

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

С. М. Белінська

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
з дисципліни
«Аналіз звітності і консалтинг
у закладах охорони здоров'я»
для практичних занять здобувачів вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма
«Менеджмент в сфері охорони здоров'я»
в галузі знань "Управління та адміністрування"
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Методичні рекомендації

Випуск 360



Миколаїв – 2021

УДК 005.3:614](076)
Б 43

Рекомендовано до друку вченою радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили (протокол № 7 від 30.08.2021 р.).

Рецензент:

Дубініна М.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету.

Б 43

Белінська С. М. Методичні рекомендації з дисципліни «Аналіз звітності і консалтинг у закладах охорони здоров'я» для практичних занять здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Спеціальність 073 «Менеджмент» освітньо-професійна програма «Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань "Управління та адміністрування"»: методичні рекомендації / С. М. Белінська. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 60 с. – (Методична серія ; вип. 360).

Методичні рекомендації з дисципліни «Аналіз звітності і консалтинг у закладах охорони здоров'я» призначені для викладачів вищого навчального закладу та студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент.

УДК 005.3:614](076)

ISSN 1811-492X

© Белінська С. М., 2021
© ЧНУ ім. Петра Могили, 2021

ЗМІСТ

Вступ	4
I. Опис навчальної дисципліни	5
Мета, завдання та результати вивчення дисципліни	5
Програмні компетенції	6
Програма навчальної дисципліни	7
II. Плани практичних занять	8
Тема 1. Загальна характеристика та підходи до аналізу звітності і консалтингу у закладах охорони здоров'я у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування	8
Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності закладів охорони здоров'я	11
Тема 3. Організаційна діагностика закладів охорони здоров'я	15
Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)	16
Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання	17
Тема 6. Система управління якістю у закладах охорони здоров'я ...	28
III. Тематика наукових повідомлень (доповідей)	30
IV. Завдання до самостійної (індивідуальної) та контрольної роботи студентів	33
V. Питання для самоперевірки знань	50
VI. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання ..	53
VII. Рекомендовані джерела інформації, інформаційні ресурси	57

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Аналіз звітності і консалтинг у закладах охорони здоров'я» є нормативною та відноситься до циклу дисциплін професійної підготовки.

Вивчення дисципліни «Аналіз звітності і консалтинг у закладах охорони здоров'я» здійснюється відповідно до навчальної програми, розробленої на підставі вимог освітньо-професійної програми «Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань «Управління та адміністрування», галузь знань – 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент», рівень вищої освіти – другий (магістерський).

Програмою передбачається ознайомлення з методологією та організацією аналізу звітності та консалтингу діяльності суб'єктів господарювання, з порядком використання облікової інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, оподаткування задля прийняття управлінських рішень. Застосовуючи чинні законодавчі і нормативно-правові документи для аналізу звітності і консалтингу, а також первинні бухгалтерські документи, розрахунки, дотримуватись законодавчих актів, передбачається формування програм висококваліфікаційних послуг керівникам підприємств і управлінському персоналу з питань удосконалення організації і стабільного розвитку об'єктів функціонування на перспективу.

Методичні рекомендації для виконання практичних завдань, самостійної (індивідуальної) та контрольної робіт розроблено відповідно до навчальної програми дисципліни «Аналіз звітності і консалтинг у закладах охорони здоров'я».

Методичні рекомендації охоплюють усі теми дисципліни, передбачають поглиблене опрацювання теоретичних, практичних знань з оцінки фінансового благополуччя і динаміки розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, консалтингу та вирішення ситуаційних задач, щодо яких необхідний виклад власного бачення.

Для успішного виконання завдань студент повинен прослухати теоретичний курс та самостійно вивчити додаткову літературу з наведених питань.

Основною метою проведення практичних завдань та самостійної (індивідуальної) та контрольної робіт студентів є поглиблення і закріплення теоретичних знань студентів з даної дисципліни та формування у них практичних навичок щодо аналізу звітності і консалтингу у закладах охорони здоров'я у закладах охорони здоров'я.

I. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни
Найменування дисципліни	Аналіз звітності і консалтинг у закладах охорони здоров'я
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Спеціалізація (якщо є)	відсутня
Освітня програма	«Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань "Управління та адміністрування"»
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Статус дисципліни	Нормативна
Курс навчання	5
Навчальний рік	2021–2022
Номер(и) семестрів (триместрів):	Заочна форма
	2,3
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	6 кредити / 135 годин
Структура курсу:	Заочна форма
– лекції	12
– практичне заняття	8
– годин самостійної роботи студентів	160
Відсоток аудиторного навантаження	11%
Мова викладання	Українська
Форма проміжного контролю (якщо є)	Відсутня
Форма підсумкового контролю	Залік

Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Мета: Здобути відповідні теоретичні, практичні знання з оцінки фінансового благополуччя і динаміки розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, надання висококваліфікаційних послуг керівникам підприємств і управлінському персоналу з питань організації і стабільного розвитку об'єктів функціонування на перспективу.

Завдання:

- ознайомити з термінами, поняттями у сфері аналізу звітності і консалтингу у закладах охорони здоров'я;
- викласти сучасні підходи для оцінки фінансового благополуччя і динаміки розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування;

– сформувати навички організаційно-управлінської діяльності при наданні висококваліфікаційних послуг керівникам у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

Передумови вивчення дисципліни: Бухгалтерський облік, Фінанси, Менеджмент, Маркетинг, Економіка підприємства, Податкова система, Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва, Управління персоналом, Інноваційний менеджмент, Економічний аналіз, Аудит, Інформаційні технології в управлінні діяльністю суб'єктів підприємництва, Менеджмент в сфері охорони здоров'я, Маркетинг та просування послуг в сфері охорони здоров'я, Бізнес-планування проєктів в сфері охорони здоров'я та фармації.

Очікувані результати навчання: встановлювати зв'язки між елементами системи управління організації; планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розмірах; демонстрування вміння взаємодіяти з людьми та впливати на їх поведінку визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання; вирішувати проблеми, зв'язаних із самим існуванням у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування і перспективами бізнесу.

Програмні компетенції

В результаті вивчення дисципліни студент:

знати:

– основні засади аналізу звітності і консалтингу у закладах охорони здоров'я, беручи до уваги юридичні, фінансові, економічні і техніко-технологічні вимоги та можливості розвитку у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування;

– основні засади фінансового планування і контролю, бухгалтерського обліку, аналізу, оподаткування.

– методику аналізу ресурсів і їх структури, результатів господарювання, ефективності використання власних і залучених коштів;

– порядок організації інформаційного забезпечення контролю над процесами розбудови проєкту та його завершення.

вміти:

– вміти працювати з річними звітами і фінансовою звітністю суб'єктів господарювання;

– впроваджувати інформаційні технології у діяльність об'єкта дослідження;

– надавати висококваліфікаційні послуги керівникам у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування, управлінському персоналу з питань організації і стабільного розвитку об'єктів функціонування на перспективу.

Програма навчальної дисципліни:

Заочна форма:

№ п/п	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1.	Загальна характеристика та підходи до аналізу звітності і консалтингу у закладах охорони здоров'я у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування	2	2	24
2.	Бізнес-аналіз діяльності закладів охорони здоров'я	2	2	46
3.	Організаційна діагностика закладів охорони здоров'я	2	1	20
4.	Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості)	2	1	20
5.	Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання	2	1	25
6.	Система управління якістю у закладах охорони здоров'я	2	1	25
	Всього за курсом	12	8	160

II. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Загальна характеристика та підходи до аналізу звітності і консалтингу у закладах охорони здоров'я у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

I. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1.1. Звітність як елемент інформаційної системи суб'єкта господарювання. Формування автоматизованим способом звітності. Електронна звітність. Підходи до аналізу звітності.

1.2. Ринок і конкуренція.

1.3. Консалтинг як метод аналізу ділових ситуацій. Види консалтингу.

II. Індивідуальне тестування.

III. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження. Темі доповідей – презентацій (студент обирає одне питання і готує доповідь (обґрунтовану відповідь на одну з тем, яка відповідає темі заняття) та презентацію до неї).

IV. Завдання.

Тести.

1. Відповідно до Цивільного кодексу України майно можна визначити як:

А) активи, об'єктами яких вважаються окрема річ, сукупність речей, а також майнові права та обов'язки;

Б) податки з юридичних і фізичних осіб, об'єктом оподаткування яких є рухоме і нерухоме майно;

В) об'єкти в матеріальній формі, у тому числі земельні ділянки, будівлі та споруди;

Г) об'єкти права нематеріальної власності; цілісні майнові комплекси всіх форм власності.

2. Вартість майна – це:

А) доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів основної діяльності;

Б) капітальні вкладення і дотації з бюджетів;

В) грошовий еквівалент цінності об'єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об'єкт;

Г) залишки майна ліквідованого підприємства, які передаються його засновникам (учасникам), що мають на нього право.

3. Основою інформаційного забезпечення при аналізі майна підприємства є:

- А) інвестиційний проект;
- Б) платіжний баланс;
- В) бухгалтерський баланс;
- Г) аудиторський висновок.

4. Дослідження майнового стану проводиться за допомогою:

- А) порівняльного аналітичного балансу;
- Б) первинних даних бухгалтерського обліку;
- В) маркетингових досліджень підприємства;
- Г) звіту про фінансові результати.

5. Основні підходи до оцінки вартості бізнесу це:

- А) доходний, витратний, майновий;
- Б) витратний, порівняльний, майновий;
- В) доходний, ринковий, порівняльний;
- Г) доходний, порівняльний (ринковий), майновий.

6. Підхід до оцінки вартості бізнесу, коли аналогічні підприємства мають продаватися за подібними цінами – це:

- А) порівняльний (ринковий);
- Б) витратний;
- В) майновий;
- Г) доходний.

7. Операційна діяльність підприємства – це:

- А) будь-яка основна діяльність підприємства, а також операції, що її забезпечують;
- Б) основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю;
- В) операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг, що є головною метою створення підприємства).

8. У собівартість реалізації включено при реалізації продукції (наданих послуг):

- А) повну собівартість;
- Б) повну собівартість за вирахуванням загальноновиробничих витрат;
- В) виробничу собівартість.

9. У собівартість реалізації включено при реалізації товарів:

- А) витрати на їхнє придбання, доставку і доведення до придатного для реалізації стану;
- Б) купівельну вартість та витрати на збут;
- В) купівельну вартість з торгівельною націнкою.

10. Різниця між чистим доходом від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та собівартістю реалізації має назву:

- А) маржинальний прибуток;
- Б) валовий прибуток;
- В) прибуток від основної діяльності;
- Г) прибуток від операційної діяльності.

