

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н.С. Іванова, В.В. Барабанова, Н.М. Ястремська

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь: магістр

Кривий Ріг
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н.С. Іванова, В.В. Барабанова, Н.М. Ястремська

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу та менеджменту
Протокол № 13
від “23” лютого 2017 р.

Схвалено навчально-методичною
радою ДонНУЕТ
Протокол № 5
від “27” лютого 2017 р.

Кривий Ріг
2017

УДК 378.147.091:378.21:005
I 21

Рецензенти:

Т.В. Кожухова, кандидат економічних наук, доцент
О.В. Неізнана, кандидат економічних наук, доцент

Іванова Н.С.

I 21 Методичні рекомендації для підготовки до атестаційного екзамену для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», ступінь магістр / Н.С. Іванова, В.В. Барабанова, Н.М. Ястремська; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу та менеджменту. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. - 131 с.

Методичні рекомендації призначені для самостійної підготовки студентів до атестаційного екзамену і містять інформацію про порядок його проведення, критерії оцінювання, структуру, основні поняття та систему базових тестів з обов'язкових дисциплін, а також задачі, перелік рекомендованої для підготовки до екзамену літератури.

378.147.091:378.21:005

© Н.С. Іванова, В.В. Барабанова,
Н.М. Ястремська, 2017

© Донецький національний
університет економіки й торгівлі
імені Михайла Туган-
Барановського, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЧАСТИНА 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	5
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	8
Менеджмент організацій	8
Стратегічне управління	50
Стратегічний маркетинг	83
Логістичний менеджмент	105

ВСТУП

Проведення атестаційного екзамену має на меті перевірку рівня теоретичних знань та практичних навичок студентів-випускників спеціальності 073 «Менеджмент» після вивчення теоретичних курсів обов'язкових дисциплін: «Стратегічне управління», «Менеджмент організацій», «Стратегічний маркетинг», «Логістичний менеджмент».

Комплексне кваліфікаційне завдання (ККЗ), яке кожен студент отримує на початку екзамену, містить теоретичну та практичну частини.

Теоретична частина представляє собою тести з обов'язкових дисциплін підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування: «Стратегічне управління», «Менеджмент організацій», «Стратегічний маркетинг», «Логістичний менеджмент».

Практична частина ККЗ містить комплексні ситуаційні завдання та задачі, пов'язані з особливостями публічного управління та адміністрування. Варіанти завдань підібрані у відповідності з кваліфікаційною характеристикою спеціальності 073 «Менеджмент».

На атестаційному екзамені студенти мають продемонструвати:

глибокі знання та розуміння менеджменту організацій, стратегічного управління, що формують базис для здійснення ефективного стратегічного та тактичного управління діяльністю підприємства.

здатність продемонструвати знання і розуміння специфіки управління якістю, корпоративного управління, маркетингового менеджменту, стратегічного маркетингу, що дозволить забезпечити сучасний рівень практичної підготовки випускників до професійної діяльності у сфері менеджменту.

глибоке уявлення про те, як науковий аналіз та рішення задач можуть бути використані для конкретних навчальних програм та поза їх межами.

ЧАСТИНА 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Атестаційний екзаме́н проводять за екзаменаційними білетами (комплексними кваліфікаційними завданнями), складеними у відповідності з програмами обов'язкових дисциплін підготовки, передбачених навчальним планом. Екзаменаційні білети містять теоретичну та практичну частини. Теоретична частина являє собою тестові завдання (60 тестових завдань) з дисциплін: «Стратегічне управління», «Менеджмент організацій», «Стратегічний маркетинг», «Логістичний менеджмент». До теоретичної частини включено тести, в яких запропоновано чотири варіанти відповідей, з яких правильною є лише одна. Теоретична частина виконується письмово, при цьому використовуються спеціальні проштамповані аркуші паперу, які видаються секретарем екзаменаційної комісії на початку екзаме́ну. На титульній сторінці вказуються прізвище, ім'я та по батькові студента, група, назва екзаме́ну, дата, питання/завдання. На кожній сторінці залишаються поля для зауважень, поміток екзаменаторів.

Практична частина містить комплексні ситуаційні завдання та задачі з менеджменту. При розв'язанні практичної частини також використовується спеціальний бланк, в якому студент зазначає власні реквізити, дату проведення комплексного екзаме́ну і номер варіанта.

Викладачі дисциплін, що виносяться на екзаме́н, організують для студентів оглядові лекції та проводять необхідні групові та індивідуальні консультації у визначений термін.

Тривалість атестаційного екзаме́ну не повинна перевищувати 6 годин на день. Після закінчення письмового екзаме́ну роботи здаються Екзаменаційній комісії (ЕК). Перевірка робіт здійснюється членами ЕК, як правило, в день проведення екзаме́ну. Не допускається перевірка робіт поза межами Університету. Результати письмових екзаме́нів оголошуються Головою ЕК після перевірки робіт не пізніше наступного робочого дня на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії.

Критерії оцінювання. Оцінка за виконання комплексного кваліфікаційного завдання складається з двох частин: оцінки за теоретичну частину, що містить 60 тестових завдань з чотирьох дисциплін, та оцінки за практичне завдання (розрахункова задача).

Кожна частина комплексного кваліфікаційного завдання (теоретична і практична) оцінюється окремо, виставляється окрема оцінка за національною шкалою та визначається сума балів.

Методика оцінювання теоретичної частини: за кожну правильну відповідь на одне тестове завдання студент отримує 1 бал, а оцінка за відповідну кількість отриманих балів визначається за шкалою, представленою в табл. 1.

Таблиця 1 - Шкала оцінювання теоретичної частини

Кількість правильних відповідей	Кількість помилок	Кількість набраних балів	Оцінка
від 54 до 60	від 0 до 12	від 54 до 60	5 «відмінно»
від 45 до 63	від 13 до 30	від 45 до 63	4 «добре»
від 36 до 44	від 31 до 48	від 36 до 44	3 «задовільно»
до 36	49 та більше	до 36	2 «незадовільно»

Нерозбірлива відповідь на тестове завдання, виправлення та помарки, відсутність відповіді взагалі також вважаються помилками.

Методика оцінювання практичної частини: оцінювання результатів розв'язання комплексної розрахункової задачі здійснюється за критеріями табл. 2 у відповідності з набраними балами.

Таблиця 2 - Шкала оцінювання практичної частини

Критерії оцінювання	Сума балів	Оцінка
Завдання виконано у повному обсязі, розрахунки та графіки правильні, висновки аргументовані, оформлення правильне та акуратне.	від 36 до 40	5 «відмінно»
Завдання виконано у повному обсязі, але допущено незначні неточності в розрахунках або в оформленні, висновки недостатньо аргументовані.	від 30 до 35	4 «добре»
Завдання виконано не менше ніж на 70% при правильному оформленні або не менше ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки в розрахунках, графіку чи оформленні.	від 24 до 29	3 «задовільно»
Завдання виконано менше ніж на 70%, допущені помилки в розрахунках чи оформленні, висновки необґрунтовані або відсутні.	до 24	2 «незадовільно»

Загальна оцінка за національною шкалою за комплексний екзамен представляє собою середньозважену величину та розраховується за формулою:

Загальна оцінка = оцінка за теоретичну частину + оцінка за практичну частину

Якщо за одну з частин комплексного кваліфікаційного завдання студентом отримано оцінку “2” (незадовільно), то загальна оцінка не може бути вищою за оцінку “3” (задовільно).

Загальна оцінка на шкалою ECTS визначається на основі суми балів,

отриманих студентом за виконання теоретичної та практичної частини, що не може перевищувати 100 балів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів комплексного екзамену (таблиця 3). Оцінка за національною шкалою має бути еквівалентною оцінці за шкалою ECTS.

