

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**Кафедра економіки підприємства**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
З ДИСЦИПЛІНИ**

**«Стратегічне управління підприємством»**

**для студентів денної форми навчання за спеціальністю  
7.03050401, 8.03050401 – «Економіка підприємства  
(за видами економічної діяльності)»**

**Затверджено методичною  
радою університету,  
протокол № від р.**

**Харків, 2012**

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
З ДИСЦИПЛІНИ**

**«Стратегічне управління підприємством»**

**для студентів денної форми навчання за спеціальністю  
7.03050401, 8.03050401 – «Економіка підприємства  
(за видами економічної діяльності)»**

**2012**

Укладачі:

Большенко С.Ф., к.е.н., доц.  
Деділова Т.В., к.е.н., доц.

Кафедра економіки підприємства

## ЗМІСТ

Мета і задачі занять	5
Тема 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління	6
Тема 2 Концептуальні основи стратегічного планування	11
Тема 3 Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	16
Тема 4 Розробка маркетингової стратегії підприємства	25
Тема 5 Розробка інноваційної стратегії підприємства	30
Тема 6 Розробка фінансової стратегії підприємства	34
Рекомендована література	38
Додаток	40

## МЕТА І ЗАДАЧІ ЗАНЯТЬ

Мета практичних занять студентів полягає в досягненні більш повного розуміння теоретичних положень та закріпленні одержаних навиків практичного вирішення стратегічних завдань.

Задачі занять –одержати практичні навички:

- структурування проблеми з метою впровадження стратегічних змін на підприємстві;
- здійснення контролю за реалізацією стратегії;
- управління опором змінам в процесі реалізації стратегії;
- проведення аналізу можливостей реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;
- оцінювання готовності підприємства до стратегічного управління;
- визначення стадії життєвого циклу підприємств певної галузі економіки і розроблення відповідних конкурентних стратегій;
- розробки програми, бюджетів і процедур щодо реалізації стратегії;
- розробки функціональних стратегій підприємства;
- визначення основних елементів формування організаційної культури підприємства і розробки пропозиції щодо її розвитку;
- оцінки якостей керівників вищого і середнього рівнів і їх здатності до управління стратегічними змінами.

# ТЕМА 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Ціль заняття:* ознайомитися з теоретичними положеннями стратегічного управління, сформулювати уяву про сучасні проблеми стратегічного управління українських і зарубіжних підприємств.

### Завдання 1

Заповніть таблицю 1.1, вибравши з таблиці 1.2 для кожного виду управління характеристики, що його визначають.

Таблиця 1.1 – Стратегічне й оперативне управління

Характеристика	Види управління	
	стратегічне	оперативне
Місія, призначення		
Походження		
Цілеполягання		
Об'єкт концентрації		
Врахування фактора часу		
Характер інформації		
Ступінь невизначеності		
Ступінь ризику		
Параметри		
Основа побудови системи управління		
Рівень прийняття управлінських рішень		
Підхід до управління персоналом		
Критерій ефективності управління		
Оборотність		

Таблиця 1.2 – Характеристика видів управління, які застосовують на практиці

Характеристика	Зміст
1	2
Місія, призначення	1. Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації 2. Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб

### Закінчення таблиці 1.2

1	2
Походження	1. Традиційне 2. Інноваційне
Цілеполягання	1. Багатоцільове 2. Одноцільове
Об'єкт концентрації	1. Концентрація уваги менеджменту організації на зовнішнє середовище, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі відстеження й адаптація до змін в оточенні 2. Погляд усередину організації, пошук шляхів більше ефективного використання ресурсів
Врахування фактора часу	1. Орієнтація на короткострокову й середньострокову перспективу 2. Орієнтація на довгострокову перспективу
Характер інформації	1. Неповна, загальна 2. Точна, конкретна
Ступінь невизначеності	1. Низький 2. Високий, є безліч альтернатив
Ступінь ризику	1. Високий 2. Звичайний
Параметри	1. Однопрофільні, конкретні 2. Багатопрофільні, охоплюють всі або багато сторін підприємства
Основа побудови системи управління	1. Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок 2. Функції й організаційні структури, техніка й технологія
Рівень прийняття управлінських рішень	1. Вища ланка управління 2. Різний
Підхід до управління персоналом	1. Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій 2. Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	1. Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу 2. Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку й зміни залежно від зміни оточення
Оборотність	1. Сильна, процеси переборні 2. Слабка, має довгострокові наслідки

Зробіть висновок щодо особливостей стратегічного і оперативного управління.

### Завдання 2

У кожній з наступних ситуацій визначте:

- 1) проблеми або можливості підприємства (фірми, організації), що вимагають прийняття стратегічного рішення;
- 2) основне джерело виявлених проблем або можливостей;
- 3) цілі оперативного й стратегічного управління, що впливають із виявлених проблем або можливостей;
- 4) проблеми, що вимагають більш глибокого дослідження.

*Ситуація 1.* Компанія Dinotec є виробником засобів догляду за басейнами. Недавно неполадки в роботі встаткування, що переміщує хімічний склад, який перешкоджає утворенню водоростей, привели до того, що була випущена партія товару, що не тільки зупиняє ріст водоростей, але й надає кольору води гарний світло-блакитний відтінок (без небажаних побічних ефектів).

*Ситуація 2.* Недавно співробітник державного університету, відповідальний за набір студентів у магістратуру, вирішив збільшити число слухачів і зробив пропозицію 20 талановитим студентам. Тільки п'ять пропозицій було прийнято, у той час як раніше приймалося близько 90% пропозицій. Опитування студентів, які відхилили таку пропозицію, показало, що основною причиною відмови були занадто "обмежувальні" умови навчання на курсі.

*Ситуація 3.* Торговельне підприємство ТОВ "ГАСТРО-ІНВЕСТ" (м. Харків) досягло успіху на невеликому регіональному ринку. Керівництво в значній мірі пояснювало цей успіх дією унікальної системи розподілу, що гарантувала поставку свіжих товарів у роздрібні магазини не рідше, ніж два рази в тиждень. Директори компанії задумали розширити географічний ринок "ГАСТРО-ІНВЕСТ" за умови, що не буде змінений режим дворазової поставки товару.

Результати аналізу оформити в табличному виді (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика ситуацій

Ситуація	Результати аналізу				Потенційні проблеми
	Проблеми/ можливості, що вимагають стратегічного рішення	Джерело проблем/ можливостей	Цілі		
			оперативного управління	стратегічного управління	
1					
2					
3					



### **Завдання 3**

Виконайте тестове завдання.