11. Частина виручки, що спрямовується на заміщення умовно постійних витрат і формування валового прибутку, має назву:

- А) маржинальний прибуток;
- Б) прибуток від реалізації;
- В) прибуток від основної діяльності;
- Г) прибуток від операційної діяльності.

12. Різниця між виручкою від реалізації продукції та умовно змінними витратами має назву:

- А) маржинальний прибуток;
- Б) прибуток від реалізації;
- В) прибуток від основної діяльності;
- Г) прибуток від операційної діяльності.

13. Основою системи директ-костинг є розподіл витрат:

- А) на операційні, фінансові, інвестиційні;
- Б) основні та допоміжні;
- В) виробництво та збут;
- Г) на постійні та змінні.

14. Що не є фактором зміни прибутку:

- А) амортизація основних засобів та нематеріальних активів;
- Б) продаж цінних паперів та нематеріальних активів;
- В) реалізація продукції;
- Г) закупки сировини та матеріалів.

15. Ануїтет – це грошовий потік, в якому надходження:

- А) однакові за величиною в кожному періоді;
- Б) рівномірно розподілені;
- В) генеруються в кінці періоду;
- Г) генеруються в середині періоду.

16. Як залучення в оборот підприємства позикових коштів впливає на рентабельність власного капіталу:

- А) однозначно зменшує;
- Б) однозначно збільшує;
- В) результат залежить від співвідношення економічної рентабельності підприємства і ставки залучених коштів.

Контрольні питання до теми 1:

1. Звітність як елемент інформаційної системи підприємства.
2. Підходи до побудови та загальні вимоги до звітності підприємств.
3. Поняття «електронного документообігу», «електронного цифрового підпису» та «електронного кабінету платника податків».
4. Зміст та основні характеристики «електронної звітності».
5. Особливості формування і подання звітності в електронній формі.
6. Особливості аналізу звітності.
7. Формування з допомогою програмного забезпечення стандартних форм внутрішньої звітності та звітів довільної форми.
8. Методика складання внутрішньої звітності в розрізі видів діяльності підприємства.
9. Порядок складання комплексних та аналітичних звітів.
10. Здійснення технологічного аналізу стану облікової інформації нагромадженої програмою за відповідний період.
11. Вплив ринку і конкуренції на діяльність суб'єктів господарювання.
12. Консалтинг як метод аналізу ділових ситуацій. Види консалтингу.

Тема 2. Бізнес-аналіз діяльності закладів охорони здоров'я.

1. Опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

2.1. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом).

2.2. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки).

2.3. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації).

2.4. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсів).

2.5. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей).

2.6. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, IT-рішення).

II. Індивідуальне тестування

III. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження. Темі доповідей – презентацій (студент обирає одне питання і готує доповідь (обгрунтовану відповідь на одну з тем, яка відповідає темі заняття) та презентацію до неї).

IV. Завдання.

Завдання 1.

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнти фінансової незалежності та концентрації залученого капіталу за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 2.

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт фінансової залежності та маневреності власного капіталу за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 3.

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники прибутковості підприємства (коефіцієнт прибутковості акцій, коефіцієнт дивідендного доходу).

2. Зробити висновки про прибутковість підприємства.

Кейс 1. Після минулої зустрічі зі старим директором готелю, підприємець вирішив проаналізувати його звіт за 20__ рік.

Директор готелю в своєму річному звіті за 20__ року перед власниками бізнесу зазначив, що всі фінансові показники підприємства в нормі і не погіршилися щодо попереднього року. Він привів у приклад п'ять ключових показників, на підставі яких він зробив такий висновок.

Будь ласка, відзначте в наступному списку ті групи показників, де він, м'яко кажучи, злукавив:

Відповідь (множинний вибір):

Варіант А) показники роботи з дебіторами.

Варіант Б) поточна ліквідність підприємства.

Варіант В) прибутковість вкладень власників готелю.

Варіант Г) фінансова незалежність.

Варіант Д) ефективність продажів послуг готелю.

Кейс 2. Оцінка фінансової віддачі інвестицій в маркетинг і рекламу.

Постановка проблеми: Замовником дослідження є корпорація «Х», що управляє торговельними марками: *INKERMAN*, «Таврія», *тощо*, поставляє продукцію *Remy Cointreau*.

У 2019 р. перед корпорацією постали питання: наскільки ефективними є наші реклама й маркетинг? як правильно розподілити бюджет між різноманітними засобами просування? які з них ефективніше вирішують наші маркетингові завдання? який результат дають інвестиції в рекламу? як підвищити ефективність реклами на 10-15 %. Основними проблемами при оцінці ефективності інвестицій в рекламу та маркетинг є такі: найчастіше вплив на споживача здійснюється по кількох каналах просування відразу; на повернення витрат поточного періоду впливає сезонність; на повернення витрат поточного періоду впливають відгомони кампаній минулих періодів, а отже, врахувати одночасний вплив багатьох факторів досить складно. Що ж робити?

Рішення запропоноване дослідницькою компанією

У цьому випадку найефективнішою є модель оцінювання інвестиційної ефективності реклами (*Marketing ROI*), застосовувана за умови розрахунку повернення витрат на кожен маркетинговий інструмент. Найбільш популярний засіб є визначення ефективності реклами. Подібний інструментарій широко використовується *Microsoft, Nokia, Coca-Cola*. Однією з перших компаній в Україні, яка почала використовувати модель *ROI* для аналізу ефективності інвестицій у маркетинг, є Міжнародна Маркетингова Група Україна.

Метод оцінки інвестиційної ефективності це економетрична модель, суть якої можна відобразити такою формулою:

$$\text{Marketing ROI} = (\text{Повернення від інвестицій у маркетинг} - \text{Інвестиції в маркетинг}) / \text{Інвестиції в маркетинг}$$

Наведемо приблизний розрахунок за формулою. Дано: Базовий дохід (умовно) від продажів – 20 тис. у.о., витрати на забезпечення продажів 10 тис. у.о. Протягом періоду додатково інвестовано в маркетинг 10 тис. у.о. Повернення від інвестицій склав 15 тис. у.о.

$$\text{ROI} \% = (15 \text{ тис. у.о.} - 10 \text{ тис. у.о.}) / 10 \text{ тис. у.о.} = 50\% \text{ протягом періоду.}$$

Переваги методу: у результаті одержуємо кількісну оцінку ефективності інвестицій у маркетинг, результат повторюємо й перевіряємо. Води методу: немає стандартної універсальної методики визначення повернення інвестицій для кожного інструмента маркетингу; для кожної торговельної марки вплив інструментів необхідно визначати індивідуально.

Реалізація запропонованої методики

Для того щоб визначити повернення від інвестицій в маркетингові заходи «Група» працювала за такою схемою:

1. Щоб визначити незалежний від сезонності вплив аналітики Групи розраховували коефіцієнти сезонності та виключили їх вплив.

2. Рекламний вплив позначається на продажу протягом певного часу після контакту зі споживачем тобто має місце часове запізнювання ефекту рекламних акцій. Це означає, що на продаж в даний момент впливають рекламні акції минулого періоду. За допомогою розрахунку трендів терміном до 4-х місяців визначено та виключено часове запізнювання ефекту.

3. З урахуванням впливу сезонності та запізнювання ефекту від реклами розраховано рівняння лінійної регресії, що описує зв'язок між продажем і кожним з задіяних маркетингових інструментів.

Приклад. Залежність обсягів продажу товару ХХХ від інвестицій в маркетингові інструменти:

$$\text{Обсяг продаж (Товар X)} = -1,27x^1 + 29,3x^2 + 15,530x^3 + 7,345x^4 - 82,295x^5 - 11,547x^6 - 10,324x^7 + 18,246x^8 - 18,534x^9 + 1,520x^{10} + 10\,549\,521,960;$$

де Обсяг продаж – продаж за період,

X^n – інвестиції в маркетинговий інструмент ($1 < n < Y$),

$R2$ (коефіцієнт вірогідності) = 0,9 (!), $0 < R2 < 1$.

Результати

За результатами роботи клієнту надано аналіз проведених рекламних кампаній і рекомендації для розподілу рекламного бюджету в 2018 р.

Завдання для дискусії

1. Охарактеризуйте проблеми, які були поставлені перед компанією. У чому полягає проблематика оцінки ефективності інвестицій у рекламу та маркетинг.

2. Опишіть механізм оцінювання інвестиційної ефективності реклами (*Marketing ROI*). Назвіть переваги та вади цього методу. Проаналізуйте формулу на наведеному прикладі.

Контрольні питання до теми 2:

1. Основні поняття бізнес-аналізу. Аналітична інформація – основа для управління.

2. Специфіка аналізу якісних даних.

3. Процесний підхід до управління бізнес-процесами.

4. Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів.

5. Теоретичні аспекти методів побудови дерев рішень.

6. Бізнес-аналіз діяльності суб'єкта господарювання

Тема 3. Організаційна діагностика закладів охорони здоров'я.

I. Опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

- 3.1. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.
- 3.2. Аналіз організаційної структури і системи управління.
- 3.3. Аналіз бізнес-процесів компанії.
- 3.4. Відповідність службових функцій цілям діяльності.
- 3.5. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.
- 3.6. Дослідження існуючої системи мотивації, вивчення існуючої корпоративної культури.
- 3.7. Модель лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті.

II. Індивідуальне тестування.

III. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження. Темі доповідей – презентації (студент обирає одне питання і готує доповідь (обґрунтовану відповідь на одну з тем, яка відповідає темі заняття) та презентацію до неї).

IV. Завдання.

Тести:

1. Потреба в матеріальних ресурсах визначається в трьох оцінках:
 - А) натуральних і вартісних одиницях вимірювання та ступеню забезпечення;
 - Б) натуральних одиницях вимірювання, ступеню та у днях забезпеченості;
 - В) натуральних і вартісних одиницях вимірювання та у днях забезпеченості.
2. Випуск продукції однаковими частками за будь-які однакові проміжки робочого часу, це...
 - А) синхронність роботи підприємства;
 - Б) виконання плану виробництва та реалізації готової продукції;
 - В) ритмічність роботи підприємства.
3. Виділяють наступні показники якості готової продукції:
 - А) загальні та індивідуальні показники;
 - Б) загальні, індивідуальні і непрямі показники;
 - В) прямі та непрямі показники.

4. Визначте коефіцієнт сортності продукції, якщо було випущено продукції: 1 сорту – 800 одиниць, 2 сорту – 560 одиниць, 3 сорту – 320 одиниць

- A) 0,98;
- B) 0,92;
- B) 0,49.

5. Якість продукції це:

A) сукупність властивостей продукції задовольняти певні потреби відповідно з її призначенням;

B) чітка, стійка і збалансована виробнича діяльність підприємства;

B) рівень організації господарської діяльності, ефективність використання обладнання, сировини і робочої сили.