Таблиця 3 - Шкала оцінювання загальних результатів

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується у ДонНУЕТ	Оцінка за національною шкалою
A	90-100	5 (відмінно)
B	85-89	4 (добре)
C	75-84	4 (добре)
D	70-74	3 (задовільно)
E	60-69	3 (задовільно)
FX	35-59	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання
F	0-34	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

Знання сутності організації як складної системи та об'єкту управління, особливостей функціонального та системного бачення організації

поглибленні

Знання теоретико-методологічних засад менеджменту організації як механізму ефективного управління організацією

Глибокі знання і розуміння нормативно-правової регламентації, підстав та порядку організації управління

Знати види організацій та їх основні характеристики

Розуміння сутності та особливостей управлінського ризику

Застосування знань і розуміння:

Здатність визначати компоненти управлінських моделей

Здатність розпізнавати та співвідносити організації як системи та організації як процеси

Здатність застосовувати методологію проектування системи менеджменту та управлінських процедур

Уміння розпізнавати характер менеджменту організації на різних стадіях її життєвого циклу Здатність обирати систему показників результативності і якості менеджменту організації Уміння узгоджувати цілі, стратегії, потенціал і можливості організації

Уміння обирати модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів

Уміння узгоджувати цілі, стратегії, потенціал і можливості організації

Формування суджень:

Уміння побудови та застосування механізму формування проекту організації

Здатність ефективно використовувати на практиці особливості реалізації важелів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації

Уміння інтегрувати знань, умінь та навички щодо принципів сучасного управління матеріально-технологічною, соціально-психологічною та фінансово-економічною підсистемами організації

Здатність, на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів, розчленовувати організацію на окремі підсистеми з метою виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування

Уміння розробляти набір конкретних інструментів управління організаціями з рахуванням їх особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища організації

Здатність обґрунтовувати вибір певних засобів ризик-менеджменту та антикризового управління в організації з використанням методики фінансового та проектного аналізів

Уміння розробляти цільові програми управління ефективністю та розвитком організації

Здатність адаптувати прогресивний зарубіжний досвід менеджменту організації в практику управління організаціями в Україні

Основна література

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.: ил. — (Сер. «Теория менеджмента»).
3. Балабанова Л.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. —Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.— 180с.
4. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
5. Зуб А. Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2005.— 319с.
6. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ - 2007. - 452 с.
7. Крехівський, О. В. Входження підприємства в ринок : метод. посіб. для пром. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.
8. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
9. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. - М. : КНОРУС, 2008.
10. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
11. Левицька, Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. –Л., 2007. - 176 с.
12. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).
13. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напряду підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
14. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
15. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
16. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / Рульєв В. А., Гуткевич С. О. - К. : ЦУЛ, 2011. - 312 с.
17. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
18. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М,

1999. – 669 с.

19. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатиной Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
20. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. - 434 с.

Додаткова література

1. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. - 153 с.
2. Балабанова Л.В., Слипенький В.В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга: Монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 171 с.
3. Большая Экономическая Библиотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economics.com.ua>
4. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: социологические и экономические исследования: прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – г.Железнодорожный, Моск. Обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.
5. Гриньова, В. М. Державне регулювання економіки : підруч. / Гриньова В. М., Новікова М. М. — К. : Знання, 2008. — 398 с.
6. Друкер П. Эффективное управление.- М.: Изд-во ТД “Гранд”, 1998.- 288.
7. Дудник, І. М. Вступ до загальної теорії систем. — К.: Кондор, 2009.— 205 с.
8. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии : учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
9. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
10. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Кирхлер Э., Родлер К. // Психология труда и организационная психология. - Т.1. - 2-е изд., испр. / пер. с нем. -Х. : Гуманитар Центр, 2008. - 168 с.
11. Крис Грей. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / пер. с англ. - Х. : Гуманитар. Центр, 2008. - 196 с.
12. Локир, К. Управление проектами : Ступени высшего мастерства / К. Локир, Дж. Гордон ; пер. с англ. А. Г. Петкевич ; науч. ред. М. В. Дегтярева. — Минск : Гревцов Пабlishер, 2008. — 352 с.
13. Журнал Стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua>
14. Методические рекомендации к изучению темы «Методы управления» по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов дневного и заочного отделений полной и сокращенной форм обучения ФЭУМЭО специальности 6.050201 «Менеджмент организаций» / Полонская Л.А.- Донецк: ДонГУЭТ, 2004.- 57 с.
15. Методичні рекомендації щодо вивчення теми “Процес управління

- підприємством” з дисципліни “Менеджмент підприємства” для студентів спеціальностей 7.050201 “Менеджмент організацій”, 7.050107 “Економіка підприємства” денного та заочного відділень / Полонська Л.А., Воробйова О.К.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2003.- 51 с.
16. Мошек, Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Мошек Г. Є. , Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А.В. — К. : Кондор, 2009.— 392 с
 17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
 18. Николайчук, В. Е. Менеджмент организаций и процессов [Текст] : учеб. пособие на основе афоризмов, шуток, мыслей / В. Е. Николайчук . — Донецк : Донбасс, 2011 . — 949 с. — (Серия "Настольно-постельная книга деловара").
 19. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
 20. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / за ред. М.О. Данилюка. – Л. : Магнолія 2006, 2009. - 531 с.
 21. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник.- Вид. 2-ге, доповн.- Львів: Новий світ-2000, Альтаір-2002, 2003.- 272 с.
 22. Сахарцева, П. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. / О. В. Шляга ; за ред. П. Сахарцевої. - К. : Кондор, 2008. – 80 с.
 23. Свінцицька, О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. - 2-е вид., перероб. і доп. — К. : Кондор, 2009. — 264 с.
 24. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
 25. Старостіна, А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Старостіна А. О. , Кравченко В. А. - К. : Політехніка, 2009.- 200 с.
 26. Теория управления. Учебн. Пособие./ Полонская Л.А., Сардак Е.В., Шестов С.Н., Гасило Е.А.- Донецк: ДонГУЭТ, 2004.-98 с.
 27. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посіб. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 224с.
 28. Тюріна, Н. М. Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / Тюріна. Н. М., Карвацка Н. С. – Л. : Новий Світ - 2000, 2008. - 396 с.
 29. Хачванкян, В. В. Менеджмент, принципы эффективного управления предприятием : учеб.-практ. и науч. пособие. / Хачванкян В. В., Газарян А. З. – Донецк : ИД «Кальмиус». — 2007. - 492 с.
 30. Хомяков, В.І. Управління потенціалом підприємства / Хомяков В.І., Бакум І.В. - К: Кондор, 2009. - 400 с.

ТЕМА 1. Системна модель управління організацією

- 1.1 Системний підхід в управлінні організацією
- 1.2 Особливості організації як відкритої системи
- 1.3 Основні елементи системи управління організацією

Системний підхід одержав широке поширення і застосування у практиці менеджменту наприкінці 50-70-х років. Недоліком попередніх теорій було те, що дослідники зосереджували свою увагу на окремих елементах управління, а застосування системного підходу дозволяє побачити все підприємство в цілому.

Теорія систем значною мірою пов'язана з ім'ям О.О. Богданова, російського вченого, філософа, економіста (1873 –1928), автора праці «Загальна організаційна наука (тектологія)». Богданов розробив основи теорії побудови систем і обґрунтував загальні закономірності їх розвитку, при розробці концепцій тектології виказав ряд сміливих на той час ідей: керуючої і керованої системи, зворотнього зв'язку, моделювання.

Основою концепції системного підходу до організації і управління як процесу є взаємозв'язок її частин чи підсистем. Такий підхід передбачає встановлення цілей і зосередження уваги на побудові цілого на відміну від побудови компонентів підсистем.

Розглядаючи будь-який об'єкт як систему, необхідно враховувати і вивчати зв'язки між елементами, вплив елементів один на одного, складні залежності всередині системи, а також взаємодію системи з зовнішнім середовищем.

Система – це сукупність елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, і утворюють визначену цілісність, єдність. Система управління розглядається також як система взаємозв'язаних наукових підходів та методів, цільової, функціональної та забезпечувальної підсистем, яка сприяє прийняттю та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої потреби. Це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності управляючого об'єкту; містить об'єкт та суб'єкт управління, які пов'язані прямим та зворотнім зв'язками.

