

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Запорізький національний технічний університет

**Методичні рекомендації до проведення практичних
занять та самостійної роботи
з дисципліни «Фінансова стратегія підприємств»
для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем
«магістр» денної та заочної форм навчання
спеціальностей 072 « Фінанси, банківська справа та
страхування»**

2018

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Фінансова стратегія підприємств» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укл.І.Є.Андрющенко, – Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 30с.

Укладач: д.е.н., професор Андрющенко І.Є,

Рецензент: перший проректор, д.е.н., професор
В. Г. Прушківський

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент С.В. Шарова

Затверджено
на засіданні кафедри
“Фінанси, банківська справа
та страхування ”
Протокол № 1
від 27.08.2018р.

Рекомендовано
до видання НМК
факультету Економіки
та управління
Протокол № 17
від 10.10. 2018 р.

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	4
<i>Розділ 1. Практичні ситуації</i>	5
<i>Розділ 2. Самостійна робота</i>	9
<i>Розділ 3. Контроль та критерії оцінювання знань студентів</i>	11
<i>Розділ 4. Ситуаційні завдання</i>	13
<i>Розділ 5. Алгоритм розв'язання ситуацій</i>	22
<i>Розділ 6. Перелік запитань , що виносяться на іспит</i>	27
<i>Література</i>	29

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап реформування економіки України вимагає нового підходу до управління підприємствами, вироблення такої господарської політики і стратегії, які дозволяють організації підтримувати конкурентні переваги в довгостроковому періоді. Ухвалення управлінських рішень керівниками організацій не може обмежуватися вузькими рамками поточних виробничих проблем.

Зниження ефективності діяльності підприємств багато в чому пов'язане з проблемами управління. Серед цих проблем слід зазначити: відсутність стратегій розвитку підприємств, орієнтація їх на короткострокові результати, недостатнє знання кон'юнктури ринку, недостатня кваліфікація і мотивація управлінського персоналу.

На багатьох підприємствах України система управління не адекватна вимогам ринкової економіки. В той же час ситуація в Україні і у всьому світі різко змінилася. Це пов'язано із зростаючим динамізмом зовнішнього середовища, яке надає все більшу дію на роботу будь-якої організації. Посилюються процеси інтернаціоналізації, глобалізації бізнесу, диверсифікації виробництва, що веде до посилювання конкуренції.

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах наростаючих змін в зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є методологія стратегічного управління підприємством. Це потребує особливих знань і навичок, які пов'язані з вивченням даної навчальної дисципліни магістерської програми «Фінанси і кредит».

Розділ 1. ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ

Практичне заняття 1.

«Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища організації». Методи аналізу ЗС. Розбір ситуації 1 по оцінці зовнішнього середовища організації. Проведення SWOT-аналізу та конкретні рекомендації відносно поведінки організації в майбутньому.

- Які моделі оцінки зовнішнього середовища вам знайомі? Виконайте порівняльну характеристику названих вами моделей.
- Наведіть приклади існування окремих підсистем організації та визначте фактори зовнішнього середовища, що впливають на них.
- Визначте параметри факторів внутрішнього середовища, які створюють стратегічний потенціал.
- "Аналіз зовнішнього середовища" — це одна з важливих проблем, що виникає перед керівниками підприємств. Обговоріть це твердження.
- Розгляньте склад факторів зовнішнього середовища, проведіть аналіз їх характеристик.
- Коротко розглянете методи оцінки існуючого стану організації щодо зовнішнього середовища.
- Проведіть аналіз взаємозв'язків показників невизначеності зовнішнього середовища.

Розбір ситуації 1.

Література 1, 5, 6, 14, 15

Практичне заняття 2.

«Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища організації». Методи оцінки конкурентних переваг підприємства. Рівні оцінки конкурентоспроможності. **Розбір ситуації 2** по оцінці конкурентоспроможності продукції.

Література 1, 3, 5, 7

Практичне заняття 3.

«Визначення конкуренто-спроможності організації».

1. Що собою представляє потенціал підприємства?

2. Які методи діагностики конкурентного потенціалу вам відомі?
3. Що дає керівництву аналіз потенціалу підприємства?
4. Чому аналіз потенціалу підприємства потрібно проводити паралельно з діагностуванням життєвого циклу підприємства?
5. З якими методами діагностики фінансового потенціалу ви знайомі?
6. Які показники формують виробничий та кадровий потенціал?
7. В чому складність підібрати показники для діагностування управлінського потенціалу?
8. Що таке конкурентний потенціал підприємства?

Розгляд ситуації 3. «Оцінка стратегічного потенціалу»

Література 1, 3, 5, 7, 6

Практичне заняття 4.

«Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації»

Аналіз ситуації 4 «Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі діагностики системи цілей»

Література 1, 3, 5, 7, 6

Практичне заняття 5.