6. Місткість ринку визначається за наступною моделлю:

A) $M_p = ВТП + З + I - E$;

B) $M_p = ВТП - З + I + E$;

B) $M_p = ВТП + З - I + E$.

Контрольні питання до теми 3:

1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Моделі управління реалізацією бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

3. Організаційна структура і система управління діяльності суб'єктів господарювання .

4. Шляхи удосконалення бізнес-процесів компанії.

5. Системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.

6. Дослідження існуючої системи мотивації, вивчення існуючої корпоративної культури.

7. Модель лідерства в міжнародних корпораціях та лідерство в міжнародному контексті.

Тема 4. Розробка стратегії фірми (з метою досягнення стратегічної прибутковості).

I. Опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

4.1. Узгодження технічної, кадрової, фінансової політики.

4.2. Узгодження майнової, асортиментної та інших політик.

II. Індивідуальне тестування.

III. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження. Темі доповідей – презентацій (студент обирає одне питання і готує доповідь (обґрунтовану відповідь на одну з тем, яка відповідає темі заняття) та презентацію до неї).

IV. Завдання.

Завдання 1.

Оцінити вартість підприємства за методом прямої капіталізації (дохідний підхід). Аналізом фінансової документації визначено, що підприємство буде створювати щорічний операційний прибуток в розмірі 525000 грн. Інвестори для купівлі підприємства залучають банківський кредит у розмірі 500000 грн. і передбачають використовувати власні кошти. Ставка капіталізації на позиковий капітал (іпотечна постійна) – 15,5%; інвестори з огляду продажу інших аналогічних об'єктів очікують ставку капіталізації на власні кошти – 18%.

Завдання 2.

Розрахувати показники оцінювання фінансового стану й стійкості функціонування підприємства при таких вихідних даних: обсяг реалізації (ОР) – 7000 тис. грн.; поточні активи (ПА) – 2700 тис. грн.; власний капітал (ВК) – 1450 тис. грн.; позиковий капітал (ПК) – 920 тис. грн.; прибуток від реалізації (П) – 300 тис. грн.; активи (А) – 4800 тис. грн.; позиковий короткостроковий капітал – 850 тис. грн.; постійні витрати – 2200 тис. грн.

Контрольні питання до теми 4:

1. Особливості технічної, кадрової, фінансової політики.
2. Особливості майнової, асортиментної та інших політик.
3. Стратегія як програма діяльності підприємства.
4. Передумови вибору і обґрунтування стратегії.
5. Дослідження оточення підприємства.
6. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління суб'єкта господарювання.

Тема 5. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.

1. Опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

- 5.1. Визначення службових функцій.
- 5.2. Оптимізація бізнес-процесів.

5.3. Оцінка персоналу. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти.

5.4. Створення (коригування) системи мотивація персоналу.

5.5. Розвиток організаційної культури.

5.6. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом; Міжнародний досвід, Формування кадрового резерву; Коучинг перших керівників; Програма MBA Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration); Програма розвитку керівників середньої ланки; Семінари та тренінги для фахівців.

II. Індивідуальне тестування.

III. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження. Темі доповідей – презентацій (студент обирає одне питання і готує доповідь (обґрунтовану відповідь на одну з тем, яка відповідає темі заняття) та презентацію до неї).

IV. Завдання.

Кейси [http://www.mba.su/articles/cases_lagenen/]:

1. Власник с / г холдингу відійшов від справ і передав управління зятю, який привів за собою молоду команду управлінців. Через 4 роки успішне підприємство опинилося на межі банкрутства через велику заборгованість за кредитами.

Позики нові управлінці брали під різні проекти, спрямовані на розвиток підприємства. Однак багато хто з цих проектів не довели до результату. Коли ситуація стала критичною, на підприємство повернувся власник. Як йому варто надійти в такій ситуації?

2. У компанію прийшов директор з логістики з величезним досвідом і багажем знань. За рік під його керівництвом відділ показав кращі результати за останні 10 років.

Одна проблема: директор, незважаючи на всі прохання та попередження керівництва, не дотримується правила корпоративної культури, які передбачають ввічливе ставлення до інших співробітників.

Результатом його грубості стало збільшення плинності в відділі у 2 рази. При цьому в компанії прийнято, що співробітників, які не бажають переучуватися і відповідати цінностям компанії, звільняють.

Директор з логістики після кожної розмови з керівництвом погоджується змінюватися, але через деякий час повертається до звичного поведінки. Як вчинити в такій ситуації генеральному директору? Що вибрати: цінності або ефективність?

Підходи до вирішення.

Головне при вирішенні таких кейсів – не хапатися за вибір, який лежить на поверхні, а спробувати спрогнозувати варіанти розвитку подій в результаті прийняття того чи іншого рішення.

Звичайно, в першому прикладі власнику було б найпростіше вигнати невмілого зятя. Але які відносини тоді він зможе побудувати зі своєю дочкою?

І чи зуміє він успішно управляти компанією, якщо буде нещасливий, так як дочка буде рідше з ним спілкуватися і він не зможе бачити онуків, коли забажає? Та й чи дійсно в ситуації винен тільки зять?

А може, власнику не треба було відразу кидати компанію, а потрібно було спочатку навчити свого приймача і допомагати йому якийсь час?

Тому, щоб зберегти сімейні відносини, не варто рубати з плеча, а слід знайти більш оптимальне рішення.

Наприклад, взяти собі в помічники заступника з досвідом антикризового управління, а для зятя знайти підходящу роботу в команді або ж ненав'язливо відправити в довгострокову відпустку, поки ситуація не стабілізується.

У другому варіанті все те ж саме. У гонитві за ефективністю, звичайно, можна закрити очі на поведінку директора з логістики. Однак цінності – це клей, який об'єднує компанію в довгостроковій перспективі.

Вони направляють співробітників до спільної мети. Директор з логістики може завтра піти, а інші керівники, побачивши, що цінності не дотримуються і слова керівництва – порожній звук, зроблять відповідні висновки і стануть надходити виходячи тільки з власних бажань і цілей, не враховуючи потреби компанії.

Куплені навички:

* Навички пошуку та оцінки альтернативних варіантів рішень (наприклад, для виконання ІТ-завдань можна найняти досвідченого фахівця, взяти і навчити молодого співробітника або віддати підтримку ІТ-інфраструктури на аутсорсинг);

* Вміння прораховувати ситуацію на кілька кроків вперед і оцінювати наслідки, які спричинить за собою кожне рішення в майбутньому (наприклад, чи варто купувати дешевшу сировину з метою зниження собівартості або таке рішення призведе до зниження якості продукції, втрати клієнтів і в результаті принесе збитки замість додаткового прибутку).

Кейси зі складних галузей (наприклад, ІТ або інжиніринг)

Студенти приходять отримувати бізнес-освіту з великим багажем досвіду за плечима, отриманим нерідко в одній або близьких галузях.

Вони звикли варитися у своїй каші, і тому іноді їм складно абстрагуватися і вирішувати завдання з іншої області.

Підходи і принципи до вирішення найчастіше, звичайно, збігаються, проте іноді потрібно мати хоча б базове уявлення про те, як працюють компанії в тій чи іншій сфері, щоб повністю зрозуміти умови кейса.

Приклади кейсів.

1. Інжинірингова компанія (займається проведенням робіт з реконструкції, модернізації та техпереозброєння різних об'єктів промисловості і народного господарства) уклала договір на переозброєння об'єктів, які знаходяться на великій відстані один від одного.

Так як всі працівники компанії зайняті на реалізації великого проекту, керівництво приймає рішення знайти підрядників. Скільки і яких фахівців керівнику проекту потрібно взяти до себе в команду і за якими критеріями вибрати оптимального підрядника?

2. IT-компанія веде бізнес з розробки та впровадження програмного забезпечення. При цьому вона навмисне не займається спрощенням свого продукту, щоб виключити появу конкурентів, які могли б претендувати на покупку ПО і можливість реалізації проектів на його основі.

В результаті ведення бізнесу в віддаленості від групи розробників стає скрутним, оскільки потрібні люди з глибоким знанням продукту. Транснаціональна компанія поглинає IT-компанію і приймає рішення освоювати нові ринки.

Щоб це було можливо, потрібно передача інформації про продукт в максимальному обсязі і тривале навчання нових співробітників, а значить, є ризик витоку інформації і втрати інтелектуальної власності.

Потрібно оцінити всі можливі загрози, яким піддається дана модель ведення бізнесу як на території домашньої країни, так і на території стороннього держави, і запропонувати заходи щодо забезпечення безпеки бізнесу.

Підходи до вирішення.

Для вирішення таких кейсів потрібно розуміти основні принципи роботи компанії в тій чи іншій галузі. Наприклад, які фахівці необхідні для успішної реалізації проекту по техперевозброєнню об'єкта і які роботи потрібно для цього виконати (перший кейс).

Коли все невідомі знайдені, залишається тільки застосувати вже наявні знання. Так, для першого кейса потрібно згадати, які критерії варто враховувати при виборі підрядника в першу чергу.

Правда, і тут не варто забувати про специфіку галузі і обов'язково звернути увагу на технологічну оснащеність майбутнього партнера.

Куплені навички:

* Вміння визначати, які підходи і методи є універсальними і працюють для всіх компаній, а які залежать від галузі та специфіки

конкретного підприємства (наприклад, методи партизанського маркетингу буде корисно використовувати всім, а виставки – в першу чергу інструмент компаній, що працюють на B2B ринку) ;

* Навик пошуку інформації, необхідної для прийняття рішення (зрозуміти, якої інформації не вистачає, і визначити джерела, де її можна відшукати);

* Вміння застосовувати набуті знання і досвід в незнайомій галузі (наприклад, при зміні роботи).

Кейси про управлінців, які потрапили в незнайому ситуацію

Фахівці і керівники з великим досвідом звикають відчувати себе в будь-якій ситуації як риба в воді і забувають, як це потрапляти в абсолютно незнайомі умови, коли ти повинен зробити те, в чому не розбираєшся.

Такі кейси допомагають студентам засвоїти основні принципи поведінки в незнайомій ситуації і підходи до вирішення завдань, з якими вони раніше не стикалися.

Приклади кейсів.

1. Студенту пропонується встати на місце керівника продажів, який прийшов в незнайому галузь і структуру продажів. За місяць він повинен показати результат і при цьому налагодити відносини в колективі, який дуже добре ставився до попередника і погано сприйняв рішення про його звільнення.

У нового керівника є дозвіл керівництва на будь-які зміни як в структурі продажів, так і кадрові. Однак незнайома сфера змушує його побоюватися кардинальних рішень.

