люди, технологія, цілі, структура;
- б) соціально-культурні обставини, законодавчі акти, міжнародні події;
- в) стан економіки, профспілки, постачальники;
- г) стан техніки та технології, споживачі, державні органи влади.

9. До функцій управління не належить:

- а) контроль;
- б) мотивація;
- в) виробництво;
- г) планування.

10. Підхід до управління, який розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів в умовах змінення зовнішнього середовища, це:

- а) ситуаційний підхід;
- б) процесний підхід;
- в) системний підхід.

11. До факторів внутрішнього середовища організації належать:

- а) технологія;
- б) заробітна плата;
- в) соціально-культурні обставини;
- г) споживачі;
- д) соціальні плани.

12. До факторів внутрішнього середовища організації не належать:

- а) науково-технічний прогрес;
- б) цілі;
- в) люди;
- г) стан техніки і технології;
- д) технологія.

13. Вкажіть характеристики факторів зовнішнього середовища організації:

- а) обмеженість інформації, зміни у законодавстві, нестабільність ринку товарів і послуг, праці;
- б) експорт, імпорт, митне регулювання;
- в) взаємозалежність, складність, рухомість, невизначеність, багатогранність.

14. Особливості функціонування та створення неформальної організації полягають у:

- а) цілеспрямованому та планомірному формуванні керівником;
- б) наявності визначеної організаційної структури, зафіксованої у штатному розписі;
- в) формуванні організаційної структури управління на засадах соціальної взаємодії;
- г) існуванні формалізованих посадових інструкцій для членів групи.

15. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії впливають на організацію через:

- а) міжнародні події та оточення;
- б) постачальників, споживачів та конкурентів;
- в) політичні та соціально-культурні обставини;
- г) особливості економічних відносин.

16. Неформальна організація на підприємстві утворюється:

- а) у разі виникнення критичної ситуації;
- б) для переорієнтації діяльності;
- в) для задоволенні потреби в спілкуванні, приналежності, захисті, симпатії;
- г) у результаті вертикального та горизонтального поділу праці.

17. Внутрішнє середовище організації формується із таких змінних:

- а) ресурси: матеріальні, трудові і фінансові;

- б) цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
- в) робітники, інженер-но-технічний персонал, керівники, конкуренти;
- г) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

18. В організації можуть існувати такі типи формальних груп:

- а) стратегічні;
- б) комбіновані;
- в) традиційні;
- г) тимчасові комітети;
- д) якісні.

19. До групи керівників в організації, як правило, входять:

- а) бухгалтери;
- б) начальник цеху та його заступники;
- в) охоронці;
- г) фахівці відділу маркетингу;
- д) секретарі.

20. Групи, які виникають в організації спонтанно, називають:

- а) формальними;
- б) спеціальними;
- в) цільовими;
- г) штабними;
- д) неформальними.

21. Формальні та неформальні групи в організації відрізняються:

- а) наявністю лідера;
- б) зв'язками між членами групи;
- в) мотивами виникнення;
- г) зв'язками з керівництвом.

22. Формальні групи на підприємстві виникають у результаті:

- а) вертикального поділу праці;
- б) спільного проведення вільного часу людьми;
- в) аналізу зовнішнього середовища;
- г) горизонтального поділу праці.

23. Неформальні групи в організації:

- а) створюються цілеспрямовано та функціонують за чітко продуманим планом;
- б) володіють структурою, яка створена в результаті соціальної взаємодії;
- в) залучають своїх членів для задоволення потреб причетності, тісного спілкування, взаємодопомоги;
- г) формуються за інтересами, симпатіями.

24. Типи формальних груп в організації:

- а) служби, цехи, підрозділи, філії;
- б) цільові групи, керівники, комітети;
- в) профспілки, охорона праці, медобслуговування;
- г) страйкові комітети, рада директорів, ліквідаційна комісія.

25. До цільових виробничих груп в організації входять:

- а) директор і начальники відділів;
- б) товариства;
- в) профспілка;
- г) збори акціонерів;
- д) технологи для вирішення питань автоматизації обладнання цеху.

26. Стосовно неформальних груп в організації менеджеру варто:

- а) намагатись позбавитись від неформального лідера;

- б) визнавати їхнє існування;
- в) застосовувати авторитарні методи впливу;
- г) залучати до участі у виробленні управлінських рішень;
- д) розділяти і розосереджувати у різні відділи.

27. Управління організаційним розвитком на підприємстві – це:

- а) конкретна функція менеджменту;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) використання системної орієнтації;
- г) регулювання діяльності підприємства;
- д) планування діяльності організації.

28. До конкретних функцій менеджменту належать:

- а) планування, організування, мотивування;
- б) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- в) контролювання, регулювання;
- г) керівництво та лідерство.

29. За ознакою місця у менеджменті виділяють такі функції:

- а) організаційні, адміністративні, соціальні;
- б) загальні, конкретні, об'єднувальну;
- в) інформаційні, матеріальні, фінансові;
- г) маркетингові, виробничі, управлінські.

30. Управління конфліктами – це:

- а) планування діяльності організації;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) конкретна функція менеджменту;
- г) регулювання діяльності підприємства.

31. До загальних функцій менеджменту належать:

- а) управління технічною підготовкою виробництва;
- б) планування технічної підготовки виробництва;
- в) мотивування працівників, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;
- г) управління цехом на підприємстві.

32. Конкретні функції менеджменту набувають змісту завдяки цілеспрямованій дії на:

- а) працівників відділу кадрів;
- б) технологічний процес;
- в) інформаційний ресурс;
- г) загальну функцію менеджменту.

33. Проектні структури управління організацією – це:

- а) тимчасові структури, які створюють для виконання конкретного завдання;
- б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;
- в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;
- г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

34. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

- а) формування територіальних відокремлених підрозділів;
- б) побудову структури за продуктовим принципом;
- в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- г) наявність консультативних штабів.

35. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

- а) правилами та особистими якостями менеджера;

- б) політикою, процедурами та правилами;
- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) посадою, рівнем централізації.

36. До адаптивних організаційних структур на підприємстві належать:

- а) проєктні, матричні, програмно-цільові, координаційні;
- б) бюрократичні, дивізійні;
- в) територіальні, продуктові і споживчі.

37. Матричні структури управління організацією – це:

- а) структура, в якій члени проєктної групи підпорядковані як керівнику проєкту, так і керівнику тих функціональних підрозділів, де вони працюють постійно;
- б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;
- в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;
- г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

38. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

- а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- в) допоміжний, консультативний, особистий;
- г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

39. Виділяють такі види функціональних повноважень:

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкові з'ясування, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

40. Повноваження в межах функції менеджменту “організування” – це:

- а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- в) розмір оплати праці та місце в організації;
- г) здатність приймати непопулярні рішення.

41. Функція менеджменту “організування” відображає:

- а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;
- б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;
- в) процес створення структури управління організацією;
- г) процес стимулювання.

42. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

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

43. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) моральні, ринкові та організаційні;
- г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- д) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

44. Поточний контроль здійснюється:

- а) на початку виробничо-господарської діяльності;

- б) наприкінці виробничого процесу;
- в) у ході виробництва;
- г) за потреби на всіх етапах виробничого процесу.

45. Потреба у корективах визначається на підставі:

- а) особистих міркувань менеджера;
- б) інтуїції керівника підприємства;
- в) залучення спеціального обладнання;
- г) обґрунтованих висновків щодо порівняння результатів та стандартів.

46. Контроль в організації буває таких видів:

- а) регресивний;
- б) заключний;
- в) простий;
- г) організаційно запрограмований;
- д) непрямий.

47. Необхідність застосування контролю в організації визначають:

- а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
- б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;
- в) змушування працівників до виконання складних виробничих завдань для збільшення прибутку;
- г) вертикальний та горизонтальний поділи праці.

48. Централізований контроль характеризується такими ознаками:

- а) прозорістю інформації про цілі;
- б) впливом “знизу доверху”;
- в) використанням суворих правил та інструкцій;
- г) наявністю спеціалізованих контрольних служб.

49. До етапів процесу контролю належать:

- а) установа стандартів та критеріїв;
- б) оцінювання виконання;
- в) визначення часу виконання контролю;
- г) коректування відхилень.