«Стратегічне управління як реалізація цільового підходу»

Визначення стадії ЖЦ підприємства. Розбір ситуації по оцінці ЖЦП та обґрунтуванню загальної стратегії. “Використання SPACE-методу в управлінні стратегічним набором підприємства ”

- Які підрозділи організації відповідають за формування загальних та загально-конкурентних стратегій?
- Сформулюйте чинники, що впливають на вибір загальної стратегії.
- Дайте характеристику етапам “життєвого циклу” підприємства та проведіть паралель між використанням відповідних стратегій на відповідній стадії “життєвого циклу”.
- Проаналізуйте яким чином загально-конкурентні стратегії впливають на вибір загальних стратегій. Які з загально-конкурентних стратегій забезпечують використання саме стратегії реструктуризації?
- Які типи стратегії реструктуризації вам відомі? Дайте

характеристику умов їх використання.

- За яких умов використовується стратегія фокусування? Наведіть приклад використання цієї стратегії на підприємствах України.
- В чому переваги стратегії диференціації? Дайте характеристику умов за яких можна використовувати цю стратегію.

Розгляд ситуації 5. «Вибір корпоративної стратегії корпорації «П»»

Література 1,3,5,7,8

Практичне заняття 6.

«Мета в стратегічному управлінні».

- Наведіть приклади СЗГ для підприємств (сфери послуг) промисловості.
- Викладіть основні етапи управління портфелем підприємства за допомогою методу МАІ.
- В чому переваги і недоліки використання методу МАІ в стратегічному управлінні.
- Викладіть основні етапи використання SPACE-методу.

Розгляд ситуації 6 «Обґрунтування товарного асортименту на основі проведення рангового та матричного аналізу», **Розгляд ситуації 7** «Метод МАІ при обґрунтуванні напрямів діяльності компанії»

Практичне заняття 7.

«Сутність стратегії та “стратегічного набору”». Вибір стратегії ресурсного забезпечення в залежності від фази ЖЦ продукту. Пріоритетність розподілу ресурсів підприємства.

Аналіз ситуації 8

Література 1, 3, 4, 5, 6, 7

Практичне заняття 7.

«Сутність стратегічного планування». Аналіз ситуацій по обґрунтуванню функціональної маркетингової, фінансової, інвестиційної стратегії.

Література 1, 3, 2, 5, 7

Практичне заняття 8.

«Стратегічні плани, проекти і програми».

- Що необхідно зробити для реалізації корпоративної стратегії?
- Які етапи реалізації корпоративної стратегії потрібно виявити?
- Яка різниця між різними підходами реалізації корпоративної стратегії?
- В чому полягає організаційне забезпечення реалізації стратегічного управління?
- Поясніть роль управлінського обліку в системі стратегічного менеджменту.
- Які напрямки удосконалення управлінського обліку вимагає Стратегічне управління?
- Що представляє собою система збалансованих показників? Яка мета її використання в стратегічному менеджменті?
- Які сучасні інформаційні системи управління та системи управління обліком вам відомі? Поясніть, як покращить процес управління організацією використання таких систем.
- Що ми розуміємо під терміном “вузьке місце” обліку?
- Які функції стратегічного контролінгу?
- Хто в організації є основним контролером?
- Які функції відділу стратегічного управління?
- Які підрозділи потребують змін в організаційній структурі підприємства з впровадженням стратегічного менеджменту?

Література 1, 2, 3, 5, 7

Розділ 2. САМОСТІЙНА РОБОТА

Тема 1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій

Розгляд проблемних питань та рефератів за темою:

1. Проведіть аналіз основних етапів розвитку стратегічного управління в організаціях.
 2. Особливості бюджетування: досвід СРСР та США.
 3. Досвід українських підприємств в застосуванні стратегічного менеджменту.
 4. Історичний огляд формування стратегічного управління в Україні.
- Література 5,7*

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях

Розгляд проблемних питань для практичних занять. Обговорення рефератів за темою.

1. В чому полягає основна відмінність моделі, що пропонується в літературних джерелах від моделі запропонованої на лекції
1. Які відмінні особливості стратегічних рішень від інших видів управлінських рішень?
2. Проведіть аналіз виникнення зон невизначеності в діяльності організації.

Література: 1,3,4, 9,10,12, 13

Тема 3. Середовище господарської організації

1. Самостійне опрацювання матеріалу та підготовка конспекту за темою «Неієрархічні моделі класифікації факторів зовнішнього середовища».
2. Проведіть порівняльну характеристику методів матричного SWOT – аналізу та графо-кількісного SWOT – аналізу.