Студент повинен визначити, які кроки він би зробив в першу чергу в такій ситуації і як йому взаємодіяти з колективом, який спочатку налаштований негативно.

2. Новий амбітний заступник керівника IT-підрозділу призначено керівником проекту по автоматизації всіх територіальних служб HR у великому холдингу.

Починаючи занурюватися в тему, заст дізнається, що компанія вже бралася за реалізацію схожого проекту для автоматизації збутових служб. Компанія грамотно підійшла до проекту, були розписані всі можливі ризики, і, як не сумно, всі вони виправдалися.

На момент початку проекту з HR проводилася комплексна "робота над помилками". Керівник нового проекту знайшов документ, де були вказані причини невдач, які спіткали проект в збуті, і побачив, що є велика ймовірність повторення ситуації.

Як же бути? Може, відразу відмовитися і почати підшукувати роботу? Або попереджений – значить, озброєний? Що повинен зробити керівник, щоб не допустити повторення ситуації?

Підходи до вирішення.

У незнайомій ситуації в першу чергу треба шукати союзників – тих, хто розбирається в цьому більше вас, і приготувати вуха, щоб слухати. Так, в першому прикладі керівнику відділу продажів не рекомендується кидатися на амбразуру і починати серію активних змін.

Для початку краще провести індивідуальні бесіди з кожним співробітником відділу, щоб зрозуміти ситуацію, з'ясувати поточні проблеми та можливі точки зростання, налагодити відносини з співробітниками.

Тут важливо вміти слухати, і напевно більш досвідчені колеги дадуть поживу для хороших ідей, які допоможуть досягти результату і оцінять, що ви цікавитесь їх думкою і готові розглядати їх пропозиції.

Тільки після з'ясування ситуації слід приступати до розробки плану дій.

У другому прикладі ІТ-керівнику також дуже бажано поспілкуватися з максимальною кількістю учасників проекту по автоматизації служб збуту, щоб з'ясувати, що пішло не так.

До того ж колеги можуть поділитися своїми припущеннями, як не повторювати минулих помилок.

Куплені навички:

- * Навички прийняття рішень в умовах невизначеності (немає досвіду, який дозволив би зробити більш точний прогноз наслідків прийнятих рішень);
- * Вміння взаємодіяти з людьми і залучати до роботи тих, хто може допомогти у вирішенні завдань (навик формування команди);
- * Навик пошуку інформації, необхідної для прийняття рішення;
- * Навик управління конфліктами (наприклад, коли новий керівник приходить в колектив, який налаштований негативно).

Кейси з іншої професійної області

Складність в даному випадку полягає в тому, що студенту потрібно вирішити задачу в незнайомій сфері, з якою він раніше не стикався.

Такі кейси допомагають закріпити отримані в процесі навчання знання в цій області і сформувати у майбутнього володаря ступеня МВА комплексне розуміння основних бізнес-процесів компанії, яке необхідно, щоб стати ефективним управлінцем.

Крім того, при вирішенні незнайомих завдань студенти вдосконалюють навички пошуку потрібної інформації і розширюють кругозір.

Приклади кейсів.

1. Описати найбільш оптимальний варіант дій для начальника відділу, при зіткненні зі співробітником, який влаштовує "італійський страйк" (форма протесту, яка полягає в гранично суворому виконанні співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків і правил).

Цей фахівець діє строго в рамках закону, посадових інструкцій і нормативів, що гальмує роботу відділу, і нічого не хоче чути про добровільне звільнення.

2. Описати процес впровадження системи управлінського обліку для мережі ресторанів: визначити, які показники повинна включати ця система і які проблеми на підприємстві потрібно вирішити, щоб впровадження пройшло успішно.

Підходи до вирішення.

Наведені приклади кейсів наочно показують, що керівник повинен розбиратися в багатьох питаннях.

Наприклад, в першому кейсі начальнику відділу потрібно знати та підходи до трудового права, щоб відчувати себе впевнено при спілкуванні зі «занадто грамотним» співробітником і зуміти уникнути маніпуляції з його боку.

У другому прикладі IT-директору ресторану слід хоч трохи розбиратися в питаннях управлінського обліку, щоб правильно розуміти, як реалізувати вимоги управлінців в програмному продукті, і зуміти підказати, що ще можна отримати від системи.

Тести:

1. Яка з наведених нижче функціональних потреб організації не потребує втручання консультанта?

- a) корпоративний розвиток;
- b) операційний розвиток;
- c) організаційний розвиток;
- d) інформаційно – технологічний розвиток;
- e) підбір кадрів на посади робітників.

2. Яка із консалтингових послуг з латинської перекладається як «слухати»?

- a) рекрутмент;
- b) аудит;
- c) лобіювання;
- d) інжиніринг;
- e) тренінг.

3. Вид консалтингових послуг, що передбачає забезпечення процесу виробництва, будівництва та експлуатації об'єкта, це:

- a) стратегічний консалтинг;
- b) рекрутмент;
- c) супровід на виробництві;
- d) інжиніринг;
- e) матеріальне спонсорство.

4. Який елемент роботи консультанта є зайвим у консультуванні фірми у сфері PR?

- a) реклама товару;
- b) бухгалтерський облік;
- c) пропаганда ідей;
- d) імідж керівника;
- e) репутація фірми.

5. В чому суть лобіювання?

a) Це легальний вплив на органи державної влади заради створення кращих умов діяльності фірми;

b) Інвестиційне обслуговування фірми, в основному з купівлі – продажу цінних паперів;

c) підкуп державних службовців з метою отримання державних преференцій;

d) популяризація фірми через ЗМІ;

e) робота консультантів з «ворогами» підприємства та конкурентами по бізнесу.

6. Яке із наведених нижче положень не можна віднести до негативних факторів роботи внутрішнього консультанта?

a) відсутність критики зі сторони;

b) з часом зникає творчий підхід;

c) постійні витрати на зарплати та навчання консультанта;

d) внутрішній консультант добре знає фірму та її проблеми;

e) відсутність досвіду роботи у різних фірмах;

7. До недоліків роботи зовнішніх консультантів можна віднести:

a) Системний підхід до проведення аналітичної роботи;

b) Недостатня кількість інформації про компанію;

c) Велика методологічна база;

d) Можливість отримати ззовні нові ідеї, погляди;

e) Великий вибір послуг та консультантів.

8. Немає такого виду консультування (з точки зору методології проведення), як:

a) Експертне;

b) Процесне;

c) Навчаюче;

d) Оціночне;

e) Ресурсне.

9. Який із наведених нижче типів консалтингової організації діяльності є найпопулярнішим та зустрічається найчастіше?

- a) Багатопрофільні компанії;
- b) Спеціалізовані фірми;
- c) Лідерські організації;
- d) Партнерські фірми;
- e) Індивідуальні консультанти.

10. Для якого із типів організації консалтингової діяльності характерна робота в команді 6 – 8 осіб, у спільному офісі?

- a) Багатопрофільні компанії;
- b) Спеціалізовані фірми;
- c) Лідерські організації;
- d) Партнерські фірми;
- e) Індивідуальні консультанти.

11. Яка із наведених нижче послуг консультування не належить до фінансового управління?

- a) Оцінка капітальних витрат;
- b) Управління якістю;
- c) Збільшення прибутків;
- d) Сплата податків;
- e) Фінансові резерви.

12. Яка із наведених нижче послуг не належить до маркетингового консультування?

- a) Навчання менеджменту;
- b) Ціноутворення, збут;
- c) Дилерство;
- d) Дослідження ринку;
- e) Розробка нового продукту.

13. Яка із наведених нижче послуг не належить до консалтингу з ІТ?

- a) Електронна видавнича діяльність;
- b) Аудит інформаційних систем;
- c) Використання комп'ютера в оцінці;
- d) Використання автоматизованої системи управління;
- e) Схема організації робіт на підприємстві.

14. До якої сфери консультування належать послуги з економіки?

- a) Спеціалізовані послуги;
- b) Виробництво;
- c) Маркетинг;
- d) Адміністрування;
- e) Фінансове управління;

15. До якої сфери консультування належать послуги з екології?
- a) маркетинг;
 - b) Адміністрування;
 - c) Управління кадрами;
 - d) Спеціалізовані послуги;
 - e) Загальне управління;
16. Послуги консультування з виробництва включають:
- a) приватизація, регулювання ризиків, кризисне управління;
 - b) Бенчмаркетинг, оцінка бізнесу, тренінги;
 - c) Закупівлі, автоматизацію, інжиніринг;
 - d) Юридичний аудит, управління офісом, системи обліку;
 - e) Вирішення конфліктів, прямиї маркетинг, ціноутворення.
17. Послуги з рекрутменту включають:
- a) Пошук кадрів, оцінку персоналу;
 - b) Системи обліку, корпоративний імідж;
 - c) Стратегічне планування, міжнародне управління;
 - d) Фінансові резерви, автоматизація офісу;
 - e) Бухгалтерський облік, управління матеріалами.
18. Основною задачею консультанта із загального управління є:
- a) Залучення кадрів до організації;
 - b) Проектування інформаційних технологій;
 - c) Пошук джерел фінансування компанії;
 - d) Вирішення проблем бізнесу та його перспектив;
 - e) Оптимізація управління організацією.
19. Які існують рівні управління якістю консалтингових послуг (сформовані Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки та управління)?
- a) А, Б, В;
 - b) 1, 2, 3;
 - c) Достатній, нормальний; вищий;
 - d) Економ, бізнес, люкс;
 - e) Альфа, бета, гамма.
20. На ціну консультаційної послуги не впливає:
- a) Місцезнаходження фірми;
 - b) Комплексність послуги;
 - c) Час виконання послуги;
 - d) Час існування фірми на ринку;
 - e) Специфіка клієнтської організації.

21. До основних форм оплати консалтингових послуг не відноситься:
- Комбінована оплата послуг;
 - Кредитна система оплати послуг;
 - Фіксована недиференційована оплата;
 - Процент від вартості об'єкта консультування;
 - Процент від вартості результату.
22. Яке із нижче наведених положень не відповідає Кодексу етики професійної поведінки по управлінню (ІМQ)?
- консультант повинен виконувати лише таку роботу, яку зможе виконувати кваліфіковано;
 - консультант може неформально домовитися щодо роботи та форми оплати;
 - консультант повинен використовувати дані клієнта строго конфіденційно;
 - консультант заключає договір підряду лише за згодою клієнта;
 - консультант повинен інформувати клієнта про хід виконання робіт.
23. Який із нижче наведених типів консалтингових структур спеціалізується на роботі у вузьких областях експертних знань?
- зарубіжні фірми;
 - філіали іноземних фірм;
 - державні наукові центри;
 - індивідуальні консультанти;
 - малі експертно – орієнтовані фірми;
24. Яку назву має договір, що передбачає комплексне консультування (керівництво фірмою, діагностика, стратегія подальшого розвитку)?
- Абонементний договір;
 - Договір з діагностики;
 - Договір по розвитку організації;
 - Договір на разову консультацію;
 - Договір по створенню проекту.
25. Яку назву має договір, що передбачає роботу консультанта у фірмі 1 – 3 рази на місяць?
- Абонементний;
 - Разовий;
 - Довгостроковий;
 - Договір з діагностики;
 - Однократний договір

Контрольні питання до теми 5:

1. Інструменти створення стратегічної відповідності суб'єктів господарювання.
2. Організаційна культура підприємства, її суть та функції.
3. Характеристика основних моделей організаційної культури підприємства.
4. Сутнісна характеристика елементів організаційної культури.
5. Різновиди культурологічної діагностики.
6. Оптимізація бізнес-процесів.
7. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії.