При дослідженні системи управління підприємством варто аналізувати її стан, структуру, поведінку, розвиток, стійкість.

Підприємству, як виробничо-економічній системі притаманні такі властивості, як відкритість та нерівноваженість.

Розгляд управління організацією з позицій взаємодії з зовнішнім середовищем приводить до розуміння підприємства як відкритої організаційної системи на відміну від закритої організаційної системи.

Характерною рисою сучасного менеджменту є пристосування підприємства до вимог середовища, що його оточує. Зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві, до яких вона мусить пристосовуватися.

Зовнішнє оточення організації можна представити у вигляді двох сфер: *мікросередовище* - ділове оточення, яке формується з покупців, постачальників, конкурентів, ділових партнерів, державних органів, профспілок і інших контактних аудиторій (ці суб'єкти середовища безпосередньо впливають на діяльність організації, але і організація може впливати на них), та *макросередовище* - загальне зовнішнє оточення організації, яке відображає стан суспільства, його економіки, демографії, природного середовища, рівня

розвитку НТП, і не пов'язана з конкретною організацією, тобто макросередовище є однаковим майже для всіх організацій і може бути охарактеризоване за допомогою системи PEST - чинників (політико-правові, економічні, соціальні, технологічні).

Підхід з точки зору взаємодії організації із зовнішнім середовищем особливо актуальний в умовах формування ринкових відносин, коли потрібна гнучкість менеджменту і здатність швидко пристосуватися до зовнішнього середовища. Ключову роль в цьому грає вищий рівень управління організацією на основі стратегічного управління.

Важлива задача менеджменту - зниження невизначеності положення організації в її діловому оточенні. Це досягається шляхом розвитку адаптивності до зовнішнього середовища. У залежності від того, наскільки організація адаптивна до змін в оточенні, виділяється два типи управління:

- *механістичний* (жорсткий) тип управління,
- *органічний* – м'який тип управління,

В умовах формування ринкових відносин підприємство повинне розглядатися як відкрита система, що безупинно взаємодіє з невизначеним навколишнім середовищем і використовує ситуаційне керування.

Підприємству, як відкритій системі, властиво: взаємодія з навколишнім середовищем, синергізм, динамічна рівновага, рівність кінцевих результатів

Підприємства мають недостатню ефективність, якщо їм не вдається зв'язати частини підсистеми (функції) у єдиний механізм. Виділення окремих функцій і нездатність зв'язати частини в єдине ціле можуть обумовлюватися різними причинами, а головним чином, вузькістю поглядів фахівців апарата керування, що точно не представляють свого місця в організаційній структурі управління всього підприємства в цілому.

Структура – обов'язковий атрибут всіх існуючих систем, оскільки саме вона надає їм цілісність і забезпечує роботу всіх елементів. Система визначається складом її елементів і зв'язків між ними, що характеризують її структуру (будову). Система управління поділяється на дві головні підсистеми: керуючу і керовану. Керуюча підсистема виконує функції управління господарською діяльністю, керована підсистема здійснює різноманітні процеси виробництва, до неї входять лінійні і функціональні.

Склад елементів і зв'язки між ними складають основу структури системи.

Представники школи соціальних систем основними системними елементами управління підприємствами вважали мету, структуру, завдання, технологію і кадри

Використання системного підходу в управлінні підприємствами торгівлі дозволяє в системі управління на рівні основної ланки виділити сім взаємозалежних і взаємодіючих внутрішніх підсистем: технологічну, технічну, організаційну, науково-технічну, економічну, інформаційну, соціальну.

ТЕСТИ

Система це –

А.сукупність елементів, які об'єднані єдиним процесом функціонування та при взаємодії реалізують певну операцію, що необхідна для досягнення поставленої перед системою в цілому мети

В.це сукупність елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, і утворюють визначену цілісність, єдність

С.це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності управляючого об'єкту; містить об'єкт та суб'єкт управління, які пов'язані прямим та зворотнім зв'язками.

Д.це організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю.

Загальне зовнішнє оточення організації, яке відображає стан суспільства, його економіки, демографії, природного середовища, рівня розвитку НТП, і не пов'язана з конкретною організацією, тобто це:

А.макросередовище

В.мікросередовище

С.зовнішнє середовище

Д.правильна відповідь відсутня.

Яка підсистема характеризує використання людського фактора на підприємстві, систему кадрової політики і мотивації діяльності працівників підприємства

А.організаційна

В.соціальна

С.технологічна

Д.економічна

До якої з властивостей підприємства характерно підтримувати внутрішній баланс відкритої системи, необхідний для виживання з використанням ресурсів з навколишнього середовища.

А.динамічна рівновага

В.рівність кінцевих результатів

С.взаємодія з навколишнім середовищем

Д.синергізм

ТЕМА 2. Еволюція організації

2.1 Детермінанти національного ромба

2.2 Управління змінами

2.3 Концепція життєвого циклу підприємства

2.4 Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства

«Національний ромб» характеризує систему детермінант конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни.

До даних детермінант належать: параметри факторів, стратегія підприємств, їхня структура і суперництво, параметри попиту, споріднені і підтримуючі галузі.

Будь-яке підприємство, для того щоб встояти в конкурентній боротьбі, повинно постійно здійснювати ті чи інші зміни у своїй діяльності – від невеликих нововведень до значних перетворень. Зміни в організації можуть відбуватися на різних рівнях: індивідуальному, груповому і на рівні організації в цілому.

Зміни - це організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю.

Об'єктами змін можуть бути: структура організації і органів управління нею; розподіл повноважень і відповідальності; організація і умови праці; організаційна культура; стиль і методи керівництва; система винагород і стимулювання; кадрова робота; система соціальних відносин, гарантій та ін.

Сила опору змінам залежить від: ступеня руйнування сформованих традицій, звичок, принципів, норм; швидкості і інтенсивності процесу змін; характеру і масштабів загрози владі; розуміння необхідності перетворень, причетності до них людей; довіри до ініціаторів і керівників.

Основні причини опору змінам можна поділити на наступні групи: економічні, організаційні, особистісні, соціально-психологічні.

Для успіху змін необхідно:

- створення «стартової площадки» змін у виді ретельного і всебічного обґрунтування потреби в них;
- визначення ймовірних наслідків, широкого інформування членів організації;
- виявлення груп, що вчинять опір;
- залучення людей у дискусії, підтримка активістів, нейтралізація опору;
- створення особливої системи стимулювання для перехідного періоду; (люди повинні бути зацікавлені в змінах, мати з них особисту вигоду);
- залучення робітників до активної творчості, участі в перетвореннях;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату, умов для підтримки змін основними «центрами влади» і широкими масами.

Методи уникнення опору організаційним змінам: надання інформації, участь і залучення, допомога і підтримка, переговори та угоди, маніпуляція і кооптація, явний і неявний примус.

Підходи до проблеми управління змінами: технократичний, ринковий підхід, стратегічний підхід: виходить з реальних умов і розміщення сил.

Кожний керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, і оцінювати, на скількох прийнятих стилів керівництва відповідає цьому етапові. Існує безпосередній зв'язок між ЖЦП і життєвим циклом товару (ЖЦТ) цього підприємства, тому відновлення продукції часто є основою етапу відродження підприємства.

Один з варіантів розподілу ЖЦП включає 5 етапів: підприємництво, колективність, формалізації керування, вироблення структури, занепаду.

Життєвий цикл - це період, протягом якого організація проходить такі стадії свого функціонування, як створення, ріст, зрілість і спад. Це передбачувані зміни стану організації, що відбуваються у часі з певною послідовністю. Життєвий цикл орієнтує на періодичний повторний огляд специфічних цілей організації, на постановку питання доцільності її існування в тому виді, у якому вона створювалася спочатку.

ТЕСТИ

Національний ромб – це

А.це організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги

В.це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань

С.системадетермінант конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни

Д.це діяльність спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Що являє собою термін «Зміни»

А.процес виробітки нових ідей і концепцій і застосування їх в умовах даної організації.

