



Національний університет

водного господарства та природокористування

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Національний університет водного господарства та природокористування

Кафедра фінансів і економіки природокористування

104 - 148



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання
(розрахунково-аналітичної роботи)
з навчальної дисципліни „Стратегічне управління”
для студентів V курсу спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»
денної форми навчання

Рекомендовано
методичною комісією
зі спеціальності
«Фінанси і кредит»
Протокол № 7
від 23 березня 2012 р.

Рівне – 2012



Національний університет

водного господарства

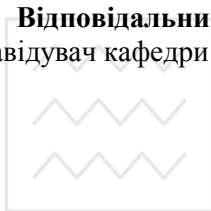
та природокористування

Методичні вказівки до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (розрахунково-аналітичної роботи) з навчальної дисципліни „Стратегічне управління” для студентів V курсу спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» денної форми навчання / В. І. Борейко, Рівне: НУВГП. – 2012. – 25 с.

Упорядник:

В. І. Борейко, д. е. н., професор кафедри фінансів і економіки природокористування.

Відповідальний за випуск: В. І. Павлов, д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та економіки природокористування.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

© Борейко В.І., 2012
© НУВГП, 2012



Зміст

1. Загальні вказівки	4
1.1. Загальні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни.....	4
1.2. Структура програми навчальної дисципліни «Стратегічне управління».....	5
1.3. Розподіл балів, що присвоюються студентам.....	5
1.4. Основні вимоги до оформлення індивідуального навчально-дослідного завдання.....	6
1.5. Рекомендована література.....	7
1.6. Інформаційні ресурси.....	8
2. Вибір тем теоретичної частини	8
3. Умови задач практичної частини та вказівки до їх виконання	8
3.1. Задача 1.....	8
3.1.1. Вихідні дані для виконання задачі 1.....	8
3.1.2. Вказівки до виконання задачі 1.....	12
3.2. Задача 2.....	12
3.2.1. Вихідні дані для виконання задачі 2.....	12
3.2.2. Вказівки до виконання задачі 2.....	14
3.3. Задача 3.....	19
3.3.1. Вихідні дані для виконання задачі 3.....	19
3.3.2. Вказівки до виконання задачі 3.....	21
4. Оцінювання розрахунково-аналітичної роботи	23
Додатки	25



1. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

1.1. Загальні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни

Методичні вказівки до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (розрахунково-аналітичної роботи) з навчальної дисципліни „Стратегічне управління” призначені для студентів V курсу спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» денної форми навчання.

Метою вивчення навчальної дисципліни є надання студентам знань про сутність, концепції та еволюцію стратегії підприємства; передумови застосування стратегічного управління на підприємствах, аналіз зовнішнього середовища та визначення конкурентоспроможності підприємств; оцінку стратегічних можливостей, визначення цілей в системі стратегічного управління та вибір і формування корпоративної стратегії; продуктово-товарні, ресурсні і функціональні стратегії підприємств та шляхи забезпечення їх реалізації.

Після вивчення даного курсу студенти повинні **знати**:

- концепції визначення стратегій підприємств;
- принципи, яким повинні відповідати стратегії підприємств;
- етапи розвитку стратегічного управління підприємством;
- сучасне середовище діяльності підприємств в Україні;
- синергетичну модель управління підприємством;
- підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища;
- матриці оцінки загроз та невизначеності зовнішнього середовища;
- методи аналізу конкурентних переваг підприємства;
- методичні основи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства;
- порядок визначення місії та цілей підприємства;
- порядок вибору і формування корпоративної стратегії;
- продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії.

Студенти повинні **вміти**:

- визначати доцільність інвестування коштів в обрану галузь;
- визначати рівень нестабільності обраної галузі та оцінювати можливі загрози для діяльності підприємства;
- визначати показники для оцінки фінансового та маркетингового потенціалу, рівня техніки та технології, організації виробництва та ефективності використання управлінського персоналу підприємства;
- оцінювати стратегічний потенціал підприємства на основі функції бажаності;
- визначати конкурентноздатність продукції підприємства.



1.2. Структура програми навчальної дисципліни «Стратегічне управління»

Курс: підготовка магістрів	Напрямок підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3 Модулів – 2 Змістових модулів – 2 Загальна кількість годин – 108 Тижневих годин: Аудиторних – 2 СРС – 4	Напрямок підготовки: 8.0305 „Економіка та підприємництво» Спеціальність 8.03050801 «Фінанси і кредит» Освітньо- кваліфікаційний рівень: магістр	Нормативна Рік підготовки: 5-й Семестр: 9-й Лекції – 26 год. Практичні – 14 год. Розрахунково-аналі- тична робота – 12 год. Самостійна робота – 56 год. Вид контролю: екзамен

Примітка: співвідношення кількості аудиторних занять та індивідуальної і самостійної роботи становить 37,0 % до 63,0 %.