1. На відміну від довгострокового стратегічне планування широко використовує такі методи:

- а) побудови сценаріїв;
- б) "портфельний аналіз";
- д) систему "нормативних прогнозів".
- в) ситуаційний аналіз;
- г) екстраполяційне прогнозування;

2) Підходи до стратегічного управління: "управління за допомогою вибору стратегічних позицій", "управління на основі ранжирування стратегічних завдань", "управління стратегічними можливостями"; "управління по слабких сигналах", "управління в реальному масштабі часу" – охарактеризовані:

- а) І. Ансоффом;
- б) М. Портером;
- в) Ф. Котлером.

3) На основах стратегічного планування базуються сучасні управлінські системи:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких негайних рішень.

4) Стратегічне управління базується на розумінні майбутнього як:

- а) незмінного минулого;
- в) визначеного в стратегічних рішеннях;
- б) екстрапольованого минулого;
- г) немає правильної відповіді.

5) "Стратегічне мислення" – це:

- а) мислення, характерне для всіх керівників організації;
- б) мислення, орієнтоване на визначення цілей організації й способів їхнього досягнення;

в) мислення, що є іншим вираженням економічного мислення.

б) Стратегічне управління базується на:

а) концепції підприємства як "відкритої системи";

б) концепції підприємства як "закритої системи";

в) концепції підприємства як "соціотехнічної системи".

7) Зміна завдань з управління підприємством обумовлена:

а) постійно зростаючою складністю економічної інфраструктури;

б) технічними нововведеннями;

в) появою обчислювальної техніки;

г) все більшою складністю міжнародних відносин;

д) появою концепції організації як "відкритої системи".

### **Контрольні питання:**

1. Що таке стратегічне управління?

2. Які завдання стратегічного управління?

3. Які розходження між стратегічними та оперативними цілями?

4. У чому полягає сутність стратегії підприємства?

5. У чому полягає особливість стратегічного управління?

6. Які існують методи й технології стратегічного управління?

7. Яка специфіка застосування ідей стратегічного управління українськими підприємствами?

**Рекомендована література:** [2, 5-11, 13, 19, 21].

## ТЕМА 2

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

**Ціль заняття:** визначити особливості розвитку стратегічного планування як функції стратегічного управління організацією в ринкових умовах, ознайомитися з методологією стратегічного планування на підприємстві.

### **Завдання 1**

Проаналізуйте запропоновані ситуації й дайте відповідь на поставлені питання.

1. Фірму очолив новий керівник. Незважаючи на те, що в організації вже був план, розроблений торік його попередником, новий керівник почав свою діяльність із розробки стратегічного плану. Чи правильні були його дії? Відповідь обґрунтуйте.

2. Основна продукція підприємства випускається вже 10 років, але попит залишається стабільним, тому керівництву можна не турбуватися найближчі 1-2 роки. Чи варто в такій ситуації переходити до випуску нової моделі, що вже пройшла випробування й готова до запуску в серію, і чому?

3. Положення великого підприємства на ринку є стабільним, а майбутнє безхмарним. Чи треба при стратегічному плануванні досліджувати стратегію конкурентів, якщо витрати на дослідження становлять 2% від прибутку?

### **Завдання 2**

Конструкторське бюро одного з акціонерних підприємств міста розробило й довело до серійного виробництва виріб, необхідний галузі. Доробка дослідного зразка до серії здійснювалася в стислий термін, виріб вийшов вищої якості і конкурентоздатним. Частка виробництва нового виду виробу у загальному обсязі склала 80% всієї продукції, яку випускає підприємство. Організація виробництва відповідала високому рівню і підприємство завжди виконувало замовлення. Головний інженер віддав розпорядження про те, що ніяких змін, удосконалень по

даному виробі не проводити, робочі параметри не змінювати, внаслідок чого 5 років конструктори займалися тільки вдосконалюванням упакування.

Протягом цього часу на іншому підприємстві розробляли аналогічні вироби, але з покращеними експлуатаційними характеристиками. У результаті на першому заводі продукцію змушені були зняти з виробництва, і підприємство стало переорієнтовуватися на випуск іншого виробу. Перехід на нове виробництво був важким і підприємство протягом багатьох місяців не могло вийти на задану програму.

У зв'язку з цим дайте відповіді на поставлені питання:

1) чи доцільно було знімати з виробництва один виріб і замінити його іншим?

2) як слід було діяти в даній ситуації керівництву першого підприємства?

3) яких б ви вжили заходів, перш ніж здійснити перехід з виробництва одного виробу на інший?

4) стосовно до викладеної ситуації дайте характеристику стратегічного управління на першому й другому підприємствах;

5) які конкурентні переваги має друге підприємство перед першим і чому?

### **Завдання 3**

Визначте чотири категорії груп стейкхолдерів і прокоментуйте, яким чином їхні цілі, діяльність і вплив можуть перешкодити Іванову І.І. у виконанні його обов'язків керівника й діям за своїм розсудом усередині організації. Результати оформіть у табличному вигляді (табл. 2.1).

Іванов І.І. є директором компанії "Призма". Компанія робить шампуні, лак, гель і муси для волосся. У компанії 200 працівників, 50% з яких є членами профспілки. Організаційний клімат у ній гарний, плинність кадрів невелика, а умови праці на рівні вищому за середній у галузі.

Директор дуже стурбований майбутнім навколишнього середовища й, одержавши фірму в батька, вирішив звернути особливу увагу на екологію. У свій час він зміг навіть переконати батька, що немає необхідності випробовувати продукцію на

тваринах. Коли І.І. Іванов став директором, він вирішив, що компанія повинна стежити за тим, щоб у засобах догляду за волоссям використовувалися тільки натуральні компоненти.

Він розумів, що для того, щоб припинити використання хлористих фторвуглеродів в аерозольних балонах, необхідні значні витрати на установку нового обладнання. Він повинен був переконати раду й власників акцій, що вироблений обсяг може компенсувати додаткові витрати.

Раді не сподобалася ідея директора, виявилось недостатньо повним дослідження можливостей ринку, проведене з метою переконання, що великі вкладення капіталу можуть бути виправдані ринковим попитом. Рада попередила Іванова, що власники акцій можуть бути незадоволені одержанням знижених дивідендів, і нагадала йому про інтереси учасників компанії. Чи розумно, запитали вони, здійснювати ризиковане підприємство, що може бути небезпечним для всієї компанії через переконання однієї людини?

Таблиця 2.1 – Результати аналізу стратегічної ситуації

Групи стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів		
	цілі	діяльність	вплив
1.			
2.			
3.			

#### Завдання 4

Охарактеризуйте фактори, які вплинули на стратегічні зміни в корпорації "Макдоналдс" і визначте їхній рівень. Результати аналізу факторів стратегічних змін оформіть в табличному виді (табл. 2.2).