Література: 1,3,4, 9,10,12

Тема 4. Визначення конкурентоспроможності організації

Знайдіть різні моделі оцінки фінансових можливостей підприємства. Порівняйте їх між собою. Які моделі найкраще підходять для діагностування фінансового потенціалу?

Література: 1,3,4, 9,10,12

Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

Побудуйте систему цілей різних організацій за сферами діяльності. Порівняйте системи між собою. Виконайте завдання письмово.

Література: 1,3,4,5,6,7, 9,10,12

Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

Підготуйте доповідь на тему «Корпоративна стратегія публічних компаній»

Література: 1,3,4, 9,10,12

Тема 7. Мета в стратегічному управлінні

Можливості використання теорії ризику в стратегічному управлінні. Аналіз ризику стратегічних рішень. Кількісна оцінка показників ризику.

Література: 1,3,4,5,6,7, 9,10,12

Тема 8. Сутність стратегії та “стратегічного набору”

Які ресурсні стратегії сьогодні використовують підприємства промисловості (банківської сфери, заклади освіти, невиробничої сфери). Наведіть конкретні приклади.

Література: 1,3,4,5,6,7, 9,10,12, 13

Тема 9 Сутність стратегічного планування

Які особливості використання соціальної стратегії на промислових підприємствах сьогодні. Наведіть приклади використання різних стратегій різними підприємствами. Оформіть доповідь у вигляді презентації.

Література: 1,3,4,5,6,7, 9,10,12, 13

Тема 10. Стратегічні плани, проекти, програми

Представте конспект за результатами самостійно опрацьованого матеріалу.

Література: 1,3,4,5,6,7, 9,10,12, 13

Тема 11 Організаційне, інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Підготуйте доповідь «Інформаційні технології та їх роль в стратегічному менеджменті».

Література: 1,3,4,5,6,7, 9,10,12

Розділ 3. КОНТРОЛЬ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Робоча програма з дисципліни передбачає застосування трьох форм контролю знань студентів:

1. Поточний контроль. Студент виконує навчальну програму з дисципліни – як у аудиторії, так і поза аудиторно: розв'язує ситуації, робить індивідуальні проекти, виконує самостійні завдання – кожне оцінюється балами за відповідними критеріями.

2. Модульний контроль. За накопичувальними результатами поточного контролю відбувається атестація.

3. Підсумковий контроль - іспит.

Оцінювання результатів поточної діяльності складається з

Види діяльності	Бали
1. Підготовка доповідей для обговорення	10
2. Підготовка варіантів рішення та обговорення ситуацій	10
3. Презентація індивідуальних завдань	10
4. Експрес-опитування за лекційним матеріалом	10

Результати атестації

Таблиця відповідності шкали оцінювання ECTS з національною системою оцінювання в Україні

<i>Оцінка за шкалою ECTS</i>	<i>Визначення</i>	<i>За національною системою</i>	<i>За системою КНУТД</i>
A	ВІДМІННО – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	5	90-100
B	ДУЖЕ ДОБРЕ – вище середнього рівня з кількома помилками	4	82-89
C	ДОБРЕ – в загальному правильна робота з певною кількістю значних помилок		75-81
D	ЗАДОВІЛЬНО – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	69-74
E	ДОСТАТНЬО – виконання задовольняє мінімальні критерії		60-68
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО – потрібно попрацювати перед тим, як перекласти	2	35-59
F	НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		1-34

Розділ 4. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційна вправа 1

Вихідні дані

Ви менеджер зі стратегічного розвитку підприємства. ВАТ виробничо-торгівельне підприємство “Галичина” на протязі всієї історії господарювання функціонує на ринку верхнього одягу, як чоловічого так і жіночого, що визначено історичними тенденціями і специфікою обладнання. Предметом діяльності товариства є:

- виробництво швейних виробів;
- реалізація продукції, що виготовлена на підприємстві,

тощо.

Незважаючи на умови економічної нестабільності, підприємство “Галичина” продовжувала працювати, що сприяло залученню іноземних фірм для виконання послуг по виготовленню виробів з давальницької сировини. Співпраця з іноземними виробниками вплинула на організацію виробництва ВАТ “Галичина”. Більше уваги стало приділятися якості продукції, було змінено обладнання, технологами був введений новий метод бездефектного крою.