50. Методи менеджменту – це:

- а) вибір альтернативи;
- б) способи та прийоми впливу на керуючу систему організації;
- в) об’єднувальна функція менеджменту;
- г) формалізовані управлінські рішення.

51. Методи менеджменту – це:

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії і цілей організації;
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;
- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;
- г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонування себе та інших працівників на діяльність для досягнення особистих цілей та цілей організації.

52. До організаційно-розпорядчих методів менеджменту належать:

- а) дисциплінарні дії;
- б) податки;
- в) соціальні плани;
- г) ціни;

д) середньострокові плани.

53. Дії, спрямовані на перегляд посадових окладів, належать до групи методів менеджменту:

- а) соціально-психологічної;
- б) адміністративної;
- в) економічної;
- г) організаційної;
- д) мотиваційної.

54. Методи менеджменту реалізуються через:

- а) функції менеджменту;
- б) комунікації;
- в) управлінські рішення;
- г) стилі керівництва;
- д) форми влади.

55. Економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з позиції збалансованості надходжень і витрат, є:

- а) виробничо-технічний план;
- в) план маркетингу;
- б) бюджет;
- г) технологічна карта.

56. Дії, спрямовані на інформування працівників підприємства за допомогою доповідних записок, належать до групи методів:

- а) розпорядчих;
- б) економічних;
- в) соціально-психологічних;
- г) адміністративних;
- д) організаційних.

57. Організаційні дії в системі методів менеджменту реалізуються через:

- а) закони, декрети та укази;
- в) накази та розпорядження;
- б) медалі, ордери та грамоти;
- г) плани.

58. Дії, спрямовані на звільнення осіб за прогули, належать до групи методів:

- а) адміністративних;
- б) дисциплінарних;
- в) організаційних;
- г) соціально-психологічних;
- д) моральних.

59. До соціально-психологічних методів менеджменту не належать:

- а) моральні стимули;
- б) кредит;
- в) бюджет;
- г) організаційне інструктування;
- д) формування психологічного клімату у колективі.

60. Дії, спрямовані на організацію відпочинку та побуту працівників, належать до групи методів:

- а) організаційних;
- в) соціально-психологічних;
- б) економічних;
- г) мотиваційних.

61. Управлінські рішення є формалізацією:

- а) технологічної документації;
- б) планування діяльності цеху;
- в) організаційної структури управління;
- г) підготованих розпоряджень;
- д) мотивування діяльності працівників.

62. Управлінські рішення на підприємстві є формалізацією:

- а) планування діяльності цеху;
- б) мотивування працівників;
- в) організаційної структури управління;
- г) положення про надбавки та премії;
- д) контролювання процесу виробництва.

63. Управлінські рішення в організації за способом прийняття є:

- а) недостовірні;
- б) раціональні;
- в) часткові;
- г) поточні;
- д) колегіальні.

64. Управлінські рішення в організації за тривалістю дії є:

- а) нераціональними;
- б) міжособистісними;
- в) типовими;
- г) перспективними;
- д) складними.

65. Управлінські рішення в організації за рівнем прийняття можуть бути:

- а) організаційно незапрограмовані;
- б) індивідуальні;
- в) адміністративні;
- г) загальні;
- д) немає правильної відповіді.

66. За характером вирішуваних завдань рішення в менеджменті бувають:

- а) організаційні незапрограмовані;
- б) загальні;
- в) рішення на управлінському рівні;
- г) перспективні.

67. Управлінське рішення, вибір якого зумовлений досвідом, стажем, кваліфікацією менеджера, вважається:

- а) достовірним;
- б) частковим;
- в) необґрунтованим;
- г) оснований на судженнях;
- д) терміновим.

68. До колегіальних рішень належить:

- а) рішення про звільнення заступника директора з фінансових питань, прийняте на загальних зборах працівників;
- б) рішення про впровадження нової технології, прийняте директором та його заступниками, розроблене групою конструкторів та технологів;
- в) рішення щодо підвищення кваліфікації працівників бухгалтерії, прийняте головним бухгалтером.

69. За тривалістю дії управлінські рішення в організації бувають:

- а) поточні та тактичні;
- б) поточні та стратегічні;
- в) перспективні та поточні;
- г) поточні, тактичні та стратегічні.

70. Які з нижченаведених управлінських рішень є організаційними незапрограмованими?

- а) щомісячне нарахування заробітної плати;
- б) закупівля і впровадження нової виробничої лінії;
- в) пошук нових ринків збуту.

71. З метою прийняття непопулярних управлінських рішень в організації створюється:

- а) виробничо-цільова група;
- б) управлінська служба;
- в) група керівників;
- г) комітет.

72. На процес прийняття рішення впливають такі фактори, як:

- а) відповідальність та обов'язковість;
- б) повноваження, компетентність;
- в) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- г) планування та регулювання.

73. Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:

- а) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- б) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- в) можливістю приймати управлінські рішення;
- г) обов'язковістю приймати управлінські рішення.

74. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:

- а) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- б) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- в) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- г) праві, повноваженнях, компетентності.

75. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:

- а) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- б) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- в) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- г) удосконалення системи матеріального стимулювання.

76. З метою ефективного прийняття управлінського рішення зависокого рівня невизначеності менеджерами використовується:

- а) імітаційне моделювання;
- б) лінійне програмування;
- в) теорія ігор;
- г) управління запасами;
- д) теорія черг.

77. Під час прийняття управлінських рішень для опису властивостей чи характеристик об'єкта за допомогою символів менеджерами використовується така модель:

- а) фізична;
- б) організаційна;
- в) математична;
- г) аналогова.

78. До якісних методів прогнозування належить:

- а) причинно-наслідкове моделювання;
- б) прогнозування на основі словесної інформації;
- в) прогнозування на засадах письмової інформації;
- г) метод експертних оцінок.

79. Етап прийняття рішення “Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення” реалізується через такі ланки:

- а) обговорення проєкту, затвердження рішення, оформлення рішення і видавання розпорядження про виконання рішення;
- б) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- в) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- г) встановлення альтернатив та їхнє оцінювання;
- д) вибір оптимального варіанта та його оформлення.

80. Етапами процесу вироблення управлінських рішень в організації є:

- а) підготовка та оптимізація рішення;
- б) аналіз фінансової діяльності;
- в) мотивування;
- г) виявлення та оцінка альтернатив.

81. Принцип менеджменту, який полягає у тому, що забезпечується спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили:

- а) повноваження і відповідальність;
- б) єдиноначальність;
- в) розподіл праці;
- г) корпоративний дух.

82. Вказати основні методи подолання опору робітниками підприємства організаційним змінам:

- а) тиск і спонукання; посередництво і переорієнтація уваги; діагностика і усвідомлення; знаходження нового рішення і зобов'язання щодо його виконання; експеримент і виявлення; підкріплення і згода;
- б) відкрите обговорення проблем, що викликають необхідність в організаційних змінах; залучення працівників до прийняття рішень стосовно цих проблем; полегшення і підтримка; переговори, кооптація; примус.
- в) відповіді 1 і 2 доповнюють одна одну.

83. Поняття “менеджмент” характеризує:

- а) владу і мистецтво управління національною економікою;
- б) безпосереднє керівництво у вигляді розпоряджень, наказів і пропозицій;
- в) процес науково-практичного управління виробництвом, орган управління, адміністративну одиницю, спосіб, манеру спілкуватися з людьми;
- г) спосіб взаємодії економічних суб'єктів, що ґрунтується на отриманні “сировини чи ресурсів” із зовнішнього оточення, виробництво “продукції”, передача “продукції” у зовнішнє середовище.

84. Небезпекою небажаних відхилень від очікуваних станів у майбутньому із розрахунку яких приймаються рішення в теперішньому, є:

- а) невизначеність;
- б) проєктний ризик;
- в) інвестиційний ризик.

85. Походження ризиків пов'язане з:

- а) неоднозначністю майбутнього, невизначеністю багатьох процесів і подій;
- б) неоднозначністю процесів і подій, що відбулися у минулому;
- в) неоднозначністю дій керівництва проекту.

86. Відхилення від діяльності або обставин, що спричиняють ризик, є сутністю методу зниження ризику:

- а) запобігання ризику;
- б) передача ризику;
- в) скорочення ризику;
- г) утримання від ризику.

87. «Ринок продавця» має місце, коли:

- а) пропозиція товарів перевищує попит на них;
- б) на ринку існує товарний дефіцит;
- в) покупці змушені бути дуже активними, щоб купити товар;
- г) ринок монополістичної конкуренції.