Тема 6. Система управління якістю у закладах охорони здоров'я.

I. Опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

6.1. Базові поняття якості. Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості.

6.2. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства. Баланс інтересів зацікавлених сторін.

6.3. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації.

6.4. Вимоги ISO 9001 до управління персоналом. Ресурси системи управління якістю. Технічне обслуговування.

II. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження. Темі доповідей – презентацій (студент обирає одне питання і готує доповідь (обґрунтовану відповідь на одну з тем, яка відповідає темі заняття) та презентацію до неї).

III. Завдання. Практичне заняття: Вибір закладу у сфері охорони здоров'я і розробка місії.

Обирається продукція, яка виробляється, або послуга закладу у сфері охорони здоров'я. Аналізуються складові частини місії: призначення (орієнтація діяльності) підприємства; які сторони зацікавлені в продукції підприємства; орієнтація підприємства на ринкові відносини; в чому полягає основна конкурентна перевага підприємства. Формується місія підприємства, розробляється Програма розвитку обраного підприємства. Виходячи з Програми і потреб розвитку процесів розробляються Цілі у сфері якості підрозділів.

Контрольні питання до теми 6:

1. Поняття «якість». Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості.
2. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства.
3. Баланс інтересів зацікавлених сторін.
4. Внутрішні чинники середовища організації.
5. Зовнішні чинники середовища організації.
6. Принцип задіяності персоналу.
7. Принцип прийняття рішень на підставі фактичних даних.
8. Принцип управління взаємовідносинами. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації.
9. Цілі процесу «Управління персоналом». Поняття компетентності. Визначення необхідної компетентності персоналу.
10. Забезпечення необхідної компетентності персоналу.
11. Оцінювання ефективності дій, спрямованих на визначення та забезпечення необхідної компетентності.

III. ТЕМАТИКА НАУКОВИХ ПОВІДОМЛЕНЬ (ДОПОВІДЕЙ)

1. Види консалтингу.
2. Підготовка до проведення бізнес-аналізу (визначення підходів, особливості проведення інтерв'ю з інвесторами, планування проведення бізнес-аналізу, вибір технік проведення бізнес-аналізу, планування побудови комунікацій, побудова процесу управління вимогами, управління бізнес-аналізом).
3. Проведення оцінки (підготовка до проведення оцінки, проведення оцінки, документування результатів оцінки, підтвердження результатів оцінки).
4. Управління вимогами та комунікаціями (управління рішеннями, підготовка пакету вимог, побудова принципів комунікації).
5. Аналіз підприємства (визначення потреб, оцінка можливостей, визначення підходів, визначення сфери застосування рішень, визначення бізнес-кейсіу сфері охорони здоров'я).
6. Бізнес-аналіз (визначення пріоритетних сфер, організація, специфікація та моделювання вимог, визначення можливостей та обмежень, верифікація вимог, визначення цілей).
7. Оцінка рішень та визначення компетенцій (аналітичний підхід, бізнес-знання, комунікативні навички, інтерактивні комунікації, IT-рішення).
8. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.
9. Аналіз організаційної структури і системи управління у сфері охорони здоров'я.
10. Аналіз бізнес-процесів компанії.
11. Відповідність службових функцій цілям діяльності.
12. Розгляд системи комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.
13. Дослідження існуючої системи мотивації.
14. Вивчення існуючої Корпоративної культури і т.д.
15. Узгодження технічної, кадрової, фінансової, майнової, асортиментної та інших політик суб'єктів господарювання.
16. Оптимізація бізнес-процесів.
17. Оцінка персоналу суб'єктів господарювання.
18. Створення (коригування) системи мотивація персоналу.
19. Розвиток організаційної культури.
20. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Побудова системи навчання персоналу та обміну досвідом.
21. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Формування кадрового резерву.

22. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Коучинг перших керівників.

23. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Програма MBA Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration).

24. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Програма розвитку керівників середньої ланки.

25. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії: Семінари та тренінги для фахівців у сфері охорони здоров'я.

26. Діагностика ризику банкрутства підприємства.

27. Аналіз системи оподаткування для оптимізації роботи підприємства.

28. Оптимізація витрат підприємства.

29. Оптимізації податку на прибуток за правилами бухгалтерського обліку.

30. Вихід на експорт як спосіб подолання кризи.

31. Управління дебіторською заборгованістю у сфері охорони здоров'я.

32. Аналітичне обстеження. Аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності, а також інвестиційних проектів підприємства-клієнта, дослідження стану справ у конкурентів, ринків збуту, руху цін і т.д.

33. Прогнозування. На основі проведеного аналізу та використовуваних консультантом методик – складання прогнозів по заданих напрямках.

34. Консультації по самому широкому колу питань, що стосуються як діяльності компанії-клієнта, так і ринку в цілому.

35. Аналіз діяльності при реструктуризації господарювання.

36. Аутсорсинг як один з найперспективніших напрямів консалтингу.

37. Процес та технологія консалтингової діяльності.

38. Роль консалтингу у процесі удосконаленні системи менеджменту організації.

39. Організація міжнародного консалтингу.

40. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.

41. Метод Альтшулера та список контрольних питань.

42. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.

43. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.

44. Діаграма Ганта.

45. Закон Парето.

46. Система управління ланцюгами поставок (англ. Supply Chain Management, SCM) у сфері охорони здоров'я.

47. Алгоритм розробки та впровадження системи управління якістю на підприємстві.

48. Емпіричне дослідження факторів попиту на консалтингові послуги.

49. Особливості регіонального розвитку бухгалтерського аутсорсингу та консалтингу.

50. Оцінка ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства.

51. Підходи до мінімізації ризиків під час делегування бізнес – процесів аутсорсеру.

52. Методичні підходи до оцінки ефективності роботи консалтингової фірми.

53. Значення аутсорсингу та консалтингу для удосконалення бухгалтерського обліку та управлінського аналізу.

54. Система управління якості у сфері охорони здоров'я.

Наукове повідомлення (доповідь) необхідно структурувати наступним чином:

– вступ – передбачає розкриття актуальності теми, причини обрання цієї теми студентом, визначення цілей та завдань дослідження, а також короткий огляд літератури з зазначеної теми, історію питання.

– основна частина – передбачає послідовне розкриття поставлених у вступі цілей і завдань, розгляд різних точок зору з даного питання, робиться їх систематизація / порівняльний аналіз з подальшими висновками студента щодо даної проблеми (з даного питання);

– висновок – у висновку підводиться загальний підсумок роботи, формується висновки результатів індивідуальної навчально-дослідницької діяльності студента відповідно до цілей і завдань, вказаних у вступі, наводиться точка зору автора на дану проблему (з даного питання), намічаються перспективи подальшого дослідження;

Орієнтовний обсяг наукового повідомлення 10-15 аркушів формату А4 друкованого тексту (до 10 хвилини виступу). Кількість опрацьованої літератури – не менше ніж 10–15 джерел (крім підручників).

Критеріями оцінки наукового повідомлення є: новизна тексту, обґрунтованість вибору джерел літератури, відповідність змісту обраній темі, цілям і завданням, поставленим у вступі, ступінь розкриття теми (оцінюється від 0 до 10 балів).

Наукові повідомлення можуть бути підготовлені на українській або англійській мовах, для подальшого подання на участь у міжнародних науково-практичних конференціях.

IV. ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ (ІНДИВІДУАЛЬНОЇ) ТА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Згідно фінансових даних, три роки, суб'єкта господарювання (закладу охорони здоров'я), обраного самостійно, провести аналіз показників діяльності, показники зобразити графічно, за результатами зробити висновки щодо визначених показників, надати рекомендації для їх покращення.

Завдання 1: Основні фінансово-економічні показники діяльності _____ за (період) рр.

Кількість персоналу в (обраному періоді) _____ році – осіб _____. У таблиці 1 проведемо розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності _____ за _____ рр.

Таблиця 1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
_____ за (період) рр.**

Показник	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+, -) показника 20__ року порівняно з 20__ роком		Відхилення (+, -) показника 20__ року порівняно з 20__ роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
				1	2	3	4
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:							
в т.ч. 1.1. власний капітал:							
1.1.1. статутний+додатковий капітали							
1.1.2. нерозподілений прибуток							
1.2. позиковий капітал:							
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал							
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал							
2. Майно станом на кінець року, тис. грн							
2.1. необоротні активи							
2.2. оборотні активи:							
2.2.1. запаси							
2.2.2. дебіторська заборгованість							
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції							
3. Економічні показники:							

3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.							
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.							
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.							
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.							
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %							
4. Трудові ресурси:							
4.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб							
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.							
4.3. Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.							
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./ особу							
5. Фінансові коефіцієнти:							
5.1. автономії							
5.2. маневрування							
5.3. фінансового ризику							
5.4. абсолютної ліквідності							
5.5. покриття							

За даними табл. 1 можна зробити наступні висновки. _____

_____.

Наглядно динаміку змін капіталу _____ за (період) рр. можна представити на рис. 1.

Рис. 1. Динаміка змін капіталу _____ за (період) рр.

Динаміку змін активів підприємства за (період) рр. можна прослідкувати на рис. 2.

Рис. 2. Динаміка змін активів _____ за _____ рр.

Наглядно динаміку змін основних показників фінансових результатів _____ за _____ рр. можна представити на рис.3.

Рис. 3. Динаміка змін основних показників фінансових результатів _____ за _____ рр.

Як видно з рис. 3 _____

Проведені розрахунки фінансових коефіцієнтів можна графічно показати на рис. 2.4.

Рис. 4. Динаміка змін фінансових коефіцієнтів _____ за _____ рр.

Як видно з рис. 4 _____.

Таким чином, проведені розрахунки показали, що _____.

Завдання 2: Аналіз фінансового стану підприємства (закладу охорони здоров'я).

Для поняття дійсної ситуації в підприємстві в наступних таблицях провести діагностику показників ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1

Показники ліквідності балансу _____ за _____ рр., тис. грн.