В.процес швидкої фундаментальної зміни в методах роботи організації, що викликаний умовами обстановки, що різко змінюються

С.різниця між двома дискретними станами підприємства або його підсистеми, яка є відчуваною, яку можна описати кількісно або якісно

Д.це організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги.

Життєвий цикл це –

А.це період, протягом якого організація проходить такі стадії свого функціонування, як створення, ріст, зрілість і спад

В.це передбачувані зміни стану організації, що відбуваються у часі з певною послідовністю

С.це - час, впродовж якого товар життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця

Д.всі вище вказані варіанти вірні.

Який метод уникнення опору змін передбачає, що люди, що приймають участь у здійсненні змін, мають почуття відповідальності за результати.

Чим більша кількість робітників організації буде брати конкретну участь у проведенні змін, тим дієвіше вони будуть проходити.

- А.переговори та угоди
- В.допомога і підтримка
- С.надання інформації
- Д.участь і залучення

ТЕМА 3. Організаційний механізм менеджменту організацій. управлінські моделі

3.1 Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства

3.2 Розробка установчих документів підприємства

3.3 Методологія проектування структури управління

3.4 Основи реструктуризації управління

Процедура державної реєстрації підприємства здійснюється у відповідності з Господарським кодексом України. Суб'єкт господарювання може бути утворений за рішенням власників майна або уповноваженого ними органом, а у випадках спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства. Створення суб'єктів господарювання здійснюється з додержанням вимог антимонопольно-конкурентного законодавства.

Процедура заснування підприємства складається з чотирьох етапів: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний

Згідно із господарським кодексом України установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування та місцезнаходження суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

Установчий договір – це багатостороння угода організаційного та майнового характеру, яка передбачає взаємні обов'язки сторін на користь нової юридичної особи і в інтересах учасників договору, і є самостійним видом договору про створення господарського товариства (акціонерного, з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повною відповідальністю і командитного).

Структура і зміст установчого договору: вступна частина, організаційно-правова форма, порядок спільної діяльності по створенню юридичної особи, порядок створення майна, розподіл прибутку між учасниками, покриття збитків, права та обов'язки засновників по відносинах кожного з них між собою і до

створюваної юридичної особи, управління діяльністю юридичної особи, умови та порядок приймання нових учасників у склад товариства, майнові санкції, порядок врегулювання спорів, порядок внесення змін, строк дії договору, затвердження статуту.

Статут – це основний документ, на основі якого діє підприємство. Він затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. У статуті визначаються: власник майна, найменування і місцезнаходження підприємства, предмет і ціль діяльності, органи управління і порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Структура Статуту підприємства: загальні положення, предмет, цілі і задачі діяльності, майно підприємства, органи управління, виробничо-господарська діяльність, регулювання трудових відносин та соціальних питань, облік, звітність та контроль, реорганізація та ліквідація підприємств

Проектування організаційної структури підприємства – процес створення структури підприємства, яка дає можливість працювати ефективно всім структурним підрозділам підприємства для досягнення поставлених цілей.

В процесі проектування організаційної структури обирається її тип, визначається набір структурних підрозділів, встановлюються лінійні і функціональні зв'язки і розробляються нормативні документи.

Методи проектування структури управління: нормативно-функціональний, функціонально-технологічний, системно-цільовий, експертний, метод аналогії.

Склад проекту структури управління: організаційно-логічна схема апарату управління, штатний розклад, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції виконавців.

Акціонерне товариство вважається *реорганізованим* (за винятком випадків реорганізації у формі приєднання) з моменту державної реєстрації нових юридичних осіб.

Не пізніше 30 днів з дати прийняття рішення про реорганізацію товариство у письмовій формі сповіщає про це своїх кредиторів. Кредитор має право вимагати від товариства зупинення або дострокового виконання зобов'язань та відшкодування збитків у письмовій формі. Якщо роздільний баланс не дає можливості визначити правонаступника реорганізованого товариства, то нові юридичні особи несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями реорганізованого товариства перед його кредиторами.

Реорганізація може відбуватися у таких формах: злиття, приєднання, поділення, виділення або перетворення товариства, ліквідація товариства.

Відсутність науково обґрунтованого підходу до проектування і створення систем управління підприємствами (СУП) приводить до переваги стихійних або вузькоспеціалізованих рішень, що не володіють необхідним потенціалом розвитку. Закономірним наслідком цього стає формування різноманітних

"гібридних" форм господарювання і управління, які складаються з елементів різнорідних, часто взаємовиключних підходів, що містять масу внутрішніх протиріч, надлишкових або нефункціонуючих зв'язків. Упровадження подібних розробок не тільки не збільшує ефективність функціонування підприємств, але і змушує їх залучати додаткові ресурси для підтримки неадекватних систем управління. Вихід з даної ситуації може бути знайдений шляхом строгого дотримання базових принципів системного підходу і постулатів класичної теорії управління.

Зокрема, вже на концептуальному рівні проектування СУП необхідно чітко визначення загальної аксіоматики опису управлінських процесів, тобто фіксація вихідних положень подальшого дослідження. Необхідно визначитися з основними структурними елементами моделі управління. У сукупності ці елементи повинні утворювати повний і несуперечливий набір моделей, що характеризує всі базові компоненти контуру управління.

Моделі управління підприємством:

- Модель обліково-аналітичної системи (МОАС)
- Модель функціонування підприємства (МФП)
- Модель організаційно-розпорядницької системи (МОРС)
- Цільова функція управління підприємством (ЦФУП)

Більшість організаційних перетворень зводяться до досягнення досить обмеженої кількості фінансово-економічних цілей, орієнтованих на зростання прибутковості і/або вартості підприємства. Процес управління подібними перетвореннями залежно від особливостей корпоративної культури може трактуватися як: реорганізація підприємства; реалізація стратегії підприємства; поточна управлінська діяльність. Очевидно, що незалежно від назви мова в кожному із зазначених випадків йде про зміну параметрів бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства за попередньо заданим критерієм. У даному випадку як критерій ефективності використовується величина економічної доданої вартості (Economic Value Added - EVA).

Коригування системи управління спочатку реалізується на рівні моделі управління і зводяться до удосконалення "четвірки" МОАС- МФП-МОРС-ЦФУП (

Функція коригування системи управління реалізується: безпосередньо системою управління, що самокорегується (самоорганізується) у відповідь на зміни умов функціонування та/або стороннім експертом (в окремих випадках власником).

ТЕСТИ

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта господарювання та копія документа, що підтверджує взяття його на облік в органах державної податкової служби, є підставою для:

А.реєстрації підприємства

В.видачі дозволу для ведення зовнішньої економічної діяльності

С. відмови в державній реєстрації

Д. відкриття рахунків у банку

Багатостороння угода організаційного та майнового характеру, яка передбачає взаємні обов'язки сторін на користь нової юридичної особи і в інтересах учасників договору, і є самостійним видом договору про створення господарського товариства (акціонерного, з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повною відповідальністю і командитного) це:

А. зовнішньоекономічний договір

В. договір купівлі-продажу

С. установчий договір

Д. самостійний договір про користь нової юридичної особи

Системно-цільовий метод проектування структури управління

А. створення типових структур управління на основі розроблених раніше нормативів.

В. в його основі лежить раціоналізація технологічних і інформаційних моделей управління, що проробляються з урахуванням сучасних вимог, з точки зору використання комп'ютерної техніки.

С. дозволяє враховувати цілі, задачі підприємства, функції з точки зору системи; найчастіше використовуються у структурах, створених за проектом.

Д. заснований на досвіді спеціалістів, що добре знають свою справу, вони можуть внести відповідні рекомендації з формування нових структур і перетворення вже діючих.