1.3. Розподіл балів, що присвоюються студентам

Модуль 1										Модуль 2	Підсум- ковий контроль	Всього
Поточне тестування і СРС 50										Розр. анал. робота		
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2					10	40	100
25					25							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10			
4	4	6	5	6	4	5	6	6	4			

Шкала оцінювання в ECTS.

90–100 балів – відмінно (A);

82–89 балів – добре (B)

74–81 балів – добре (C);

64–73 балів – задовільно (D);

60–63 балів – задовільно (E);

35–59 балів – незадовільно з можливістю повторного складання (FX);

0–34 балів – незадовільно з обов'язковим повторним вивченням (F).



1.4. Основні вимоги до оформлення індивідуального навчально-дослідного завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) студенти виконують для поглибленого вивчення окремих тем навчальної дисципліни «Стратегічне управління».

Студенти денної форми навчання виконують ІНДЗ у вигляді розрахунково-аналітичної роботи та звітують про виконання роботи і захищають її на одному із практичних занять.

Розрахунково-аналітична робота включає теоретичну і практичну частину, які виконують згідно цих методичних вказівок.

Вибір тем для виконання теоретичної частини ІНДЗ студенти проводять із таблиці 2.1 за порядковим номером студента в групі.

Титульний аркуш оформляють згідно **додатку А**.

Теоретична частина повинна включати зміст (на окремому аркуші паперу), УДК, анотацію (6 – 8 рядків), вступ (18 – 20 рядків) (УДК, анотацію і вступ розміщують на іншому аркуші паперу та оформляють згідно **додатку Б**), три розділи, кожен із яких повинен містити три підрозділи (1,5 – 2 аркуші кожний), висновки (15 – 20 рядків) і список використаних літературних джерел (6 – 10 одиниць).

Кожний розділ, висновки та список використаних літературних джерел розпочинають з початку аркуша.

Розділи нумерують арабськими цифрами – 1, 2, 3. Підрозділи нумерують двома арабськими цифрами, з яких перша означає номер розділу, друга – номер підрозділу в розділі, наприклад – 1.1.

При цьому слово «розділ» друкують, а «підрозділ» – ні.

Формули і таблиці нумерують в межах розділів.

Практична частина повинна включати розв'язування трьох задач пов'язаних з визначенням стратегії розвитку підприємства.

Умови задач для виконання практичної частини ІНДЗ студенти вибирають із таблиць 2.2-2.4 за порядковим номером студента в групі.

Загальний обсяг розрахунково-аналітичної роботи повинен складати 18 – 20 аркушів паперу формату А 4, шрифт – 14, міжрядковий інтервал – 1,5, поля – ліве, верхнє, нижнє – 20 мм, праве – 10 мм. Абзац – 10 мм.

Слова «Зміст», «Вступ», «Висновки», «Список літературних джерел», назви розділів та підрозділів друкують жирним шрифтом.



1.5. Рекомендована література

Базова література

1. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.А. Ігнатська. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. (Альма-матер).
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 444 с.

Допоміжна література

4. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навчальний посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. . – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с. (Міністерство освіти і науки України. Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління», Дніпропетровський державний аграрний університет).
6. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге видання, перероблене і доповнене. – Львів: Магнолія плюс, 2007. – 392 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К.: ЦНЛ. – 336 с.
8. Петрук В.А. Стратегічне управління: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення: Навчально-методичний посібник. Спеціальність: Економіка і підприємництво / В.А. Петрук, І.Р. Петрук, В.Д. Шебуня. – Рівне: НУВГП, 2007. – 102 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге видання перероблене і доповнене. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.:КНЕУ, 2001. – 232 с.



1.6. Інформаційні ресурси

До складу інформаційних ресурсів навчальної дисципліни входять:

1. Освітньо-кваліфікаційна характеристика підготовки магістрів спеціальності 8.03050801 „Фінанси і кредит“.

2. Бібліотеки:

НУВГП 33000 м. Рівне, вул. Приходька, 75, тел. 22-25-39.

Обласна наукова - 33000, м. Рівне, майдан Короленка, 6, тел. 22-10-63.

Міська бібліотека - 33000, м. Рівне, вул. Гагаріна, 67 тел. 24-12-47.