Рей Крок щоб задовольнити прагнення відомої корпорації «Макдоналдс» щодо вдосконалення технології готування обсмаженої картоплі зайнявся дослідженнями. В 1957 році Луїс Мартино, чоловік Джун, познайомив Крока й Тернера з ідеєю перетворення обсмаженої картоплі з мистецтва в науку. Залишивши роботу інженера-електрика в компанії "Моторола", Мартино перейшов у ресторан "Макдоналдс" у Глен-Еллін, що орендував разом із дружиною, і протягом декількох місяців проводив досвіди в підвалі цієї установи. Він був упевнений, що компанії

"Макдоналдс" необхідна лабораторія, у якій він міг би постійно займатися дослідженням. Мартино знав, що незважаючи на всі вдосконалення, у процесі обсмажування ще не досягнуто головного, а саме стабільного результату, і вважав, що єдиним шляхом до цього є автоматизація, що гарантує від будь-яких помилок.

Крок погодився із пропозицією й відкрив невелику лабораторію в Адісоні, західному пригороді Чикаго. Мартино відразу ж почав проводити широкі експерименти, вивчаючи питання, над рішенням якого не замислювалися навіть у лабораторіях великих компаній харчової промисловості: "Що відбувається з картоплею під час повного обсмажування?" Він установив температурні датчики в жаровні й у самих шматочках картоплі й почав будувати графіки зміни температури в процесі обробки. Він обсмажував картоплю навіть із барвниками, а потім вивчав тонкі зрізи під мікроскопом. Пізніше "Макдоналдс" на допомогу запросила Кена Стронга, фахівця обробки харчових продуктів з відомої компанії "Лемб Уестон", що займалася обробкою картоплі.

Через рік Мартино й Стронг зробили значиме відкриття, що дозволило автоматизувати готування картоплі фрі. Навіть коли постачальники дотримувалися всіх специфікацій, а кухарі стежили за часом і температурою обсмажування, не всі партії картоплі були однаково хрусткими й прожареними. Мартино зумів усунути цей недолік. Його дослідження показали, що коли холодну й мокру картоплю кидають у жаровню з розтопленим комбіжиром при температурі 325 градусів по Фаренгейту (162,8 градусів по Цельсію), температура, звичайно, різко падає, але в кожному випадку до різного рівня. Дуже важливим було те, що він установив, що незалежно від того, наскільки понизилася температура, картопля завжди встигає прекрасно прожаритися за той час, поки температура підвищиться всього на три градуси по Фаренгейту (1,7 градусів по Цельсію) у порівнянні з тим рівнем, до якого вона понизилася.

Це відкриття дозволило Мартино впровадити автоматизований контроль температури. Його винахід назвали "картопляним комп'ютером", хоча це був усього лише електричний датчик, що визначав, коли температура комбіжиру в жаровні здійметься на

переломні три градуси. Найближчим часом цей датчик з'явився у всіх ресторанах «Макдоналдс». Пізніше пристрій модифікували й зараз використовують при автоматизації готування інших смажених страв з рибного філе, курчати й ін.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу факторів стратегічних змін

Стратегічна зміна	Тип зміни	Фактори ситуації	Характер впливу
1.			
2.			
3.			

**Контрольні питання:**

1. Назвіть основні відмінності між стратегічним й оперативним плануванням.
2. Розкрийте загальні й специфічні принципи стратегічного планування.
3. Назвіть відмінність між планом і прогнозом.
4. Охарактеризуйте методи стратегічного планування.
5. Охарактеризуйте систему стейкхолдерів у стратегічному процесі.

**Рекомендована література:** [2, 5-11; 13; 19; 21; 38; 40].

## ТЕМА 3

# РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

**Ціль заняття:** ознайомитися з правилами оцінки персоналу при проведенні стратегічних змін на основі формального опису вимог до особистісних і професійних якостей співробітників компанії.

### **Завдання 1**

Керівництво однієї відомої міжнародної німецької компанії ініціювало розробку компетенцій співробітників департаменту з персоналу, які повинні визначати внутрішні клієнти й відображати цінність служби управління персоналом для компанії. Причиною цієї ініціативи послужила наступна ситуація: не всі функції персоналу однаково були представлені у всіх країнах, де є офіси компанії. Навчання, переклад і винагорода співробітників були зосереджені в центральному офісі, пошук і наймання персоналу, адміністрування – у кожній країні, де були представлені інтереси компанії. Такий розподіл привів до численних скарг із боку співробітників, лінійні менеджери вважали таку організацію роботи неефективною, тому що багато часу йшло на ухвалення рішення щодо навчання, вирішення питань з підвищення заробітної плати, а нарахування премій затягувалося на місяці. Керівництво компанії розглядало два можливих варіанти вирішення ситуації:

Перший – створити повноцінні департаменти з персоналу на місцях, що припускає зростання адміністративних витрат.

Другий – впровадити єдині стандарти роботи для всіх співробітників департаменту з персоналу. Віце-президент компанії так озвучив завдання розробки компетенцій співробітників департаменту з персоналу: «Нам потрібний механізм, що дозволяє створити й зміцнити бренд департаменту з персоналу й забезпечити ефективну роботу його фахівців».

Наприклад, така важлива для роботи продавців компетенція, як "вплив", описується наступними поведінковими індикаторами:

- уміє викладати свою точку зору;
- надає переконливі й обґрунтовані аргументи;



для досягнення бажаних результатів адаптує й розвиває аргументи;

демонструє знання й навички роботи із запереченнями клієнтів;

переконує або спонукує інших прийняти свою точку зору, погодитися змінити звертання;

відстоює інтереси компанії перед третіми особами, буде взаємовигідні відносини із зацікавленими сторонами.

Визначте компетенції для роботи начальника відділу маркетингу й опишіть їх відповідними поведінковими індикаторами.

Для виконання завдання скористайтеся наведеною інформацією.

*Завдання й обов'язки начальника відділу маркетингу.* Керує діяльністю працівників відділу. Організовує комплексне вивчення й аналіз вітчизняних і світових ринків, перспектив їхнього розвитку для одержання прогнозної й оперативної збутової інформації. Аналізує попит населення, співвідношення між попитом, пропозицією й рівнем цін, обсяг можливих замовлень, розвиток виробництва в організаціях-конкурентах, стратегію й тактику їхнього впливу на покупців, реагування на появу нових товарів. Готує оперативні подання аналітичної документації керівництву підприємства. Розробляє плани продажу товарів відповідно до структур ринків, координує збутову діяльність підрозділів підприємства. Організовує аналіз і порівняння якості й характеристик власних товарів і товарів конкурентів. Прогнозує попит, виявляє контингент потенційних споживачів, бере участь у плануванні виробництва конкурентоздатних товарів. Розробляє рекомендації з удосконалення асортиментів й якості перспективних товарів, обґрунтованості й доцільності випуску товарів. Визначає стратегію й тактику збуту й реалізації товарів. Організовує роботу з аналізу ефективності використання каналів збуту, форм і методів реалізації товарів. Керує каналами розподілу, збуту й руху товарів. Здійснює інтеграцію послуг посередників. Бере участь в організації показу товарів, виставок, ярмарків, пробних продажів. Встановлює стосунки між підприємством і споживачами, інформаційні зв'язки з іншими підприємствами торгівлі. Веде статистичний аналіз

продажу товарів у торговельній мережі, забезпечує умови їхньої стабільної реалізації. Рекламує товари на внутрішньому й зовнішньому ринках. Бере участь у створенні позитивного іміджу свого підприємства. Бере участь в обґрунтуванні оптимальних обсягів закупівель товарів. Визначає шляхи реалізації товарних залишків.