Видом організаційних перетворень при зменшенні потреб у капіталі є:

А. зміна структури капіталу підприємства

В. освоєння нових видів продукції (товарів, робіт, послуг)

С. освоєння більш прибуткових (рентабельних) суміжних ланок виробничо-технологічного ланцюга

Д. ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності підприємства (у тому числі ліквідація підприємства)

ТЕМА 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організацій

4.1 Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності

4.2 Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань

4.3 Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління

4.4 Імідж організації

Згідно з Законом України «Про підприємництво» функціонують такі види підприємств (рис. 4.1):

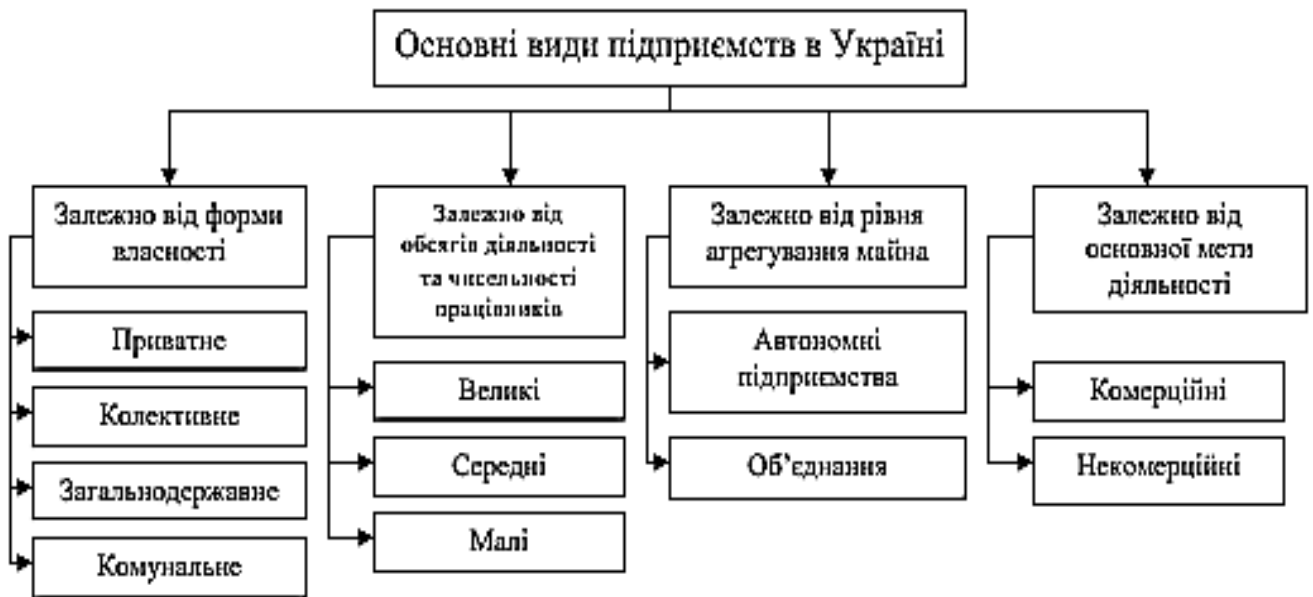


Рисунок 4.1 – Класифікація видів підприємств

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Організаційною одиницею підприємництва є: фірма (підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку, в т.ч. індивідуальні підприємці та їх об'єднання); компанія (асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу).

Загальновідомі три основних організаційно-правові форми підприємницької діяльності: індивідуальне підприємництво (самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця); партнерства (передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку, збитків на основі рівності та спільного контролю результатів бізнесу); корпорація (власниками є акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу, а прибуток розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів та на реінвестування). Кожна форма підприємництва має свої переваги та недоліки, що зумовлює їх вибір.

Останнім часом все більше застосовують нові форми підприємництва: кластерна Організаційна будова і функціонування підприємств різних форм власності мають свої особливості.

Підприємництво – це безпосередня, самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, робіт та послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними (підприємці без утворення юридичної особи) і юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в установленому законом порядку. Різновидом юридичних осіб є господарські товариства (акціонерного товариства; товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повного товариства; командитного товариства).

Процедура створення господарських товариств розподіляється на етапи:

- етап організації товариства (визначають коло засновників (учасників) товариства, частково або цілком формують і затверджують установчі документи товариства, частково або цілком формують початковий капітал);

- етап державної реєстрації товариства (отримують статус юридичної особи і одночасно суб'єкта підприємницької діяльності); етап легалізації (одержання дозволів на виготовлення печаток і штампів, постановка на облік до податкової адміністрації, пенсійного фонду, фонду зайнятості та інше, відкриття поточного рахунку в банку та (в разі необхідності) отримання дозволів, ліцензій).

У якості вкладів при формуванні статутного фонду (капіталу) учасники можуть вносити: рухоме та нерухоме майно; цінні папери; кошти в національній валюті України або іноземній; майнові права, включаючи інтелектуальну власність; право користування майном, природними ресурсами та ін. Окремий додаток до установчого договору (специфікація) за кожним видом вкладу містить його грошову оцінку й конкретні строки

Логіка деяких галузей виключно складна і потребує глибокого аналізу й інтуїції. Знання галузі дозволяє сформулювати поняття про найбільш значущі фактори успішної діяльності в даній галузі. Отримання галузевої характеристики, яка відображає її логіку, це відповідь на такі запитання: яка структура потреб, що обумовлює попит цієї галузі? які характеристики продукції, що сприяють успіху на ринку? яка структура галузі (сукупність технологічних і економічних факторів, визначаючих характер і гостроту конкуренції в галузі)? які вхідні і вихідні бар'єри? які ключові фактори успіху в галузі?

Таким чином, головне в дослідженні логіки галузі – це розуміння специфічних ринкових механізмів з позиції загрози конкуренції. Велике значення в розумінні логіки галузі має визначення галузевих особливостей управління.

Імідж організації – це образ організації, який існує у свідомості людей. Імідж організації формують не тільки різного роду акції і заходи, а також якість вироблених товарів (робіт, послуг), відношення персоналу та інше. Сприятливий імідж повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу.

Завдання іміджу: підвищення престижу підприємства; підвищення ефективності реклами та просування товарів (робіт, послуг) на ринок; полегшення введення на ринок нових товарів (робіт, послуг); підвищення конкурентоспроможності організації.

Етапи створення іміджу: визначення цільової аудиторії; розробка концепції іміджу (головні принципи, мотиви, цінності, що є визначальними для користувачів); формування, впровадження і закріплення іміджу в свідомості споживачів.

Основні засоби формування іміджу: фірмовий стиль; візуальні та вербальні засоби; рекламні засоби; PR-заходи. Візуальною атрибутикою фірмового стилю є торгова марка.

Основні елементи корпоративного іміджу: корпоративна філософія; історія – легенда організації; зовнішній облік корпорації; корпоративна

культура; розвиток відносин з громадськістю.

Види корпоративного іміджу для різних груп громадськості: імідж для партнерів; імідж для користувачів; імідж для персоналу; імідж для громадських організацій; імідж для місцевої громадськості; імідж для міжнародної громадськості; імідж для фінансової спільноти.

ТЕСТИ

Які основні види підприємств залежно від форми власності

- A. комерційні, некомерційні
- B. автономні, об'єднання
- C. приватне, колективне, загальнодержавне, комунальне
- D. немає правильної відповіді

Залежно від організаційно-правової форми господарювання виділяють:

- A. індивідуальне підприємництво; сімейне підприємство; приватне підприємство; колективне підприємство;
- B. державне підприємство; державне комунальне підприємство; спільне підприємство; іноземне підприємство; господарські товариства;
- C. акціонерні товариства; відкрите акціонерне товариство; закрите акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; довірче товариство; підприємство з іноземними інвестиціями.
- D. всі відповіді вірні

Головне в дослідженні логіки галузі – це:

- A. лідерство може існувати і без логіки галузі
- B. розуміння специфічних ринкових механізмів з позиції загрози конкуренції
- C. знання однієї галузі дозволяє сформулювати поняття про діяльність в будь-якій галузі
- D. всі відповіді вірні

Корпоративна філософія - це

- A. основний засіб формування іміджу
- B. елемент корпоративного іміджу
- C. вид корпоративного іміджу
- D. психологія іміджу

ТЕМА 5. Система функціонування менеджменту

- 5.1 Управління маркетингом
- 5.2 Управління фінансово-економічною підсистемою
- 5.3 Управління збутом
- 5.4 Організація керівництва. Управління дисципліною

Маркетинговий підхід охоплює всі стадії руху товару в ринкових умовах, починаючи з вивчення потреб і прогнозування попиту, розробки асортиментної політики й програм виробництва продукції, а також надання різного роду послуг,

пов'язаних із реалізацією й споживанням, доведенням їх до кінцевого споживача й закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування виробів і заміною їх новими.