Підприємству потрібно визначитися з оптимальним асортиментним набором на найближчу перспективу. Інформація про характеристики асортименту наведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Результати оцінки конкурентної позиції асортименту

Асортимент	Індекс якісних показників (Ія)	Індекс маркетингових показників (Ім)	Індекс економічних показників (Іе)	Запланований обсяг реалізації, од.	Собівартість одиниці продукції, грн.	Ціна реалізації з врахуванням ПДВ, грн.
1	2	3	4	5	6	7
Варіант 1						
Пальто (А1)	7,43	7,6	1,5	2100	380	598
Плащі (А2)	8,28	7,4	1,5	10000	285	365
Плащі дитячі (А3)	7,39	6,65	1	1000	105	177

Костюми (A4)	6,36	5,95	1	2000	454	673
Куртки (A5)	9,31	7,8	1	1500	269	392
Варіант 2						
Куртки дитячі (A6)	7,83	6,65	1	800	106	198
Жакети (A7)	5,9	5,95	2,5	10000	115	210
Жилети (A8)	5,89	5,95	1,5	8000	26	87
Брюки (A9)	7,21	5,6	1,5	1000	190	280
Юбки (A10)	6,47	5,95	1,5	28000	95	195
Варіант 3						
Шарфи (A11)	7,07	6,65	2,5	5000	25	48
Сорочки чоловічі (A12)	5,38	5,25	1,5	4000	26	56
Блузи жіночі (A13)	6,34	5,95	2,5	1200	80	160
Плаття (A14)	7,14	5,95	1,5	3400	187	320
Вироби з хутра (A15)	6,7	6,3	2,5	4000	725	930
Варіант 4						
Пальто (A1)	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі (A2)	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Плащі дитячі (A3)	7,39	6,65	1	1000	55	77
Блузи жіночі (A13)	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Плаття (A14)	7,14	5,95	1,5	3400	157	320
Варіант 5						
Куртки дитячі (A6)	7,83	6,65	1	800	56	98
Пальто (A1)	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі (A2)	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Брюки (A9)	7,21	5,6	1,5	1000	170	220
Юбки (A10)	6,47	5,95	1,5	28000	95	195
Варіант 6						
Шарфи (A11)	7,07	6,65	2,5	5000	11	28
Сорочки чоловічі (A12)	5,38	5,25	1,5	4000	26	56
Блузи жіночі (A13)	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Жакети (A7)	5,9	5,95	2,5	10000	110	210
Жилети (A8)	5,89	5,95	1,5	8000	126	187
Варіант 7						
Куртки дитячі (A6)	7,83	6,65	1	800	56	98

Жакети (A7)	5,9	5,95	2,5	10000	110	210
Жилети (A8)	5,89	5,95	1,5	8000	126	187
Брюки (A9)	7,21	5,6	1,5	1000	170	220
Юбки (A10)	6,47	5,95	1,5	28000	95	195
Варіант 8						
Шарфи (A11)	7,07	6,65	2,5	5000	11	28
Сорочки чоловічі (A12)	5,38	5,25	1,5	4000	26	56
Блузи жіночі (A13)	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Плаття (A14)	7,14	5,95	1,5	3400	157	320
Вироби з хутра (A15)	6,7	6,3	2,5	4000	325	430
Варіант 9						
Пальто (A1)	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі (A2)	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Плащі дитячі (A3)	7,39	6,65	1	1000	55	77
Блузи жіночі (A13)	6,34	5,95	2,5	1200	60	110
Плаття (A14)	7,14	5,95	1,5	3400	157	320
Варіант 10						
Куртки дитячі (A6)	7,83	6,65	1	800	56	98
Пальто (A1)	7,43	7,6	1,5	2100	280	398
Плащі (A2)	8,28	7,4	1,5	10000	185	265
Брюки (A9)	7,21	5,6	1,5	1000	170	220
Юбки (A10)	6,47	5,95	1,5	28000	95	195

Завдання:

Керуючись наведеною інформацією:

1. Виконати ранговий аналіз базового асортименту.
2. Дати характеристики попиту та викласти можливі заходи для покращення асортименту.
3. Виконати аналіз асортименту використовуючи матрицю Мак-Кінсі

Ситуаційна справа 2

Ви керівник торгівельної фірми “Мазай”.

Торгівельна фірма “Мазай” реалізує продукцію чотирьом замовникам зі знижкою. Замовники **А, Б** є оптовою фірмою, а **С, Д** –

підприємством роздрібною торгівлі. Відома інформація щодо продажу в розрізі замовників.

Таблиця 4.2 - Інформація фірми “Мазай”

Показники	Замовники			
	А	Б	С	Д
Варіант 1				
Обсяг продажу, од.	500 000	400 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 2				
Обсяг продажу, од.	450 000	300 000	135 000	130 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	10	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 3				
Обсяг продажу, од.	600 000	400 000	135 000	130 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,05	1,10	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	15	10	7
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 4				
Обсяг продажу, од.	3500 000	400 000	75 000	60 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	9	8
Кількість візитів до	3	2	1	1