2. ВИБІР ТЕМ ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ

Таблиця 2.1

Теми теоретичної частини роботи

№	Тема
1	2
1	Сутність та передумови застосування стратегічного менеджменту в світі та Україні
2	Дослідження наукових підходів до використання стратегічного менеджменту в управлінні підприємствами
3	Наукові погляди І. Ансоффа на стратегічний менеджмент
4	Роль М. Портера у формуванні науки «Стратегічний менеджмент»
5	Сутність та еволюція стратегій підприємства
6	Концептуальні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства
7	Оцінка стратегічних можливостей підприємства в системі стратегічного менеджменту
8	Синергетичний підхід в системі стратегічного менеджменту
9	Інноваційні підходи в системі стратегічного менеджменту
10	Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства
11	Формування цілей підприємства в системі стратегічного менеджменту
12	Аналіз переваг окремих видів конкурентних стратегій
13	Концептуальні підходи до формування стратегічного набору підприємства
14	Бенчмаркінг як інструмент вибору стратегічних альтернатив
15	Вибір і формування корпоративної стратегії

1	2
16	Матричний аналіз корпоративної стратегії підприємства
17	Формування продуктово-товарних стратегій підприємства
18	Формування ресурсних стратегій підприємства
19	Формування функціональних стратегій підприємства
20	Операційні стратегії підприємства в системі стратегічного менеджменту
21	Використання альтернативних підходів при формуванні стратегії підприємства
22	Стратегічний аналіз в системі стратегічного менеджменту
23	Портфельний аналіз в системі стратегічного менеджменту
24	Стратегічне прогнозування та планування в системі стратегічного менеджменту
25	Механізми забезпечення реалізації стратегії підприємства

3. УМОВИ ЗАДАЧ ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ ТА ВКАЗІВКИ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ

3.1. Задача 1

3.1.1. Вихідні дані для виконання задачі 1

За вихідними даними наведеними в табл. 3.1 студенту необхідно обґрунтувати та розрахувати рівень привабливості окремих груп факторів зовнішнього середовища та розрахувати оцінку, що характеризує привабливість зовнішнього середовища для здійснення інвестицій в кожну із запропонованих галузей; заповнити матрицю можливостей та матрицю загроз; зробити висновок про найбільш привабливу галузь для здійснення інвестицій.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для виконання задачі № 1

Показники		Варіанти				
		1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
1		2	3	4	5	6
Інфляція, %	Промисловість	5	10	12	9	8
	Сільське господарство	7	8	10	7	8
	Будівництво	9	10	8	5	8

1	2	3	4	5	6	7
Зростання (+), зменшення (-) податкового навантаження, %	Промисловість	+2	+5	+10	-5	0
	Сільське господарство	+5	-5	+5	0	-5
	Будівництво	+3	0	+5	+5	+15
Рівень безробіття, %	Промисловість	5	8	7	5	11
	Сільське господарство	7	6	9	9	8
	Будівництво	9	10	8	11	5
Дефіцит державного бюджету, %		1,5	2,5	0	-2	3
Ставки банківських процентів, %		21	12	18	25	16
Варіанти		2-6	7-11	12-16	17-21	22-25,1
Термін роботи уряду, місяців		5	10	25	15	20
Підприємства державної форми власності, %	Промисловість	8	15	20	5	10
	Сільське господарство	2	10	5	15	9
	Будівництво	5	5	10	25	9
Прийнято регуляторних актів, штук	Промисловість	13	7	12	6	10
	Сільське господарство	5	7	10	8	5
	Будівництво	10	7	6	14	15
Виділено коштів на підтримку га- лузі з державного бюджету, млн. грн.	Промисловість	70	50	30	40	120
	Сільське господарство	30	50	70	50	70
	Будівництво	0	10	30	100	50
Варіанти		3-7	8-12	13-17	18-22	23-25,1,2
Питома вага наукоємких виробництв, %	Промисловість	30	20	15	25	20
	Сільське господарство	10	20	10	5	3
	Будівництво	15	20	5	5	25
Дефіцит високо- кваліфікованих працівників, тис. чол.	Промисловість	2	4	3	3	5
	Сільське господарство	2	1	4	4	2
	Будівництво	3	4	5	2	1
Збільшення (+), зменшення (-) кількості праців- ників, тис. чол.	Промисловість	- 5	-3	+1	-2	+3
	Сільське господарство	- 2	+1	-1	+3	+1
	Будівництво	- 1	-1	+1	+2	-1

