

Міністерство освіти та науки України

Рівненський державний гуманітарний університет

Кафедра менеджменту



65 - 275

РОБОЧИЙ ЗОШИТ

**та методичні рекомендації
для розв'язування ситуаційних завдань
з дисципліни "Менеджмент торгівельних підприємств"
здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 073 "Менеджмент"
денної форми навчання**

**Здобувача вищої освіти першого
рівня**

4 курсу групи _____

Робочий зошит та методичні рекомендації для розв'язування ситуаційних завдань з дисципліни "Менеджмент торговельних підприємств" здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 "Менеджмент" денної форми навчання. № 65-275 (Машта Н.О. – Рівне: РДГУ, 2020. 62 с.).

Укладач:

Машта Н.О., доцент кафедри менеджменту, канд.техн.наук

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту 21 січня 2020 року, протокол № 1.

Відповідальний за випуск завідувач кафедри менеджменту, канд. техн. наук, доцент Микитин Т.М.

Рецензенти:

Поляк К.Ю., доцент кафедри менеджменту РДГУ,
кандидат економічних наук

Савченко О.Р, доцент кафедри менеджменту РДГУ,
кандидат економічних наук, доцент

Зміст

Вступ	4
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №1	6
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №2	10
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №3	14
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №4	23
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №5	30
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №6	37
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №7	40
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №8	46
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №9	50
СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №10	54
Рекомендована література.....	59

Вступ

Важливу роль у підготовці менеджерів, які працюватимуть на ринку товарів і послуг, посідає дисципліна «Менеджмент торговельних підприємств». Адже торговельна сфера потребує спеціалістів, які здатні ґрунтовно проаналізувати будь-яке економічне завдання і знайти оптимальні шляхи їх розв'язання.

Робочий зошит складено відповідно до програми курсу "Менеджмент торговельних підприємств" для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 "Менеджмент".

У робочому зошиті наведено умови комплексних ситуаційних завдань, рекомендації та бланки для їх вирішення.

Мета: сформувати у здобувачів вищої освіти цілісну систему знань про особливості управління торговельними підприємствами, що дасть змогу розв'язувати спеціалізовані завдання і проблеми в процесі практичної діяльності.

Завдання: пояснити суть, зміст та завдання менеджменту торговельних підприємств, мерчандайзингу, категорійного менеджменту; опанувати методичний інструментарій здійснення аналізу у сфері оптової та роздрібною торгівлі; навчитися аналізувати явища, закономірності, тенденції, характерні для торговельного підприємства; навчитися визначати стратегічні напрями та шляхи розвитку і підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства; сформувати вміння і навички у майбутніх фахівців щодо управління торговельним підприємством.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

- описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

При цьому здобувачі вищої освіти мають:

знати:

- види та типи торговельних підприємств;
- підходи до оцінки торгового потенціалу;

- основи планування продажів, закупок, товарних запасів, інвентаризації;
- принципи ціноутворення у роздрібній торгівлі;
- специфіку управління асортиментом в окремих відділах магазину;
- особливості управління мерчандайзингом у магазині;
- підходи до контролю та оцінки роботи торгового персоналу;
- способи активного продажу товарів.

вміти:

- планувати та організовувати роботу торговельного підприємства;
- аналізувати процеси, що відбуваються на торговельному підприємстві для ефективного керування ним.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №1

Ви працюєте менеджером ТЦ «Злата Плаза». Відповідно до договору з виробником тканин ТОВ «Голді», ТЦ «Злата Плаза» у 2 кварталі поточного року мало бути поставлено текстильних товарів на суму 30000 грн. Фактично, на початок 3 кварталу поставлено текстильних товарів на суму 10000 грн., що негативно вплинуло на економічні показники ТЦ «Злата Плаза».

Керівник відділу збуту виробничого підприємства ТОВ «Голді» Іваненко С.І. своїм листом від 26 червня поточного року повідомив керівника ТЦ «Злата Плаза», що недопоставку текстильних товарів за 2 квартал буде компенсовано в 3 кварталі поточного року. Керівник ТЦ "Злата Плаза" Петренко В.І. доручив менеджеру комерційного відділу Сидоренку В.О. з'ясувати причини невиконання виробничим підприємством ТОВ «Голді» умов договору і доповісти йому.

Менеджер комерційного відділу ТЦ «Злата Плаза» Сидоренко В.О. з'ясував, що товарознавець цього відділу Віднічук Т.Я. ще місяць тому, порушивши умови, передбачені договором, дала усну згоду відділу збуту виробничого підприємства ТОВ "Голді" на завезення недопоставлених товарів у 3 кварталі поточного року.

Виробниче підприємство ТОВ "Голді" без поважних причин порушувало умови договору і в попередні періоди й мало попередження від ТЦ "Злата Плаза".

Інформацію щодо поставки текстильних товарів виробничим підприємством ТОВ "Голді" за асортиментними групами в 2 кварталі поточного року подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Поставки текстильних товарів ТЦ "Злата Плаза" за асортиментними групами у 2 кварталі поточного року, грн.

№ з/п	Товари	За договором	Фактично 2 кв.	Відхилення	Питома вага груп у загальному обсязі, %	
					план.	факт.
1	Вовняні тканини	5160	2470			
2	Льняні тканини	4020	2240			
3	Шовкові тканини	5240	3200			
4	Бавовняні тканини	13880	1140			
5	Синтетичні тканини	1700	950			
Разом						

Завдання:

1. Розрахувати відхилення у виконанні договору поставки текстильних товарів. Відповідь оформити у вигляді таблиці 1.1 та прийняти відповідне рішення про забезпечення виконання виробничим підприємством ТОВ "Голді" умов договору.
2. Розробити організаційні заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТЦ "Злата Плаза".
3. Підготувати лист керівнику ТОВ "Голді" про вжиття дієвих заходів, спрямованих на недопущення порушення умов договору у майбутньому.
4. Підготувати проект наказу про введення в дію розроблених заходів щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТЦ "Злата Плаза".

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання №1

Завдання 1. Розрахувати відхилення у виконанні договору поставки текстильних товарів. Відповідь оформити у вигляді таблиці 1.1 та прийняти відповідне рішення про

забезпечення виконання виробничим підприємством ТОВ "Голді" умов договору.

Таблиця 1.1 - Поставки текстильних товарів ТЦ "Злата Плаза" за асортиментними групами у 2 кварталі поточного року, грн.

№ з/п	Товари	За договором	Фактично 2 кв.	Відхилення	Питома вага груп у загальному обсязі, %	
					план.	факт.
1	Вовняні тканини	5160	2470			
2	Льняні тканини	4020	2240			
3	Шовкові тканини	5240	3200			
4	Бавовняні тканини	13880	1140			
5	Синтетичні тканини	1700	950			
Разом						

Висновки до таблиці 1.1:

Завдання 2. Розробити організаційні заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТЦ "Злата Плаза".

Відповідь доцільно оформити у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Організаційні заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТЦ "Злата Плаза"

Проблеми в управлінні КД ТЦ «Злата Плаза»	Напрямок вирішення проблеми	Заходи

Завдання 3. Підготувати лист керівнику ТОВ «Голді» про вжиття дієвих заходів, спрямованих на недопущення порушення умов договору у майбутньому.

При складанні офіційних документів, слід дотримуватись таких основних вимог:

- використовувати фірмові бланки;
- листи слід писати на ім'я відповідальної особи/директора;
- реєструвати листи у журналі вхідної та вихідної документації;
- чітко обґрунтовувати причини написання листа;
- чітко вказувати пропозиції щодо подальшої співпраці;
- лист зазвичай надсилається за підписом директора та відповідальної особи.

Завдання 4. Підготувати проект наказу про введення в дію розроблених заходів щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТЦ "Злата Плаза".

 назва підприємства

НАКАЗ

 (дата)

 (місто)

 (номер)

Назва (заголовок) наказу (про що наказ)

 Констатуюча частина тексту

НАКАЗУЮ:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Кому, що зробити, терміни.

5. Контроль за виконанням наказу покласти на _____

Керівник підприємства

 (підпис)

 (розшифрування підпису)

Проект наказу внесено

 (підпис)

 (розшифрування підпису)

 (посада)

Погоджено

 (підпис)

 (розшифрування підпису)

 (посада)

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №2

Ви – заступник директора торговельного підприємства "Fresh Fruits", що здійснює торгівлю плодоовочевою продукцією.

На діяльність підприємства суттєво впливає фактор сезонності і показник товарообігу має яскраво виражені сезонні коливання, від чого залежить значною мірою організація процесу обслуговування покупців.

Показники обороту торгового підприємства за три роки наведено у таблиці 2.1. На наступний рік загальний річний оборот передбачається в обсязі 2500 тис. грн.

Таблиця 2.1 - Сезонні коливання обороту торговельного підприємства "Fresh Fruits" за три роки

№ з/п	Роки та показники	Оборот за місяць, тис. грн.												Разом за рік
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
1	1-й рік	60	79	90	108	136	160	197	208	182	150	121	86	
2	2-й рік	76	90	107	134	149	192	220	233	212	190	111	93	
3	3-й рік	73	84	102	136	154	190	214	238	216	171	124	95	
4	За 3 роки разом													
5	У середньому за 3 роки													
6	Сезонні коливання, %													100%
7	Прогноз на наступний рік, тис. грн.													2500

Завдання:

1. Перерахуйте, які фактори зовнішнього середовища зумовлюють сезонні коливання у торгівлі плодоовочевою продукцією?
2. Проаналізуйте оборот підприємства по місяцях за останні три роки і спрогнозуйте сезонні коливання обороту на наступний рік.
3. Побудуйте дерево цілей, головною метою якого є зменшення негативного впливу сезонності на діяльність підприємства.
4. Складіть пояснювальну записку на ім'я директора з описом результатів аналізу і прогнозу, у якій обґрунтуйте пропозиції щодо деякого згладжування сезонності; запропонуйте шляхи розв'язання проблеми забезпеченості необхідною кількістю персоналу з настанням сезону.