Оперативно реагує на негативні явища, які виникають на ринках збуту. Розробляє заходи охорони від конкурентів ринкових ніш збуту своїх товарів. Організує контроль за цінами збуту й реалізації товарів, післяпродажне обслуговування, веде облік попиту споживачів. Контролює дотримання працівниками підприємства правил і норм охорони роботи, протипожежного захисту, виробничої санітарії й особистої гігієни; своєчасне проходження у встановленому порядку медичного огляду.

*Повинен знати:* нормативно-правові акти й документи з державного регулювання функціонування підприємств торгівлі й організації продажу продовольчих і непродовольчих товарів; теорію й практику маркетингу; методику проведення й аналізу результатів маркетингових досліджень вітчизняних і світових ринків; методичні й нормативні матеріали, пов'язані з організацією комерційної діяльності підприємств торгівлі й харчування; методи прогнозування й моделювання попиту, формування конкурентоздатних асортиментів товарів і послуг; вимоги до товарів і послуг; порядок проведення показу товарів, пробного продажу, виставок, ярмарків; методи визначення оптимальних обсягів збуту; аналіз ефективності використання каналів збуту, способи реалізації товарів; порядок ціноутворення, розробки стратегії цін, методи й способи рекламування товарів; вітчизняне законодавство й законодавство закордонних країн з питань митного регулювання процесу руху товарів; фінансову політику підприємств торгівлі; основи менеджменту персоналу; етику ділового спілкування й практику ведення переговорів; порядок підготовляння оперативної й річної звітності; правила експлуатації комп'ютерної техніки й систем зв'язку; категорії й види стандартів, іншу нормативно-технічну документацію щодо сертифікації товарів і послуг у торгівлі; правила конкурентних взаємин; форми й методи

організації й оплати праці; правила й норми охорони роботи, протипожежного захисту, виробничої санітарії й особистої гігієни.

*Кваліфікаційні вимоги.* Повна або базова вища освіта (магістр, фахівець, бакалавр) по одному з напрямків підготовки "Економіка й підприємництво", "Торгівля". Післядипломна освіта в області управління. Стаж роботи зі спеціальності в сфері торгівлі: для магістра й фахівця – не менше 2 роки, для бакалавра – не менше 3 роки.

Опис компетенції для роботи начальника відділу маркетингу (5-7 компетенцій) рекомендується оформити в табличному виді (табл. 3.1).

## **Завдання 2**

Відповідно до запропонованого варіанта характеристик професії економіста визначити основні завдання й обов'язки наступних спеціалізацій економістів: економіста з фінансової роботи; економіста з планування; економіста з праці.

**Таблиця 3.1 – Характеристика компетенцій начальника відділу маркетингу при проведенні стратегічних змін**

Вид компетенцій	Поведінковий індикатор	Характер впливів

### *Характеристики професії економіста:*

1) виконує роботу зі здійснення фінансової діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення фінансовими ресурсами завдань виробничого плану, формування й розподіл доходів і нагромаджень підприємства і їхнє використання;

2) здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального й морального стимулювання;

3) розробляє проекти перспективних і річних фінансових планів, прогнози щодо надходження коштів;

4) здійснює роботу з економічного планування на підприємстві, спрямовану на організацію раціональної

господарської діяльності, визначення пропорцій розвитку виробництва;

5) розробляє проекти перспективних річних планів з праці й заробітної плати, планів з підвищення продуктивності праці, удосконалення її організації;

6) готує депозитні договори на вкладення коштів, здійснює контроль за їхнім виконанням;

7) готує вихідні дані для складання проектів перспективних і річних планів і програм виробничо-господарської діяльності й соціального розвитку підприємства; розробляє окремі розділи плану підприємства з розподілом по кварталах, виконує розрахунки й обґрунтування до них, доводить планові показники до виробничих підрозділів підприємства;

8) розраховує фонд заробітної плати й чисельність працюючих, доводить установлені показники до підрозділів підприємства;

9) вчасно вносить у відповідні розділи плану зміни, обумовлені кон'юнктурою ринку й конкуренцією; забезпечує збалансованість виробництва продукції на основі попиту та пропозиції;

10) визначає розміри доходів і витрат, надходжень і відрахувань коштів, взаємини підприємства з різними органами, складає баланси прибутків і видатків, касові плани й кредитні заявки;

11) вивчає ефективність застосування діючих форм і систем заробітної плати, матеріального й морального заохочення, розробляє пропозиції щодо їхнього вдосконалення;

12) бере участь у розробці нормативів обігових коштів; доводить затверджені показники до підрозділів підприємства;

13) бере участь у техніко-економічному обґрунтуванні освоєння нових видів продукції, нової техніки, прогресивної технології, механізації й автоматизації виробничих процесів;

14) бере участь у розробці заходів з ефективного використання капітальних вкладень, підвищення конкурентоздатності продукції, продуктивності праці й реалізації продукції, зменшення витрат виробництва, підвищення рентабельності, усунення витрат і непродуктивних витрат,

удосконалення планової, програмної й облікової документації, у підготовці методичних матеріалів з організації планування;

15) бере участь у формулюванні економічної постановки завдань або окремих етапів їх вирішення за допомогою обчислювальної техніки, визначає можливості використання готових проектів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, що дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи обробки інформації із праці й заробітної плати;

16) забезпечує оперативне фінансування, виконання розрахункових і платіжних зобов'язань, своєчасне відображення змін у платоспроможності підприємства;

17) складає проекти планів щодо прибутків від реалізації продукції й інших видів діяльності;

18) здійснює комплексний економічний аналіз господарської діяльності підприємства і його підрозділів, виявляє резерви виробництва й визначає заходи щодо забезпечення режиму економії, більш ефективного використання ресурсів, виявлення можливостей додаткового випуску й збуту продукції, підвищення темпів росту продуктивності праці;

19) вивчає ефективність застосування діючих форм і систем заробітної плати, матеріального й морального заохочення, розробляє пропозиції щодо їхнього вдосконалення;

20) бере участь у розробці проектів планів розподілу прибутку, планових нормативів відрахувань у фонди підприємства;