1		2	3	4	5	6	7
Збільшення (+), зменшення (-) кількості населення, тис. чол.		+40	+20	0	-100	-150	
Варіанти		4-8	9-13	14-18	19-23	24,25,1-3	
Рівень рентабельності, %	Промисловість	20	10	5	8	7	
	Сільське господарство	15	10	15	-5	-5	
	Будівництво	10	15	20	10	-10	
Середня заробітна плата, тис. грн.	Промисловість	4,0	2,5	3,0	3,5	3,0	
	Сільське господарство	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	
	Будівництво	2,0	2,5	4,0	3,0	1,5	
Кількість конкуrentів на ринку, штук	Промисловість	0	10	20	50	100	
	Сільське господарство	120	10	15	20	0	
	Будівництво	20	30	0	40	10	
Частка конкуrentів на ринку, %	Промисловість	100	70	50	30	0	
	Сільське господарство	50	20	50	40	20	
	Будівництво	20	50	10	70	10	
Варіанти		5-9	10-14	15-19	20-24	25,1-4	
Забезпеченість ринку продукцією, %	Промисловість	10	30	50	30	15	
	Сільське господарство	20	20	10	90	20	
	Будівництво	30	10	70	20	80	
Індекс реалізації продукції, % до попереднього року	Промисловість	115	102	95	105	110	
	Сільське господарство	98	99	110	110	100	
	Будівництво	105	97	90	115	90	
Забезпеченість ресурсами діючих підприємств, %	Промисловість	100	110	90	150	200	
	Сільське господарство	100	120	120	90	150	
	Будівництво	80	150	100	50	130	
Відстань до обласного центру, км	Промисловість	0	0	50	30	20	
	Сільське господарство	55	100	50	70	10	
	Будівництво	0	20	70	10	50	



3.1.2. Вказівки до виконання задачі 1

Для оцінки доцільності інвестування коштів в певну галузь необхідно проаналізувати групи факторів зовнішнього середовища (економічне, політичне, технологічне, соціально-культурне, міжнародне, конкурентне, ринкове та географічне середовище) за якісними і кількісними оцінками показників, що їх характеризують (від 0 до 1).

Для кожної групи факторів зовнішнього середовища визначається середня оцінка а потім середня оцінка визначається для зовнішнього середовища в цілому.

Для заповнення матриці можливостей необхідно кожний фактор зовнішнього середовища занести у відповідну клітинку матриці з врахуванням імовірності його прогнозу та впливом на результати діяльності інвестора в галузі (сильний, середній, слабкий).

Для заповнення матриці загроз зовнішнього середовища необхідно кожний фактор занести у відповідну клітинку матриці з врахуванням імовірності його прогнозу та впливом на результати діяльності інвестора в галузі (призводить до банкрутства, визиває критичний або важкий стан, здійснює незначний вплив).

3.2. Задача 2

3.2.1. Вихідні дані для виконання задачі 2

За вихідними даними наведеними в табл. 3.2 студенту необхідно оцінити стратегічний потенціал підприємства на основі функції бажаності.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для виконання задачі № 2

Показники	Варіанти				
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
1	2	3	4	5	6
Для даної стадії життєвого циклу підприємство забезпечене власними обіговими коштами, %	60	65	70	75	80
Запаси підприємства, тис. грн.	100	120	140	160	200
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	30	40	50	60	70

1	2	3	4	5	6
Для даної стадії життєвого циклу планові запаси та витрати підприємства повинні складати, тис. грн.	150	200	220	220	300
Варіанти	2-6	7-11	12-16	17-21	22-25,1
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	500	600	700	800	900
Частка активної частини основних виробничих фондів, %	60	70	80	50	40
Чисельність працюючих у найбільшу зміну, чол.	50	44	60	48	56
Планована механоозброєність праці для даної стадії життєвого циклу, тис. грн./чол.	12	13	14	15	10
Фактична матеріаломісткість продукції, %	50	40	60	45	50
Планова матеріаломісткість продукції, яка відповідає даній стадії життєвого циклу, %	60	50	70	50	65
Варіанти	3-7	8-12	13-17	18-22	23-25,1,2
Плановий та фактичний коефіцієнти використання виробничих потужностей грн./грн.	3/2	4/5	3/3	5/7	2,5/6
Планові та фактичні витрати на утримання апарату управління підприємства складають, тис. грн.	15/20	12/15	18/20	11/11	14/16
Загальна чисельність працюючих на підприємстві, чол.	70	75	80	90	85
Дефіцит працюючих відповідно до стадії життєвого циклу, чол.	5	8	6	10	7
Варіанти	4-8	9-13	14-18	19-23	24,25,1-3
Чисельність працівників з вищою освітою на підприємстві, %	30	20	30	40	20
Дефіцит працівників із вищою освітою, чол.	4	3	5	6	7
Продуктивність праці на підприємстві нижча від галузевої на, %	20	15	10	12	16
Планова та фактична частка підприємства на ринку, %	25/22	30/20	28/24	33/30	15/10



3.2.2. Вказівки до виконання задачі 2

Студенту необхідно на основі функції бажаності спочатку визначити потенціал підприємства за окремими складовими а потім його загальне значення.