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання № 2

Завдання 1. Перерахуйте, які фактори зовнішнього середовища зумовлюють сезонні коливання у торгівлі плодоовочевою продукцією.

Завдання 2. Проаналізуйте оборот підприємства по місяцях за останні три роки і спрогнозуйте сезонні коливання обороту на наступний рік.

Відповідь оформіть у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Сезонні коливання обороту торговельного підприємства "Fresh Fruits" за три роки

№ з/п	Роки та показники	Оборот за місяць, тис. грн.												Разом за рік
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
1	1-й рік	60	79	90	108	136	160	197	208	182	150	121	86	
2	2-й рік	76	90	107	134	149	192	220	233	212	190	111	93	
3	3-й рік	73	84	102	136	154	190	214	238	216	171	124	95	
4	За 3 роки разом													
5	У середньому за 3 роки													
6	Сезонні коливання, %													100%
7	Прогноз на наступний рік, тис. грн.													2500

Завдання 3. Побудуйте дерево цілей, головною метою якого є зменшення негативного впливу сезонності на діяльність підприємства.

3.1. Насамперед, необхідно визначити, які проблеми можуть виникнути у підприємства з настанням сезону та вказати напрямки їх вирішення:

3.2 Згрупувати виявлені проблеми за напрямками діяльності (наприклад, пов'язані з кадровими проблемами ...).

3.3 Скласти дерево цілей, головною метою якого є зменшення негативного впливу сезонності на діяльність підприємства (за формою рисунку 2.1).

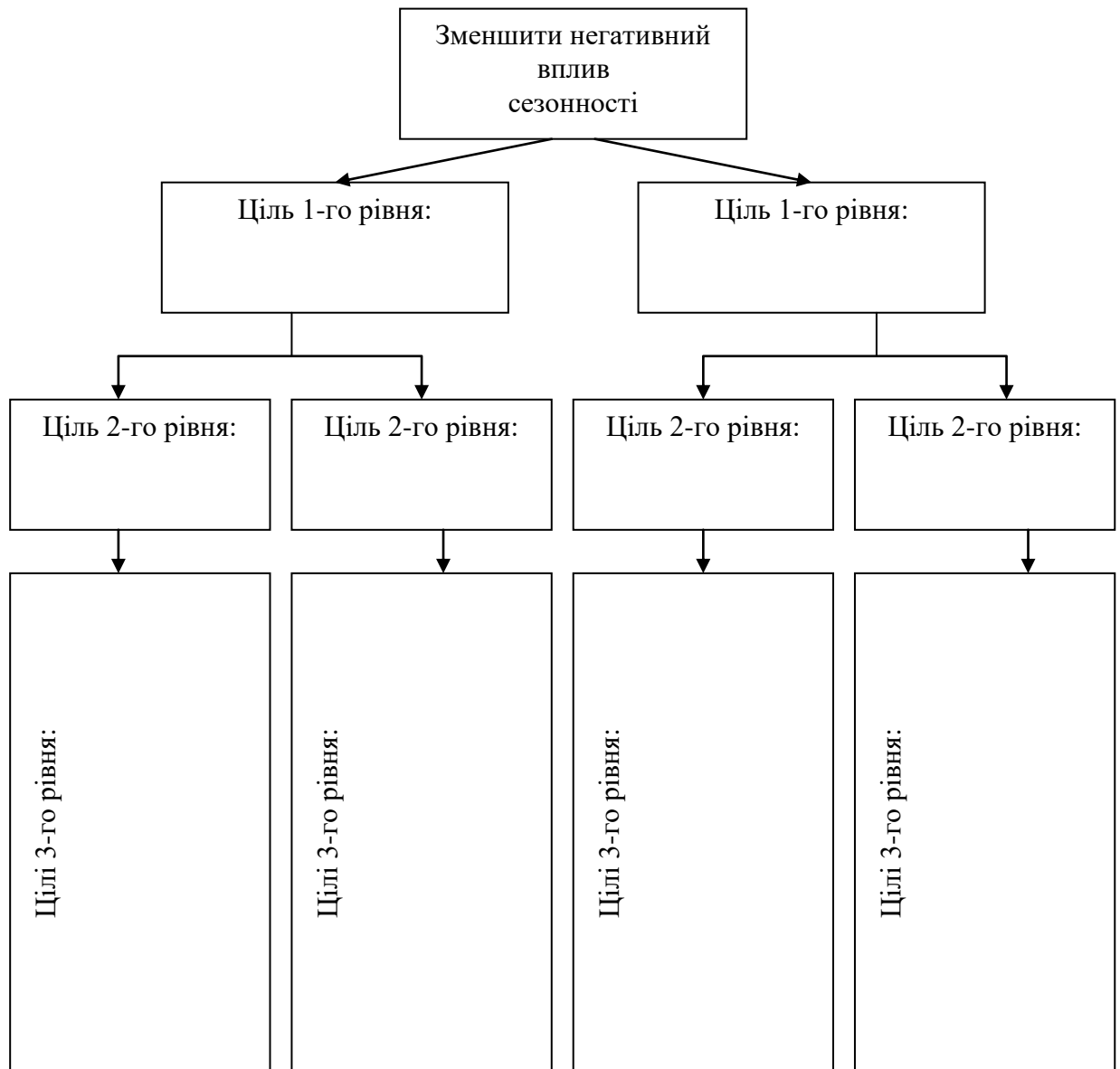


Рисунок 2.1 - Схема дерева цілей

Завдання 4. Складіть пояснювальну записку на ім'я директора з описом результатів аналізу і прогнозу, у якій обґрунтуйте пропозиції щодо деякого згладжування сезонності; запропонуйте шляхи розв'язання проблеми забезпеченості необхідною кількістю персоналу з настанням сезону.

Директору підприємства _____

заступника директора _____

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Проведено аналіз сезонних коливань обороту підприємства за останні три роки та прогнозний розрахунок сезонної хвилі на наступний рік. Розрахунок (за методом сезонної середньої) додається. Товарообіг протягом року змінюється від _____ (мінімальне значення коефіцієнта) у _____ (місяць) до _____ (максимальне значення коефіцієнта) у _____ (місяць). Якщо ця тенденція збережеться наступного року, товарообіг змінюватиметься у діапазоні від _____ (мінімальне значення) у _____ (місяць) до _____ (максимальне значення) у _____ (місяць).

Такі коливання призводять до:

(вказати, які ускладнення виникають внаслідок сезонності)

Згладжуванню впливу сезонності сприятиме:

(вказати пропозиції для згладжування сезонності відповідно до складеного дерева цілей)

Основними способами фінансування вказаних пропозицій можуть стати:

(запропонуйте шляхи інвестування)

Дата

Підпис

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №3

Ви – менеджер відділу економіки багатoproфiльного публічного акціонерного товариства "Едіта". ПАТ "Едіта" є юридичною особою, що діє на засадах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс та рахунки в установах банку.

Предметом діяльності ПАТ "Едіта" є: роздрібна та оптова торгівля товарами широкого вжитку, створення та експлуатація закладів масового і швидкого харчування, магазинів кулінарії, барів тощо; створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів; транспортне обслуговування юридичних та фізичних осіб, організація та проведення аукціонів, виставок-продажів та ін.

Підприємство розташоване в окремому двоповерховому будинку житлового масиву адміністративного району великого міста. У радіусі 500 м знаходиться функціонуючий ринок, зупинки метро, автобусні та трамвайні зупинки, а також кінотеатр. Загальна площа підприємства – 3500 м², в тому числі торговельна – 1200 м². На розміщення робочих місць управлінського персоналу виділено майже 800 м² на першому поверсі будівлі.

Працює підприємство з 8.00 до 20.00 год. без перерви на обід та вихідних днів. На підприємстві організовано шість товарних секцій з реалізації: непродовольчих товарів, бакалійних товарів, кондитерських виробів, гастрономії, горілчаних виробів та рибних товарів. Крім цього, на першому поверсі підприємства з 10.00 до 18.00 год. працює кафетерій на 50 місць, у якому виготовляється і реалізується продукція власного виробництва.

На підприємстві працює 128 осіб, у тому числі управлінського персоналу – 34 особи, чисельність робітників торговельно-оперативного персоналу складає 35 осіб, допоміжного персоналу – 59 осіб. Штатний розклад управлінського персоналу ПАТ "Едіта" наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Штатний розклад управлінського персоналу ПАТ "Едіта", осіб

№ з/п	Посади	Кількість до скорочення	Кількість після скорочення
1	Голова правління	1	
2	Заступник голови правління з питань економіки	1	
3	Менеджер відділу економіки	1	
4	Заступник менеджера відділу економіки	1	
5	Економіст	5	
6	Заступник голови правління з питань персоналу	1	
7	Менеджер відділу персоналу	1	
8	Заступник менеджера відділу персоналу	1	
9	Інженер відділу персоналу	2	
10	Заступник голови правління з питань маркетингу	1	
11	Менеджер відділу маркетингу	1	
12	Заступник менеджера відділу маркетингу	1	
13	Маркетолог	5	
14	Головний бухгалтер	1	
15	Заступник головного бухгалтера	1	
16	Бухгалтер	5	
17	Системний адміністратор	1	
18	Оператор ПК	1	
19	Товарознавець	1	
20	Архіваріус	1	
21	Офіс-менеджер	1	
	Разом	34	

На звітних зборах ПАТ "Едіта" було визначено, що підприємство має суттєві недоліки в роботі, про що свідчать такі відомості:

- обсяг виробництва і реалізації власної продукції в кафетерії скоротився порівняно з минулим роком на 50%;
- не використовується вільна земельна площа 4000 м² біля підприємства;
- не раціонально використовується орендований павільйон на ринку, який працює тільки в одну зміну з двома вихідними днями;
- не здійснюється пошук нових ринків збуту товарів;
- не розроблено стратегію розвитку підприємства;
- спеціалістами апарату управління не здійснюється належним чином аналіз оборотності запасів;
- не чітко визначені функції і функціональні зв'язки між структурними підрозділами апарату управління в діючій організаційній структурі підприємства;
- необґрунтовано збільшилася чисельність управлінського персоналу при зниженні рівня основних показників діяльності підприємства.