Стаття активу	20__ р.,	20__ р.,	20__ р.,	Пасиви	20__ р.,	20__ р.,	20__ р.,	Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів у		
								20__ році	20__ році	20__ році
1.Найбільш ліквідні активи, А1				1. Поточні зобов'язання за розрахунками (П ₁)						
2.Активи, що швидко реалізуються, А2				2. Короткострокові кредити банків і позики (П ₂)						
3.Активи, що повільно реалізуються, А3				3. Довгострокові зобов'язання (П ₃)						
4.Активи, що важко реалізуються А4				4. Постійні пасиви (П ₄)						
Баланс				Баланс				X	X	X

Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Як видно з табл. _____ в _____ році $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$, в 2018 році $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \geq П4$, в 2019 році $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Таким чином, _____

Розглянемо коефіцієнти ліквідності у наступній таблиці (див. табл. _____).

Таблиця _____

Аналіз ліквідності _____ за _____ рр.

Показник	Джерело інформації	20__ р.		Відхилення +/- 20__ р. від 20__ р.	20__ р.	
		3	4		5	6
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$					
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\phi.1, p.1195 - p.1100 - p.1110}{\phi.1, p.1695}$					
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$					
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\frac{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}{\phi.1, p.1195}$					
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + 1110}$					
6. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вок})	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1615}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$					
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпок.зап)						

Наведені розрахунки показали, _____ наглядно динаміку основних показників ліквідності _____ за _____ рр. можна розглянути на рис. _____.

Рис. ____. Динаміка показників ліквідності _____ за _____ рр.

Таблиця _____

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості
_____ у _____ рр.

Показник	Джерело інформації (форма № 1)	20__ рік, тис.грн	20__ рік, тис.грн	20__ рік, тис.грн	Відхилення (+, -) показника 2018 р. порівняно з 20__ р.		Відхилення (+, -) показника 2019 р. порівняно з 20__ р.	
					абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти	абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти
1. Постійні пасиви (ПП)	р. 1495							
2. Активи, що важно реалізуються (А _{ВР})	р. 1095							
3. Власні обігові кошти (ВОК)	ПП – А _{ВР}							
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	р.1595							
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	ВОК + ДЗ							
6. Короткострокові кредити банків (КК)	р. 1600							
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК							
8 Запаси (З)	р. (1100 + 1110)							
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	ВОК – З							
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	ВОК + ДЗ-З							
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК – З							

Таблиця _____

Типи фінансової стійкості підприємства

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВОК - З \geq 0$	$ВОК - З < 0$	$ВОК - З < 0$	$ВОК - З < 0$
$ВОК + ДЗ - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ - З < 0$	$ВОК + ДЗ - З < 0$
$ВОК + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ + КК - З < 0$
{1, 1, 1}	{0, 1, 1}	{0, 0, 1}	{0, 0, 0}

Отже, _____

Показники фінансової стійкості підприємства
_____ за _____ рр.

Назва показника	Нормативне значення	20__ рік	20__ рік	20__ рік	Відхилення (+, -) показника 20__ р. порівняно з 20__ р.		Відхилення (+, -) показника 20__ р. порівняно з 20__ р.	
					абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Коефіцієнт автономії	більше 0,5							
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 0,2							
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 0,5							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0							
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-							
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4							
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6							

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є _____.

На рис. _____ наведено динаміку змін коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства _____ за _____ рр.

Рис. ____. Динаміка змін коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства _____ за _____ рр.

В наступній табл. _____ проведемо аналіз ділової активності _____ за _____ рр.

Таблиця _____

Аналіз ділової активності _____ за _____ рр.

Показники	Формула для розрахунку	20__р.	20__р.	20__р.	Відхилення +/- 20__р. від 20__р.	Відхилення +/-20__р. від 20__р.
		3	4	5		
1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\text{п}} + 1300_{\text{к}})}$					
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1005_{\text{п}} + 1010_{\text{п}} + 1005_{\text{к}} + 1010_{\text{к}})}$					
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{п}} + 1195_{\text{к}})}$					
4. Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1100_{\text{п}} + 1110_{\text{п}} + 1100_{\text{к}} + 1110_{\text{к}})}$					
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1103_{\text{п}} + 1103_{\text{к}})}$					
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1125_{\text{п}} + \dots + 1155_{\text{п}} + 1125_{\text{к}} + \dots + 1155_{\text{к}})}$					
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{п}} + 1495_{\text{к}})}$					
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000*2}{\phi.1 \text{ p.}(1610_{\text{п}} + \dots + 1650_{\text{п}} + 1610_{\text{к}} + \dots + 1650_{\text{к}})}$					

В наступній табл. _____ розрахуємо періоди оборотності фінансових ресурсів _____ за _____ рр.

Таблиця _____

Періоди оборотності фінансових ресурсів _____ за _____ рр.

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	20__р., дні	20__р., дні	20__р., дні
			4	5	6
1. Період оборотності активів	$\frac{360}{K_A}$	>0, зменшення			
2. Період оборотності основних фондів	$\frac{360}{K_{\text{ОФ}}}$	>0, зменшення			
3. Період оборотності оборотних активів	$\frac{360}{K_{\text{ОА}}}$	>0, зменшення			

4. Період оборотності запасів	$\frac{360}{K_z}$	>0, зменшення			
5. Період оборотності готової продукції	$\frac{360}{K_{ГП}}$	>0, зменшення			
6. Період оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{360}{K_{ДЗ}}$	>0, зменшення			
7. Період оборотності власного капіталу	$\frac{360}{K_{ВК}}$	>0, зменшення			
8. Період обороту кредиторської заборгованості	$\frac{360}{K_{КЗ}}$	>0, збільшення			

З наведеної табл. _____ видно, що _____.

Тепер перейдемо до розрахунків показників рентабельності в табл. ____.

Таблиця ____

Показники рентабельності _____ за _____ рр.

Показник	Формула для розрахунку	20__ р., %			Відхилення +/- 20__ р. від 20__ р.	Відхилення +/- 20__ р. від 20__ р.
		3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\text{ф.2 п.2350}(2355) * 2}{\text{ф.1 п.}(1300_{П} + 1300_{К})}$					
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\text{ф.2 п.2350}(2355) * 2}{\text{ф.1 п.}(1900_{П} + 1900_{К})}$					
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{ф.2 п.2350}(2355) * 2}{\text{ф.1 п.}(1495_{П} + 1495_{К})}$					
4. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\text{ф.2 п.2090}(2095)}{\text{ф.2 п.2000}}$					
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\text{ф.2 п.2090}(2095) * 2}{\text{ф.2 п.2050}}$					
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\text{ф.2 п.2190}(2195)}{\text{ф.2 п.}(2050 + 2180)}$					
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\text{ф.2 п.2350}(2355)}{\text{ф.2 п.2000}}$					
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\text{ф.2 п.2350}(2355) * 2}{\text{ф.1 п.}(1095_{П} + 1095_{К})}$					
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\text{ф.2 п.2350}(2355) * 2}{\text{ф.1 п.}(1195_{П} + 1195_{К})}$					

На рис. ____ можна побачити значення основних показників рентабельності.

Рис. ____. Динаміка показників рентабельності
_____ за _____ рр.

Отже _____

Завдання 3: Аналіз балансу та фінансових результатів (закладу охорони здоров'я).

У таблиці 2.10 розглянемо формування та структури активів підприємства _____ за _____ рр.

Таблиця 2.10

Формування та структура активів

_____ за _____ рр.

Пасиви	20__ р.		20__ р.		20__ р.		Відхилення 20__ р. від 20__ р.		Відхилення 20__ р. від 20__ р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Усього активів										
2. Необоротні активи										
3. Оборотні активи, з них:										
3.1. Запаси										
3.2. Грошові кошти та розрахунки										
3.2.1 Кошти в розрахунках										
3.2.2. Грошові кошти та їх еквіваленти										

Проведені розрахунки в табл. _____ виявили, що _____.

На рис. ____ наведено зміни в структурі активів _____ за _____ рр.

Рис. ____. Зміни в структурі активів _____ за _____ рр.

У таблиці ____ розглянемо формування та структури капіталу підприємства
_____ за _____ рр.

Таблиця ____

Формування та структура капіталу
_____ за _____ рр.

Пасиви	20__ р.		20__ р.		20__ р.		Відхилення 20__ р. від 20__ р.		Відхилення 20__ р. від 20__ р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
П	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Усього пасивів										
2. Власний капітал										
2.1. Зареєстрований (пайовий) капітал										
2.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)										
2.3. Інший капітал										
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
4. Поточні зобов'язання										
4.1. Короткострокові кредити банків										
4.2. Кредиторська заборгованість										
4.3. Інші поточні зобов'язання										

Проведені розрахунки в табл. ____ виявили, що _____

На рис. ____ наведено зміни в структурі капіталу _____ за ____ рр.

Рис. ____. Зміни в структурі капіталу
_____ за _____ рр.

На рис. ____ наведено склад власного капіталу _____ за _____ рр.

Рис. ____. Склад власного капіталу
_____ за _____ рр.

У табл. _____ проведемо розрахунки основних показників фінансових результатів _____ за _____ рр.

Таблиця _____

Основні показники фінансових результатів
_____ за _____ рр.

Найменування	20__	20__	20__	Відхилення (+, -) показника 20__ р. порівняно з 20__ р.		Відхилення (+, -) показника 20__ р. порівняно з 20__ р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, проценти	абсолютне, тис. грн.	відносне, проценти
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)							
Валовий прибуток							
Інші операційні доходи							
Адміністративні витрати							
Витрати на збут							
Інші операційні витрати							
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток							
Інші доходи							
Фінансові витрати							
Інші витрати							
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток							
Витрати (дохід) з податку на прибуток							
Чистий фінансовий результат: прибуток							

Розглядаючи фінансові результати _____ за _____ рр. в табл. _____ спостерігається _____

У результаті всіх цих змін підприємство отримало _____.

Завдання 4: Провести оцінку ефективності управління оборотними активами.

Необхідно:

- визначити розмір оборотного капіталу в сфері виробництва;
- визначити розмір оборотного капіталу в сфері обігу та загальний розмір оборотних активів по підприємству;
- проаналізувати тенденції зміни тривалості структурних складових відтворювального процесу;
- проаналізувати тенденції зміни структурних складових відтворювального процесу в сфері виробництва;
- проаналізувати тенденції зміни структурних складових відтворювального процесу в сфері обігу;

– проаналізувати ефективність відтворювальних процесів, що здійснюються на підприємстві.

Таблиця ____

Загальний розмір оборотних активів
_____ за період _____ рр.