Фінансовий потенціал підприємства визначається за такими формулами

$$BOK = BK + ДП - ПА, \quad (3.1)$$

де BOK – власні обігові кошти підприємства, грн.;

BK – власний капітал, грн.;

$ДП$ – довгострокові зобов'язання, грн.;

$ПА$ – поза обігові активи, грн.

$$НДФЗ = BOK + BKpOK + TKpЗ, \quad (3.2)$$

де $НДФЗ$ – нормальні джерела формування запасів, грн.;

$BKpOK$ – банківські кредити для формування обігових коштів, грн.;

$TKpЗ$ – кредиторська заборгованість товарного характеру, грн.



$$ЗВ = З + ВМП, \quad (3.3)$$

де $ЗВ$ – запаси та витрати підприємства, грн.;

$З$ – запаси підприємства, грн.;

$ВМП$ – витрати майбутніх періодів, грн.

$$ЗВК = BOK - ЗВ, \quad (3.4)$$

де $ЗВК$ – забезпеченість підприємства власними коштами, грн.

$$ЗВіПК = ЗВК - НДФЗ, \quad (3.5)$$

де $ЗВіПК$ – забезпеченість підприємства власними та позиковими коштами, грн.

Рівень техніки, що використовується підприємством визначається за такими формулами

$$YI = Kc/Kоб \times 100, \quad (3.6)$$



де $Y1$ – питома вага сучасного обладнання в загальній кількості обладнання підприємства, %;

Kc – кількість сучасного обладнання, шт.;

$Kоб$ – загальна кількість обладнання, шт.

$$Y2 = K5/Kоб \times 100, \quad (3.7)$$

де $Y2$ – питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років, %;

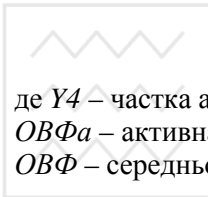
$K5$ – кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 років, шт.

$$Cм = Чм/Чн.зм. \times 100, \quad (3.8)$$

де $Cм$ – ступінь механізації праці, %;

$Чм$ – чисельність працівників, задіяних на механічних операціях, чол.;

$Чн.зм.$ – чисельність працівників у найбільшій зміні, чол.



$$Y4 = OB\Phi a/OB\Phi \times 100, \quad (3.9)$$

де $Y4$ – частка активної частини основних виробничих фондів, %;

$OB\Phi a$ – активна частина $OB\Phi$, грн.;

$OB\Phi$ – середньорічна вартість $OB\Phi$, грн.

$$Y5 = OB\Phi/Чн.зм., \quad (3.10)$$

де $Y5$ – фондоозброєність праці, грн./чол.

$$Y6 = OB\Phi a/Чн.зм., \quad (3.11)$$

де $Y6$ – механоозброєність праці, грн./чол.

Рівень технологій, що використовується підприємством визначається за такими формулами

$$Y7 = Vnp/B \times 100, \quad (3.12)$$

де $Y7$ – питома вага використання прогресивних технологічних процесів, %;

Vnp – випуск продукції, виробленої за прогресивними технологіями, грн.;



B – загальний обсяг виробленої продукції, грн.

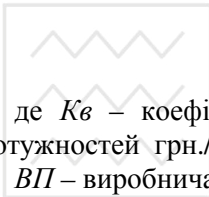
$$Y8 = V_{np}/V_c \times 100, \quad (3.13)$$

де $Y8$ – питома вага використання прогресивних видів сировини, %;
 V_{np} – об'єм прогресивної сировини, що використовується, т;
 V_c – загальна кількість сировини, т.

$$M_m = C_m/C, \quad (3.14)$$

де M_m – матеріаломісткість продукції, грн./грн.;
 C_m – витрати на сировину та матеріали, грн.;
 C – собівартість виробленої продукції, грн.