замовників				
Кількість поставок	30	15	12	9
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
Варіант 5				
Обсяг продажу, од.	500 000	400 000	85 000	70 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,08	1,20	1,15
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	1	2	3
Варіант 6				
Обсяг продажу, од.	600 000	500 000	45 000	60 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	9
Кількість візитів до замовників	3	2	2	3
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	2
Варіант 7				
Обсяг продажу, од.	500 000	600 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	4	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	3	3	0
Варіант 8				
Обсяг продажу, од.	500 000	300 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,15	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	1	2	1
Кількість поставок	30	15	12	8

Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	1	1	3	0
Варіант 9				
Обсяг продажу, од.	700 000	400 000	35 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,15	1,20
Кількість замовлень	15	12	8	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	35	15	12	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	20	5
Кількість експедиторських поставок	2	0	3	0
Варіант 10				
Обсяг продажу, од.	500 000	400 000	75 000	30 000
Прейскурантна ціна, грн.	1,20	1,20	1,20	1,20
Ціна продажу, грн.	1,10	1,12	1,17	1,20
Кількість замовлень	15	12	6	5
Кількість візитів до замовників	3	2	2	1
Кількість поставок	30	15	15	8
Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км	6	10	24	5
Кількість експедиторських поставок	1	0	2	0

Витрати пов'язані з замовниками розподіляються по ставкам, що згруповані в табл. 4.3.

Таблиця 4. 3 - Ставки розподілу непрямих витрат
для варіантів 1-5

Діяльність	Ставка розподілу витрат	Категорія витрат
Обробка замовлення	200 грн. на замовлення	Витрати на рівні партії
Відвідування замовника	160 грн. на відвідування	Витрати на рівні замовника
Транспортування товарів	4 грн. на 1 км	Витрати на рівні партії
Зберігання товарів	0,02 грн. на одну пляшку	Витрати на рівні одиниці продукції
Експедиційні послуги	600 грн. на одну поставку	Витрати на рівні партії

витрат для варіантів 6-10

Діяльність	Ставка розподілу витрат	Категорія витрат
Обробка замовлення	240 грн. на замовлення	Витрати на рівні партії
Відвідування замовника	110 грн. на відвідування	Витрати на рівні замовника
Транспортування товарів	6 грн. на 1 км	Витрати на рівні партії
Зберігання товарів	0,01 грн. на одну пляшку	Витрати на рівні одиниці продукції
Експедиційні послуги	500 грн. на одну поставку	Витрати на рівні партії

Витрати на закупівлю однієї пляшки лимонаду для подальшого перепродажу становили 1 грн.

Витрати на забезпечення каналів збуту становили, грн:

- оптова мережа 3 100
- роздрібна мережа 4 900

Загальногосподарські адміністративні витрати фірми у звітному періоді дорівнювали 36 000 грн.

Завдання:

Проаналізуйте замовників за двома напрямками: прибутковість замовників та аналіз замовників на основі методу МАІ.

Запропонуйте рекомендації щодо подальшого розвитку каналів збуту компанії. Пропозиції оформіть у вигляді доповідної записки

Ситуаційна справа 3**Вихідні дані**

Ви входите до складу Ради директорів ЗАТ “Мрія”. На найближчому засіданні має розглядатися питання щодо стратегії розвитку підприємства. Ви маєте підготувати доповідну записку по презентації можливих варіантів стратегічного розвитку.

Для варіанту 1-5

Бюджет капітальних інвестицій ЗАТ “Мрія” на наступні 5 років складає 400 тис. грн. За своєю діяльністю керівництву запропоновано п’ять привабливих проектів, інформація про які подана в табл.4.4.

Таблиця 4.4 – Інвестиційні проекти

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проекту
А	270 000	690 000	?	?
Б	596 000	791 140	?	?
В	218 320	520 584	?	?
Г	585 000	870 000	?	?
Д	670 000	720 000	?	?

За виробничими та фінансовими можливостями підприємство може приступити до реалізації лише двох проектів. Фінансовими установами запропоновані наступні варіанти кредитування проектів: кредити під 18% річних, співвідношення залученого і власного капіталу 60:40; під 19% річних, співвідношення залученого і власного капіталу 70:30. Податок на прибуток складає 25%. Вартість активів ЗАТ на час прийняття рішення становить 1000 тис. грн.

Для варіанту 6-10

Бюджет капітальних інвестицій ЗАТ “Мрія” на наступні 5 років складає 700 тис. грн. За своєю діяльністю керівництву запропоновано п’ять привабливих проектів, інформація про які подана в табл.4.5.

Таблиця 4.5 - Інвестиційні проекти

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проекту
А	570 000	990 000	?	?
Б	596 000	791 140	?	?
В	518 320	920 584	?	?
Г	585 000	870 000	?	?
Д	470 000	720 000	?	?