Основна мета маркетингу – забезпечення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначеного виду й асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів (робіт, послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача.

Основні принципи маркетингу: вільний вибір (обґрунтований) мети й стратегії, функціонування й розвитку підприємства в цілому; комплексний підхід до поєднання мети з ресурсами і можливостями підприємства; досягнення оптимального поєднання в управлінні організацією централізованих і децентралізованих засад; постійний пошук нових форм господарювання та інструментів для підвищення ефективності виробництва.

Функції маркетингу:

- аналіз ринку, вивчення його стану й динаміки;
- дослідження поведінки споживачів і постачальників, аналіз діяльності конкурентів і посередників, сегментація ринку, прогнозування кон'юнктури ринку;
- розробка пропозицій з питань випуску нових товарів, управління асортиментом продукції, формування політики впровадження торгової марки, підвищення конкурентоспроможності товарів;
- формування стратегії і тактики зміни ціни, розрахунок знижок і надбавок до цін, витрати на маркетинг;
- побудова каналів розподілу і організація товаропросування, управління продажем, планування товарообігу;
- реклама, персональні продажі, стимулювання продаж, зв'язки з громадськістю.

Маркетинг, як управлінська діяльність (як специфічна функція управління) включає в себе: вивчення попиту на конкретний товар на певному ринку; складання програми маркетингу з продукту; встановлення меж ціни товару; розробка маркетингової складової інвестиційної політики організації; визначення кінцевого результату діяльності організації.

Така сукупність видів діяльності визначає маркетинговий підхід до управління виробництвом, вихідним пунктом якого є глибоке і всебічне виявлення можливостей виробництва, шляхів його інтенсифікації, підвищення ефективності, основу якого складає аналіз платоспроможного ринкового попиту на відповідні товари, потреби споживача.

На основі програми маркетингу складають *проект плану (бюджету)* для відділення, фірми в цілому на наступний календарний рік або на наступний плановий період.

Зовнішні та внутрішні фінансові відносини вимагають прийняття управлінських рішень в галузі управління фінансами суб'єктів господарювання, для чого необхідно побудувати систему управління фінансами (на рівні підприємств використовують поняття «фінансовий менеджмент»). **Фінансовий**

менеджмент – це система розробки й реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізації обігу їх грошових коштів.

Об'єкти фінансового менеджменту: фінанси підприємства та його фінансова діяльність, тобто економічні відносини, які опосередковані грошовим обігом, зміною розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства. Матеріальною основою фінансового менеджменту є грошові потоки підприємства.

Головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників капіталу підприємства.

Основні завдання фінансового менеджменту: забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства; оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку підприємства; забезпечення мінімізації фінансових ризиків.

Основні функції фінансового менеджменту як управляючої системи: розробка фінансової стратегії підприємства; створення фінансових організаційних структур; формування інформаційних систем; здійснення аналізу фінансової діяльності підприємства; здійснення планування фінансової діяльності підприємства; розробка системи стимулювання реалізації прийнятих рішень в області фінансової діяльності; здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень в сфері фінансової діяльності. Спеціальні функції: формування активів і фінансової структури капіталу; управління – оборотними активами; необоротними активами; інвестиціями; формуванням власних фінансових ресурсів; залученням позикових коштів; фінансовими ризиками.

Місце фінансового планування в ринкових умовах визначають тим, що воно є однією з функцій управління. Звідси *фінансове планування* – це функція управління фінансами й складається з наступних процедур: аналіз фінансових та інвестиційних можливостей підприємства; прогнозування; обґрунтування обраного рішення; оцінка результатів в порівнянні з показниками, встановленими у фінансовому плані.

Головний інструмент фінансового планування – кошторисне планування (бюджетування). **Кошторис (бюджет)** – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період і містить два етапи: визначення майбутніх завдань (планування) та моніторинг, супроводження, аналіз оперативної господарської діяльності.

Однією з найважливіших складових фінансової політики підприємства, його фінансової стратегії є управління формуванням та використанням активів підприємства. **Активи** – це економічні ресурси підприємства у формі належних йому матеріальних цінностей, які використовують в господарській діяльності з метою отримання доходу (необоротних активів (основний капітал) – основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення; інші види необоротних активів; оборотних активів (оборотний капітал) – запаси товарно-матеріальних цінностей, дебіторська заборгованість, грошові активи, короткострокові фінансові вкладення, інші види оборотних активів).

Організаційний механізм господарювання – це сукупність правил, організаційно-правових нормативів і стандартів, що визначають та регулюють (в тому числі) і структуру фінансового управління. Він також включає: обов'язки, права та відповідальність органів управління і керівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт; оснащення управлінської діяльності оргтехнікою; чисельність працівників в управлінні, стимулювання їхньої праці.

В маркетинговій концепції управління підприємством особливого значення набуває **збутова функція** - комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції. Збутова політика органічно поєднується з ціновою, товарною та політикою просування, особливо в умовах постійного зростання витрат, посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення вимог споживачів до якості сервісного обслуговування.

Система заходів з раціонального розподілу, реалізації продукції та ефективного фізичного переміщення продукції включає: вибір стратегії збуту; побудову збутової мережі; розробку комунікаційних рішень; вибір транспортних засобів; побудову раціональних маршрутів; визначення кількості та місця розташування складів; створення інформаційного забезпечення від виробника до споживача.

Тобто, *політика розподілу продукції* – це діяльність підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів «від виробника до споживача» з метою задоволення попиту і одержання прибутку.

Функції розподілу реалізують за допомогою каналів руху товарів. Визначення типу каналу розподілу є дуже важливим в розподілі, оскільки визначають: тип каналу; кількість рівнів каналів збуту; ширина та глибина каналу; рівень ефективності; ступінь співробітництва в збутовому ланцюгу та визначення системи керівництва каналами розподілу.

Останнім часом все більшого поширення набувають вертикальні системи розподілу (на відміну від традиційних ланцюгових), де виробник, оптовики і роздрібні торговці діють як єдина система. Існують три основні типи вертикальних маркетингових систем (ВМС): корпоративна (всі рівні каналів належать одному власнику); договірні (пов'язані договірними відносинами); керовані (через економічну могутність одного з учасників, як правило – виробника).

Діяльність будь-якого посередника характеризують: товарооборот; витрати, пов'язані з продажем продукції; рентабельністю; прибутками; продуктивністю праці; фондівдачею; тривалістю обороту запасів; завантаженістю складських приміщень; механізацією робіт; використанням обладнання.

Важливим елементом товарної політики є формування товарного асортименту (тобто, процесом формування товарного асортименту треба управляти).

Управління асортиментом передбачає координацію пов'язаних видів діяльності – технологічної та проектної, комплексного використання ринку,

організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Планування асортименту, як складової функції управлінської діяльності, потребує врахування взаємодії факторів: внутрішніх (матеріально-технічні ресурси, постачальники) та зовнішніх (тенденції розвитку моди; стан і тенденції розвитку ринку, тенденції НТП). Особливе місце в плануванні займає формування перспективного товарного асортименту.

Для реалізації встановлених функцій посади (закріплення самостійної ділянки роботи) надаються права й обов'язки здійснювати певні дії в напрямку цілей організації, самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження. Вони звуться **посадовими повноваженнями**. Працівник, що займає певну посаду, здобуває статус посадової особи. Керівник наділяється владними повноваженнями. У цій якості він одержує право робити в межах компетенції владні дії (видавати, затверджувати або реєструвати правові акти, підписувати грошові документи, розподіляти ресурси, розпоряджатися людьми і т.д.). Усі ці дії виражаються в праві підпису відповідних документів або віддачі усних розпоряджень.