88. «Ринок покупця» характеризується тим, що:

- а) покупці проявляють велику активність, купуючи товари;
- б) на ринку існує товарний дефіцит;
- в) продавці змушені бути дуже активними, щоб продавати товари;
- г) попит на товар перевищує пропозицію.

89. Споживачі не зацікавлені у товарі або байдужі до нього. Вид маркетингу, що доцільний у цьому випадку:

- а) конверсійний маркетинг;
- б) ремаркетинг;
- в) протидіючий маркетинг;
- г) стимулюючий маркетинг.

90. Товар у маркетингу – це:

- а) продукт праці, призначений для обміну;
- б) все, що задовольняє певні потреби і пропонується ринку;
- в) матеріальні ресурси, продукція, послуги;
- г) продукт праці, призначений для власного споживання.

91. Маркетингові дослідження – це:

- а) дослідження ринку товарів;
- б) систематичний збір, обробка та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;
- в) періодичний збір, обробка та аналіз даних для управління маркетингом;
- г) збір первинної та вторинної інформації.

92. Процес маркетингових досліджень не містить етап:

- а) визначення проблеми;
- б) вибір методу дослідження;
- в) прийняття рішення керівником;
- г) інтерпретація даних.

93. Сегмент ринку характеризується:

- а) стабільною конкурентоспроможністю продукції;
- б) попитом споживачів, який є однорідним за характером;

- в) диференційованим попитом споживачів;
- г) різноманітними потребами споживачів.

94. До основних елементів комплексу маркетингу належить:

- а) товар, ціна, методи розповсюдження та методи просування;
- б) нужда, потреба, попит, товар, ціна, методи розповсюдження та методи просування;
- в) попит, сукупність існуючих та потенційних покупців, товар, ціна, методи розповсюдження та методи просування;
- г) нужда, попит, товар, ціна, методи розповсюдження.

95. Товарний асортимент – це:

- а) група товарів, що мають схожі споживчі характеристики;
- б) систематизований перелік асортиментних груп;
- в) товарна номенклатура підприємства;
- г) сукупність товарних позицій.

96. Етапи життєвого циклу товару мають послідовність:

- а) зростання, спад, зрілість, елімінація;
- б) зростання, впровадження на ринок, зрілість, спад;
- в) впровадження на ринок, зростання, зрілість, спад;
- г) впровадження на ринок, зрілість, спад, зростання.

97. Позичування товарів – це:

- а) забезпечення товару чітко відокремленого місця на ринку і у свідомості споживачів;
- б) детальний аналіз характеристик товарів і послуг, які реалізують і надають конкуренти;
- в) технологія викладки товарів у роздрібній мережі;
- г) визначення конкурентоспроможності товару.

98. У залежності від поведінки споживачів розрізняють товари:

- а) повсякденного попиту, попереднього вибору, особливого попиту;
- б) споживчі, промислового призначення;
- в) короткострокового та тривалого використання;
- г) послуги, постійного попиту, імпульсивного придбання.

99. До основних засобів маркетингових комунікацій відносять:

- а) рекламу, брендінг, мерчендайзінг, виставки;
- б) рекламу, PR, мерчендайзінг, особистий продаж;
- в) рекламу, PR, sales promotion, особистий продаж;
- г) PR, стимулювання збуту, ярмарки, рекламу.

100. Реклама – це:

- а) будь-яка платна форма особистого представлення та просування товару від імені відомого спонсору;
- б) будь-яка платна форма неособистого представлення та просування товару від імені відомого спонсору;
- в) будь-яка платна форма неособистого представлення та просування товару від імені невідомого спонсору;
- г) будь-яка платна форма неособистого просування товару виробниками.

МОДУЛЬ № 1
«ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ»

Контрольні запитання до теми 1.

Теоретичні основи менеджменту у садово-парковому господарстві.

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту. Об'єкт та предмет дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві».
2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Предмет та сфера компетенції менеджменту у садово-парковому господарстві.
3. Сутність принципів менеджменту.
4. Професійні якості сучасного менеджера. Категорії менеджерів.
5. Особливості діяльності підприємств садово-паркового господарства та їх врахування у менеджменті.
6. Яка сутність керування організацією?
7. Сформулюйте головні напрямки роботи менеджера.
8. Дайте визначення предмета й методу менеджменту у садово-парковому господарстві.

Контрольні запитання до теми 2.

Функції менеджменту та їх реалізація на підприємствах садово-паркового господарства.

1. Поняття «функції менеджменту» та їх класифікація. Взаємозв'язок функцій менеджменту.
2. Сутність функції планування та його значення для забезпечення ефективної діяльності підприємств садово-паркового господарства.
3. Сутність функції організації: організація управління та організація виробництва. Класифікація та сутність організаційних управлінських структур.
4. Сутність функції мотивації. Змістовні та процесні теорії мотивації. Сучасні тенденції розвитку теорій мотивації.
5. Сутність функції контролю та його види. Цілі та принципи контролю.
6. Поясніть сутність понять «методологія планування», «методика планування», «технологія планування».
7. Назвіть та охарактеризуйте принципи планування.
8. Назвіть та охарактеризуйте методи планування.
9. Назвіть види планів за часом їх реалізації та поясніть їх взаємозв'язок.
10. Розкрийте сутність функції організації на підприємствах садово-паркового господарства.
11. Охарактеризуйте переваги та недоліки лінійної організаційної структури.
12. Охарактеризуйте переваги та недоліки функціональної організаційної структури.
13. Охарактеризуйте дивізіональну організаційну структуру та її різновиди.
14. Поясніть можливості застосування проектної організаційної структури на підприємствах садово-паркового господарства.
15. Поясніть сутність мотивації як функції менеджменту.
16. Охарактеризуйте змістовні та процесні теорії мотивації. Наведіть приклад їх використання.
17. Охарактеризуйте ієрархію потреб за А. Маслоу. Назвіть основні методи задоволення потреб відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу.
18. Поясніть сутність контролю як функції менеджменту.
19. Охарактеризуйте цілі та принципи контролю.
20. Назвіть та охарактеризуйте види контролю за часом проведення.

Контрольні запитання до теми 3.

Прийняття та реалізація управлінських рішень у менеджменті в садово-парковому господарстві.

1. Дайте визначення поняття «управлінське рішення».
2. Охарактеризуйте класифікацію управлінських рішень.
3. Назвіть вимоги до управлінських рішень.
4. Назвіть фактори, які впливають на процес прийняття рішень у менеджменті СПГ.
5. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу прийняття рішень у менеджменті СПГ.
6. Охарактеризуйте класифікацію кількісних методів обґрунтування рішень у менеджменті залежно від ступеня визначеності інформації.
7. Охарактеризуйте класифікацію якісних методів обґрунтування рішень у менеджменті.
8. Назвіть переваги та недоліки індивідуальних експертних оцінок.
9. Назвіть переваги та недоліки групових експертних оцінок.
10. Поясніть сутність методу «Мозкового штурму».
11. Яка сутність прийняття управлінських рішень?
12. Які ролі виконує менеджер у сфері прийняття рішень?
13. Опишіть процес прийняття управлінських рішень на підприємствах садово-паркового господарства.
14. Проаналізуйте, які є основні етапи раціонального вирішення проблем в організації? Яка роль компромісів у прийнятті рішень?
15. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.

Контрольні запитання до теми 4.

Ризик-менеджмент у садово-парковому господарстві.

1. Розкрийте зміст поняття «ризик».
2. Охарактеризуйте об'єкт і суб'єкт ризику.
3. Охарактеризуйте джерела ризиків.
4. Охарактеризуйте функції ризиків.
5. Охарактеризуйте класифікацію ризиків.
6. Охарактеризуйте сутність виробничого ризику діяльності підприємств та його основні види.
7. Охарактеризуйте сутність комерційного ризику діяльності підприємств та його основні види.
8. Охарактеризуйте методи оцінювання ризику.
9. Охарактеризуйте методи впливу на ризик, а саме, уникнення ризику, запобігання ризикам та їх мінімізація.
10. Які ролі виконує менеджер у сфері мінімізації ризиків?
11. Вкажіть, які стадії охоплює процес ризик-менеджменту. Опишіть блок-схему етапів процесу ризик-менеджменту на підприємства СПГ.