21) проводить роботу із залучення позикових і використання власних коштів для здійснення фінансових операцій, забезпечує правильне їхнє виконання;

22) бере участь у складанні планів соціального розвитку колективу підприємства, у розробці й здійсненні заходів із зміцнення трудової дисципліни, скорочення плінності кадрів, посилення контролю за використанням робочого часу й дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку;

23) здійснює роботу з економічного планування на підприємстві, спрямованого на організацію раціональної господарської діяльності, визначення пропорцій розвитку виробництва;

24) готує банківські документи на всі види платежів по зобов'язаннях підприємства;

25) розробляє положення про преміювання працівників, умови матеріального стимулювання багатостатного обслуговування, сполучення професій і посад, збільшення зон обслуговування й обсягу виконуваних робіт з метою поліпшення використання встаткування й скорочення трудових витрат;

26) веде переписку із приводу рекламацийних рахунків постачальників (замовників) і рахунків, не сплачених у встановлений термін;

27) контролює правильність розрахунків економічної ефективності впровадження нової техніки й технології, організації праці, раціоналізаторських пропозицій і винаходів, здійснюваних у підрозділах;

28) визначає на основі діючих положень розміри премій;

29) розробляє механізм розподілу додаткових доходів, отриманих у результаті підвищення продуктивності праці, якості продукції, скорочення витрат виробництва й т. ін., а також здачі приміщень і майна в оренду, від розміщення коштів у цінні папери;

30) здійснює контроль за виконанням фінансових показників підрозділами підприємства, дотриманням касової дисципліни, розрахунків й т. ін.;

31) складає штатні розклади відповідно до затвердженої структури управління, схеми посадових окладів, фонду заробітної плати й діючих нормативів, вносить у них зміни, обумовлені появою нових видів діяльності (посад), властивій ринковій економіці;

32) бере участь у проведенні маркетингових досліджень і прогнозуванні розвитку підприємства в умовах ринкової економіки;

33) веде облік і контроль за ходом виконання планових завдань по підприємству в цілому і його підрозділах;

34) готує періодичну звітність у певний термін і по встановлених формах;

35) бере участь у підготовці проекту колективного договору й контролює виконання взятих зобов'язань;

36) аналізує виконання кошторисів, оперативну й бухгалтерську звітність з фінансової діяльності;

37) бере участь у розробці й впровадженні заходів з підвищення прибутковості виробництва й реалізації продукції, поліпшення використання власних обігових коштів, коштів державного бюджету;

38) бере участь у розробці нормативної й методичної документації з фінансової діяльності;

39) веде облік показників з праці й заробітної плати, аналізує їх і складає установлену звітність;

40) виконує роботу з формування, ведення й зберігання бази даних планово-економічної інформації, вносить зміни в довідкову й нормативну інформацію;

41) бере участь у формуванні й використанні засобів підприємства, проводить аналіз їхньої структури й руху;

42) виконує роботу з формування, ведення й зберігання бази даних з праці й заробітної плати, чисельності працівників, вносить зміни в довідкову й нормативну інформацію, що використовується при обробці даних;

43) бере участь у роботі з вивчення й аналізу стану ринку кредитних ресурсів і цінних паперів з метою ефективного розміщення вільних засобів;

44) здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального й морального стимулювання;

45) бере участь у формулюванні економічних завдань, розв'язуваних за допомогою обчислювальної техніки, визначає можливості використання готових проектів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, що дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи обробки планової інформації;

46) планує доходи від розміщення вільних засобів, аналізує відомості про доходи, отриманих від їхнього інвестування, складає зведену звітність;

47) здійснює контроль за дотриманням штатної дисципліни, витратами фонду заробітної плати, за правильністю встановлення найменувань професій, застосуванням тарифних ставок і розцінок, посадових окладів, доплат, надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати, з тарифікації робіт і встановлення, відповідно до кваліфікаційних довідників, розрядів і категорій, а також за

дотриманням режимів праці й відпочинку, норм трудового законодавства.

З метою зручності оформлення й скорочення часу виконання завдання 2 рекомендується оформити у вигляді табл. 3.2, де необхідно вказати порядкові номери правильних відповідей.

**Таблиця 3.2 – Основні завдання й обов'язки економістів з фінансової роботи, з планування і з праці (таблиця відповідей)**

Економіст з фінансової роботи	Економіст з планування	Економіст з праці

**Рекомендована література:** [2-3; 5-6; 8-11; 16-19; 23-24].



## ТЕМА 4

# РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Ціль заняття:** ознайомитися з процедурою формування маркетингової стратегії підприємства як складової його загальної стратегії, на підставі визначення основних напрямків діяльності підприємства на ринку відносно споживачів і конкурентів.

### **Завдання 1**

Підприємство "Галактика" виробляє пінополіуретан протягом 2 років. Пінополіуретан еластичний являє собою спінену пофарбовану еластичну пластмасу з переважно відкрито ячеїстої структури, який одержується на основі простого полієфіру окисів етилена й пропилена, стабілізованого системою антиоксидантів.

Із всіх варіантів практичного застосування поліуретану перше місце займає поролон, не тільки по хронології розвитку подій, але й з погляду поширення по регіонах і виробленій кількості.

Якість обраного матеріалу повинна відповідати вимогам тривалого періоду використання меблів. Об'ємна щільність набивання сидінь не повинна бути нижче 35 кг/м<sup>3</sup>, спинок і підлокітників – 28 кг/м<sup>3</sup>.

Вимоги підвищеної безпеки й поліпшеного комфорту є основним для пінополіуретанів, що застосовують у сфері транспорту. В основному поролон, насамперед на основі простих полієфірів, застосовується для виготовлення сидінь автомобілів, літаків і залізничних вагонів.

М'який блоковий поролон являє собою ідеальний матеріал для виготовлення м'яких меблів. Індивідуальним вимогам до споживчих властивостей і рівня комфорту повністю задовольняють стандартні пінополіуретани, від м'яких до твердих, що мають різну об'ємну щільність.

М'які пінополіуретани є відмінним пакувальним матеріалом. М'який блоковий поролон застосовується переважно для впакування легких високочутливих вантажів.

Застосування м'яких пінополіуретанів у побуті обмежене, в основному, губками.

У найближчі 10-20 років не передбачається виникнення нових товарів-замінників, які змогли б вплинути на ринок.

*Цілі підприємства.*

1) Розширення виробництва й впровадження на ринок високоякісної продукції;

2) Збільшення долі ринку на рівні 45% і заняття на ньому позиції лідера;

3) Доведення якості товару і якості обслуговування споживачів до європейських стандартів.

*Аналіз ринку.* Весь ринок пінополіуретанів можна оцінити приблизно у 24000 тонн за рік. Ринок сезонний, пік продажів приходить на період із серпня по січень, і з березня по червень.