Є й інші недоліки: не проводяться систематично виставки-продажі товарів, не надаються додаткові торговельні послуги покупцям; не використовуються за призначенням кошти, які плануються для механізації трудомістких процесів, пов'язаних з розвантаженням вантажів і переміщенням їх всередині підприємства та автоматизацією функцій управління (що призводить до зниження продуктивності праці персоналу та невиправданого збільшення чисельності та ін.).

Через наведені вище недоліки у роботі апарату управління підприємством обсяг продажу товарів порівняно з минулим роком скоротився на 20%, рентабельність знизилася з 5 до 3%, витрати обігу підвищилися на 1 %; витрати на утримання управлінського персоналу підвищилися на 5,7%.

У зв'язку з цим виникла необхідність проаналізувати слабкі і сильні сторони діяльності ПАТ "Едіта" та розробити конкретні заходи щодо підвищення рівня ефективності його роботи.

Завдання:

1. Провести SWOT-аналіз діяльності ПАТ "Едіта".
2. Визначити основні функції структурних підрозділів та спеціалістів апарату управління. Обґрунтувати скорочення управлінського персоналу на 45%.
3. Розробити заходи щодо підвищення рівня ефективності управління підприємством. Обґрунтувати необхідність їх впровадження.
4. Підготувати та організаційно оформити рішення щодо затвердження заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління ПАТ "Едіта".

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання № 3

Завдання 1. Провести SWOT-аналіз діяльності ПАТ "Едіта"

Пригадайте методіку проведення SWOT-аналізу, наведену нижче (за даними агентства Інтернет-маркетингу «Aurim» (<https://copywritergranovskaya.wordpress.com/2018/01/31/kak-provesti-swot-analiz-primer-27-voprosov-i-10-shablonov/>)). Використайте її для проведення SWOT-аналізу діяльності ПАТ "Едіта".

Методика проведення SWOT-аналізу:

1. **Конкретизуйте сферу досліджень.** Якщо проводити аналіз, що охоплює весь бізнес, то результати вийдуть узагальненими. Виділіть напрямок, по якому буде проведено аналіз: окрема товарна одиниця чи група товарів, виробничий процес, фінансові потоки, адміністративний ресурс та ін. **В невеликих компаніях і приватним підприємцям доцільно проводити SWOT-аналіз по всій діяльності вцілому.**

2. **Будьте об'єктивними.** Використовуйте різнобічну інформацію, не покладайтеся виключно на власну думку. Сильна сторона тільки тоді буде сильною, якщо такою її бачить ринок, а не тільки власник бізнесу. Залучіть до SWOT-аналізу співробітників і клієнтів. Чим більше тез ви зберете в процесі мозкового штурму, тим краще.
3. **Чітко викладайте ідеї.** Уникайте великих і двозначних формулювань. Чим простіше, тим краще.
4. **Зафіксуйте в таблиці 3.2** сильні і слабкі сторони компанії.

Таблиця 3.2 - Сильні і слабкі сторони компанії

Параметр	Сильна сторона	Слабка сторона
Організація		
Виробництво (організація надання основних та додаткових послуг)		
Постачання та логістика		
Інновації		
Фінанси		
Маркетинг		
Персонал		
Безпека		
Матеріально-технічне забезпечення		

- При встановленні **сильних** сторін доцільно дати відповіді на такі запитання:
- Які переваги має підприємство перед конкурентами?
 - Яка основна діяльність компанії?
 - Які напрямки діяльності найбільш прибуткові?
 - У яких напрямках компанія досягає найкращих результатів?

- При встановленні **слабких** сторін доцільно дати відповіді на такі запитання:
- У яких напрямках у компанії є проблеми і недопрацювання?
 - Яких ресурсів не вистачає для підприємства?
 - Яких цілей компанії не вдається досягти?
 - Як компанія втрачає прибуток?
 - Які сфери діяльності компанії потрібно покращити?

5. Заповніть таблицю 3.3 загроз та можливостей

Таблиця 3.3 – Загрози і можливості у діяльності компанії

Параметр	Можливості	Загрози
Попит		
Конкуренція		
Маркетинг		
Економіка		
Політика		
Науково-технічні фактори		
Соціально-демографічна ситуація		
Культурна сфера		
Природа та екологія		

- При встановленні **можливостей** доцільно дати відповіді на такі запитання:
- Чи існують тенденції на ринку, які можна використати для розвитку компанії?
 - Чи є у компанії потенціал розширити межі присутності на ринку?
 - Які нові технології можна використати для укріплення бізнесу?
 - Чи існують нові потреби клієнтів, які необхідно задовольнити?

При встановленні **загроз** доцільно дати відповіді на такі запитання:

- Які зовнішні фактори заважають досягненню цілей компанії?
- Хто з конкурентів веде агресивну стратегію розвитку?
- Які конкуренти більш успішні, ніж компанія?
- Чи може поточна економічна ситуація вплинути на бізнес?
- Чи можуть зміни в законодавстві вплинути на бізнес?
- Які тенденції в бізнес-співтоваристві можуть істотно вплинути на компанію?
- Які в компанії є вразливі місця?

6. **Виділіть в кожному стовпчику 3-10 найбільш важливих факторів.** Ранжуйте їх за силою впливу на бізнес (сильні та слабкі сторони необхідно ранжувати відповідно до їх важливості в очах покупців). Складіть перехресну таблицю SWOT (**таблиця 3.4**), у якій визначте:

- Як за допомогою сильних сторін можна скористатися можливостями (поле СіМ)?
- Як сильні сторони допомагають нейтралізувати загрози (поле СіЗ)?
- Які слабкі сторони заважають скористатися можливостями (СлМ)?
- Як слабкі сторони посилюють загрози, які ризики (СлЗ)?

Таблиця 3.4 - Перехресна таблиця SWOT-аналізу компанії

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
	С ₁ С ₂ С ₃ С ₄ С ₅	Сл ₁ Сл ₂ Сл ₃ Сл ₄ Сл ₅
Зовнішні фактори		
Можливості	Поле СіМ	Поле СлМ
Можливості, що надаються зовнішнім середовищем М ₁ М ₂ М ₃ М ₄ М ₅	С ₁ дозволяє нами використати М ₁ і М ₂ і т.д.	Сл ₁ може завдати нам використанню М ₂ і М ₄
Загрози	Поле СіЗ	Поле СлЗ
Загрози зовнішнього середовища (З) З ₁ З ₂ З ₃ З ₄ З ₅	С ₂ дозволить нам нейтралізувати З ₁ , З ₂ , З ₅	Сл ₂ посилюють загрози З ₃ , З ₄

7. Залежно від отриманих результатів, **розробіть план використання переваг і можливостей**, а також усунення слабких сторін та нівелювання загроз. Комбінації елементів SWOT-аналізу утворюють певні стратегії (рисунк 3.1). Виходячи з них, виберіть потрібний напрямок розвитку та запропонуйте шляхи удосконалення діяльності компанії.

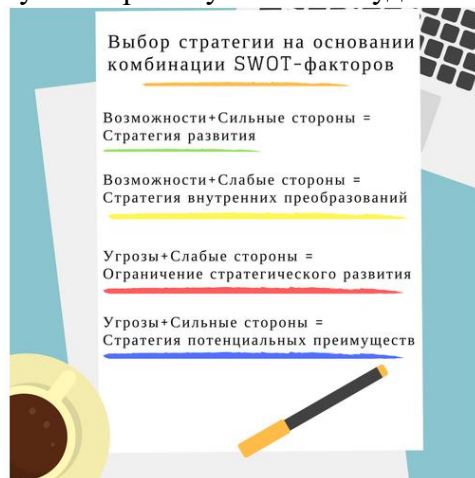


Рисунок 3.1 – Вибір стратегії на основі SWOT-факторів

Завдання 2. Визначити основні функції структурних підрозділів та спеціалістів апарату управління. Обґрунтувати скорочення управлінського персоналу на 45%.

а) Виходячи із даних таблиці 3.1, необхідно **виокремити основні структурні підрозділи** підприємства. Після цього – розписати їх основні функції. Відповідь доцільно оформити у вигляді таблиці 3.5.

б) **порахувати кількість управлінського персоналу, який необхідно скоротити.**

в) у таблиці 3.6 **навести кількість персоналу до і після скорочення.** Нижче – обґрунтувати свій вибір.