Контрольні запитання до теми 5.

Маркетинг як функція менеджменту: сутність та особливості реалізації у садово-парковому господарстві.

1. Поясніть сутність поняття «маркетинг».

2. Дайте визначення основних понять маркетингу (попит, товар, ринок).
3. Назвіть та охарактеризуйте функції та принципи маркетингу.
4. Поясніть сутність поняття «комплекс маркетингу».
5. Охарактеризуйте складові комплексу маркетингу (4P, 5P, 7P, 4C).
6. Охарактеризуйте маркетингове середовище у сфері СПГ.
7. Назвіть та наведіть приклад контактних аудиторій підприємств садово-паркового господарства.
8. Охарактеризуйте види маркетингу залежно від характеру попиту.
9. Поясніть напрями вивчення споживачів у рамках маркетингових досліджень.
10. Поясніть напрями вивчення конкурентів у рамках маркетингових досліджень.
11. Поясніть напрями вивчення посередників у рамках маркетингових досліджень.
12. Поясніть напрями вивчення постачальників у рамках маркетингових досліджень.
13. Поясніть сутність поняття «сегментування ринку». Назвіть мету сегментування ринку.
14. Поясніть сутність поняття «позиціонування товару» та охарактеризуйте стратегії позиціонування товарів.
15. Поясніть поняття «товарний асортимент».
16. Поясніть особливості просування товарів повсякденного попиту, попереднього вибору, особливого та пасивного попиту.
17. Охарактеризуйте процес маркетингової комунікації у сфері СПГ.
18. Поясніть сутність поняття «просування товару» та назвіть фактори, що впливають на вибір комплексу просування товару.
19. Поясніть засоби стимулювання збуту, що застосовують до споживачів, посередників, працівників підприємства садово-паркового господарства.
20. Наведіть основні види та характеристики реклами у сфері СПГ.
21. Охарактеризуйте особливості заходів в рамках зв'язків з громадськістю у садово-парковому господарстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ, ЯКІ НАВЧАЮТЬСЯ ЗА ІНДИВІДУАЛЬНИМ ПЛАНОМ

Перелік питань, обов'язкових для самостійного вивчення

1. Правові та організаційні основи менеджменту у садово-парковому господарстві.
2. Специфіка управління підприємством у сфері садово-паркового господарства.
3. Суть менеджменту у СПГ.
4. Принципи функціонування менеджменту у СПГ.
5. Нормативно-правове забезпечення функціонування підприємств у сфері СПГ.
6. Форми власності та підприємництва, характерні для сучасних умов ринкової економіки та сфери садово-паркового господарства.
7. Організація та сутність управління ними.
8. Сутність та зміст системи внутрішньоорганізаційного обліку.
9. Перспективи використання різних методів обліку підприємствами садово-паркового господарства України.
10. Управлінське рішення як наукова категорія.
11. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень.
12. Визначення цінностей та цілей – визначальна ланка прийняття рішень.
13. Механізми прийняття управлінських рішень у сфері садово-паркового господарства України.
14. Методи прийняття управлінських рішень на підприємствах СПГ.
15. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

16. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері СПГ.
17. Характеристика джерел та видів ризиків.
18. Сутність комерційного та виробничого ризиків.
19. Методи впливу на ризик у СПГ (уникнення ризику, запобігання та мінімізація ризику).
20. Маркетингова товарна політика.
21. Сутність та цілі маркетингової товарної політики.
22. Критерії поділу товарів на групи.
23. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність товарів.
24. Цілі, етапи та методи оцінки конкурентоспроможності товарів.
25. Процес розробки нових товарів.
26. Маркетингові заходи відповідно до етапів життєвого циклу товарів.
27. Сутність, цілі та основні елементи маркетингової політики розподілу.
28. Критерії вибору посередників.
29. Комунікаційні стратегії в каналах розподілу. Сутність, цілі та засоби маркетингової комунікаційної політики.
30. Процес вибору комплексу просування (сутність, етапи, методи складання бюджету).
31. Використання засобів маркетингових комунікацій на підприємствах садово-паркового господарства.
32. Бізнес-планування за ринкових умов господарювання.
33. Сутність бізнес-плану. Функції та цілі бізнес-плану. Коло користувачів бізнес-планом.
34. Інформаційне поле бізнес-плану. Джерела інформації для розробки бізнес-плану.
35. Етапи розробки бізнес-плану. Методика та вимоги до складання бізнес-плану.

**Самостійна робота 1. Інноваційний менеджмент на підприємствах
садово-паркового господарства
Завдання**

На основі літературних джерел опрацювати тему «Інноваційний менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства» і дати письмову відповідь на такі запитання із зазначенням використаних джерел інформації:

1. Навести визначення поняття «інновації».
2. У табличній формі або схематично відобразити класифікацію інновацій.
3. Пояснити сутність поняття «інноваційна діяльність» та зазначити основні положення інноваційної діяльності, які підлягають законодавчому регулюванню в Україні.
4. Розкрити сутність поняття «інноваційний менеджмент».
5. На основі рекомендованих джерел інформації схематично представити можливі сфери реалізації інноваційних процесів на підприємствах та вказати, які з них є найбільш перспективними для підприємств садово-паркового господарства за сучасних умов.
6. Скласти алгоритм запровадження інновацій на підприємстві садово-паркового господарства відповідно до етапів інноваційного процесу на підприємствах.

Завдання виконати у такій послідовності:

- 1) обґрунтувати необхідність впровадження інновацій на обраному підприємстві як фактору підвищення його конкурентоспроможності;
- 2) у вірній послідовності представити етапи запровадження конкретного виду інновацій на обраному підприємстві садово-паркового господарства.

Самостійна робота 2. Форми управлінського впливу: лідерство та влада

Завдання

1. На основі літературних джерел опрацювати тему «Форми управлінського впливу: лідерство та влада» і дати письмову відповідь на такі питання із зазначенням використаних джерел інформації:
 - поясніть сутність поняття «влада»; охарактеризуйте форми влади;
 - поясніть сутність поняття «лідерство», назвіть його основні ознаки;
 - назвіть характерні ознаки поведінкових та ситуаційних теорій лідерства;
 - дайте визначення поняття «стиль керівництва»; охарактеризуйте основні стилі керівництва.
2. Скласти 15 критеріїв для оцінки стилю керівництва, представивши їх відповідно до авторитарного, демократичного, ліберального стилів у такому форматі: «Критерії для оцінки авторитарного стилю керівництва: 1. ... , 2. ... , 3. ... , 4. ... , 5. ... ».
3. Оцінити обраного керівника за сформованими вище критеріями та зробити висновок про притаманний йому стиль керівництва.

Самостійна робота 3. Ризик-менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства

Завдання

1. Скласти глосарій (термінологічний словник) на 20 термінів у рамках опрацювання теми «Ризик-менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства» у розрізі складових теми: визначення поняття «ризик»; суб'єкт та об'єкт ризику; джерела ризиків; функції ризиків; класифікація ризиків (за факторами виникнення, за тривалістю дії, за допустимістю меж, за відношенням до видів діяльності); методи оцінювання ризиків; етапи ризик-менеджменту на підприємствах; методи впливу на ризики.

Терміни у глосарії представити у порядку опрацювання матеріалу із зазначенням використаних джерел літератури (наприклад, «ризик – це(Донець Л.І., 2022)»).

2. Схематично зобразити послідовність етапів ризик-менеджменту із зазначенням методів зниження ризиків.

Самостійна робота 4. Менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства за кризової ситуації

Завдання

Скласти глосарій (термінологічний словник) на 20 термінів у рамках опрацювання теми «Менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства за кризової ситуації» у розрізі складових теми: сутність поняття «криза»; причини та види криз; негативні та позитивні наслідки криз; сутність антикризового менеджменту; основні домінанти антикризового менеджменту на підприємствах садово-паркового господарства; система стратегічних та оперативних антикризових заходів у менеджменті на підприємствах садово-паркового господарства.

Терміни у глосарії представити у порядку опрацювання матеріалу із зазначенням використаних джерел літератури (наприклад, «Криза – це(Василенко В.О., 2022)»).