Владні повноваження являють собою обмежене право розпоряджатися частиною ресурсів організації і направляти зусилля працівників на рішення певних задач.

У практиці управління розрізняють кілька видів посадових повноважень: розпорядницькі, рекомендаційні, контрольно-рахункові, координаційні, погоджувальні повноваження, застережливі і єднальні повноваження, що блокують. Обсяг посадових повноважень визначається важливістю, складністю, розмаїтістю виконуваних функцій.

При проектуванні розподілу повноважень необхідно враховувати як переваги, так і недоліки централізації і децентралізації. Вимоги до співвідношення централізації і децентралізації в організаційних структурах визначаються наступними факторами: ступінь мінливості зовнішнього середовища, необхідність проведення радикальних змін в організації, рівень конкуренції, наявність і глибина кризової ситуації, ступінь невизначеності і ризику. Співвідношення централізації і децентралізації повинно забезпечувати реалізацію цілей і стратегії організації.

Керувати – означає задавати перспективи змін та розвитку, тобто, щоб перейти від одного стану до іншого потрібно виконувати якісь роботи. Діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою в цілому, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури, причому в поєднанні всіх цих трьох функцій.

Масштаб владних повноважень передбачає встановлення норми керованості. **Норма керованості** (діапазон контролю) визначається числом безпосередньо керованих працівників, керування якими може здійснюватися ефективно. У принципі, вважається ефективною норма 7 ± 2 чоловік.

Величина норми керованості визначає форму організаційної структури, тобто при вузькій нормі керованості оргструктура висока, а при широкої –

плоска.

У літературі приводяться 2 способи визначення норми керування: метод аналогії та розрахунково-аналітичний способом.

Відповідно до посадових повноважень встановлюється посадова відповідальність. Розрізняють два види відповідальності: *Загальна відповідальність* передбачає забезпечення умов, необхідних для здійснення тієї чи іншої діяльності. *Функціональна (виконавська) відповідальність* пов'язана з виконанням конкретної роботи і відповідає діяльності виконавця.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Формулюючи завдання, слід передбачити можливість контролю за його виконанням. Під час видавання завдання повинен бути встановлений термін його виконання, якщо необхідно - терміни проміжних етапів і робіт. Віддаючи вказівки, керівник зобов'язаний забезпечити умови, необхідні для їх виконання. Важливою передумовою успіху при цьому є розмова з виконавцем, вислуховування його думок і порад. При цьому треба підкреслити, що керівник не повинен ставати співвиконавцем власного завдання, брати на себе відповідальність за його реалізацію. Не слід давати працівнику одночасно декілька завдань. В разі потреби встановлюють черговість їх виконання.

Розглядаючи питання управління трудовою дисципліною, необхідно зазначити, що порушенням трудової дисципліни є невиконання або неналежне виконання працівником своїх обов'язків, дії або бездіяльність, що суперечать вимогам законодавства, коли за ними стоїть необережність або намір. Якщо ж причини того, що відбувається, не залежать від працівника (недостатня кваліфікація, відсутність належних умов праці і т.п.), про порушення трудової дисципліни мови бути не може.

Управління дисципліною на підприємстві передбачає управління: технологічною, виробничою, трудовою та плановою дисциплінами.

Управління трудовою дисципліною припускає виконання наступних видів робіт: облік робочого часу і контроль за його виконанням, облік порушень трудової дисципліни; аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах; планування й організація заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни, удосконалення умов трудової діяльності, сполучення морального і матеріального стимулювання за дотримання трудової дисципліни, забезпечення невідворотності мір дисциплінарного стягнення до порушників, диференційований підхід до застосування мір трудової дисципліни з урахуванням особистих факторів.

ТЕСТИ

Функціями маркетингу є:

А.аналіз ринку,вивчення його стану й динаміки, формування стратегії, реклама,персональні продажі;

В.маркетингова орієнтація та аналіз ринку;

С.вивчення попиту на конкретний, маркетингова орієнтація та аналіз ринку;

Д.вивчення попиту на конкретний, маркетингова орієнтація та аналіз ринку, розробка плану.

Основні завдання фінансового менеджменту є:

А.забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства; оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності

В.забезпечення максимізації прибутку підприємства;

С.правильні відповіді а) і б);

Д.створення фінансових організаційних структур

Для вибору каналу розподілу необхідно передбачити вплив ряду факторів:

А.товар, конкуренція, фірма

В.споживачі, ринок

С.правильні відповіді а) і б);

Д.товар, конкуренція, фірма, споживачі, ринок та персонал.

До порушень трудової дисципліни відносяться:

А.відсутність працівника без поважної причини на роботі в межах 3 годин протягом робочого дня

В.низька винагорода

С.відмовлення або відхилення без поважної причини від медичного обстеження

Д.правильні відповіді а) і в).

ТЕМА 6. Основи антикризового управління

6.1 Засади антикризового управління

6.2 Діагностика кризових ситуацій та банкрутства. Подолання кризи на підприємстві

Підприємство має дві тенденції свого існування: **Функціонування** – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, визначеність, живучість. **Розвиток** – це зміни, набуття нової якості в умовах змін. Функціонування стримує розвиток і в той же час є базисом змін, а розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його розвитку. Тобто, виникає циклічність розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій.

Період зміни якісної характеристики процесу функціонування підприємства характеризує поняття «*цикл розвитку підприємства*», який складається з основних стадій: стадія підйому; стадія гальмування розвитку; стадія кризи; стадія поживавлення.

Криза – це загострення протиріч, що загрожують підприємству, його життєдіяльності в навколишньому середовищі, що виникають в процесі взаємодії окремих елементів системи підприємства між собою та із зовнішнім середовищем.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи, поступової втрати життєдіяльності підприємства, дефіциту ресурсів або можливостей для розвитку. Виникає **кризова ситуація**.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з етапами

життєвого циклу підприємства і виникають на кожному з них, що і є рушійною силою кожного наступного етапу.

В розумінні кризи велике значення мають і можливі її наслідки: оновлення або руйнування організації; виникнення нової кризи або оздоровлення організації; загострення або послаблення кризи; різкі або м'які зміни; перетворення або збереження організації; довгострокові або короткострокові зміни; якісні або кількісні зміни; необоротні або оборотні зміни.

Подолання кризи має бути організоване органом управління підприємством.

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Розвиток кризи на рівні підприємства система структурно поділяється на три фази:

прихована криза (криза ефективності), криза платоспроможності, криза розрахунку (неплатоспроможності, загроза банкрутства) - криза розрахунків по боргах. Причиною банкрутства є неправильна оцінка очікуваних темпів росту підприємства з джерелами та обсягами фінансування, як правило, кредитного (неузгодженість грошових потоків).

Система антикризового управління складається з наступних підсистем: підсистема діагностики; антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління. Антикризове управління може бути менш або більш ефективним і характеризується ступенем досягнення цілей у співставленні з витраченими на це ресурсами.

Банкрутство - неспроможність або відмову юридичної або фізичної особи платити кредиторам за своїми борговими зобов'язаннями з мотивів відсутності коштів.

В Законі України «Про банкрутство» та у новій редакції Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» перевагу надають не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу. Тобто, законодавство в сфері банкрутства повинне виконувати дві основні функції, а саме слугувати: механізмом припинення непродуктивного використання активів підприємства; механізмом реабілітації підприємства.

Матеріально-правовими умовами порушення впровадження у справі про банкрутство є стійка (понад 3 місяці) і значна (на суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати) неплатоспроможність. Процесуально-правовими умовами порушення впровадження у справі про банкрутство є подання боржником або кредитором (кредиторами) заяви щодо порушення справи про банкрутство.

З точки зору менеджменту настання банкрутства є вже кризовим станом підприємства. З метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання на ранніх стадіях залучають механізми діагностики і, насамперед, *економічної діагностики*, що включає етапи: створення інформаційної бази дослідження; діагностика кризового стану та загроза банкрутства підприємства; прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства; дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства; узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства.