Показник	20__ р	20__ р	20__ р	Відхилення 20__/20__		Відхилення 20__/20__	
				+/-	%	+/-	%
Оборотні активи у сфері виробництва							
Оборотні активи у сфері обігу							
Всього оборотні активи							

Розрахуємо тривалість відтворювального циклу за період _____ рр.

Цей показник розраховується за формулою:

$$T = \frac{D \times OK}{BP}$$

де T – тривалість відтворювального циклу, дн.;

D – тривалість планового періоду, дн.;

OK – вартість оборотних активів в сфері виробництва і обігу, тис. грн.;

BP – виручка від реалізації продукції, тис. грн.

Таблиця ____

Динаміка тривалості відтворювального циклу
на _____ за період _____ рр.

Тривалість відтворювального циклу	Рік	днів	Зміна +/-, днів	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Розрахуємо показник тривалості знаходження оборотних активів в сфері виробництва ($T_{с.вир.}$) за наступною формулою:

$$T_{с.вир.} = \frac{B \times D}{BP}$$

де B – вартість виробничих запасів та незавершеного виробництва, тис. грн.

Таблиця _____

Динаміка тривалості знаходження оборотних активів в сфері виробництва _____ за період _____ рр.

Тривалість знаходження оборотних активів в сфері виробництва	Рік	днів	Зміна +/-, днів	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Розрахуємо тривалість процесу виробництва (Тп.вир.).

Цей показник визначається за формулою:

$$T_{п.вир.} = \frac{НЗВ \times Д}{ВР}$$

де НЗВ – вартість незавершеного виробництва, тис. грн.

Таблиця _____

Динаміка тривалості процесу виробництва на _____ за період _____ рр.

Тривалість процесу виробництва	Рік	днів	Зміна +/-, днів	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Розрахуємо тривалість перебування оборотних активів у виробничих запасах (Твз) за наступною формулою:

$$T_{вз} = \frac{ВЗ \times Д}{ВР}$$

де ВЗ – вартість виробничих запасів, тис. грн.

Таблиця _____

Динаміка тривалості перебування оборотних активів у виробничих запасах _____ за період _____ рр.

Тривалість перебування оборотних активів у виробничих запасах	Рік	днів	Зміна +/-, днів	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Розрахуємо тривалість перебування оборотних активів в сфері обігу (Тс.об.).

Цей показник визначається наступним чином:

$$T_{c.об.} = \frac{OK_{c.об.} \times D}{BP}$$

де $OK_{c.об.}$ – вартість оборотних активів в сфері обігу, тис. грн.

Таблиця ____

Динаміка тривалості перебування оборотних активів в сфері обігу
на _____ за період _____ рр.

Тривалість перебування оборотних активів в сфері обігу	Рік	днів	Зміна +/-, днів	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

Показники питомої ваги сфери виробництва в загальній тривалості відтворювального циклу на _____ за період _____ рр.

Питома вага сфери виробництва в загальних активах	Рік	Питома вага %	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

Динаміка обсягів оборотних активів в сфері виробництва
_____ за період _____ рр.

Динаміка обсягів оборотних активів в сфері виробництва	Рік	тис. грн.	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

Динаміка обсягів реалізованої продукції
_____ за період _____ рр.

Динаміка обсягів реалізованої продукції	Рік	тис. грн.	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка обсягів оборотних активів, що вкладені
в товароматеріальні запаси _____ за період _____ рр.**

Динаміка оборотних активів, що вкладені в товароматеріальні запаси	Рік	тис. грн.	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка обсягів оборотних активів, що знаходяться в незавершеному
виробництві _____ за період _____ рр.**

Динаміка обсягів оборотних активів, що знаходяться в незавершеному виробництві	Рік	тис. грн.	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка питомої ваги оборотних активів, вкладених
в товароматеріальні запаси _____ за період _____ рр.**

Динаміка питомої ваги оборотних активів, вкладених в товароматеріальні запаси, в загальній вартості оборотних активів підприємства	Рік	Питома вага %	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка питомої ваги оборотних активів, вкладених
в товароматеріальні запаси, що перебувають в сфері
виробництва _____ за період _____ рр.**

Динаміка питомої ваги оборотних активів, вкладених в товароматеріальні запаси, що перебувають в сфері виробництва	Рік	Питома вага %	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка питомої ваги оборотних активів,
що знаходяться в незавершеному виробництві,
в загальній вартості оборотних активів
_____ за період _____ рр.**

Динаміка питомої ваги оборотних активів, що знаходяться в незавершеному виробництві, в загальній вартості оборотних активів підприємства	Рік	Питома вага %	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка питомої ваги оборотних активів,
що знаходяться в незавершеному виробництві,
що перебувають в сфері виробництва _____
за період _____ рр.**

Динаміка питомої ваги оборотних активів, що знаходяться в незавершеному виробництві, що перебувають в сфері виробництва	Рік	Питома вага %	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Таблиця ____

**Динаміка обсягів оборотних активів
в сфері обігу на _____ за період _____ рр.**

Динаміка обсягів оборотних активів в сфері обігу	Рік	тис. грн.	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту, %
Середній показник:					

Розрахуємо показник кількості оборотів оборотних активів (Коза наступною формулою:

$$K_{об} = \frac{BP}{OK}.$$

Розрахуємо показник, що характеризує «витрату» оборотних активів на створення 1 грн. реалізованої продукції (P), наступним чином:

$$P = \frac{OK}{BP}.$$

Таблиця _____

**Динаміка показника кількості оборотів оборотних активів
на _____ за період _____ рр.**

Динаміка показника кількості оборотів оборотних активів	Рік	Значення	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Таблиця _____

**Динаміка «витрату» оборотних активів на створення 1 грн.
реалізованої продукції _____ за період _____ рр.**

Динаміка «витрату» оборотних активів на створення 1 грн. реалізованої продукції	Рік	Значення	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Розрахуємо денну потребу підприємства в оборотних активах (Пден.) за наступною формулою:

$$P_{ден.} = \frac{OK}{D},$$

Таблиця _____

Динаміка денної потреби в оборотних активах _____ за період _____ рр.

Динаміка денної потреби підприємства в оборотних активах	Рік	Значення	Зміна +/-	Темп росту%	Темп приросту,%
Середній показник:					

Таблиця _____

Аналіз оборотності оборотних активів _____ за період _____ рр.

Показник	20__ рік	20__ рік	20__ рік	Відхилення 20__р/20р
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн				
2. Кількість днів періоду, що аналізується				
3. Одноденна виручка, тис. грн				
4. Оборотні активи, тис. грн				
5. Оборотність оборотних активів, днів (ряд. 4 * ряд. 2 / ряд. 1)				
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів (ряд. 1 / ряд. 4)				
7. Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн. (ряд. 4 / ряд. 1)				

Отже, _____.

V. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.
2. Методи, якими користується консалтинг.
3. Види консалтингових послуг та їх особливості використання.
4. Типи консалтингових фірм та їх діяльність в Україні.
5. Розвиток консультаційного бізнесу в Україні.
6. Роль і місце іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки.
7. Консалтинг як професія та ділова активність суб'єктів господарювання.
8. Урядова підтримка інституту консалтингу в Україні.
9. Особливості діяльності внутрішніх та зовнішніх консультантів.
10. Розробка консультаційного проекту суб'єкта господарювання.
11. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Порядок ліцензування консалтингової діяльності в Україні.
12. Управлінська ієрархія консалтингової фірми.
13. Професійна етика консультанта у сфері охорони здоров'я.
14. Професійні якості та навички консультанта у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.
15. Кадрова політика консалтингової фірми.
16. Етапи створення і функціонування проектної команди.
17. Проблеми пошуку, наймання та професійної відповідності вітчизняних консультантів.
18. Інтелектуальна праця консультанта та її оплата.
19. Маркетинг консалтингових послуг в у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.
20. Реклама консалтингової фірми та її послуг.
21. Цінова політика консалтингових фірм.
22. Специфіка просування консалтингових послуг в Україні.
23. Стратегії надання консалтингових послуг.
24. Напрямки аналізу потенційного ринку консультаційною фірмою.
25. Оцінка конкурентів та макросередовище.
26. Використання статистичних даних у консультуванні.
27. Характеристика основних моделей консультування.
28. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.
29. Експертна консультація, її характеристика та особливості.
30. Особливості поведінки консультанта та взаємовідносин з клієнтом на різних етапах консультування.
31. Особливості підготовки до консультування.
32. Етичні проблеми збирання та використання внутрішньої інформації клієнта.
33. Зміст та цілі угоди на консультування. Види таких угод.

34. Організація та проведення анкетування при консультуванні.
35. Якісні оцінки під час діагностування. Об'єктивність експертизи.
36. Зміст та мета позиційного аналізу у консультуванні.
37. Методи творчого вирішення консультаційних проблем.
38. Метод мозкового штурму у консультуванні.
39. Метод Альтшулера та список контрольних питань.
40. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.
41. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
42. Особливості консультаційної роботи при подоланні опору нововведенням.
43. Загальний підсумок діяльності консультантів. Підсумковий звіт та вимоги до нього.
44. Інжиніринг як консультаційна послуга.
45. Тренінг як консультаційна послуга, види тренінгів.
46. Рекрутмент як консультаційна послуга.
47. Аудит як консультаційна послуга.
48. Бухгалтерське обслуговування як консультаційна послуга.
49. Програма підготовки до впровадження змін.
50. Модель успішного інноваційного процесу.
51. Опір змінам. Тактики подолання опору організаційним змінам.
52. Види консалтингу.
53. Підготовка до проведення бізнес-аналізу суб'єкта господарювання.
54. Проведення оцінки діяльності суб'єкта господарювання.
55. Особливості управління вимогами та комунікаціями.
56. Формування процесу проведення аналіз діяльності суб'єкта господарювання.
57. Вплив бізнес-аналізу на розвиток об'єктів функціонування в перспективі.
58. Оцінка рішень та визначення компетенцій в діяльності суб'єктів господарювання.
59. Аналіз відповідності роботи компанії її стратегічним цілям.
60. Аналіз організаційної структури і системи управління закладу охорони здоров'я.
61. Аналіз бізнес-процесів суб'єктів господарювання.
62. Відповідність службових функцій цілям діяльності.
63. Система комунікації та інформаційного забезпечення в компанії.
64. Особливості узгодження технічної, кадрової, фінансової, майнової, асортиментної та інших політик.
65. Оптимізація бізнес-процесів.
66. Особливості створення (коригування) системи мотивація персоналу.
67. Розвиток організаційної культури.
68. Розвиток персоналу, до рівня відповідного стратегії компанії.
69. Коучинг перших керівників.
70. Програма MBA Майстер ділового адміністрування (Master of Business Administration).