Самостійна робота 5. Антикризова кадрова політика та роль менеджера у антикризовому менеджменті

Завдання

1. На основі літературних джерел опрацювати тему «Антикризова кадрова політика та роль менеджера в антикризовому менеджменті» і дати письмову відповідь на такі запитання із зазначенням використаних джерел інформації:

- ✓ обґрунтувати важливість створення та пояснити напрями діяльності антикризової команди в рамках антикризового менеджменту на підприємствах садово-паркового господарства;
- ✓ пояснити, у чому полягають антикризові заходи в системі кадрової політики підприємства (*мета таких заходів*);
- ✓ охарактеризувати модель антикризового менеджера, виділивши його особисті якості та уміння, необхідні для реалізації антикризової програми на підприємстві.

2. Схематично представити алгоритм дій менеджера у кризовій ситуації.

Самостійна робота 6. Прогнозування в умовах ринку: сутність, типологія, методи

Завдання

На основі рекомендованих джерел літератури опрацювати тему «Прогнозування в умовах ринку: сутність, типологія, методи» та сформулювати 15 тестових запитань різного виду, представивши їх у порядку послідовності опрацювання теми відповідно до таких її складових:

- визначення понять «прогноз», «прогнозування»;
- функції прогнозування;
- типологія прогнозів;
- методи прогнозування.

У процесі виконання завдання слід використати тестові запитання різних видів, наприклад, *запитання закритої форми із варіантами відповідей на вибір* (запитання з однією правильною відповіддю; із кількома правильними відповідями; запитання на встановлення відповідності (логічних пар); запитання на встановлення правильної логічної послідовності), а також *запитання відкритої форми*, в яких відсутні варіанти відповіді (запитання з короткою відповіддю).

Самостійна робота 7. Теоретичні основи кадрової роботи з персоналом

Завдання

1. На основі рекомендованих джерел літератури охарактеризувати:
 - функції системи кадрової роботи з персоналом;
 - принципи кадрової політики підприємства;
 - систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства (внутрішні, зовнішні).
2. Навести характерні ознаки різних типів кадрової політики підприємств.
3. У табличній формі представити завдання кадрової політики відповідно до етапів життєвого циклу підприємств.
4. На основі опрацювання періодичної літератури навести приклади мотивації (матеріальної чи нематеріальної) персоналу на сучасних підприємствах та обґрунтувати можливості їх використання на підприємствах садово-паркового господарства.

Самостійна робота 8. Менеджмент конфліктів на підприємствах садово-паркового господарства

Завдання

На основі рекомендованих джерел літератури опрацювати тему «Менеджмент конфліктів на підприємствах садово-паркового господарства» та сформулювати

15 тестових запитань різного виду, представивши їх у порядку послідовності опрацювання теми відповідно до таких її складових:

- визначення поняття «конфлікт»; види конфліктів;
- причини виникнення конфліктів в організації;
- функції та наслідки конфліктів;
- форми подолання конфліктів та стресових ситуацій.

У процесі виконання завдання слід використати тестові запитання різних видів, а саме, *запитання закритої форми із варіантами відповідей на вибір та запитання відкритої форми, у яких відсутні варіанти відповіді.*

Самостійна робота 9. Стратегічне маркетингове планування на підприємствах садово-паркового господарства **Завдання**

1. На основі рекомендованих джерел літератури представити класифікацію маркетингових стратегій у форматі: класифікаційна ознака та відповідні їй маркетингові стратегії (у табличній формі чи схематично).

2. Навести приклади практичного застосування різних видів стратегії диверсифікації щодо садового центру (*або іншого підприємства садово-паркового господарства (на вибір студента).*

3. Навести характерні риси та обґрунтувати можливості використання стратегії блакитного океану на прикладі обраного підприємства садово-паркового господарства (*на вибір студента).*

4. Навести характерні риси та обґрунтувати можливості використання стратегії багряного океану на прикладі обраного підприємства садово-паркового господарства (*на вибір студента).*

Самостійна робота 10. Ціноутворення на підприємствах садово-паркового господарства **Завдання**

На основі рекомендованих джерел у рамках теми «Ціноутворення на підприємствах садово-паркового господарства»:

- 1) дати визначення поняття «цінова політика»;
- 2) охарактеризувати цілі ціноутворення;
- 3) навести класифікацію цін;
- 4) назвати фактори ціноутворення;
- 5) назвати та коротко охарактеризувати методи ціноутворення;
- 6) обґрунтувати, які цінові стратегії можуть використовуватись на різних етапах життєвого циклу товарів;
- 7) обґрунтувати на прикладі конкретного товару (продукції підприємств садово-паркового господарства), які види знижок можуть використовуватись у цінній політиці.

Самостійна робота 11. Реклама як засіб просування продукції підприємств садово-паркового господарства **Завдання**

На основі рекомендованих джерел літератури:

1. Схематично або у табличній формі описати види реклами, які використовуються для реалізації маркетингових цілей підприємств садово-паркового господарства відповідно до етапів життєвого циклу товарів.

2. Представити схематично послідовність етапів процесу планування реклами.
3. Назвати основні вимоги до формування рекламних звернень.
4. Навести приклади стратегій позиціонування товарів/послуг підприємств садово-паркового господарства, які можна використовувати у рекламній кампанії (5-7 прикладів).

Самостійна робота 12. Розробка та маркетинг послуг у садово-парковому господарстві

Завдання

1. На основі рекомендованих джерел опрацювати тему «Розробка та маркетинг послуг у садово-парковому господарстві» в рамках таких питань: визначення поняття «послуга»; підходи до менеджменту у сфері послуг.
2. Сформувати комплекс маркетингу для просування послуг з ландшафтного дизайну (або іншої послуги, пов'язаної із діяльністю підприємств садово-паркового господарства). Завдання виконати у такій послідовності:
 - описати сутність послуги з ландшафтного дизайну, що надається обраним студентом підприємством, вказавши:
 - ✓ складові послуги;
 - ✓ коло користувачів послуги (наприклад, «...послуги з ландшафтного дизайну, що пропонує компанія «Паросток» спрямовані на спеціалістів ландшафтно-індустрії, власників садових центрів, усіх зацікавлених осіб у сфері садово-паркового мистецтва, архітектури, ландшафтотерапії»);
 - розробити комплекс маркетингу (враховуючи усі його складові) для просування послуги з ландшафтного дизайну.

Самостійна робота 13. Соціально-етичні норми у менеджменті

(на прикладі підприємств садово-паркового господарства)

Завдання

Підготувати есе на тему «Соціально-етичні норми у менеджменті (на прикладі підприємств садово-паркового господарства)». Для написання есе можна конкретизувати тему з такого переліку (або сформулювати тему самостійно):

1. Етичні проблеми менеджменту на підприємствах садово-паркового господарства.
2. Екологічна та соціальна відповідальність підприємств садово-паркового господарства.
3. Етика ділових комунікацій у менеджменті в сфері садово-паркового господарства.
4. Етика у менеджменті в садово-парковому господарстві: інформаційне забезпечення рішень.
5. Етика у менеджменті в садово-парковому господарстві: просування продукції.
6. Етичні проблеми цінової політики підприємств садово-паркового господарства.
7. Етичні проблеми товарної політики підприємств садово-паркового господарства.
8. Етика просування товарів у сфері садово-паркового господарства: етичні питання рекламної діяльності.

9. Етика розподілу: взаємовідносини у середині каналу збуту продукції підприємств садово-паркового господарства.

10. Етика взаємовідносин з конкурентами в сфері садово-паркового господарства.

Підготовку есе виконати у такій послідовності:

1. Ознайомитись на підставі вказаних літературних джерел із загальними питаннями етичних норм у менеджменті.

2. Враховуючи вимоги до написання есе (обсяг 7-8 сторінок), розкрити тему, дотримуючись такої послідовності викладення матеріалу:

– вступ (постановка проблеми, формулювання мети і завдань роботи);

– основна частина (виклад основного матеріалу, розвиток аргументації й аналізу, а також обґрунтування їх, виходячи з наявних даних; представлення особистісної оцінки заданої етичної проблеми, наведення конкретних прикладів, що характеризують проблемну ситуацію);

– висновки (узагальнення й аргументовані висновки до теми; представлення способів вирішення етичної проблеми, що розглядалась).

Результатом самостійної роботи студентів є також написання та захист **ІНДЗ** (*письмової наукової роботи*), яке складається з двох частин – теоретичної та практичної.