Таблиця 3.5 – Функції структурних підрозділів компанії

№ з/п	Найменування структурного підрозділу	Посади, що входять до підрозділу	Функції структурного підрозділу
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Таблиця 3.6 - Штатний розклад управлінського персоналу ПАТ "Едіта", осіб

№ з/п	Посади	Кількість до скорочення	Кількість після скорочення
1	Голова правління	1	
2	Заступник голови правління з питань економіки	1	
3	Менеджер відділу економіки	1	
4	Заступник менеджера відділу економіки	1	
5	Економіст	5	
6	Заступник голови правління з питань персоналу	1	
7	Менеджер відділу персоналу	1	
8	Заступник менеджера відділу персоналу	1	
9	Інженер відділу персоналу	2	
10	Заступник голови правління з питань маркетингу	1	
11	Менеджер відділу маркетингу	1	
12	Заступник менеджера відділу маркетингу	1	
13	Маркетолог	5	
14	Головний бухгалтер	1	
15	Заступник головного бухгалтера	1	
16	Бухгалтер	5	
17	Системний адміністратор	1	
18	Оператор ПК	1	
19	Товарознавець	1	
20	Архіваріус	1	
21	Офіс-менеджер	1	
	Разом	34	

Завдання 3. Розробити заходи щодо підвищення рівня ефективності управління підприємством. Обґрунтувати необхідність їх впровадження.

Завдання 4. Підготувати та організаційно оформити рішення щодо затвердження заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління ПАТ "Едіта".

назва підприємства

НАКАЗ

(дата)

(місто)

(номер)

Назва (заголовок) наказу (про що наказ)

Констатуюча частина тексту

НАКАЗУЮ:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Кому, що зробити, терміни.

5. Контроль за виконанням наказу покласти на _____

Керівник підприємства

(підпис)

(розшифрування підпису)

Проект наказу внесено

(підпис)

(розшифрування підпису)

(посада)

Погоджено

(підпис)

(розшифрування підпису)

(посада)

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №4

Сім випускників університету (менеджери на ринку товарів та послуг, товаровознавець, економіст, юрист) у м. Рівне вирішили організувати торгово-посередницьку фірму "Устя", що має здійснювати оптову та роздрібну торгівлю канцелярськими товарами. На роботу також запросили бухгалтера з досвідом роботи, секретаря, водія, 3 продавців, 2 комірників.

На перший рік діяльності бізнес-планом передбачені такі посадові оклади: директор – 10000 грн., заступник – 8000 грн., менеджер з продажу – 6000 грн., головний бухгалтер – 6500 грн., економіст – 6500 грн., товаровознавець – 6200 грн., секретар – 4500 грн., юрисконсульт – 6500 грн., водій – 4500 грн., продавці – 5000 грн., комірники – 4500 грн. За умовами бізнес-плану річний фонд оплати праці не повинен перевищувати (з нарахуваннями) 1 600 000 грн.

Нарахування: 18% - ставка податку на доходи фізичних осіб, 1,5% - військовий збір, 22% - ставка єдиного соціального внеску.

Завдання:

1. Розрахуйте фонд основної заробітної плати на рік і обов'язкові нарахування до нього. Передбачте надбавки за знання іноземної мови, за суміщення професій, за розширення зони обслуговування; доплати визначте самі, але зважте на те, що за умовами бізнес-плану річний фонд оплати праці не повинен перевищувати (з нарахуваннями) – 1 600 000 грн.
2. Запропонуйте та обґрунтуйте організаційну структуру і штатний розпис торговельного підприємства, накресліть органіграму.
3. Наведіть товаровознавчу класифікацію асортименту канцелярських товарів, які планує реалізовувати фірма "Устя".
4. Запропонуйте перелік рекламних заходів, які необхідно провести для новоствореного підприємства. Вкажіть переваги та недоліки кожного із запропонованих засобів реклами.

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання №4

Завдання 1. Розрахуйте фонд основної заробітної плати на рік і обов'язкові нарахування до нього (таблиця 4.1). Передбачте надбавки за знання іноземної мови, за суміщення професій, за розширення зони обслуговування; доплати визначте самі, але зважте на те, що за умовами бізнес-плану річний фонд оплати праці не повинен перевищувати (з нарахуваннями) – 1 500 000 грн.

а) Розв'яжіть запропоновані тести:

1. Вкажіть, чи податок на доходи фізичних осіб (18%) та військовий збір (1,5%) потрібно включати до фонду заробітної плати?
 - а) так, ці платежі є складовими фонду заробітної плати і їх завжди необхідно враховувати при розрахунку цього фонду;
 - б) ні, оскільки ці платежі вираховуються із нарахованого фонду заробітної плати кожного працівника і сплачуються у вигляді податків;
 - в) ні, вони не входять до складу фонду оплати праці і сплачуються з інших коштів підприємства;
 - г) так, в окремих випадках.
2. Вкажіть, чи внески підприємств на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (22%) потрібно включати до фонду заробітної плати?
 - а) так, ці платежі є складовими фонду заробітної плати і їх завжди необхідно враховувати при розрахунку цього фонду;
 - б) ні, оскільки ці платежі вираховуються із нарахованого фонду заробітної плати кожного працівника і сплачуються у вигляді податків;

- в) ні, вони не входять до складу фонду оплати праці і сплачуються з інших коштів підприємства;
- г) так, в окремих випадках.

б) Вкажіть, чим відрізняється оклад від зарплати.

в) Дайте визначення терміну «фонд заробітної плати».

г) Проведіть розрахунок фонду заробітної плати у таблиці 4.1.

Завдання 2. Запропонуйте та обґрунтуйте організаційну структуру і штатний розпис торговельного підприємства, накресліть органіграму.

а) Вкажіть, чим відрізняються поняття «штатний розклад» і «штатний розпис».

б) Дайте визначення терміну «штатний розпис».

в) Ознайомтеся із загальною структурою штатного розпису.

Таблиця 4.1 – Розрахунок річного фонду заробітної плати

№ з/п	Посада	Чисельність працівників	Місячний фонд заробітної плати					Усього за місяць	Річний фонд заробітної плати	Доплати			Усього за рік
			Основний оклад	Надбавки			За роботу у святкові дні			За роботу в нічні години	Інші		
				За знання іноземної мови	За суміщення професій	За розширення зони обслуговування						Інші	
1	Директор												
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
	Усього												

г) складіть штатний розпис для торгово-посередницької фірми «Устя» за формою, наведеною нижче.

Затверджую штат у кількості _____
штатних одиниць з місячним
фондом заробітної плати
_____ гривень

(посада)

(підпис керівника) (ініціали і прізвище)

(число, місяць, рік) М. П.

ШТАТНИЙ РОЗПИС

(назва установи)
на 20____ рік

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн)	Надбавки (грн)	Доплати (грн)	Фонд заробітної плати на місяць (грн)	Фонд заробітної плати на _____ рік (грн)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
Усього							

Директор

Керівник бухгалтерської служби / начальник планово-фінансового підрозділу – **Головний бухгалтер**
М.П

(підпис) (ініціали і прізвище)

(підпис) (ініціали і прізвище)

д) **Оберіть оптимальний тип організаційної структури управління для торгово-посередницької фірми «Устя». Проаналізуйте її переваги та недоліки.**

Тип організаційної структури - _____

Таблиця 4.2 – Переваги та недоліки обраного типу організаційної структури

Переваги	Недоліки

е) Накресліть органіграму торгово-посередницької фірми «Устя».

Завдання 3. Наведіть товарознавчу класифікацію асортименту канцелярських товарів, які планує реалізувати фірма "Устя".

Канцелярські товари – це

Класифікація канцелярських товарів:

Завдання 4. Запропонуйте перелік рекламних заходів, які необхідно провести для новоствореного підприємства. Вкажіть переваги та недоліки кожного із запропонованих засобів реклами.

а) Пригадайте, які існують основні засоби рекламного впливу.

б) Оберіть ті засоби реклами, які на Вашу думку, будуть найдоцільнішими для новоствореного підприємства «Устя». Результати запишіть у таблицю 4.3.

в) при встановленні переваг та недоліків основних засобів розповсюдження реклами слід враховувати такі фактори. Відповідь оформіть у вигляді таблиці 4.3.

1) Чисельність аудиторії; 2) Повторні контакти аудиторії з рекламою; 3) Вторинна аудиторія; 4) Сконцентрованість на цільовій аудиторії; 5) Оперативність; 6) Довговічність; 7) Тривалість контакту з рекламою; 8) Якість відтворення реклами; 9) Сусідство реклами конкурентів; 10) Ступінь залучення уваги; 11) Емоційний вплив; 12) Вартість одного контакту.

Таблиця 4.3 – Переваги та недоліки обраних засобів реклами

Засіб реклами	Переваги	Недоліки

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №5

Ви – менеджер відділу персоналу публічного акціонерного товариства "Вікторія".

ПАТ "Вікторія" діє згідно зі Статутом, має рахунки в банку, самостійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані із закупівлею і реалізацією продовольчих та непродовольчих товарів населенню великого міста. У ПАТ "Вікторія" працює 950 осіб, з них - працівників апарату управління 62 особи. Організаційну структуру управління ПАТ "Вікторія" наведено на рисунку 5.1.