Основна проблема розвитку ринку – якість поролону. Левину долю продукції споживають мебельники, а більша частина поролону пропонованого імпортерами, на думку фахівців, не відповідає сучасному рівню меблевого виробництва. Стандартні марки поролону щільністю 22-25 кг/куб.м. звичайно призначаються для використання як пакувальний матеріал, але не для виготовлення меблів.

Для всіх сегментів ринку конкурентна ситуація складається приблизно однаково, на ринку діють ті самі виробники, які займають більшу або меншу долю в різних сегментах.

Продукція перспективна, перебуває на стадії "зростання".

*Основні конкуренти.*

1) Із всіх виробників пінополіуретанів, що функціонують в Україні, на даний момент самим великим є ТОВ "Інтерфом". Виробничі потужності дозволяють виробити не менш 500 тонн на місяць продукції. Персонал у недостатній мірі кваліфікований, багато молоді, багатьох взяли з київського заводу "Радикал", але здебільшого це керівники. У результаті на період запуску лінії в Обухові зіпсовано більше 40 тонн сировини.

Сфера інтересів підприємства в першу чергу поширюється на Росію, Казахстан, Узбекистан, Білорусію, Молдову, останнім часом підсилюється тиск на внутрішній ринок, шляхом зниження продажної ціни.

На підприємстві організований потужний відділ маркетингу. Збутова політика підприємства останнім часом стала досить

агресивною через посилення конкурентної боротьби на російському ринку, тому інтереси "Інтерфом" усе більше повертає Україна, де вони намагаються зайняти домінуючу позицію.

Величезні витрати на утримання устаткування (за деяким даними вартість устаткування близько 5 000 000 \$), труднощі, пов'язані із введенням нових марок продукції (при пробних, пускових партіях у відхід іде до 10 тонн сировини) робить дане підприємство досить незграбною машиною, проте "Інтерфом" на даний момент самий серйозний конкурент, що істотно впливає на політику цін.

2) Підприємство "Поролон-Б" розташоване в м. Бердичів. Виробничі потужності дозволяють виробляти до 200 тонн на місяць, однак за 2009 рік перероблено всього 40 тонн сировини, 10 з яких витрачено на браковану продукцію.

На даний момент підприємство заборгувало своїм інвесторам більше 50 000 дол. Виробниче устаткування розпродається. Як конкурент на даний момент небезпеки не представляє.

3) Підприємство "Солярис" (м. Київ.) має потужності значно менші ніж у "Поролон-Б" м. Бердичева, якість продукції висока. Обсяг випуску продукції становить до 20 тонн на місяць, продаж здійснюється в основному на ринках Києва й області.

Спостерігається динамічний розвиток підприємства, але воно має велику кредиторську заборгованість постачальникам сировини. При певних обставинах це може бути небезпечним чинником.

*Аналіз сильних і слабких сторін фірми.*

Результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства представлені в табл.4.1.

Таблиця 4.1 – Аналіз сильних і слабких сторін підприємства "Галактика"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Затягування строків партнерами при поставках устаткування, надання нового цеху.
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції й постачальниками матеріалів і комплектуючих	Нечітко оформлені умови договору.

### Закінчення таблиці 4.1

1	2
Зручне місце розташування підприємства щодо районів з високою концентрацією підприємств-споживачів.	Існуюча низька ефективність процесу відвантаження споживачам продукції.
Близькість до транспортних магістралей (шосейна дорога проходить на відстані 0,5 км, ж/д гілка – через територію цеху).	Недостатнє фінансування.
Забезпеченість нового цеху всіма необхідними комунікаціями.	Невисокий технологічний рівень наявного встаткування, що скорочує асортиментні можливості виробництва
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого встаткування.	
Висока якість продукції, що відповідає європейському рівню	
Наявність лідера проекту й управлінської команди.	
Наявність ділових контактів зі структурами, здатними підтримувати просування проекту на всіх етапах його реалізації.	
Активна маркетингова політика.	
Завойована доля – 25% ринку	
<b>Зовнішні сприятливі можливості</b>	<b>Зовнішні загрози підприємству</b>
Через введення урядових обмежень помітне збільшення інтересу покупців до вітчизняної продукції	Нестабільна політична ситуація.
Позитивні тенденції зростання попиту	Бажання покупців працювати по бартері, або з великою відстрочкою платежу – ризик інфляційних втрат
Становлення ринкових відносин в Україні	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Можливість одержання товарного кредиту від постачальників сировини	Тиск із боку закордонних виробників "чорний імпорт"
Зниження кредитної процентної ставки.	

Для досягнення основних цілей підприємство розглядає два альтернативних варіанти маркетингової стратегії (табл.4.2).

Таблиця 4.2 – Альтернативні рішення

Цілі	Альтернатива 1 Стратегія просування продукту	Альтернатива 2 Стратегія залучення покупця
1	2	3
Збільшення обсягу реалізації в	20	5

Закінчення таблиці 4.2

1	2	3
натуральному вираженні, %		
Збільшення обсягу продажів у вартісному вираженні, %	25	4
Розподіл за сегментами	Дрібні виробники – 25%	Дрібні виробники – 60%
	Середні й великі виробники м'яких меблів для будинку – 45 %	Середні й великі виробники м'яких меблів для будинку – 30%
	Виробники офісних меблів – 30 %	Виробники офісних меблів – 10
Ступінь забезпечення фінансування	60%	80%
Рівень складності організації проведення заходів	високий	середній
Строк реалізації проекту, років	3	1

Необхідно:

1. На основі наведених даних розглянути два альтернативних варіанти маркетингової стратегії для підприємства "Галактика".
2. Дати оцінку результативності й зусиллям (труднощам реалізації) розглянутих стратегій.
3. Розрахувати інтегральну оцінку ефективності кожної стратегії.
4. Зробити вибір найбільш ефективної стратегії маркетингу.

**Рекомендована література:** [5-6; 8-11; 13-19; 22-24].

## ТЕМА 5

# РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Ціль заняття:** ознайомитися із процедурою формування інноваційної стратегії підприємства як складової його загальної стратегії, а також із сучасними методиками оцінки ефективності інноваційної стратегії.

### **Завдання 1**

Ознайомитися з "Методикою визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження й розробки і їхнє впровадження у виробництво", офіційно затвердженої Міністерством економіки й з питань європейської інтеграції України й Міністерством фінансів України. На підставі запропонованої методики визначити зміст наступних видів ефектів від використання інновацій (табл. 5.1), беручи до уваги запропоновані фактори й показники.