За виробничими та фінансовими можливостями підприємство може приступити до реалізації лише двох проектів. Фінансовими установами запропоновані наступні варіанти кредитування проектів:

кредити під 20% річних, співвідношення залученого і власного капіталу 40:60; під 21% річних, співвідношення залученого і власного капіталу 30:70 Податок на прибуток складає 25%. Вартість активів ЗАТ на час прийняття рішення становить 900 тис. грн.

Завдання:

1. Наведіть алгоритм обґрунтування інвестиційної та фінансової стратегії підприємства
2. Підготуйте доповідну записку, в якій чітко би визначались переваги інвестиційної та фінансової стратегії підприємства.
3. Розрахунки доповніть необхідними поясненнями та схематичними діаграмами.

Ситуаційна справа 4

Вихідні дані

Ви спеціаліст відділу стратегічного аналізу торгівельної компанії. У підприємства є певні проблеми з реалізацією продукції деяких виробників (самостійно обиріть об'єкт дослідження). Відділ стратегічного аналізу отримав завдання дослідити конкурентоспроможність об'єкту дослідження.

Завдання:

1. Провести оцінку конкурентоспроможності об'єкту дослідження.
2. Визначити конкурентні переваги (втрати) об'єкту та прийняти рішення щодо можливих напрямів підвищення його конкурентоспроможності.
3. Підготувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності

Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності

№ з/п	Заходи	Термін реалізації	Відповідальна особа, посада

Розділ 5. АЛГОРИТМ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙ

Алгоритм розв'язку ситуації 1

1. етап. Обирається група показників за якими можливо проводити ранговий аналіз структури асортименту підприємства. Це можуть бути: конкурентна позиція – прибутковість; обсяг реалізації – прибутковість.

При виборі першої групи визначаємо конкурентну позицію асортименту за показником конкурентоспроможності за формулою (5.1)

$$K = \frac{f(I_a, I_m)}{I_e};$$

де I_a, I_m, I_e – зведені індекси конкурентноспроможності відповідно за якісним, маркетинговим та економічним показниками.

Прибутковість визначається в даному випадку, як рентабельність продукції.

2. етап. Проставляється ранг від 1 до n значення показників

3 етап. На наступному етапі визначають коефіцієнт кореляції рангів, що розраховується за формулою (5.2):

$$K_p = 1 - \frac{6 \sum (P_k - P_r)^2}{n(n^2 - 1)};$$

де P_k – ранг конкурентної позиції; P_r – ранг рентабельності; n – кількість позицій асортименту. Відносно можливих значень коефіцієнту кореляції K_p ($P_k; P_p$) можна зробити наступні висновки:

- 0,7-1 – структура асортиментної діяльності підприємства оптимальна і рекомендується підтримувати її;
- 0,4-0,7 – структуру асортименту можливо покращити;
- -1-0,4 – діяльність компанії належить реструктуризувати.

4. етап. Будується матриця «Мак-Кінсі»

5. етап. Кінцевий варіант табл. та висновки

Асортимент	Ранг конкурентної позиції, Р.	Ранг прибутковості, Р.	Різниця рангів, Рк-Рп	Характеристика попиту
1.Пальто (А1)	6	6	0	Попит відповідає конкурентній позиції
2.Плаци (А2)	4	4	0	Попит задовільний
3.Плаци дитячі (А3)	2	15	13	Попит знижується

Алгоритм розв'язку ситуації 2

1. етап. Обирають критерії оцінки прийняття рішення.

2. етап. Будують матрицю ієрархії 1-го рівня загальний вигляд може бути наступний:

Загальний вигляд матриці попарних порівнянь

	A1	A2	A3	A4	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів
A 1	W1/ W1	W1/ W2	W1/ W3	W1/ W4	$\sqrt[4]{\frac{W1W1W1W1}{W1W2W3W4}} = A$	$\frac{A}{A+B+C+D}$
A 2	W2/ W1	W2/ W2	W2/ W3	W2/ W4	$\sqrt[4]{\frac{W2W2W2W2}{W1W2W3W4}} = B$	$\frac{B}{A+B+C+D}$
A 3	W3/ W1	W3/ W2	W3/ W3	W3/ W4	$\sqrt[4]{\frac{W3W3W3W3}{W1W2W3W4}} = C$	$\frac{C}{A+B+C+D}$
A 4	W4/ W1	W4/ W2	W4/ W3	W4/ W4	$\sqrt[4]{\frac{W4W4W4W4}{W1W2W3W4}} = D$	$\frac{D}{A+B+C+D}$

Практичний вигляд матриці першого рівня

	A1	A2	A3	A4	КВВ	ВП
A	1	4	2	2	2.0000	0.4784
A	0.25	1	0.	1.	0.6580	0.1574
A	0.	2	1	0.	0.7401	0.1770
A	0.	0.5	1.	1	0.7825	0.1872
					4.1807	

$$КВВ1 = \sqrt[4]{1 * 4 * 4 * 4} = 2$$

$$КВВ2 = \sqrt[4]{0,25 + 1 + 0,5 * 1,5} = 0,6580$$

$$ВП1 = 2 / (2 + 0,6580 + 0,7401 + 0,7825) = 0,4784$$

$$ВП2 = 0,6580 / (2 + 0,6580 + 0,7401 + 0,7825) = 0,1574$$

3. етап. Будують матриці 2-го рівня за кожною характеристикою, як приклад показано в табл.