Рівень організації виробництва та праці на підприємстві визначається за такими формулами



$$K_e = B/ВП, \quad (3.15)$$

де K_e – коефіцієнт використання підприємством виробничих потужностей, грн./грн.,
 $ВП$ – виробнича потужність, грн.

$$Y9 = C_{nf}/C \times 100, \quad (3.16)$$

де $Y9$ – рівень кооперації праці, %;
 C_{nf} – собівартість використовуваних напівфабрикатів, грн.

$$Y10 = V_n/B \times 100, \quad (3.17)$$

де $Y10$ – рівень централізації виробництва, %;
 V_n – обсяг випуску продукції певного типу, грн.

$$K_{p.ч.} = 100 - П, \quad (3.18)$$

де $K_{p.ч.}$ – рівень використання робочого часу, %;
 $П$ – невиробничі втрати робочого часу, %.



$$Y_{II} = \frac{Ч_{гн}}{Ч_{дн}} \times 100, \quad (3.19)$$

де Y_{II} – рівень освоєння галузевих норм виробітку, %;

$Ч_{гн}$ – кількість працівників, що працюють за галузевими нормами;

$Ч_{дн}$ – кількість працівників, що працюють за діючими нормами.

Для оцінки **управлінського потенціалу** підприємства використовують такі формули

$$E_y = \frac{P_y}{Ч_{ау}}, \quad (3.20)$$

де E_y – ефективність управління, грн./чол.;

P_y – результат управління (прибуток організації), грн.;

$Ч_{ау}$ – чисельність апарату управління, чол.

$$K_z = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{вп}} \times 100, \quad (3.21)$$

де K_z – зайнятість персоналу в апараті управління, %;

$Ч_{вп}$ – чисельність виробничого персоналу, чол.

$$K_c = \frac{Ч_{лк}}{Ч_{фк}}, \quad (3.22)$$

де K_c – співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління, чол./чол.;

$Ч_{лк}$ – чисельність лінійних керівників, чол.;

$Ч_{фк}$ – чисельність функціональних керівників, чол.

$$E_{ау} = \frac{C_{ау}}{C_v} \times 100, \quad (3.23)$$

де $E_{ау}$ – Економічність праці апарату управління, %;

$C_{ау}$ – загальна сума витрат на управління, грн.;

C_v – сума витрат на виробництво продукції, грн.

$$K_{ц.ау} = \frac{Ч_{ц.ау}}{Ч_{ау}}, \quad (3.24)$$

де $K_{ц.ау}$ – коефіцієнт цілеспрямованості дії апарату управління;

$Ч_{ц.ау}$ – чисельність апарату управління, що витрушує спеціальні проблеми.



$$K\delta = K_{рп}/K_{пол}; \quad (3.25)$$

де $K\delta$ – коефіцієнт дублювання управлінських функцій;
 $K_{рп}$ – кількість функцій, що закріплені за декількома підрозділами;
 $K_{пол}$ – кількість робіт, що регулюються положеннями.

$$K_{над} = 1 - K_{н}/K_{заг}, \quad (3.26)$$

де $K_{над}$ – коефіцієнт надійності праці апарату управління;
 $K_{н}$ – кількість нереалізованих рішень;
 $K_{заг}$ – загальна кількість прийнятих рішень.

$$K_{пор} = O/T, \quad (3.27)$$

де $K_{пор}$ – коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу;
 O – денні відхилення від запланованої кількості робіт, год.;
 T – нормативна кількість годин роботи, год.

$$K_{без} = T_{пер}/T, \quad (3.28)$$

де $K_{без}$ – коефіцієнт безперервності роботи апарату управління;
 $T_{пер}$ – час перерв зафіксованих в роботі апарату управління, год.

Для оцінки **маркетингового потенціалу** підприємства використовують такі формули

$$Y_p = PПн/PПг \times 100, \quad (3.29)$$

де Y_p – частка ринку підприємства, %;
 $PПн$ – продукція реалізована підприємством, грн.;
 $PПг$ – продукція реалізована галуззю, грн.

$$Y_{ас} = V_{нн}/V \times 100, \quad (3.30)$$

де $Y_{ас}$ – ступінь оновлення асортименту продукції, %;
 $V_{нн}$ – випуск нової продукції, грн.

$$E_p = ДП/Зр, \quad (3.31)$$



E_p – ефективність маркетингової діяльності (реклами), грн./грн.;

$ДП$ – приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності (рекламної), грн.;

$Зр$ – витрати на маркетингову діяльність, грн.

Для того, що визначити загальний показник **стратегічного потенціалу підприємства** (K_{cnn}) потрібно спочатку визначити потенціал **його окремих складових**, для чого необхідно скористатися формулою

$$K_{cmj} = \sqrt[n]{d_j}, \quad (3.32)$$

де K_{cmj} – стратегічний потенціал підприємства оцінений за окремими елементами (фінансами, виробництвом, кадрами, управлінням, маркетингом).

d_j – інтервали бажаності окремих показників, які змінюються від 0 до 1;

n – кількість показників, які вибрані для аналізу.

