

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Запорізький національний технічний університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійної роботи

з дисципліни

**«ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 072

«Фінанси, банківська справа та страхування »

**2017**

Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Фінансова стратегія підприємства для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»./ Укладач І.Є.Андрющенко, Запоріжжя: ЗНТУ, 2017.- 26с.

Укладач: І.Є.Андрющенко, доцент кафедри «Фінанси і кредит», к.е.н.

Рецензенти: О.А. Коваль, доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування», к.е.н.;

Н.О.Чередниченко, старший викладач кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування».

Відповідальний за випуск: С.В.Шарова , к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування».

Затверджено  
на засіданні кафедри «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
Протокол № 11 від 26.06.17р.

Затверджено  
Вченою радою ФЕУ  
Протокол №.

## ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	4
<i>Розділ 1. Завдання для самостійної роботи по курсу «Стратегічне управління підприємством»</i>	5
<i>Розділ 2. Перелік питань по курсу</i>	5
<i>Розділ 3. Ситуаційні вправи</i>	7
<i>Розділ 4. Алгоритм розв'язання ситуаційних вправ</i>	17
<i>Перелік запитань , що виносяться на іспит</i>	23
<i>Література</i>	25

## *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. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ПО КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

При виконанні контрольної роботи студент повинен розкрити сутність трьох теоретичних питань та розв'язати всі ситуації запропоновані в методичних вказівках відповідності до варіанту, що вибирається за останньою цифрою залікової книжки. Вибирати питання потрібно керуючись таблицею 1.

Таблиця 1

	Номер студента по списку
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27
НОМЕРА ПИТАНЬ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 15 32 30 31
Ситуаційні вправи	Див. по тексту

## Розділ 2. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПО КУРСУ

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 SWOT - 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-McKinsey").
18. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій (матриця Хофера, "GE-McKinsey")
19. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій ("GE-McKinsey", ADL)
20. Сутність та використання SPACE-методу при обґрунтуванні загальних стратегій підприємства
21. Сутність та використання методу аналізу ієрархій 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.

### Розділ 3. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

#### Ситуаційна справа 1 для варіанту 1-10

##### Вихідні данні

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, технологіями був введений новий метод бездефектного крою.

Підприємству потрібно визначитися з оптимальним асортиментним набором на найближчу перспективу. Інформація про характеристики асортименту наведена в табл. 3.1

Таблиця 3.1 - Результати оцінки конкурентної позиції асортименту

Асортимент	Індекс якісних показників (Ія)	Індекс маркегингових 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
<b>Варіант 1</b>						
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 (А4)	6,36	5,95	1	2000	454	673
Куртки (А5)	9,31	7,8	1	1500	269	392
<b>Варіант 2</b>						
Куртки дитячі	7,83	6,65	1	800	106	198

(A6)						
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
<b>Варіант 3</b>						
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
<b>Варіант 4</b>						
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
<b>Варіант 5</b>						
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
<b>Варіант 6</b>						
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
<b>Варіант 7</b>						
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



<b>Варіант 8</b>						
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
<b>Варіант 9</b>						
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
<b>Варіант 10</b>						
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 вправа 2 для варіанту 11-20

#### **Вихідні данні**

Ви керівник торговельної фірми “Мазай”.

Торговельна 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 3.2 - Інформація фірми “Мазай”

Показники	Замовники			
	А	Б	С	Д
<b>Варіант 1</b>				
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
<b>Варіант 2</b>				
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
<b>Варіант 3</b>				
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
<b>Варіант 4</b>				
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 замовників	3	2	1	1
Кількість поставок	30	15	12	9
Пробіг автомобілів під час	6	10	20	5

однієї поставки, км				
Кількість експедиторських поставок	1	0	3	0
<b>Варіант 5</b>				
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
<b>Варіант 6</b>				
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
<b>Варіант 7</b>				
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
<b>Варіант 8</b>				
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

поставок				
<b>Варіант 9</b>				
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
<b>Варіант 10</b>				
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. 3.3

Таблиця 3.3 - Ставки розподілу непрямих витрат для варіантів 1-10

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

Ставки розподілу непрямих витрат для варіантів 11-20

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	Витрати на рівні одиниці

	пляшку	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 MAI.

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

### Ситуаційна справа 3

#### **Вихідні данні**

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 1-10**

Бюджет капітальних інвестицій ЗАТ “Мрія” на наступні 5 років складає 400 тис. грн. За своєю діяльністю керівництву запропоновано п’ять привабливих проєктів, інформація про які подана в табл.3.4

Таблиця 3.4- Інформація про інвестиційні проєкти

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проєкту
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 фінансовим можливостями підприємство може приступити до реалізації лише двох проєктів. Фінансовими установами запропоновані наступні варіанти кредитування проєктів: 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 11-20

Бюджет капітальних інвестицій ЗАТ “Мрія” на наступні 5 років складає 700 тис. грн. За своєю діяльністю керівництву запропоновано п’ять привабливих проєктів, інформація про які подана в табл.3.5

Таблиця 3.5 - Інформація про інвестиційні проєкти

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проєкту
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 фінансовим можливостями підприємство може приступити до реалізації лише двох проєктів. Фінансовими установами запропоновані наступні варіанти кредитування проєктів: 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** (Для усіх варіантів одна умова)**Вихідні дані**

Ви – менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

На підставі аналізу стану галузі, оцінювання конкурентного середовища та місця, яке заповідає ВАТ “В” на ринку ділового одягу, керівництвом підприємства було зроблено висновок про доцільність дооснащення підприємства новим технологічним обладнанням. Запровадження нових технологій передбачається реалізувати шляхом придбання сучасного основного промислово-технологічного обладнання, яке включає систему автоматизованого проектування лекал і розкладок (САПР), автоматизоване розкрійне обладнання, автомати і напівавтомати для обробки деталей одягу виробництва фірми “Дюкоп”.