ціна на сировину	О	Б	КВВ	ВП
О	1	2	1,4142136	0,6666667
Б	0,5	1	0,7071068	0,3333333
умови поставок	О	Б	КВВ	ВП
О	1	3	1,7320508	0,7597469
Б	0,3	1	0,5477226	0,2402531
порядність постачальника	О	Б	КВВ	ВП
О	1	4	2	0,80
Б	0,25	1	0,5	0,20
умови оплати	О	Б	КВВ	ВП
О	1	0,5	0,7071068	0,3333333
Б	2	1	1,4142136	0,6666667

4. етап Побудова матриці глобальних пріоритетів

	ВП1	ВП2	ВП3	ВП4	
	0,4784	0,1574	0,177	0,1872	ГП
О	0,67	0,76	0,8	0,33	0,643528
Б	0,33	0,24	0,2	0,67	0,356472

$$ГПо = 0,4784 * 0,67 + 0,1574 * 0,76 + 0,177 * 0,8 + 0,1872 * 0,33 = 0,6435$$

$$ГПб = 0,4784 * 0,33 + 0,1574 * 0,24 + 0,177 * 0,2 + 0,1872 * 0,67 = 0,3565$$

Висновок:

На основі отриманих розрахунків глобальних пріоритетів обирають тих партнерів, за якими значення глобального пріоритету є найбільшим.

5. етап. В якості порівняння використовують метод обґрунтування партнерів на сонові розрахунку очікуваного прибутку від співпраці. Для цього потрібно підсумувати усі можливі витрати за

кожним партнером. Розрахувати очікуваний валовий дохід і відповідно очікуваний прибуток.

Алгоритм розв'язку ситуації 3

1. етап. Розраховується чиста теперішня вартість і індекс прибутковості кожного проекту .

2. етап. За результатами розрахунків обираються найбільш вигідні 2 проекти.

3. етап. Визначають суму інвестиційних коштів на реалізацію обраних проектів. За умовою власних коштів не вистачає. Тому переходять до наступного етапу обирають варіант фінансової стратегії.

4. етап. Обирається фінансова стратегія за показником фінансового важеля:

Компанія може збільшити рентабельність власних ресурсів за рахунок залучення кредиту в залежності від структури пасиву балансу підприємства та розміру процентної ставки за рахунок ефекту фінансового важеля (ЕФВ):

$$PBP = L * EP + EFB.$$

Ефект фінансового важеля створюється за умов підвищення рівня економічної рентабельності над вартістю грошей (диференціал) та підсилюється правильністю вибору розміру “плеча” важеля (співвідношення залучених та власних ресурсів в пасиві балансу компанії):

$$ЕФВ = L * \text{диференціал} * \text{плече важеля} = L * (EP - СП) * \frac{ЗР}{\bar{АД}},$$

де СП – розмір ставки проценту, %; ЗР – залучені ресурси; власні ресурси. $L(1-0,25)$ – рівень оподаткування.

Алгоритм розв'язку ситуації 4

1 етап. Розраховуються показники, що не додані в табл.. 3: витрати (матеріали, заробітна плата, виробничі витрати, валовий прибуток, прибуток до оподаткування, прибуток після оподаткування).

2 етап. Обирається показник оцінки ефективності проекту.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(Pt - But - Bet)}{(1 + r)^t},$$

P_t – обсяг грошових надходжень від економічної діяльності об'єкту інвестицій після введення в експлуатацію;

B_u – обсяг інвестицій, що потрібні для введення об'єкту в експлуатацію (витрати інвестиційні);

B_e – обсяг поточних витрат діючого об'єкту, необхідних для виробництва товарів чи послуг, що виробляє створений об'єкт (витрати експлуатаційні).