**Таблиця 5.1 – Види ефектів від використання інновацій**

Вид ефекту	Зміст ефекту
1. Економічний	
2. Науково-технічний	
3. Фінансовий	
4. Ресурсний	
5. Соціальний	
6. Екологічний	

### **Завдання 2**

Ознайомитися з "Методикою визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження й розробки і їхнє впровадження у виробництво", офіційно затвердженої Міністерством економіки й з питань європейської інтеграції України й Міністерством фінансів України. На підставі запропонованої методики розрахувати економічну ефективність створення технології виробництва нового електроприладу за даними табл. 5.2.

**Таблиця 5.2 – Вихідні дані за проектом створення технології виробництва нового електроприладу**

Показник	Значення показника
Загальні капітальні вкладення в технологію й устаткування, млн. грн.	13,0
у тому числі в першому році реалізації проекту, млн. грн.	7,4
Витрати на НДДКР і виготовлення зразків, млн. грн.	0,9
Витрати на підготовку виробництва, млн. грн.	1,2
Доход (прибуток від продажу продукції, виготовленої за новою технологією) за весь період реалізації, млн. грн.	277,0
Ставка дисконтування, %	16,0
Строк реалізації інноваційно-інвестиційного проекту, років	13,0
Ціна одиниці продукції, грн.	30,0
Постійні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	8,0
Змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	15,0

### **Завдання 3**

З урахуванням наведених видів ефектів інноваційної діяльності й специфікою визначення результатів загальногосподарської й інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах пропонується ряд критеріїв для аналізу ефективності інноваційної стратегії промислових підприємств (табл. 5.3).

**Таблиця 5.3 – Класифікація критеріїв ефективності інноваційної стратегії підприємства**

Вид ефекту	Критерії
1	2
Економічний	1.1. Приріст обсягів продажів продукції
	1.2. Прибуток від ліцензійної діяльності
	1.3. Прибуток від впровадження винаходів, ноу-хау
	1.4. Прибуток від реалізації інноваційної продукції
	1.5. Поліпшення використання виробничих потужностей
	1.6. Скорочення строків окупності інновацій
	1.7. Ріст рентабельності інвестицій
	1.8. Ріст вартості підприємства і його акцій
	1.10. Підвищення конкурентоздатності підприємства

Закінчення таблиці 5.3

1	2
Науково - технічний	2.1. Збільшення питомої ваги власних і придбаних патентів, ноу- хау, ліцензій
	2.2. Збільшення питомої ваги інформаційних технологій
	2.3. Збільшення питомої ваги нових технологічних процесів
	2.4. Підвищення рівня автоматизації виробництва й управління
	2.5. Підвищення організаційного рівня виробництва й управління
	2.6. Підвищення якості продукції
	2.7. Підвищення конкурентоздатності продукції
Ресурсно- екологічний	3.1. Ріст продуктивності праці
	3.2. Підвищення фондівіддачі
	3.3. Прискорення оборотності оборотних коштів
	3.4. Скорочення матеріалоємності продукції
	3.5. Скорочення відходів виробництва
	3.6. Поліпшення екологічності випускаємої продукції
	3.7. Скорочення шкідливих викидів в атмосферу, ґрунт і воду
Соціальний	4.1. Приріст середньої заробітної плати працівників підприємства
	4.2. Підвищення ступеня мотивації персоналу до інноваційної діяльності
	4.3. Підвищення кваліфікації працівників
	4.4. Поліпшення умов праці й відпочинку персоналу
	4.5. Збільшення робочих місць

Необхідно оцінити ефективність інноваційної стратегії підприємства на основі оцінки кожного її варіанта за допомогою узагальнюючого інтегрального показника ефективності ( $E$ ) за очікуваними результатами.

Дана методика припускає два основних допущення:

– визначення однорідної міри, тобто одиниці виміру різних критеріїв ефективності інноваційної стратегії;

– врахування можливих змін у стані зовнішнього середовища підприємства, які можуть вплинути на результати реалізації інноваційної стратегії в цілому, тому результативність кожного конкретного критерію носить імовірнісний характер.



Основні етапи даного підходу до оцінки ефективності інноваційної стратегії промислового підприємства:

- визначення базового показника ефективності за кожним критерієм;

- якщо отримані показники ефективності різні, їх приводять до загального показника; для критеріїв, виражених у кількісному виді, будується функція відповідності, тобто "зважуються" одиниці, у яких вимірюються різні критерії; показник ефективності для якісних критеріїв визначають за допомогою експертних оцінок;

- визначення відносної значимості цілей інноваційної стратегії здійснюють по шкалі від 0 до 1;

- визначення для кожного критерію кожної інноваційної стратегії імовірності досягнення максимально можливого рівня ефективності;

- підсумовування "зважених" за критеріями результатів кожної стратегії з метою одержання очікуваного інноваційного ефекту від її реалізації;

- розрахунок інтегрального показника  $E$  кожної інноваційної стратегії з урахуванням умов невизначеності;

- вибір найбільш ефективної інноваційної стратегії.

Пропонується розраховувати інтегральний показник ефективності інноваційної стратегії ( $E$ ) в такий спосіб:

$$E = \sum_{i=1}^n K_i \lambda_i \rightarrow \max, \quad (5.1)$$

де  $K_i$  –  $i$ -й критерій ефективності інноваційної стратегії,

$\lambda_i$  – коефіцієнт значимості  $i$ -го критерію залежно від цілей інноваційної стратегії,  $0 \leq \lambda_i \leq 1$ ,

$n$  – кількість критеріїв.

З огляду на значний часовий лаг прояву результатів реалізації інноваційної стратегії, протягом якого велика ймовірність впливу на них негативних факторів зовнішнього або внутрішнього середовища промислового підприємства, пропонується скорегувати показник (5.1) ефективності інноваційної стратегії коефіцієнтом  $\delta_i$  невизначеності  $i$ -го критерію:

$$E = \sum_{i=1}^n K_i \lambda_i \delta_i \rightarrow \max . \quad (5.2)$$

У цьому випадку коефіцієнт  $\delta_i$  визначається ступенем імовірності негативного впливу на  $i$ -й критерій факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. В умовах вітчизняної економіки передбачається, що коефіцієнти невизначеності будуть визначатися групою експертів, спеціально сформованої на конкретному підприємстві, у межах  $-1 \dots 1$ . При цьому  $-1$  – це найбільше значення невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства, а при  $1$  невизначеність відсутня.

Вихідні дані наведені в табл. 5.4.

**Рекомендована література:** [7; 10-12; 19; 23-24].

## ТЕМА 6 РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Ціль заняття:** ознайомитися з процедурою формування фінансової стратегії підприємства як складової його загальної стратегії, а також із сучасними методиками оцінки ефективності фінансової стратегії.