Для здійснення цього проекту підприємству потрібно інвестувати в нове обладнання 2 500 тис. грн.

Для ВАТ “В” потенційними інвесторами можуть бути:

- Інвестиційні фонди *Western NIS Enterprise Fund* та *Alfa Capital*;
- Державний інноваційний фонд України.

Оскільки Державний інноваційний фонд України є організацією, діяльність якої спрямована на підтримку й розвиток вітчизняного виробництва шляхом надання безвідсоткової позики, керівництво ВАТ “В” має намір спробувати залучити кошти цієї організації. Для розрахунку оцінок по проекту пропонується прийняти рівень прибутковості підприємства за минулий рік – 24%. Ставки податків за роками представлено в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Ставка податків

Найменування	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Податок на прибуток, %	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
ПДВ, %	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0

Номенклатура продукції	Фізичний обсяг реалізації продукції, одиниць					Середня ціна один., грн.	Витрати на матеріали, грн.
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік		
<b>Разом</b>	550 067	750 140	770 340	800000	800000	241,88	106, 65
Відрахування до пенсійного фонду, %			32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Відрахування до фонду соціального страхування, %			4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Відрахування до фонду безробіття, %			1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Таблиця 3.7 - Витрати

Напрямки витрат	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Матеріали					
Заробітна плата виробничого персоналу					
Електроенергія	167 200	170 800	171 000	172 300	173 000
Пальне	56 800	58 975	62 420	64540	66120
Вода	40 000	50 620	54 200	56 900	58 700
Інші виробничі витрати	756 825	653 200	557 100	557 000	557 000
Разом виробничих витрат	?	?	?	?	?
Валовий прибуток	?	?	?	?	?



Операційні витрати	96 980	96 980	96 980	96 980	96 980
Амортизація	224 000	224 000	224 000	224 000	224 000
Прибуток до оподаткування	?	?	?	?	?
Податки	?	?	?	?	?
Прибуток після оподаткування	?	?	?	?	?

Загальні витрати на заробітну плату виробничого та управлінського персоналу представлено в табл.9

Таблиця 3.9 – Витрати на персонал

Категорія персоналу	На місяць, грн.	На рік, грн
Виробничий персонал	50 200	602 400
Управлінський персонал	10 080	120 960

Вартість активів ВАТ на час прийняття рішення становить 560 612 грн.

#### *Завдання:*

1. Підготуйте алгоритм обґрунтування стратегії підприємства. Виходячи з інформації, що наведена за класифікаційними ознаками яку стратегію обирає підприємство?
2. Підготуйте доповідну записку слайди презентацій, щодо доцільності реалізації стратегії ВАТ, яка розробляється.
3. Розрахунки доповніть необхідними поясненнями та схематичними діаграмами.

## **Розділ 4. АЛГОРИТМ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ**

### **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.Плащі (А2)	4	4	0	Попит задовільний
3.Плащі 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	$\sqrt[4]{\frac{W4W4W4W4}{W1W2W4W3}} = D$	$\frac{D}{A+B+C+D}$

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
					<b>4.1807</b>	

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

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

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

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

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

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

#### 4. етап Побудова матриці глобальних пріоритетів

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

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

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

#### **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):

$$EFB = L * \text{диференціал} * \text{плече важеля} = L * (EP - СП) * \frac{ЗР}{\text{АВ}},$$

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.

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

Pt – обсяг грошових надходжень від економічної діяльності об’єкту інвестицій після введення в експлуатацію;

Bu – 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

### **Перелік запитань, що виносяться на іспит**

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-McKinsey").
18. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій (матриця Хофера, "GE-McKinsey")
19. Матричні методи обґрунтування товарно-продуктових стратегій ("GE-McKinsey", 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

1. *Алімов А. Н., Гончарова Н. П., Дразжан М. Г., Черванёв Д. Н.* Управление инновационным циклом. — К.: Наук. думка, 1993.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. Большая Советская энциклопедия. Т. 29. — М.: Сов. энциклопедия, 1975.
4. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
5. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М. Изд-во Моск. ун-та, 1995.
6. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М. МП «Сувенир», 1993.
7. *Голубков Е. П.* Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982.
8. *Добров Г. М.* Прогнозирование науки и техники. — М.: Наука, 1977.
9. *Евланов Л. Г.* Основы теории принятия решений / Под ред. Е. М. Сергеева и др. Серия Экономика и управление (АНХ при СМ СССР). — М.: Экономика, 1984.
10. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. — М.: Политиздат, 1986.
11. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. *Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э. М.* — Центр исследований и статистики науки, 1998 — 586 с.
12. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К.: 1993.
13. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
14. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. С. 152 — 176.
15. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
16. *Моисеева Н. К., Анискин Ю. П.* Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. — М.: Внешторгиздат, 1993.
17. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979. — С. 74.
18. *Ру Д., Сульс Д.* Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
19. *Соболь С.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К., 1994.
20. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
21. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беяева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, 1996. — С. 339.
22. Теория управления / Под ред. О. В. Козловой. — М.: Экономика, 1985.

23. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления. — 1989. — № 2.
24. Челноков В. А. Автоматизированная система программно-целевого управления. — М.: АНХ при СМ СССР, 1980.
25. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.
26. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова С-Пб.: Спец. лит-ра, 1995.