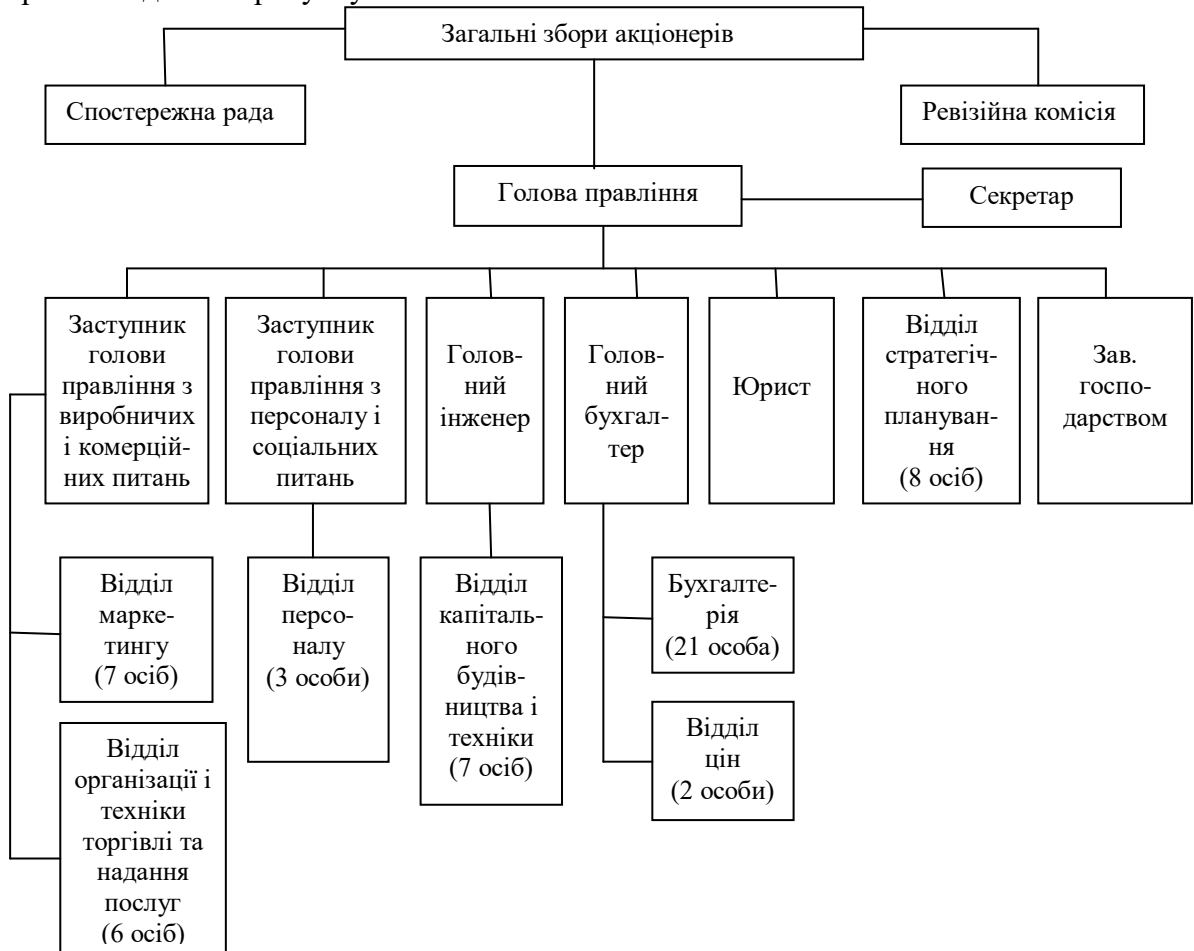


Рисунок 5.1 - Організаційна структура управління ПАТ "Вікторія"

Голова правління ПАТ "Вікторія" призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з'явилося 10 осіб. Голова правління доручив своєму секретарю вивчити причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарада почалася із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Голова правління повідомив присутніх, що ця нарада буде присвячена розробці заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізації комерційної діяльності.

Нарада почалась 30-хвилинною доповіддю Голови правління, у якій йшлося про невиконання плану з товарообігу і прибутків, про відсутність у продажі широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на складах, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства. Наводились усім відомі дані, вкотре піддавались критиці керівники відділів маркетингу, персонал та окремі спеціалісти за "неприйняття заходів" тощо.

Але почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища Голові правління не вдалось тому, що на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління робили спробу відвести критику від себе, наводили приклади недбайливого ставлення до виконання своїх обов'язків працівники інших структурних підрозділів.

Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, на нараді доповідачі не дотримувались регламенту. У приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад у цьому товаристві спостерігались й раніше.

Завдання:

1. Дати оцінку якості проведеної виробничої наради ПАТ "Вікторія" та визначити, які помилки в організації виробничої наради було допущено.
2. Скласти технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань (у схемі передбачити визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збирання і підготовку належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради).
3. Підготувати проект протоколу проведеної виробничої наради та організаційно його оформити.
4. Перерахувати основні способи стимулювання збуту продовольчих товарів, що можуть бути використані у комерційній діяльності ПАТ "Вікторія".

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання №5

Завдання 1. Дати оцінку якості проведеної виробничої наради ПАТ "Вікторія" та визначити, які помилки в організації виробничої наради було допущено.

1.1 Ознайомтеся із вимогами до ефективного проведення ділових нарад. Як джерело інформації можна використати наступні сайти:

<https://studfiles.net/preview/5082808/page:56/>

https://studopedia.su/14_58400_osnovni-vimogi-do-provedennya-dilovih-narad.html

https://pidruchniki.com/16451021/menedzhment/klasifikatsiya_dilovih_narad_metodika_ratsionalnogo_provedennya

1.2 Наведіть основні вимоги до проведення виробничих нарад за критеріями, наведеними у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 - Критерії оцінки якості виробничих нарад

№ з/п	Критерій	Рекомендації довідкової літератури	Виявлені помилки в організації виробничої наради
1	Час початку наради		

№ з/п	Критерій	Рекомендації довідкової літератури	Виявлені помилки в організації виробничої наради
2	Тривалість наради		
3	Чисельність працівників, залучених до наради		
4	Дії у разі неявки значної кількості працівників на нараду		
5	Виступ керівника		
6	Зміст наради		
7	Підбиття підсумків наради		
8	Повідомлення про заплановану нараду		
9	Регламент доповідей		
10	Технічні аспекти		

1.3 Проаналізуйте запропоновану ситуацію за критеріями, наведеними в таблиці 6.1. Сформулюйте висновки.

Завдання 2. Скласти технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань (у схемі передбачити визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збирання і підготовку належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради).

Завдання 3. Підготувати проект протоколу проведеної виробничої наради та організаційно його оформити.

3.1 Дайте визначення терміну «протокол наради».

3.2 Вкажіть, які розрізняють види протоколів за обсягом фіксованих даних.

3.3 Ознайомтеся із загальними вимогами до протоколів, наведеними нижче.

Протокол має такі реквізити (за даними Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: навч. Посібник. Київ: Літера, 2003. 291 с.)

1. Назву виду документа, яку пишуть посередині рядка;
2. Порядковий номер протоколу;
3. Назва зборів, конференції, засідання, наради із зазначенням їх характеру (загальні збори, виробнича нарада, розширена нарада);
4. Назва установи, підприємства чи організації, де відбулися збори, конференція;
5. Дата проведення зборів, засідання, наради, яку пишуть нижче від назви організації з лівого боку. У цьому ж рядку з правого боку пишуть місце проведення (назву міста);
6. Кількісний склад учасників, який пишуть з нового рядка. У разі великої кількості присутніх на засіданні їх список складають окремо й додають, а в протоколі зазначають лише загальну кількість. Якщо кількість учасників сягає 10 —12 осіб, то вказують усіх присутніх;
7. Посади, прізвища, ініціали керівників зборів, конференції, наради (голови, секретаря, членів президії);
8. Порядок денний, тобто питання, що їх розглядають на зборах, нараді або конференції. Питання у порядку денному формулюють у називному відмінку;
9. Основний текст протоколу.

Основний текст протоколу поділяється на розділи, які відповідають пунктам порядку денного. Кожний розділ містить: «Слухали», «Виступили», «Ухвалили».

Слово «СЛУХАЛИ» друкується великими літерами, після нього ставиться двокрапка. У наступному рядку з абзацу вказують ініціали та прізвище доповідача (у називному відмінку), тему доповіді. Далі викладається основний зміст доповіді або вказується, що текст додається.

Так само оформляється розділ «ВИСТУПИЛИ».

У розділі «УХВАЛИЛИ» повністю записується прийняте рішення, яке може складатися з одного чи кількох пунктів або з констатуючої частини й резолюції.

10. Перелік додатків до протоколу із зазначенням кількості сторінок;
11. Підписи керівників зборів, засідання, конференції (голови й секретаря).

3.4 Підготуйте протокол проведеної виробничої наради.

Завдання 4. Перерахувати основні способи стимулювання збуту продовольчих товарів, що можуть бути використані у комерційній діяльності ПАТ "Вікторія".

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №6

Ви - економіст публічного акціонерного товариства "Експерт".

ПАТ "Експерт" є самостійним господарюючим суб'єктом, здійснює роздрібну та оптову торгівлю продовольчими і непродовольчими товарами, а також надає додаткові послуги населенню великого міста.

Загальна площа підприємства складає 500 м², у тому числі торговельна – 250 м². Загальна чисельність працівників – 28 осіб, у тому числі управлінського персоналу – 8 осіб (голова правління – 1; гол. бухгалтер – 1; бухгалтер – 1; економіст – 1; маркетолог – 1; товарознавець – 1; офіс-менеджер – 1, інспектор з питань персоналу – 1).

Незважаючи на те, що ПАТ "Експерт" розташоване в центральній частині великого міста з інтенсивним рухом транспорту (зупинка метро, автобусів, трамваїв), воно працює в одну зміну (з 8 до 17 год.), з перервою на обід. Цей фактор стримує розвиток товарообороту та збільшення прибутків, що негативно впливає на оплату праці персоналу. Крім цього, допускаються серйозні порушення щодо ритмічного виконання виробничих завдань по декадах місяця (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1 - Виконання виробничих завдань за останній місяць

Показники	Продаж товарів та надання послуг по декадах			За місяць
	1	2	3	
Плановий обсяг ($V_{\text{план}}$), ум. гр. од.	4000	4000	4000	12000
Фактичний обсяг ($V_{\text{факт}}$), ум. гр. од.	1500	2500	6000	10000

На зборах акціонери вимагали ретельніше аналізувати виконання виробничих завдань, підвищення заробітної плати, організації більш стабільної роботи підприємства та перегляду його графіка роботи.