I. Теоретичні питання: теми ІНДЗ

ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ

1. Характерні риси розвитку підприємницької діяльності в сфері садово-паркового господарства України.
2. Основні форми організації бізнесу в сфері садово-паркового господарства України.
3. Сутність демократизації управління в сфері садово-паркового господарства України.
4. Методи прийняття управлінських рішень у менеджменті в СПГ.
5. Механізм вироблення стратегій в управлінні в СПГ.
6. Перспективи розвитку стратегічного планування підприємств у сфері садово-паркового господарства України.
7. Головні механізми управління трудовими ресурсами в сфері садово-паркового господарства України.
8. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємствах СПГ.
9. Співвідношення етики і сучасного менеджменту в сфері садово-паркового господарства.
10. Шляхи вдосконалення управління якістю продукції на підприємствах СПГ України.
12. Механізми функціонування фінансового менеджменту на підприємствах СПГ України.
13. Інноваційний менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства.
14. Форми управлінського впливу: лідерство та влада.
15. Ризик-менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства.
16. Менеджмент на підприємствах садово-паркового господарства за кризової ситуації.
17. Антикризова кадрова політика та роль менеджера у антикризовому менеджменті.
18. Прогнозування в умовах ринку: сутність, типологія, методи.
19. Теоретичні основи кадрової роботи з персоналом.
20. Менеджмент конфліктів на підприємствах садово-паркового господарства.
21. Стратегічне маркетингове планування на підприємствах садово-паркового господарства.
22. Ціноутворення на підприємствах садово-паркового господарства.
23. Реклама як засіб просування продукції підприємств садово-паркового господарства.

24. Розробка та маркетинг послуг у садово-парковому господарстві.
25. Соціально-етичні норми у менеджменті (на прикладі підприємств садово-паркового господарства).

II. Практичне завдання: скласти із дотриманням усіх вимог та згідно методики бізнес-план як інструмент для забезпечення ефективного менеджменту у садово-парковому господарстві. Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних у часі й просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди). Бізнес-план дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення і реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційну прибутковість.

Робота має за обсягом становити 10-15 сторінок, обов'язково містити план, основну частину, список використаної літератури.

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ НА ЗАЛІК ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ»

1. Поясніть сутність поняття «менеджмент». Якими факторами зумовлений розвиток менеджменту як науки?
2. Поясніть сутність діяльності менеджера.
3. Назвіть основні особливості діяльності підприємств садово-паркового господарства, що визначають підходи до менеджменту на цих підприємствах.
4. Охарактеризуйте сутність діяльності представників школи наукової організації управління.
5. Охарактеризуйте сутність діяльності представників класичної (адміністративної) школи управління.
6. Охарактеризуйте сутність діяльності представників школи людських відносин та біхевіористської школи.
7. Поясніть сутність системного підходу в менеджменті.
8. Поясніть сутність ситуаційного підходу в менеджменті.
9. Поясніть сутність процесного підходу в менеджменті.
10. Поясніть сутність кількісного підходу в менеджменті.
11. Охарактеризуйте організацію як відкриту систему. Назвіть характеристики відкритої системи.
12. Дайте визначення поняття «функції менеджменту».
13. Схематично представте взаємозв'язок загальних функцій менеджменту.
14. Дайте визначення поняття «планування».
15. Назвіть види планів за часом здійснення та поясніть їх взаємозв'язок.
16. Розкрийте сутність функцій організації на підприємствах садово-паркового господарства.
17. Охарактеризуйте переваги та недоліки лінійної організаційної управлінської структури.
18. Охарактеризуйте переваги та недоліки функціональної організаційної управлінської структури.
19. Охарактеризуйте дивізійну організаційну управлінську структуру та її різновиди.

20. Дайте визначення мотиваційної функції менеджменту.
21. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації. Наведіть приклад використання.
22. Охарактеризуйте процесні теорії мотивації. Наведіть приклад використання.
23. Охарактеризуйте ієрархію потреб за А. Маслоу.
24. Назвіть основні методи задоволення потреб відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу.
25. Дайте визначення та розкрийте сутність контрольної функції менеджменту.
26. Назвіть та охарактеризуйте види контролю за часом проведення.
27. Охарактеризуйте цілі контролю.
28. Охарактеризуйте принципи контролю.
29. Назвіть та охарактеризуйте принципи менеджменту.
30. Назвіть та поясніть сутність законів менеджменту.
31. Назвіть та поясніть сутність закономірностей менеджменту.
32. Що таке методи менеджменту? Наведіть класифікацію методів менеджменту.
33. Охарактеризуйте адміністративно-правові методи менеджменту.
34. Охарактеризуйте економічні методи менеджменту.
35. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту.
36. Дайте визначення поняття «управлінське рішення».
37. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
38. Назвіть фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.
39. Назвіть вимоги до управлінських рішень.
40. Назвіть етапи процесу прийняття рішень у менеджменті.
41. Наведіть класифікацію кількісних методів обґрунтування рішень у менеджменті залежно від ступеня визначеності інформації.
42. Поясніть сутність методу «Дерева рішень» та особливості його застосування.
43. Наведіть класифікацію якісних методів обґрунтування рішень у менеджменті.
44. Поясніть умови використання якісних методів прийняття рішень у менеджменті.
45. Назвіть переваги та недоліки індивідуальних експертних оцінок.
46. Назвіть переваги та недоліки групових експертних оцінок.
47. Поясніть сутність методів «Мозкового штурму» та «Коллективного блокнота».
48. Поясніть сутність поняття «стратегія».
49. Назвіть етапи стратегічного менеджменту.
50. Що таке місія підприємства? Наведіть приклад місії підприємств садово-паркового господарства.
51. З якою метою здійснюється аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства?
52. Назвіть та охарактеризуйте прямі та непрямі фактори зовнішнього середовища підприємства.
53. З якою метою здійснюється аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства?
54. За якими складовими здійснюється аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення його сильних та слабких сторін?
55. Назвіть та охарактеризуйте основні загальні стратегічні альтернативи.
56. Розкрийте класифікацію стратегій.
57. Охарактеризуйте методи планування.
58. Що таке тактичний план? Назвіть мету та завдання тактичного планування.
59. Наведіть основні розділи тактичного плану.

60. Що таке оперативно-виробниче планування? Назвіть мету та завдання оперативно-виробничого планування.
61. Поясніть сутність поняття «ризик».
62. Назвіть та охарактеризуйте об'єкт та суб'єкт ризику.
63. Охарактеризуйте джерела ризиків.
64. Охарактеризуйте класифікацію ризиків.
65. Розкрийте сутність комерційного, виробничого ризиків.
66. Поясніть методи оцінювання ризиків.
67. Поясніть етапи ризик-менеджменту.
68. Обґрунтуйте методи впливу на ризик.
69. Дайте визначення поняття «конфлікт».
70. Охарактеризуйте класифікацію конфліктів.
71. Назвіть причини конфліктів.
72. Охарактеризуйте функції конфліктів.
73. Назвіть способи управління конфліктними ситуаціями.
74. Поясніть сутність поняття «влада».
75. Коротко охарактеризуйте форми влади.
76. Поясніть сутність поняття «лідерство» та назвіть його основні ознаки.
77. Назвіть характерні ознаки поведінкових та ситуаційних теорій лідерства.
78. Дайте визначення поняття «стиль керівництва».
79. Охарактеризуйте основні стилі керівництва.
80. Охарактеризуйте принципи кадрової політики підприємства.
81. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства (внутрішні, зовнішні).
82. Наведіть характерні ознаки різних типів кадрової політики підприємств.
83. Дайте визначення поняття «криза».
84. Охарактеризуйте види криз.
85. Назвіть та поясніть основні доміанти антикризового менеджменту.
86. Назвіть стратегічні та оперативні антикризові заходи у менеджменті.
87. Дайте визначення понять «прогноз», «прогнозування».
88. Наведіть типологію прогнозів.
89. Охарактеризуйте методи прогнозування.
90. Поясніть можливості використання методики маржинального аналізу для прийняття рішень у садово-парковому господарстві.
91. Поясніть сутність поняття «постійні витрати підприємства». Наведіть приклад.
92. Поясніть сутність поняття «змінні витрати підприємства». Наведіть приклад.
93. Поясніть сутність поняття «беззбитковий обсяг виробництва та реалізації продукції».
94. Як визначають величину беззбиткового обсягу виробництва та реалізації продукції аналітичним методом (у натуральному та вартісному вираженні)?
95. Як визначають величину беззбиткового обсягу виробництва та реалізації продукції графічним методом?
96. Як визначити необхідний обсяг виробництва (реалізації) продукції для отримання прибутку у визначеному розмірі?