2. Термін окупності проекту (T_k) визначає кількість років, за які загальний приведений прибуток дорівнюватиме обсягу інвестицій. Він дорівнює такому $t(T_k=t)$, при якому

$$Bu = \sum_{t=1}^{T_k} \frac{(Pt - Bet)}{(1 + r)^t}.$$

Термін окупності має бути меншим від загального терміну проекту

РОЗДІЛ 6. ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ, ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА ЗАЛІК

1. Визначення стратегічного менеджменту.
2. Моделі стратегічного менеджменту (порівняння 2-3 моделей)
3. Роль та задачі спеціалістів по стратегічному менеджменту.
4. Цілі підприємства: сутність, класифікація, особливості визначення
5. Методи діагностування зовнішнього середовища (сутність та алгоритм одного з методів на вибір студента).
6. Сутність та використання СВОТ-аналізу в стратегічному менеджменті.
7. Методи аналізу конкурентних переваг (алгоритм та сутність одного з методів на вибір студента).
8. Стратегічний потенціал підприємства: методи оцінки (алгоритм 2 методів).
9. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (алгоритм 2 методів).
10. Класифікація стратегій підприємства.
11. Корпоративна (загальна) стратегія: категорія та види.
12. Фактори, що впливають на вибір загальної стратегії підприємства.
13. Стратегія глобалізації сутність та особливості використання.
14. Стратегія інтеграції: сутність та види.
15. Стратегії диверсифікації: сутність та види
16. Характеристики загальноконкурентних стратегій підприємства (сутність та умови використання).
17. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій (BCG, "GE-McKincey").
18. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій (матриця Хофера, "GE-McKincey")
19. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій ("GE-McKincey", ADL)
20. Сутність та використання SPACE-методу при обґрунтуванні загальних стратегій підприємства
21. Сутність та використання методу аналізу ієрархій (MAI) при обґрунтуванні товарно-продуктових стратегій
22. Ресурсні стратегії: склад ресурсів і рух.

23. Сутність стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту.
24. Класифікація ресурсних стратегій.
25. Маркетингова стратегія: сутність та особливості обґрунтування.
26. Інвестиційна стратегія: сутність та особливості обґрунтування.
27. Характеристика типів інвестиційних стратегій підприємства
28. Фінансова стратегія сутність та особливості обґрунтування
29. Інноваційна стратегія сутність та особливості використання
30. Класифікація типів інноваційних стратегій
31. Соціальна стратегія підприємства: сутність та фактори впливу
32. Характеристика підходів щодо формування соціальної стратегії
33. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту
34. Стратегічний контролінг: сутність та основні завдання
35. Стратегічний облік: сутність та основні завдання
36. Збалансована система показників (BSC).
37. Стратегічний контролінг: сутність та основні завдання
38. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством .
39. Структури стратегічного типу.
40. Характеристика факторів, що впливають на вибір ОСУ.
41. Характеристика етапу реалізації стратегії

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління.: Підручник/З.Є.Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 698 с.
2. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічне управління./М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: “Каравела”, 2006. – 320 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Ратушний Ю.М. Стратегічне управління.: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни./ З.Є.Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001.-232 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічне управління.: Навчальний посібник./ І.А. Ігнат'єва. – К.МПП “ШТРИХ”, 2005, с.240.
5. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічне управління./ В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: «УВПК ЕксОБ», 2001.

Для поглибленого вивчення

6. Ансофф Р. Планирование будущего корпорации./Р.Ансофф. – М.:Прогресс, 1985.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. /Р.Ансофф. – М.:Экономика, 1989
8. Виханский О.С. Стратегическое управление./ О.С.Виханский. – М.:Изд-во МГУ, 1995
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии ./ В.А.Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996
10. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие./М.В. Володькина. – К: Знання –Прес. 2002. – (Висшеє образование ХХІ века).
11. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність./В.Г.Герасимчук. – К.: Вища школа, 1995.
12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання./В.Г.Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічне управління: теорія, методологія, практика. Монографія./І.А.Ігнат'єва. – К.: Знання України, 2005.
14. Карлофф Б. Деловая стратегия. /Б.Карлофф. – М.:Экономика, 1991.

15. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией./М.И.Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
16. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом
<http://www.cfin.ru/management/bsc2.shtml>
17. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности./Н.Н.Лепа. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002.
18. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством./Б.М.Мізюк. – Львів.: "Коопосвіта"ЛКА, 1999.
19. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Монографія./В.В.Пастухова. – К.: Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2002.
20. Портер М. Международная конкуренция /М.Портер. Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993.
21. Портер М. Стратегія конкуренції./М.Портер. Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.
22. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4. /С.А.Попов.– М.: ИНФРА – М, 2000.
23. Экономическая стратегия фирмы\ Под ред. А.П.Градова. –С-Пб.: Спец. Литература, -1995.
24. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. \Под ред. А.П.Градова. С-Пб.:Спец.лит-ра, 1996.
25. Савина Г.Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості. Монографія./Г.Г.Савина. –Херсон: Херсонський держ. техн. ун-т, 2004.
26. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/ А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. Пер. с англ. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ,1998.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент./Р.А.Фархутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998.
28. Інтернет ресурс:
<http://www.cfin.ru/management>
<http://www.dssconsulting.ru>