Завдання:

1. Розрахувати коефіцієнт ритмічності виконання обсягів продажу товарів та надання послуг споживачам за останній місяць.
2. З метою збільшення обсягів продажу товарів та надання додаткових послуг споживачам розробити та обґрунтувати новий графік роботи підприємства.
3. Наведіть перелік додаткових послуг, що можуть надаватися ПАТ "Експерт" при здійсненні торговельної діяльності.
4. Підготувати проект наказу щодо затвердження нового графіка роботи ПАТ "Експерт".

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання 6

Завдання 1. Розрахувати коефіцієнт ритмічності виконання обсягів продажу товарів та надання послуг споживачам за останній місяць.

1.1 Дайте визначення терміну «Ритмічність виробництва (продажу)»

Ритмічність виробництва (продажу) - це

1.2 Ознайомитися із порядком розрахунку коефіцієнта ритмічності способом найменшого числа за посиланням: <https://studfile.net/preview/5740281/page:12/>

1.3 Розрахувати коефіцієнт ритмічності (доцільно використати спосіб найменшого числа). Результати записати у вигляді таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 - Випуск продукції у подекадному розрізі

Декада	Обсяг виробництва за місяць, %		Зараховується в плановий ритм
	За планом	Фактично	
1			
2			
3			
Разом			

Висновки до таблиці 6.2

Завдання 2. З метою збільшення обсягів продажу товарів та надання додаткових послуг споживачам розробити та обґрунтувати новий графік роботи підприємства.

Завдання 3. Наведіть перелік додаткових послуг, що можуть надаватися ПАТ "Експерт" при здійсненні торговельної діяльності.

Завдання 4. Підготувати проект наказу щодо затвердження нового графіка роботи ПАТ "Експерт".

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №7

Ви – менеджер відділу економіки публічного акціонерного товариства "Маяк".

ПАТ "Маяк" є самостійним господарюючим суб'єктом, діє згідно зі статутом, має самостійний баланс, рахунки в банках і здійснює виробництво, роздрібний і оптовий продаж продовольчих товарів та товарів культурно-побутового призначення населенню великого міста.

На підприємстві працює 400 осіб, у тому числі управлінського персоналу - 37 осіб. До числа управлінського персоналу належать: голова правління - 1, заступник голови правління з питань маркетингу - 1, головний бухгалтер - 1, бухгалтерів відділу обліку і аудиту - 5, економістів відділу економіки - 5, маркетологів відділу маркетингу - 5, інженерів відділу техніки та будівництва - 6, заступник голови правління з питань будівництва - 1, головний інженер - 1, заступник голови правління з питань персоналу - 1, інспекторів відділу кадрів - 4, юрист - 1, зав. господарством - 1, завідувачі філіалів - 3, офіс-менеджер - 1; усі відділи очолюються менеджерами.

Завдання:

1. Побудувати органіграму організаційної структури апарату управління ПАТ "Маяк" та показати на схемі лінійні і функціональні зв'язки між її елементами.
2. Проаналізуйте розподіл відповідальності між основними підрозділами ПАТ "Маяк" щодо виконання комерційних функцій (ринково-організаційних, закупівельних та збутових).
3. Провести аналіз використання організаційного та економічного потенціалу підприємства (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 - Основні організаційно-економічні показники ПАТ "Маяк" за звітний період

№ з/п	Показники	Од. виміру	За планом	Фактично
1	Загальна виробнича та торговельна площа	м ²	2500	2500
2	Чисельність персоналу	осіб	400	480
3	Засоби праці (основні засоби)	ум. гр. од.	1976700	1980000
4	Предмети праці (оборотні фонди або матеріальні видатки)	ум. гр. од.	2130100	2004356
5	Фонд заробітної плати	ум. гр. од.	531400	501300
6	Товарна продукція (обсяг продажу)	ум. гр. од.	3901050	4165500
7	Собівартість товарної продукції (обсягу продажу)	ум. гр. од.	4101070	4754000
8	Комерційний дохід	ум. гр. од.	835000	916500
9	Чистий прибуток	ум. гр. од.	685340.	574320
10	Обсяг попиту ринку на продукцію підприємства	ум. гр. од.	10100000	10100000

4. Вам доручено організувати постачання кондитерських виробів гуртовим клієнтам підприємства. Вкажіть послідовність виконання завдання, обравши найбільш ефективні форми та методи.

Завдання 1. Побудувати органіграму організаційної структури апарату управління ПАТ "Маяк" та показати на схемі лінійні і функціональні зв'язки між її елементами.

Завдання 2. Проаналізуйте розподіл відповідальності між основними підрозділами ПАТ "Маяк" щодо виконання комерційних функцій (ринково-організаційних, закупівельних та збутових).

Таблиця 7.2 - Розподіл відповідальності між основними підрозділами ПАТ "Маяк" щодо виконання комерційних функцій

№ з/п	Найменування комерційних функцій	Суть комерційних функцій	Відповідальний підрозділ
1	Ринково-організаційні	вивчення ринків постачальників і споживачів;	
		аналіз кон'юнктури ринку;	
		визначення потреби у закупівлях;	
		встановлення джерел постачання;	
		встановлення контингенту оптових покупців;	
		вплив на формування виробничого асортименту;	
		практична допомога роздрібним торговцям;	
		рекламна діяльність.	

№ з/п	Найменування комерційних функцій	Суть комерційних функцій	Відповідальний підрозділ
2	Закупівельні	розробка пропозицій по оптимізації схем закупівлі товарів на основі принципів логістики	
		обробка отриманих комерційних пропозицій постачальників	
		розробка контрактів на закупівлю	
		ведення договорів на закупівлю і відповідальність за їх виконання	
		організація завезення товарів	
		контроль якості і кількості закуплених товарів	
		претензійна робота	
3	Збутові	розробка пропозицій по оптимізації схем збуту товарів на основі принципів логістики	
		обробка отриманих комерційних пропозицій покупців;	
		укладання договорів на поставку товарів;	
		формування торговельного асортименту;	
		організація товаропостачання РТМ;	
		розробка схем доставки товарів у магазини;	
		робота з традиційними і перспективними споживачами продукції підприємства;	
		за умови, що в збутову групу включено спеціалізовану транспортну групу - участь в оптимізації схем перевезень вантажів, визначенні об'ємів і місць розташування складів	

Висновки до табл. 7.2:

Завдання 3. Провести аналіз використання організаційного та економічного потенціалу підприємства.

3.1 Дайте визначення терміну «потенціал» як економічної категорії

3.2 Вкажіть відмінності між організаційним та економічним потенціалом

3.3 Проаналізуйте відносне відхилення за кожним із показників, наведених у таблиці 7.3. Зробіть висновки за отриманими відхиленнями про економічний потенціал підприємства.

3.4 Проаналізувавши організаційну структуру управління та особливості виконання комерційних функцій на підприємстві (завдання 2), зробіть висновки про організаційний потенціал підприємства

Таблиця 7.3 - Основні організаційно-економічні показники ПАТ "Маяк" за звітний період та їх аналіз

№ з/п	Показники	Од. виміру	За планом	Фактично	Відхилення (відносне)	Суть показника. Висновки про відхилення. Встановлення потенціалу
1	Загальна виробнича та торговельна площа	м ²	2500	2500		
2	Чисельність персоналу	осіб	400	480		
3	Засоби праці (основні засоби)	ум. гр. од.	1976700	1980000		
4	Предмети праці (оборотні фонди або матеріальні видатки)	ум. гр. од.	2130100	2004356		
5	Фонд заробітної плати	ум. гр. од.	531400	501300		
6	Товарна продукція (обсяг продажу)	ум. гр. од.	3901050	4165500		
7	Собівартість товарної продукції (обсягу продажу)	ум. гр. од.	4101070	4754000		
8	Комерційний дохід	ум. гр. од.	835000	916500		
9	Чистий прибуток	ум. гр. од.	685340.	574320		
10	Обсяг попиту ринку на продукцію підприємства	ум. гр. од.	10100000	10100000		

Завдання 4. Вам доручено організувати постачання кондитерських виробів гуртовим клієнтам підприємства. Вкажіть послідовність виконання завдання, обравши найбільш ефективні форми та методи.

Завдання слід виконувати у такій послідовності:

1. Обрати форму товаропостачання.

2. Обрати метод товаропостачання.

3. Визначити порядок організації доставки, при цьому вказавши:
 - особливості подачі заявок;

 - частоту завезення товарів;

 - порядок складання графіків доставки;

4. Визначити можливі способи розрахунків за доставлені товари.

5. Передбачити організаційні моменти (відповідальних за організацію доставки).

6. Передбачити порядок підготовки договорів на поставку.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №8

Ви – менеджер зі збуту оптово-роздрібного підприємства, що здійснює торгівлю побутовою технікою. Підприємство розташоване у м. Рівне, має власний склад та роздрібний магазин. Загальна чисельність персоналу – 20 осіб.

Вам, як менеджеру, доручено підготувати проект типового договору на поставку побутової техніки оптовим клієнтам підприємства.