97. Поясніть процес обґрунтування рішення щодо організації виробничого процесу на підприємстві залежно від обсягів беззбиткового виробництва та реалізації продукції з метою мінімізації витрат підприємства та збільшення прибутку.
98. Дайте визначення поняття «інвестиції».
99. Охарактеризуйте види інвестицій та їх значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.
100. Що розуміють під інвестиційним проєктом?
101. Що називають грошовим потоком?
102. Поясніть сутність методів дисконтування та пролонгування грошових потоків інвестиційного проєкту?
103. Поясніть сутність показника «коефіцієнт дисконтування» та наведіть методику його розрахунку.
104. Поясніть сутність показника «чиста теперішня вартість грошового потоку інвестиційного проєкту». Наведіть методику його розрахунку.
105. Поясніть сутність показника «внутрішня норма доходу». Наведіть методику його визначення аналітичним та графічним способом.
106. Поясніть сутність показника «рентабельність інвестицій» та наведіть методику його розрахунку.
107. Поясніть сутність показника «термін окупності інвестицій» та наведіть методику його розрахунку.
108. Поясніть сутність чутливого аналізу інвестиційного проєкту.
109. Охарактеризуйте методику проведення аналізу чутливості чистої теперішньої вартості грошового потоку інвестиційного проєкту до зміни факторів, що впливають на величину цього показника.
110. Поясніть сутність графічного способу представлення результатів чутливого аналізу інвестиційного проєкту за допомогою павукоподібної діаграми.
111. Назвіть та охарактеризуйте основні поняття теорії ігор.
112. Поясніть методику побудови платіжної матриці.
113. Наведіть особливості задач теорії ігор типу «ігри з природою».
114. Охарактеризуйте основні критерії вибору оптимальної стратегії гравця.
115. Поясніть сутність поняття «маркетинг».
116. Назвіть та охарактеризуйте основні елементи маркетингу.
117. Дайте визначення поняття «комплекс маркетингу».
118. Охарактеризуйте складові комплексу маркетингу (4P, 5P, 7P).
119. Охарактеризуйте принципи маркетингу.
120. Дайте визначення поняття «маркетингове середовище».
121. Охарактеризуйте фактори мікро- та макросередовища маркетингу.
122. Назвіть та наведіть приклад контактних аудиторій підприємств садово-паркового господарства.
123. Охарактеризуйте концепції маркетингу.
124. Охарактеризуйте види маркетингу залежно від характеру попиту.
125. Дайте визначення поняття «маркетингова інформаційна система».
126. Назвіть та охарактеризуйте складові маркетингової інформаційної системи.
127. Охарактеризуйте етапи процесу маркетингового дослідження.
128. Охарактеризуйте показники кон'юнктури ринку.

129. Поясніть методи маркетингових досліджень.
130. Окресліть напрями вивчення споживачів у рамках маркетингових досліджень.
131. Окресліть напрями вивчення посередників у рамках маркетингових досліджень.
132. Окресліть напрями вивчення постачальників у рамках маркетингових досліджень.
133. Окресліть напрями вивчення конкурентів у рамках маркетингових досліджень.
134. Дайте визначення поняття «товар». Наведіть приклад товарів, що виробляють підприємства садово-паркового господарства.
135. Назвіть критерії поділу товарів на групи.
136. Поясніть особливості просування товарів тривалого та короткочасного використання.
137. Поясніть особливості просування товарів повсякденного попиту, попереднього вибору, особливого та пасивного попиту.
138. Охарактеризуйте етапи процесу розробки нових товарів.
139. Дайте визначення поняття «життєвий цикл товару».
140. Охарактеризуйте етапи життєвого циклу товару.
141. Розкрийте спрямованість маркетингових заходів відповідно до етапів життєвого циклу товарів.
142. Дайте визначення поняття «політика розподілу» та поясніть його сутність.
143. Охарактеризуйте стратегічні і тактичні завдання політики розподілу.
144. Назвіть та поясніть етапи процесу вибору та управління каналами розподілу.
145. Назвіть види та дайте характеристику альтернативним системам розподілу.
146. Поясніть особливості традиційної маркетингової системи розподілу.
147. Поясніть особливості вертикальної маркетингової системи розподілу.
148. Поясніть особливості горизонтальної маркетингової системи розподілу.
149. Що називають каналом розподілу? Наведіть характеристики каналів розподілу.
150. Охарактеризуйте функції каналів розподілу.
151. Охарактеризуйте види каналів розподілу.
152. Поясніть особливості гуртової торгівлі та умови її використання.
153. Поясніть особливості роздрібною торгівлі та умови її використання.
154. Дайте визначення поняття «процес товароруху».
155. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу товароруху.
156. Дайте визначення поняття «цінова політика».
157. Назвіть етапи ціноутворення у порядку їхньої реалізації.
158. Назвіть та охарактеризуйте методи ціноутворення.
159. Назвіть та поясніть сутність стратегій ціноутворення.
160. Обґрунтуйте, які цінові стратегії можуть використовуватись на різних стадіях життєвого циклу товару.
161. Назвіть етапи стратегічного маркетингового планування у порядку їхньої реалізації.
162. Назвіть стратегії, виділені М. Портером (матриця конкуренції Портера), та наведіть їх характерні риси.
163. Розкрийте класифікацію маркетингових стратегій.
164. Дайте визначення поняття «послуга».
165. Назвіть особливості менеджменту у сфері послуг.
166. Дайте визначення поняття «реклама». Охарактеризуйте принципи реклами.
167. Назвіть види реклами.
168. Охарактеризуйте послідовність етапів процесу планування реклами.

169. Наведіть визначення поняття «маркетингова комунікаційна політика».
170. Охарактеризуйте етапи процесу маркетингових комунікацій.
171. Наведіть класифікацію засобів маркетингових комунікацій.
172. Поясніть сутність поняття «просування товару».
173. Наведіть етапи вибору комплексу просування товару.
174. Назвіть фактори, що впливають на вибір комплексу просування товару.
175. Охарактеризуйте методи складання бюджету просування товарів.
176. Поясніть засоби стимулювання збуту, що застосовують до споживачів, посередників, персоналу організації.
177. Що називають «персональним продажем»? Наведіть приклад продавців, що його здійснюють.
178. Поясніть сутність прямого маркетингу, як засобу маркетингових комунікацій.
179. Поясніть сутність індивідуального продажу, як засобу маркетингових комунікацій.
180. Поясніть сутність спонсорства, як засобу маркетингових комунікацій.
181. Охарактеризуйте особливості «паблік рилейшнз» у садово-парковому господарстві.
182. Поясніть сутність поняття «сегментування ринку». Назвіть мету сегментування ринку.
183. Поясніть етапи сегментування ринку.
184. Назвіть та охарактеризуйте фактори сегментування споживчого ринку.
185. Поясніть сутність позиціонування товару.
186. Охарактеризуйте стратегії позиціонування товарів.
187. Охарактеризуйте значення SWOT-аналізу у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг підприємств садово-паркового господарства.
188. Яким чином формується матриця SWOT-аналізу?
189. Назвіть типи альтернативних стратегій підприємства, що формуються залежно від виявлених його сильних, слабких сторін, можливостей та загроз діяльності.
190. Поясніть сутність поняття «конкурентоспроможність товару».
191. Охарактеризуйте фактори конкурентоспроможності товару.
192. Охарактеризуйте етапи оцінки конкурентоспроможності товару.
193. З якою метою здійснюється оцінка конкурентоспроможності товару?
194. Охарактеризуйте сутність методу оцінки конкурентоспроможності на основі інтегрального показника.
195. Охарактеризуйте критерії прийняття рішень щодо конкурентоспроможності товару на основі значень групових параметричних індексів за різними параметрами, а також інтегрального показника.

ГЛОСАРІЙ

Аналіз внутрішнього середовища організації – оцінювання функціональних складових організації з метою виявлення стратегічно сильних та слабких сторін організації.

Аналіз зовнішнього середовища організації – процес контролю зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також процес визначення можливостей і загроз для його діяльності.