### **Завдання 1**

Обґрунтуйте необхідність та обсяг додаткової короткострокової позички за результатами планованої діяльності підприємства зі зборки електровимірювачів на січень 2012 року при наступних прогнозованих показниках його господарської діяльності

– закупівля комплектуючих елементів планується на суму 218250 грн., з них оплата грошима до 31.01 буде здійснена тільки у розмірі 35% всієї вартості;

– залишки комплектуючих елементів на складі наприкінці місяця складуть 8730 грн.;

Таблиця 5.4 – Вихідні дані по альтернативних варіантах інноваційних стратегій підприємства

Вид ефекту	Критерії	Значення нормалізованого критерію, $K$		Коефіцієнт значимості $i$ -го критерію залежно від цілей інноваційної стратегії, $\lambda$		Вірогідність досягнення максимально можливого рівня ефективності, $\delta$	
		Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 1	Стратегія 2
Економічний	1.1. Приріст обсягів продажів продукції	0,56	0,6	0,7	0,75	0,3	0,25
	1.2. Прибуток від впровадження винаходів, ноу-хау	0,8	0,68	0,5	0,5	0,3	0,25
	1.3. Прибуток від реалізації інноваційної продукції	0,45	0,35	0,5	0,5	0,3	0,25
	1.4. Поліпшення використання виробничих потужностей	0,08	0,9	0,2	0,15	0,4	0,45
	1.5. Ріст рентабельності інвестицій	0,1	0,12	0,3	0,3	0,6	0,6
Науково-технічний	2.1. Підвищення рівня автоматизації виробництва й керування	0,06	0,08	0,05	0,06	0,15	0,14
	2.2. Підвищення організаційного рівня виробництва й керування	0,012	0,01	0,05	0,07	0,9	0,9
	2.3. Підвищення якості продукції	0,15	0,16	0,5	0,45	0,85	0,9
	2.4. Підвищення конкурентоздатності продукції	0,2	0,2	0,7	0,8	0,7	0,6
Ресурсно-екологічний	3.1. Ріст продуктивності праці	0,1	0,09	0,02	0,019	0,2	0,25
	3.2. Підвищення фондівддачі	0,02	0,21	0,04	0,2	0,8	0,9
	3.3. Прискорення оборотності оборотних коштів	0,01	0,02	0,14	0,11	0,6	0,8
	3.4. Скорочення матеріалоємності продукції	0,04	0,035	0,7	0,7	0,9	0,8
	3.5. Скорочення шкідливих викидів в атмосферу, ґрунт і воду	0,007	0,01	0,3	0,2	0,6	0,7
Соціальний	4.1. Приріст середньої заробітної плати працівників підприємства	0,03	0,028	0,04	0,05	0,2	0,15
	4.2. Поліпшення умов праці й відпочинку персоналу	0,7	0,5	0,005	0,01	0,12	0,15
	4.3. Збільшення робочих місць	0,02	0,04	0,01	0,01	0,2	0,1

– продаж готової продукції на суму 450000 грн. з них 48% буде оплачено грошима до 31.01;

– плановані валові витрати складуть:

1) оплата праці виробничого персоналу з нарахуваннями – 49500 грн. (виплати до 31.01);

2) виробничі накладні витрати (без амортизації й оренди) – 56250 грн.;

3) амортизація – 6438 грн.;

4) оренда оплачена наприкінці минулого року на рік уперед і включається у витрати щомісяця;

5) адміністративні витрати – 33750 грн. (виплати після 31.01);

6) маркетингові витрати – 29250 грн. (виплати до 31.01).

– процентна ставка банківського кредиту становить – 24% річних. Виплата відсотків здійснюється до останнього числа кожного місяця;

– наявна кредиторська заборгованість, нараховані зобов'язання й заборгованості перед бюджетом погашаються протягом місяця;

– дебітори погашають свою заборгованість протягом місяця на половину.

Фінансовий менеджер підприємства вважає, що мінімальний обсяг грошового рахунку, що гарантує йому надійну повсякденну діяльність, становить 22000 грн. Баланс підприємства на початок місяця наведений у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Початковий баланс підприємства

АКТИВИ	
<i>Оборотні кошти</i>	
Кошти	22400
Дебіторська заборгованість	48000
Товарно-матеріальні кошти	5400
Передоплачена оренда приміщень	12000
<i>Основні кошти</i>	
Початкова вартість	32762
Накопичена амортизація	1862
Залишкова вартість	30900
<i>Активи, усього</i>	118700

Закінчення таблиці 6.1

ПАСИВИ	
<i>Короткострокові заборгованості</i>	
Кредиторська заборгованість	34000
Нараховані зобов'язання	21200
Банківська позичка	-
Заборгованість з податку на прибуток	820
<i>Довгострокові заборгованості</i>	
Довгостроковий банківський кредит	20000
<i>Власний капітал</i>	
Статутний капітал	30000
Нерозподілений прибуток	12680
<i>Пасиви, усього</i>	118700

Необхідно встановити мінімальний обсяг додаткового фінансування підприємства (якщо такий знадобиться).

**Рекомендована література:** [5; 8-11; 24].

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [пер. с англ. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
3. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Аналоуи Ф. – М.: Изд: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 396 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Балабанова Л.В., О.В.Сардак.– Режим доступу до підр.: [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya\\_personalom\\_-\\_balabanova\\_l\\_v](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya_personalom_-_balabanova_l_v).
5. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа VCG Review: Дайджест. / Брюс Д. Хендерсен – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент / Волкогонова О. Д.– М.: Изд: Форум ИНФРА-М, 2004.– 254 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / О.С. Виханский – М.: Изд-во Приор, 2003. – 296 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент / Герчикова И.Н. – М.: Изд: Юнити, 2002.– 501с.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
11. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
12. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: підруч. [для студ. вищ. нач. закл.] / Зінь Е.А., Турченко М.О. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.

13. Ильин А.И. Стратегическое планирование: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Ильин А.И., Сеница Л.М. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 262 с.
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] – К.: Знання, 2006. – 366 с.
15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О. І. Ковтун. – 3-тє вид., онов. і доп. – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 324 с.
16. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Лахметкина Н.И. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
19. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Осовська Г.В. Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.
20. Панов А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ, 2002.
21. Стратегічний потенціал підприємства: Формування та розвиток / Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
22. Рубцов С. В. Целевое управление корпорациями [Электронный ресурс] / С. В. Рубцов. – Режим доступа: [www.rcb.ru](http://www.rcb.ru).
23. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
24. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [пер. с англ. 12-го изд.]: – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять

з дисципліни: «Стратегічне управління підприємством»  
для студентів денної форми навчання за спеціальністю  
7.03050401, 8.03050401– «Економіка підприємства  
(за видами економічної діяльності)»

Укладачі:

Большенко Світлана Федорівна  
Деділова Тетяна Вікторівна

Відповідальний за випуск

І.А. Дмитрієв