Завдання:

1. Вкажіть основні структурні елементи договорів на поставку товарів. Які умови договору є істотними?
2. Проаналізуйте основні методи стимулювання збуту побутової техніки, що можуть бути використані підприємством при роботі з роздрібними покупцями.
3. Побудуйте органіграму організаційної структури управління підприємства, проаналізуйте її.
4. Проведіть ABC-аналіз частини асортименту підприємства по товарним категоріям за параметром "обсяги продажу". Вихідні дані наведені у таблиці 8.1. За результатами аналізу вказати напрямки управління асортиментом.

Таблиця 8.1 – Вихідні дані для проведення ABC-аналізу

№ п/п	Товарна група	Товарна категорія	Товарооборот у другому кварталі, грн.
1	Дрібна побутова техніка	Електробритви	130 000
		Електрочайники	160 000
		Епілятори	140 000
		Кухонні комбайни	90 000
		М'ясорубки	400 000
		Пароварки	40 000
		Пилесмоки	150 000
		Посуд	40 000
		Праски	200 000
		Фени та пристрої для укладання волосся	90 000
		Фритюрниці	40 000
		Хлібопічки	50 000
		Всього	1 530 000

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання 8

Завдання 1. Вкажіть основні структурні елементи договорів на поставку товарів. Які умови договору є істотними?

Завдання 2. Проаналізуйте основні методи стимулювання збуту побутової техніки, що можуть бути використані підприємством при роботі з роздрібними покупцями.

Запропонуйте не менше 5 методів стимулювання збуту. Доведіть доцільність їх застосування для збуту побутової техніки.

Завдання 3. Побудуйте органіграму організаційної структури управління підприємства, проаналізуйте її.

Завдання 4. Проведіть ABC-аналіз частини асортименту підприємства по товарним категоріям за параметром "обсяги продажу". Вихідні дані наведені у таблиці 8.1. За результатами аналізу вказати напрямки управління асортиментом.

4.1 Порахувати частку кожної товарної категорії у загальному товарообороті. Результати записати у табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Частка товарної категорії у загальному товарообороті

	Товарна група	Товарна категорія	Товарооборот у третьому кварталі, грн.	Частка товарної категорії у загальному товарообороті
1	Дрібна побутова техніка	Електробритви	130 000	
2		Електрочайники	160 000	
3		Епілятори	140 000	
4		Кухонні комбайни	90 000	
5		М'ясорубки	400 000	
6		Пароварки	40 000	
7		Пилесмоки	150 000	
8		Посуд	40 000	
9		Праски	200 000	
10		Фени та пристрої для укладання волосся	90 000	
11		Фритюрниці	40 000	
12		Хлібопічки	50 000	
		Всього	1 530 000	

4.2 Скласти рейтинговий список об'єктів в порядку зниження параметру впливу. Результати записати у таблицю 8.3.

Таблиця 8.3 – Результати ABC-аналізу

№ з/п	Товарна категорія	Частка у товарообороті, %	Частка у товарообороті з накопичувальним результатом	Група

№ з/п	Товарна категорія	Частка у товарообороті, %	Частка у товарообороті з накопичувальним результатом	Група

4.3 Вказати напрямки управління асортиментом за результатами ABC-аналізу частини асортименту.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №9

ТОВ "Техно-С" є лідером у сфері реалізації обладнання для багатьох галузей промисловості. За два останні роки погіршилися показники реалізації продукції. У висновку незалежних експертів, які повели аудит діяльності ТОВ "Техно-С", зазначено, що однією із головних причин ситуації, що склалася, є значне погіршення ефективності роботи працівників відділу постачання.

Після призначення на посаду керівника відділу постачання значно зросла плинність кадрів, у колективі немає взаєморозуміння, часто виникають конфлікти і сварки, унаслідок чого працівники відділу не можуть вести справи разом. Авторитарний керівник, який не зміг завоювати прихильність персоналу, не підтримує ініціативи підлеглих, усі питання вирішує самостійно, незалежно від його компетентності. Крім того, працівники відділу виконують однакові обов'язки, а заробітну плату отримують різну. Незадоволення умовами праці призводить до невиконання планів, затримки поставок.

Ситуація, що склалася у відділі постачання, потребує негайних заходів, спрямованих на поліпшення критичного становища.

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію, яка склалася у відділі постачання. Сформулюйте основні проблеми відділу та причини їх виникнення.
2. Побудуйте дерево цілей, головною метою якого є удосконалення діяльності відділу постачання ТОВ "Техно-С".
3. Запропонуйте керівництву підприємства конкретні заходи щодо покращання ситуації у відділі, оберіть з них першочергові. Складіть відповідну пояснювальну записку на ім'я директора ТОВ "Техно-С".
4. Який зі способів управління співробітниками фірми ви вважаєте доцільним: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішити ту або іншу проблему? Вибір обґрунтуйте.

Методичні рекомендації та розв'язання ситуаційного завдання № 9

Завдання 1. Проаналізуйте ситуацію, яка склалася у відділі постачання. Сформулюйте основні проблеми відділу та причини їх виникнення.

Відповідь доцільно оформити у вигляді таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 - Проблеми відділу та причини їх виникнення

№ з/п	Проблема	Причина виникнення	Можливі шляхи усунення проблеми

Висновки до табл. 9.1.

Завдання 2. Побудуйте дерево цілей, головною метою якого є удосконалення діяльності відділу постачання ТОВ "Техно-С".

Для побудови дерева цілей доцільно використати запропоновані у завданні 1 можливі шляхи усунення проблем (таблиця 9.1). Відповідь оформіть у вигляді схеми, поданої на рисунку 9.1.

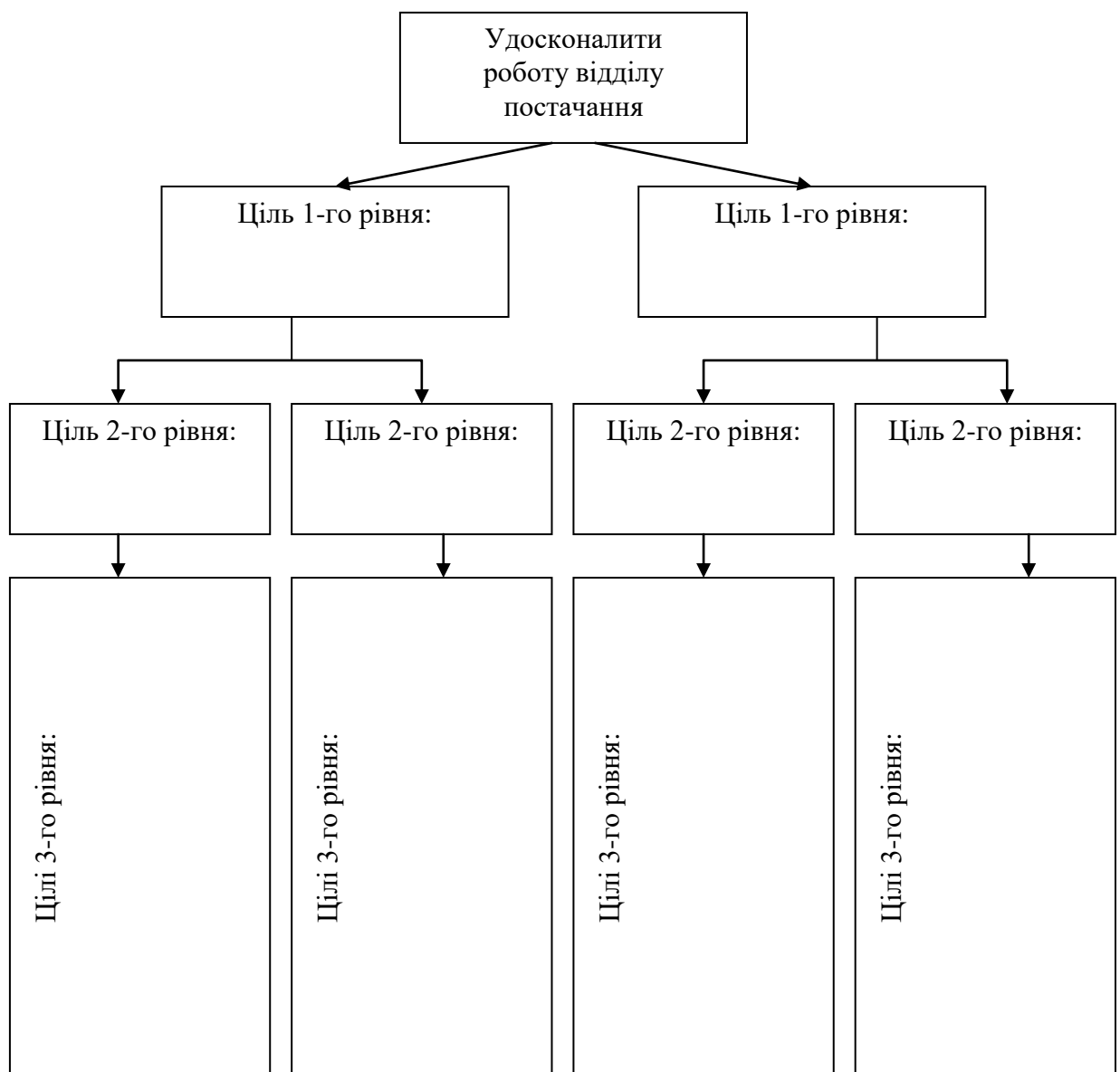


Рисунок 9.1 - Схема "дерева цілей"

Завдання 3. Запропонуйте керівництву підприємства конкретні заходи щодо покращання ситуації у відділі, оберіть з них першочергові. Складіть відповідну пояснювальну записку на ім'я директора ТОВ "Техно-С".

3.1. Для коректного складання пояснювальної записки ознайомтеся із загальними вимогами до її складання (наприклад, тут: <http://dilomova.org.ua/?p=175>).