71. Програма розвитку керівників середньої ланки.
72. Діагностика ризику банкрутства суб'єктів господарювання.
73. Аналіз системи оподаткування для оптимізації роботи підприємства.
74. Оптимізація витрат суб'єктів господарювання.
75. Оптимізації податку на прибуток за правилами бухгалтерського обліку.
76. Вихід на експорт як спосіб подолання кризи.
77. Управління дебіторською заборгованістю закладу охорони здоров'я.
78. Аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності суб'єктів господарювання.
79. Методика складання прогнозів по напрямках суб'єктів господарювання.
80. Аналіз діяльності при реструктуризації діяльності суб'єктів господарювання.
81. Аутсорсинг як один з найперспективніших напрямів консалтингу.
82. Процес та технологія консалтингової діяльності.
83. Роль консалтингу у процесі удосконаленні системи менеджменту організації.
84. Організація міжнародного консалтингу.
85. Внесок Фредеріка Тейлора у розвиток консалтингу.
86. Метод Альтшулера.
87. Модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
88. Діаграма Ганта.
89. Закон Парето.
90. Система управління ланцюгами поставок (англ. Supply Chain Management, SCM) у сфері охорони здоров'я.
91. Поняття «якість». Планування якості. Забезпечення (гарантія) якості. Контролювання якості. Поліпшення якості.
92. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо зацікавлених сторін. Інтереси власників (акціонерів), замовників, постачальників і партнерів, персоналу, держави, суспільства щодо діяльності підприємства.
93. Баланс інтересів зацікавлених сторін.
94. Внутрішні чинники середовища організації. Зовнішні чинники середовища організації.
95. Принцип задіяності персоналу.
96. Принцип прийняття рішень на підставі фактичних даних.
97. Принцип управління взаємовідносинами. Вимоги стандарту ISO 9001 щодо цілей у сфері якості. Рівні прийняття цілей. Структура річного плану розвитку організації.
98. Цілі процесу «Управління персоналом». Поняття компетентності. Визначення необхідної компетентності персоналу.
99. Забезпечення необхідної компетентності персоналу.
100. Оцінювання ефективності дій, спрямованих на визначення та забезпечення необхідної компетентності.

VI. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Підсумковий контроль знань студентів означає поступове накопичення балів від одного поточного контролю до іншого в кінцевому рахунку отримання загального підсумкового балу. Контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на семінарських заняттях (відповіді, доповідь, тести, кейси), самостійну та контрольну роботу, а також участь у науковій конференції (форумі).

Заочна форма:

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1.	Відповіді на семінарських заняттях, тести, кейси	4*5=20
2.	Виконання самостійної (індивідуальної) роботи	10
	Виконання контрольної роботи	10
3.	Підготовка наукових повідомлень за заданою тематикою, участь у науковій конференції	2*10=20
4.	Тестові завдання	1*10=10
5.	Залік	30
	Всього	100

Поточне оцінювання здійснюється за трьома складовими:

- контроль за виконання завдань (самостійні роботи, комп'ютерні тестові завдання, кейси);
- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру;
- контроль індивідуальної (контрольної) роботи.

Якщо студент відвідав менше 50 відсотків занять, то систематичність та активність його роботи оцінюється в 0 балів.

Оцінювання завдань. У визначений термін здійснюється поточний контроль у вигляді комп'ютерного тесту, самостійної роботи. Контроль знань студентів здійснюється через проведення письмової контрольної роботи.

9–10 балів – самостійно і творчо вирішені поставлені проблеми, студент вміє узагальнювати й систематизувати, робити логічні висновки. Логічна структуру змісту навчального матеріалу дисципліни розроблена.

7–8 балів виставляється студентам, які проявляють творчу самостійність, виявляють здатність аналізувати факти, що стосуються поставлених проблем. Розроблена логічна структура змісту, зроблено самостійні висновки. Зустрічаються несуттєві недоліки.

4–6 балів відповідають роботі, в якій на належному рівні висвітлюється певна проблема, відсутні судження студента, його висновки та узагальнення. Висвітлення проблеми є неповним.

0–3 бали виставляється студентам, які виконали індивідуально-дослідницьке завдання на неналежному рівні: матеріал не відображає проблему дослідження, відсутній логічний виклад.

Оцінювання індивідуальної (самостійної) роботи. Оцінювання індивідуальної (самостійної роботи) здійснюється у межах 20 балів (індивідуальне завдання та наукова доповідь або участь у наукових конференціях):

Так, 9–10 балів – відповідь належить до високого рівня засвоєння навчального матеріалу, є повною, логічною, аргументованою та доказовою. 7–8 балів виставляється студентам, які мають базові знання, знання літературних джерел з навчальної дисципліни, проте студент не може дати їх достатньої критичної оцінки. 4–6 балів виставляється за відповіді студентів, які носять фрагментарний і неповний характер; не завжди є логічними і обґрунтованими, однак присутні власні судження та висновки. 3–0 балів – теоретичні і фактичні знання відтворюються репродуктивно, без осмислення, аналізу. Відповідь не містить елементів власного судження або взагалі відсутня.

– 10 балів – за підготовку рефератів, самостійних робіт (розрахункових, графічних) та творчих робіт тощо;

– 10 балів – за участь в наукових конференціях, підготовку науково-дослідницьких статей та їх озвучення, опрацювання наукових статей та першоджерел, участь в олімпіадах та конкурсах (тільки для денного навчання).

Оцінювання активності під час аудиторних занять. Оцінювання активності під час аудиторних занять здійснюється у межах 20 балів (20 балів – відвідано не менше 90% практичних занять та отримано оцінки «добре», «дуже добре» «відмінно»):

За кожен відповідь студент отримує від 1 до 5 балів.

Успіш виступ та виконання письмового завдання, тестування	Критерії оцінки
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні

	деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

Загальна оцінка за відповідь на питання встановлюється згідно національної шкали та шкали ECTS:

Відповідність рейтингових оцінок у балах за національною шкалою та шкалою ECTS.

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90–100	Відмінно	A	відмінно
82–89	Добре	B	дуже добре
75–81		C	добре
67–74	Задовільно	D	задовільно
60–66		E	достатньо
35–59	Незадовільно	FX	незадовільно
1–34		F	незадовільно

Оцінка «Відмінно» – 90–100 балів ставиться за умов, якщо студент дав лаконічні й ґрунтовні відповіді на всі питання, запропоновані на залік. Відповідь свідчить, що студент вільно володіє всім матеріалом курсу, передбаченим робочою програмою, при тому, він має не розрізненні знання окремих тем курсу, а володіє ним комплексно. Студент уміє аргументувати свою відповідь, навести необхідні докази, приклади; аналізувати запропоновані ситуації, посилаючись на джерела інформації. Студент розуміє значимість знань з дисципліни «Ризикологія» для особистого життя та для майбутньої професійної діяльності, підтверджуючи це конкретними прикладами. Під час відповіді студент має продемонструвати не репродуктивну, а творчу розумову діяльність.

Оцінка «Добре» – **75–89 балів** ставиться за умов, якщо студент викладає відповідь на кожне залікове питання, розкриваючи основний зміст. Разом з тим, відповіді не вистачає ґрунтовності, всебічності, деякі важливі нюанси пропущені. При доборі та наведенні фактів та прикладів студент припускається незначних помилок. В той же час, студент не розуміє актуальності висвітлюваних питань. У висловлюванні власної думки зустрічаються певні неточності. Висновки не носять повного та логічного підсумку.

Оцінка «Задовільно» **60–74 балів** виставляється студенту в разі, якщо він не повністю розкрив залікові питання, або не відповів на одне з них, що свідчить про відсутність повного комплексного засвоєння матеріалу курсу (знає лише певні теми). Відсутня ґрунтовність у розгляді питань, порушується логіка викладу питання. Студент не вміє аналізувати матеріал, не розуміє актуальності проблеми для сьогодення. Аргументація відповіді слабка, вибіркова, мають місце суттєві помилки у використанні фактичного матеріалу. Висновки не відбивають суті питання, або відсутні.

Оцінка «Незадовільно» **34–59 балів** виставляється студенту в разі, коли кожне з трьох питань висвітлено поверхово, або не висвітленими залишаються 2 з 3-х питань. В процесі висвітлення питань допущені значні помилки, студент не знає, або плутає фактичний матеріал, не здатний аналізувати основні проблеми, не демонструє творчої розумової діяльності. Власна думка і висновки відсутні.

VII. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1.1. Основні:

1. Лучко М.Р. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С.М.Жукевич, А.І. Фаріон–Тернопіль., ТНЕУ, –2016 –304с.
2. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. Економічна теорія та право: збірник наукових праць Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2015. № 1(20).С. 65-76.
3. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI, зі змін і доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV, зі змін і доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.
6. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс]. : [Закон України від 16.07.99 р. №996-XIV, зі змін і доп.] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
7. Про оплату праці[Електронний ресурс]. : [Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР, зі змін і доп.] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.
8. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні[Електронний ресурс]. : [Закон України від 22.03.2012 р. №°4618-VI] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
9. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. Standart Management System. Quality Management. – К.: KIM, 2019, 257 с.- ISBN . (англ.).
10. Belinska S. Formation of the incentive role of the environmental tax in Ukraine. / Belinska S., Uzhva A, Rudenko N. / Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universty, 2021, No 3. (Scopus)
11. Belinska S. Development of variability concept in accounting: Ukrainian context / S. Belinska, S. Lehenchuk, Y. Velikiy // Baltik Journal of Economic Studies. – Riga. – 2018. – Vol.4 No.3. – С. 158 – 164. (Web of Science)
12. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. https://nmapo.edu.ua/images/Onas/Pidrozdil/03_03_18m-3.pdf

1.2. Допоміжні:

1. Верников Г. Г. Консалтинг [Електронний варіант] / Г. Г. Верников. – Режим доступу : www.cfin/consulting/vernicov/.ru
2. Інформаційні ресурси: www.ukrstat.gov.ua; www.nbu.gov.ua; www.management.com.ua; www.slideshare.net/ImproveMedical/iso-9001-iso-13485.
3. ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

**Світлана Михайлівна
БЕЛІНСЬКА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
з дисципліни
**«Аналіз звітності і консалтинг
у закладах охорони здоров'я»**
для практичних занять здобувачів вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма
«Менеджмент в сфері охорони здоров'я»
в галузі знань "Управління та адміністрування"
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Методичні рекомендації

Випуск 360

Технічний редактор, комп'ютерна верстка *Н. Кардаш*.
Друк *С. Волинець*. Фальцювальню-палітурні роботи *О. Мішалкіна*.

Підп. до друку 15.09.2021.

Формат 60x84¹/₁₆. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 3,49. Обл.-вид. арк. 2,29.

Тираж 5 пр. Зам. № 6395.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.