Після цього необхідно визначити стратегічний потенціал підприємства за формулою

$$K_{cnn} = \sqrt[m]{K_{cmj}}, \quad (3.33)$$

де $m = 5$ – кількість окремих складових стратегічного потенціалу підприємства.

Оскільки всі наведені вище показники мають різну розмірність, то їх необхідно привести до безрозмірної шкали (коефіцієнтів), співставивши отримані результати з **бажаними показниками**, які залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

3.3. Задача 3

3.3.1. Вихідні дані для виконання задачі 3

За вихідними даними наведеними в табл. 3.3 студенту необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції рангів продукції, яку виробляє підприємство, та визначити його дії щодо структури свого виробництва.



Вихідні дані для виконання задачі № 3

Показники		Варіанти				
		1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
1		2	3	4	5	6
Теле- візори	Якісні показники:					
	1 – оцінка / питома вага	9/0,1	6/0,2	5/0,3	7/0,4	5/0,5
	2 – оцінка / питома вага	8/0,5	7/0,3	8/0,4	4/0,3	5/0,3
	3 – оцінка / питома вага	7/0,4	6/0,5	7/0,3	9/0,3	8/0,2
	Маркетингові показники:					
	1 – оцінка / питома вага	6/0,3	3/0,2	9/0,1	2/0,6	4/0,4
	2 – оцінка / питома вага	5/0,3	7/0,4	8/0,5	6/0,3	9/0,1
	3 – оцінка / питома вага	4/0,4	8/0,2	6/0,4	7/0,1	5/0,5
	Індекси цін	1	1,5	2	2,5	1
Рентабельність, %	30	35	40	45	50	
Варіанти		2-6	7-11	12-16	17-21	22-25,1
Кінес- копи	Якісні показники:					
	1 – оцінка / питома вага	2/0,5	3/0,2	5/0,3	9/0,4	8/0,1
	2 – оцінка / питома вага	4/0,1	5/0,6	8/0,2	3/0,5	7/0,2
	3 – оцінка / питома вага	6/0,4	7/0,2	6/0,5	4/0,1	5/0,7
	Маркетингові показники:					
	1 – оцінка / питома вага	9/0,3	8/0,3	3/0,2	7/0,7	2/0,5
	2 – оцінка / питома вага	2/0,5	4/0,3	6/0,6	3/0,2	8/0,2
	3 – оцінка / питома вага	7/0,2	5/0,4	8/0,2	4/0,1	6/0,3
	Індекси цін	1,5	2	2,5	1	1,5
Рентабельність, %	24	38	32	21	28	
Варіанти		3-7	8-12	13-17	18-22	23-25,1,2
Холо- диль- ники	Якісні показники:					
	1 – оцінка / питома вага	9/0,2	5/0,1	2/0,3	4/0,6	8/0,5
	2 – оцінка / питома вага	8/0,4	4/0,7	6/0,2	5/0,1	3/0,3
	3 – оцінка / питома вага	7/0,4	3/0,2	8/0,5	9/0,3	6/0,2
	Маркетингові показники:					
	1 – оцінка / питома вага	5/0,3	6/0,4	9/0,5	10/0,6	7/0,1
	2 – оцінка / питома вага	4/0,3	7/0,1	6/0,2	5/0,3	8/0,5
	3 – оцінка / питома вага	5/0,4	8/0,5	4/0,3	7/0,1	9/0,4
	Індекси цін	2	2,5	1	1,5	2
Рентабельність, %	28	13	8	17	36	

1	2	3	4	5	6	7
Варіанти		4-8	9-13	14-18	19-23	24,25,1-3
Моні- тори	Якісні показники:					
	1 – оцінка / питома вага	4/0,1	7/0,2	9/0,3	10/0,4	5/0,5
	2 – оцінка / питома вага	5/0,2	9/0,3	7/0,4	8/0,5	7/0,3
	3 – оцінка / питома вага	6/0,7	8/0,5	7/0,3	6/0,1	9/0,2
	Маркетингові показники:					
	1 – оцінка / питома вага	6/0,3	5/0,4	7/0,2	8/0,5	9/0,3
	2 – оцінка / питома вага	8/0,3	4/0,4	9/0,2	6/0,3	7/0,1
	3 – оцінка / питома вага	7/0,4	3/0,2	8/0,6	4/0,2	5/0,6
	Індекси цін	2,5	1	1,5	2	2,5
Рентабельність, %	10	15	18	6	4	
Варіанти		5-9	10-14	15-19	20-24	25,1-4
Теле- фони	Якісні показники:					
	1 – оцінка / питома вага	4/0,2	6/0,3	7/0,1	8/0,6	6/0,7
	2 – оцінка / питома вага	5/0,5	5/0,3	8/0,4	9/0,2	7/0,1
	3 – оцінка / питома вага	4/0,3	7/0,4	9/0,5	6/0,2	8/0,2
	Маркетингові показники:					
	1 – оцінка / питома вага	6/0,4	7/0,3	9/0,2	10/0,1	9/0,6
	2 – оцінка / питома вага	5/0,4	7/0,1	4/0,5	9/0,4	8/0,2
	3 – оцінка / питома вага	4/0,2	8/0,6	7/0,3	9/0,5	6/0,2
	Індекси цін	1	2	2,5	1,5	2
Рентабельність, %	8	42	24	20	16	