3.2. Дайте визначення терміну «пояснювальна записка».

Пояснювальна записка – це

3.3. Перерахуйте основні реквізити службових пояснювальних записок.

3.4. Складіть пояснювальну записку на ім'я директора ТОВ "Техно-С" про запропоновані заходи щодо покращання ситуації у відділі постачання.

Завдання 4. Який зі способів управління співробітниками фірми ви вважаєте доцільним: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішити ту або іншу проблему? Вибір обґрунтуйте.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ №10

Ви - директор мережі супермаркетів "DG", які реалізують косметичну продукцію та побутову хімію. Ваші супермаркети працюють дуже добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), не виникає проблем у колективі, є гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається висока плинність кадрів, зменшуються обсяги продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців.

Завдання:

1. Вибрати із запропонованих рішень п'ять варіантів вирішення проблеми і розташувати їх за пріоритетами. Вибір обґрунтувати.

Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету:
1. Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду
2. Звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста
3. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить Вам
4. Виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх
5. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах
6. Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд
7. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища
8. Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом
9. Направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів
10. Збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету
11. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців
12. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті
13. Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету

2. Зобразити типову організаційну структуру супермаркету із чисельністю працівників – 15 чол. Проаналізувати функціональні обов'язки працівників.
3. Використовуючи бальну шкалу (від 1 до 20 балів), оцінити вплив чинників на рішення споживача купити шампунь (таблиця 10.1). За необхідності – запропонувати інші чинники впливу. Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 10.1 – Чинники впливу при виборі шампуню споживачем

Чинники впливу	Зовсім не вплинув	Скоріше не вплинув	Як вплинув, так і не вплинув	Скоріше вплинув	Вплинув істотно
Упаковка					
Реклама продукції					
Поради знайомих					
Дизайн і зовнішній вигляд					
Ціна					
Звичка					
...					

4. Вказати до якої категорії належить товар за результатами XYZ-аналізу асортименту. Визначити напрямки управління вказаним товаром. Вихідні дані наведені у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 – Обсяги продажу товару у третьому кварталі

	Товарна категорія	Товарооборот, грн.			
		За липень	За серпень	За вересень	Всього за III квартал
1	Шампунь	6000	4800	7000	17800

Методичні рекомендації та розв’язання ситуаційного завдання № 10

Завдання 1. Вибрати із запропонованих рішень п'ять варіантів вирішення проблеми і розташувати їх за пріоритетами. Вибір обґрунтувати.

Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету:

1. Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду
2. Звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста
3. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить Вам
4. Виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх
5. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах
6. Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд
7. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища
8. Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом
9. Направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів
10. Збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету
11. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців
12. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті
13. Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету

Обґрунтування вибору:

Завдання 2. Зобразити типову організаційну структуру супермаркету із чисельністю працівників – 15 чол. Проаналізувати функціональні обов’язки працівників.

--

Функціональні обов'язки працівників доцільно розписати у вигляді таблиці 10.3.

Таблиця 10.3 – Функціональні обов'язки працівників супермаркету

№ з/п	Найменування посади	Функціональні обов'язки

№ з/п	Найменування посади	Функціональні обов'язки

Завдання 3. Використовуючи бальну шкалу (від 1 до 20 балів), оцінити вплив чинників на рішення споживача купити шампунь (таблиця 10.1). За необхідності – запропонувати інші чинники впливу. Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 10.1 – Чинники впливу при виборі шампуню споживачем

Чинники впливу	Зовсім не вплинув	Скоріше не вплинув	Як вплинув, так і не вплинув	Скоріше вплинув	Вплинув істотно
Упаковка					
Реклама продукції					
Поради знайомих					
Дизайн і зовнішній вигляд					
Ціна					
Звичка					
...					

Висновки до табл. 10.1 :

Завдання 4. Вказати до якої категорії належить товар за результатами XYZ-аналізу асортименту. Визначити напрямки управління вказаним товаром. Вихідні дані наведені у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 – Обсяги продажу товару у третьому кварталі

	Товарна категорія	Товарооборот, грн.			
		За липень	За серпень	За вересень	Всього за III квартал
1	Шампунь	6000	4800	7000	17800

4.1 Порахувати коефіцієнт варіації (Кв) за формулою (1).

$$Kv = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \cdot 100\% \quad (1)$$

де x_i – значення параметра за оцінюваним об'єктом за період i ;
 \bar{x} – середнє значення параметра;
 n – кількість періодів.

4.2 Віднести аналізовану товарну позицію до певної категорії: категорія X – Кв до 10%, Y – 10 – 25%, Z – більше 25%.

4.3. Визначити напрямки управління вказаним товаром.

Рекомендована література

Основна

1. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. Організація торгівлі: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Теорія та практика торговельного обслуговування: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
3. Бузукова Е.А. Ассортимент розничного магазину: методы анализа и практические советы. Санкт Петербург: Питер, 2007. 176 с.: ил. (Серия "Совет директоров").
4. Буров А.Н., Давыдкина И.Б. и др. Торговый менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие для самостоятельной работы студентов направления подготовки «Менеджмент». Волгоград: Издательство Волгоградского филиала РАНХиГС, 2016. 196 с.
5. Дион Дж., Т. Топпинг. Розничная торговля: Как открыть собственный магазин. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.
6. Казаринова Е. Оперативное управление торговым персоналом. Санкт Петербург: Питер, 2007.
7. Книга директора магазина. 2-е издание, улучшенное и дополненное / Под ред. С.В. Сысоевой. Санкт Петербург: Питер, 2007. 368 с.: ил.
8. Ламанова В. Как превратить посетителя в покупателя. Москва: Альпина Паблишер. – 240 с.
9. Майкл Т. МакГалли. Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности. Пер. с англ. Киев: София, Ltd., 1997. 288 с.
10. Снегирева В.В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт Петербург: Питер, 2007. 416 с.: ил.
11. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. Москва: Издательство ВВРГ, 2005.
12. Сысоева С. Тренинг продажи и обслуживания покупателей в розничном магазине. Санкт Петербург: Питер, 2007.
13. Сысоева С.В., Крок Г. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии. Санкт Петербург: Питер, 2018. 464 с.
14. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Категорийный менеджмент. Санкт Петербург: Питер, 2008.
15. Сысоева С.В. Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала. Санкт Петербург: Питер, 2013. 288 с.

Допоміжна

16. Андерхилл П. Почему мы покупаем, или как заставить покупать. Минск: Попурри, 2003.
17. Веллхофф А. Массон Ж.-Э. Мерчандайзинг. Эффективные инструменты и управление товарными категориями. Москва: ИД Гребенникова, 2004.

18. Гантер Б., Фернхам А. Типы потребителей: введение в психографику. Санкт Петербург: Питер, 2001.
19. Господарський кодекс України, № 436-IV від 16.01.2003.
20. Закон України "Про захист прав споживачів", № 3161-IV від 1.12.2005.
21. Закон України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" № 877-V від 5 квітня 2007 року.
22. Закон України "Про рекламу", № 270/96-ВР від 03.07.96.
23. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. Москва: РИП-Холдинг, 2001.
24. Конституція України, від 28.06.1996.
25. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів / під ред. проф. Н.М.Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
26. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами", № 98 від 11.03.2004.
27. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами", № 185 від 11.07.2003.
28. Наказ Міністерства економіки України "Про затвердження Положення про порядок уцінки і реалізації продукції, що залежала, з групи товарів широкого вжитку і продукції виробничо-технічного призначення", № 120 від 10.09.96.
29. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків "Про затвердження Правил комісійної торгівлі непродовольчими товарами", № 37 від 13.03.95
30. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України "Про затвердження Правил продажу товарів на замовлення та вдома у покупців", № 199 від 29.03.99
31. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України "Про затвердження Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі", № 369 від 08.07.96.
32. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі картоплею та плодоовочевою продукцією", № 344 від 08.07.97.
33. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України "Про затвердження Правил продажу товарів поштою", № 153 від 17.03.99.
34. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі тютюновими виробами", № 218 від 24.07.2002.
35. Наказ Міністерства статистики України "Про затвердження Інструкції про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів", № 389 від 28.12.96.
36. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 350 с.
37. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі алкогольними напоями", № 854 від 30.07.96.

38. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Правил торгівлі у розстрочку", № 997 від 01.07.98.
39. Снегирева В.В. Книга мерчандайзера. Санкт Петербург: Питер, 2005. 384 с.: ил.
40. Стив Миллер. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом [Пер. с англ.]. Москва: Изд. дом "Довгань", 1998. 126 с.
41. Цивільний кодекс України, № 435-IV від 16.01.2003.
42. Чумарин И. Предотвращение потерь в розничной торговле. Проверенные способы. Санкт Петербург: Питер, 2007. 192 с.: ил. (Серия "Розничная торговля").
43. Шнаппауф Р. А. Практика продаж: Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте. Москва: Интерэксперт, 2000
44. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами: Пер. с англ. 2-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 304 с.

Інформаційні Інтернет-ресурси

1. Сайт Верховної ради України <http://www.rada.com.ua>.
2. Он-лайн бібліотека для студентів <https://www.twirpx.com/>.
3. Програма підтримки підприємництва «Будуй своє» <https://buduysvoe.com/>
4. Масові безкоштовні он-лайн курси «Prometheus» <https://prometheus.org.ua/>

Навчальне видання

Робочий зошит
та методичні рекомендації
для розв'язування ситуаційних завдань
з дисципліни "Менеджмент торговельних підприємств"
здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 073 "Менеджмент"
денної форми навчання

Укладач: МАШТА Надія Олександрівна