Антикризовий менеджмент – це менеджмент, який спрямований на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів й усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Безбитковий обсяг виробництва та реалізації продукції – число одиниць продукції, які необхідно виробити та продати, щоби повністю покрити річні постійні витрати при даній ціні реалізації продукції та питомих змінних витратах.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних у часі й просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Виробничий ризик – ризик, пов'язаний із виробництвом товарів і послуг та здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності.

Внутрішня норма доходу – значення норми інтересу, при якому чиста теперішня вартість грошових потоків інвестиційного проекту дорівнює нулю.

Грошовий потік – залежність від часу грошових надходжень і платежів, що визначають за роками для розрахункового періоду, впродовж якого діятиме прийняте рішення.

Дерево рішень – це графічне зображення можливих напрямів дій, ймовірних подій, а також потенційних результатів кожного напрямку діяльності.

Дисконтування – процес зменшення майбутньої вартості до її еквівалента у теперішньому часі.

Економічний ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру відхилення від цілей, від бажаного результату, міру невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування.

Загальні функції менеджменту – це функції, які визначають лише вид управлінської діяльності, незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності (планування, організація, мотивація, контроль).

Закономірність – це сукупність взаємопов'язаних за змістом явищ, яка забезпечує стійку тенденцію або напрям у змінах системи.

Інвестиції – усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладають в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Інвестиційний проєкт – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей, однією з яких є одержання прибутку і/або соціального ефекту протягом заданого часу за встановлених ресурсних обмежень.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Комерційний ризик – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, створених чи придбаних підприємцем.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби.

Контроль – це процес спостереження за забезпеченням досягнення мети або кінцевих результатів діяльності організації.

Концепції маркетингу – підхід щодо організації маркетингової діяльності, який базується на відповідній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей.

Криза – крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Маржинальний аналіз – метод обґрунтування управлінських рішень, який базується на вивченні співвідношення між такими групами економічних показників, як витрати – обсяг виробництва (реалізації) продукції – прибуток, та прогнозуванні критичної величини кожного із цих показників при заданих обмеженнях.

Маркетинг – соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів.

Маркетингове середовище – сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність.

Менеджмент – самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямований на досягнення за ринкових умов кількісних цілей, шляхом раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів із застосуванням економічних, адміністративно-правових та інших методів управління.

Методи експертного оцінювання ризику – методи, що передбачають вивчення думки експертів стосовно ймовірності настання ризикової ситуації й факторів, які це зумовлюють, з подальшою статистично-математичною обробкою отриманих результатів опитування.

Методика планування – характеризує склад застосовуваних на підприємстві методів, способів і прийомів обґрунтування конкретних планових показників, а також зміст, структуру і порядок розробки плану.

Норма інтересу (ставка дисконту) – це вартість грошей або норма росту капіталу, яка відображає суспільну норму часових переваг.

Об'єкт менеджменту – поведінка і діяльність людей у різних організаціях (на підприємствах об'єктами менеджменту є також матеріальні та фінансові ресурси, тобто процеси, що здійснюються над ними).

Об'єкт ризику – система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі.

Оперативно-виробниче планування – процес доведення до безпосередніх виконавців виробничих завдань на різні періоди (місяць, декаду, тиждень, добу, зміну), виходячи з конкретних умов їх реалізації, що створились у плановому періоді.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети.

Організація виробництва – це координація та оптимізація у просторі і часі матеріальних і трудових елементів виробничого процесу, які спрямовані на досягнення завдань підприємства.

Планування – це процес визначення цілей діяльності на певний період, а також засобів, способів та умов їх досягнення.

Політика розподілу – це діяльність організації щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Прийняття рішення – процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, тобто вибором дій з усунення проблемної ситуації.

Принципи менеджменту – основні вихідні положення, якими потрібно керуватися у процесі здійснення менеджерської діяльності.

Прогноз – це науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи і строки їх досягнення.

Пролонгування – процес збільшення теперішньої вартості грошей до їх еквівалента у майбутньому.

Просування – створення і підтримування постійних зв'язків між організацією і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування, нагадування про свою діяльність.

Реклама – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

Рентабельність інвестицій – це показник, що відображає величину чистої вигоди, яку принесе за розрахунковий період кожна інвестована у проєкт одиниця капіталу.

Ризик – це діяльність, пов'язана із подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно й якісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі чи відхилення від мети.

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Системний підхід – це систематизований спосіб мислення, відповідно до якого у процесі обґрунтування та прийняття рішень у менеджменті необхідно враховувати як взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища підприємства, так і його залежність від зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід – підхід, в рамках якого здійснюється менеджмент за обставинами, тобто можливість застосування конкретних методів та концепцій менеджменту визначається конкретною ситуацією.

Специфічні функції менеджменту – це функції, які повністю залежать від організації (типу виробництва, спеціалізації, складності тощо).

Стиль керівництва – сукупність способів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих і взаємопов'язаних робіт щодо визначення довгострокової мети, напрямів діяльності підприємства.

Стратегічний план – це сукупність взаємоузгоджених заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

Суб'єкт ризику – особа, яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику.

Тактичний план – комплексна програма виробничо-господарської, економічної, соціальної діяльності на рік.

Термін окупності проєкту – це термін, впродовж якого інвестор може відшкодувати початкові затрати, забезпечивши при цьому бажаний рівень дохідності.

Технологія планування – полягає у регламентації строків, необхідного змісту, вимог до послідовності процедур складання різних розділів плану, а також регулювання механізму взаємодії виробничих, функціональних підрозділів та планових служб підприємства при складанні плану.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети діяльності.

Функції менеджменту – це відособлені види управлінської діяльності, спрямовані на досягнення цілей організації на основі ефективного використання капіталу, праці, підприємницького хисту та природних ресурсів.

Функція мотивації – процес спонукання працівників, трудового колективу до активності і підвищення продуктивності праці заради досягнення визначеної мети через стимулювання особистих і колективних інтересів.

Чиста теперішня вартість – різниця між сумою чистих грошових потоків, приведених до теперішнього часу, і сумою інвестиційних вкладень, приведених до теперішнього часу за тими ж коефіцієнтами дисконтування.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, що використовують для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства та полягає у виокремленні сильних, слабких сторін, можливостей та загроз підприємства чи певних аспектів його діяльності.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
2. Рутьєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.:ЦНЛ, 2019. 312 с.
3. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.
4. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.
5. Павліщук О.П., Головка А.А., Домашовець Г.С. Практикум для виконання практичних та самостійних робіт з дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» (частина 1). Київ, 2017. 151 с.
6. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
8. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. Київ : Каравела, 2008. 496 с.
9. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
10. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підруч. Київ: Знання, 2011. 423 с.

Додаткова література:

1. Адієс І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? К.: Наш формат, 2017. 288 с.
2. Адієс І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2018. 304 с.
3. Аппело Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 464 с.
4. Чжо Д. Становлення менеджера. Book Chef, Форс, 2020. 352 с.
5. Павліщук О.П., Головка А.А., Домашовець Г.С. Робочий зошит для виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство». Київ, 2017. 60 с.
6. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

7. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
8. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 368 с.
9. Адамовський О.М., Кушнір О.В. Еколого-економічна оцінка заходів щодо покращення стану насаджень регіонального ландшафтного парку «Знесіння». *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2012. Вип. 22.7. С. 126-132.
10. Марущак С. М., Єфімова Г. В., Пащенко О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посібник. 2019. 296 с.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. пос. 2-ге вид. 2018. 304 с.
12. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К.; ЦУЛ, 2020. 184 с.

Інформаційні ресурси інтернет

1. management.com.ua – бібліотека з менеджменту
2. inform.od.ua – нормативні акти у сфері управління
3. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
4. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.

Періодичні видання України з проблем бізнесу:

www.banker.com.ua – Банківські новини
www.business.ua – журнал "Бизнес"
www.expert.ua – журнал "Експерт–Украина"
www.dsnews.com.ua – газета "Деловая Столица"
www.kommersant.ua – газета "Коммерсант–Украина"
www.companion.ua – журнал "Компаньон"
www.kontrakty.com.ua – газета "Контракты"
www.investgazeta.net – "Украинская инвестиционная газета" www.korrespondent.net – Українська мережа новин "Korrespondent.net"