3.3.2. Вказівки до виконання задачі 3

Конкурентна позиція або конкурентноздатність i -тої продукції підприємства (K_i) визначається за формулою

$$K_i = \frac{I_{яi} \cdot I_{мі}}{I_{еi}}, \quad (3.34)$$

де $I_{яi}, I_{мі}, I_{еi}$ – зведені індекси конкурентноздатності відповідно за якісними, маркетинговими та економічними показниками i -тої продукції.

Індекси $I_{яi}$ та $I_{мі}$ визначаються за формулою



$$I_{я(м)i} = \sum_{j=1}^m A_j \cdot O_j, \quad (3.35)$$

де m – кількість вихідних показників;

A_j – питома вага оціночних показників. При цьому

$$\sum_{j=1}^m A_j = 1; \quad (3.36)$$

O_j – бальна оцінка показників (від 1 до 10, де 1 – найгірше, 10 – найкраще значення показників).

Економічні показники визначаються в залежності від рівня цін та сприйняття їх споживачами продукції.

Коефіцієнт кореляції рангів продукції розраховується за формулою

$$K_p = 1 - 6 \sum_{i=1}^n \frac{P_{ki} - P_{pi}}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.37)$$

де P_{ki} – ранг конкурентної позиції (визначається за рейтингом K_i в групі аналізованих товарів);

P_{pi} – ранг рентабельності (визначається за фактичними даними реалізації продукції);

n – кількість позицій асортименту продукції.

Коефіцієнт кореляції може змінюватися від -1 до $+1$.

При цьому його значення означають наступне:

$0,7 - 1$ – структура асортиментної діяльності підприємства оптимальна і рекомендується підтримувати її;

$0,4 - 0,7$ – структуру асортименту можливо покращити;

$-1 - 0,4$ – діяльність компанії потрібно реструктуризувати.



4. ОЦІНЮВАННЯ РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

Теоретична частина:

3 бали – повне розкриття теми, наявність власної думки, висновків та списку використаних літературних джерел;

2 бали – тема розкрита не повністю, відсутня думка студента, наявні помилки в оформленні;

1 бал – наявні окремі матеріали, які не дозволили студенту розкрити тему.

Практична частина:

(за розв'язування кожної задачі максимально нараховується 2 бали, а за 3-и задачі разом – 6 балів);

– правильне розв'язання кожної задачі – 2 бали;

– при розв'язуванні задачі наявні окремі помилки, які змінили результат – 1 бал;

- задача розв'язана не вірно – 0 балів.

Своєчасність здачі розрахунково-аналітичної роботи (не пізніше останнього практичного заняття з навчальної дисципліни) – 1 бал.

Максимальна сума – 10 балів.





Приклад оформлення титульного аркуша

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Факультет економіки і підприємництва
Кафедра фінансів і економіки природокористування

РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА з дисципліни «Стратегічне управління»

Тема теоретичної частини:



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Виконав:

Студент факультету економіки і підприємництва
спеціальності „Фінанси і кредит”
__ курсу, групи _____
Прізвище ім'я по-батькові _____
№ в списку групи _____

Перевірив:

Професор (доцент) кафедри фінансів і економіки природокористування

_____ (оцінка)

_____ (число)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Рівне-201__ р.



Приклад оформлення 1-го аркуша

УДК 336.02

Іванов Петро Васильович

студент спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»,
5-го курсу, групи ф-51, факультету економіки і підприємництва

СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ

В роботі розкрито сутність, концепцію та причини виникнення стратегічного менеджменту, розглянуто погляди вчених на формування стратегії підприємства та еволюцію форм і змісту стратегічного менеджменту, проаналізовано відмінності у діяльності підприємств, що діють в централізованій і ринковій економіці та передумови застосування стратегічного менеджменту іноземними компаніями і вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, ринкова економіка, принципи менеджменту, конкурентні переваги.