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджують Міністерство фінансів України та Агентство з питань банкрутства. Наукові методики діагностики кризи й загрози банкрутства підприємства розробляють фахівці, фінансові аналітики, спеціалісти з антикризового управління. Існують експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Поширені методики оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства на основі балансових моделей та статистичних моделей, в т.ч. Z-рахунок Е.Альтмана.

Процес управління в кризових ситуаціях розбивають на дві частини: визначення потенційних кризових ситуацій в організації та їх джерел; розробка і прогнозування поведінки підприємства у відповідності до можливих сценаріїв розвитку подій.

Основними документами, які мають розробляти на підприємстві, що опинилося в кризовому стані є: *Програма антикризових заходів* – це систематизований перелік основних заходів на підприємстві в цілому, його структурних підрозділів та функціональних служб. *План антикризових заходів* розробляють на підставі програми і представляє детальний план фінансового оздоровлення підприємства.

ТЕСТИ

Які дві тенденції свого існування має підприємство :

- А.функціонування і розвиток;
- В.розвиток та занепад;
- С.функціонування та аналіз;
- Д.аналіз та занепад.

Криза – це:

- А.загострення протиріч;
- В.зміни,набуття нової якості в умовах змін;
- С.загострення протиріч, що загрожують підприємству,його життєдіяльності в навколишньому середовищі,що виникають в процесі взаємодії окремих елементів системи підприємства між собою та із зовнішнім середовищем.
- Д.це підтримка життєдіяльності,збереження функцій.

Які загальні ознаки входять до класифікації кризових факторів:

- А.за місцем виникнення, за наслідками;
- В.за місцем виникнення, за наслідками, за ступенем впливу в межах кожної

групи, за ступенем взаємообумовленості, за часом дії, за підходом до визначення;
С. за ступенем взаємообумовленості, за часом дії, за підходом до визначення;
D. за наслідками, за ступенем впливу в межах кожної групи, за ступенем взаємообумовленості, за часом дії.

Антикризове управління – це:

А. збільшення і прострочення дебіторської заборгованості; різке зменшення грошових коштів на рахунках; зниження обсягів продажу; різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати ;

В. криза розрахунків по боргах. ;

С. спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства;

D. зміни, набуття нової якості в умовах змін .

ТЕМА 7. Конкурентна політика організації

7.1 Конкуренція: сутність, види і значення

7.2 Конкурентне середовище організації і характеристика конкурентних сил

7.3 Конкурентні стратегії: види і характеристика

7.4 Конкурентна політика і конкурентне законодавство України

7.1 Конкуренція: сутність, види і значення

Конкуренція - це боротьба між фізичними і юридичними особами за споживача з метою кращого задоволення його запитів і одержання на цій основі прибутку.

Значення конкуренції проявляється в наступних особливостях її впливу на економіку: змушує підприємців постійно шукати і знаходити нові види продукції і послуг; сприяє виробництву продукції високої якості за розумними цінами; стимулює використання найбільш ефективних методів виробництва, тому що неефективне виробництво відразу ж знижує конкурентоспроможність фірми; змушує оперативно реагувати на зміну потреб покупців; сприяє розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем. Разом з тим конкуренція приводить до формування умов, що створюють нестабільність у бізнесі, породжують інфляцію, безробіття, банкрутство й інші явища.

У розвитку конкурентних відносин виділяються: внутрішньогалузева та міжгалузева конкуренція. Конкуренція в маркетингу розглядається в трьох напрямках: функціональна, видова та фірмова.

Конкуренція може здійснюватися за допомогою різних методів: цінові, нецінові, маркетингові.

Конкурентне середовище підприємства – це сукупність суб'єктів ринку і відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби і визначають

інтенсивність конкуренції

Відповідно до досліджень М.Портера, стан конкурентної боротьби визначається взаємодією п'яти сил конкуренції: погроза появи нових конкурентів; вплив товарів-замінників; конкурентна сила постачальників; конкурентна сила споживачів; інтенсивність конкуренції на ринку. Зазначені п'ять сил конкуренції визначають умови, у яких функціонує кожен конкурентний ринок. Стан кожної сили і їхній спільний вплив визначають можливості підприємства в конкурентній боротьбі і напрямку використання його потенціалу.

Конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг у конкретній області діяльності підприємства.

Вибір конкурентної стратегії визначають два головних моменти: структура галузі, у якій діє підприємство та позиція, яку підприємство займає в межах галузі.

Конкурентні стратегії спрямовані на забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку щодо підприємств-конкурентів.

Досягнення підприємствами конкурентної переваги здійснюється за допомогою вирішення наступних задач: визначення маркетингових можливостей з досягнення конкурентних переваг; визначення шляхів одержання конкурентних переваг; вибір можливих стратегій з досягнення конкурентних переваг; оцінка відповідних дій конкурентів

Студенту слід знати, для рішення зазначених задач, і відповідно, забезпечення управління конкурентними перевагами використовуються певні моделі і матриці, які у свою чергу є складовими елементами підсистеми конкурентних стратегій: загальна конкурентна матриця М. Портера; модель конкурентних сил; матриця конкурентних переваг; модель реакції конкурентів.

На формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства також і «шостий» чинник конкурентного середовища — *державна політика у сфері регулювання конкуренції*.

Проводячи конкурентну політику, держава має на меті створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи: *антимонопольна політика, фінансова політика стимулювання конкуренції, регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики; участь держави у виробництві і реалізації продукції; державна стандартизація, регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю; патентно-ліцензійна політика, соціальний захист споживачів.*

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30 %); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва,

зокрема 10 найбільших — близько 20 %); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

Серед основних законів та підзаконних актів, які регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати насамперед **Конституцію України**, в абзаці третьому 42ї статті якої йдеться про таке: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом».

Інші закони і законодавчі акти України стосовно конкуренції: Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України»; Закон України «Про ціни і ціноутворення»; Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту»; Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту»; Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну», Закон України «Про природні монополії»; Закон України «Про господарські товариства»; Господарський Кодекс України, Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку», Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» тощо.

З метою контролю над «тимчасовими монополіями» до заохочення конкуренції при Уряді створений Державний антимонопольний комітет.

ТЕСТИ

Який метод управління підприємством і є самим дієвим методом ведення конкурентної боротьби?

- А.ціновий метод
- В.ринковий метод
- С.неціновий метод
- Д.маркетинговий метод.

Конкурентне середовище підприємства – це:

- А.сукупність суб'єктів ринку і відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції
- В.комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг у конкретній області діяльності підприємства
- С.сукупність суб'єктів ринку і відносин, що складаються в ході конкурентної

боротьби і визначають інтенсивність конкуренції

D. боротьба між фізичними і юридичними особами за споживача з метою кращого задоволення його запитів і одержання на цій основі прибутку.

Яка конкурентна політика визначає засоби, методи контролю й обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінантного положення на ринку і відповідні санкції держави; порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств і т.п.?

A. фінансова політика

B. антимонопольна політика

C. регулювання експорту

D. конкурентна політика.

На чому заснована модель реакції М.Портера

A. на припущення щодо розвитку ринку на якому він діє

B. на передбаченні тих відповідних стратегічних рішень, що виходять з глибинних рушійних сил поведінки конкурентів

C. на державу політику, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи

D. на зміну кон'юнктури ринку, товарних ресурсів, ріст закупівельних цін на товари.

ТЕМА 8. Ризикозахищеність організації

8.1 Сутність і основні поняття ризик-менеджменту

8.2 Класифікація ризиків

8.3 Принципи і методи оцінки ризиків

8.4 Методи зниження ризику

Діяльність організації на різних етапах і в різних сферах завжди сполучена з невизначеністю.

Невизначеність - як відсутність статистично значимого обсягу інформації, необхідної для аналізу імовірності настання такої події. Виділяється три види невизначеності: повна і часткова невизначеність та повна визначеність.

Причини виникнення невизначеності: недетермінованість процесів, що проходять у суспільстві (незакономірність) - є наслідком відсутності можливості повного їхнього пророкування і прогнозування; відсутність повної інформації при плануванні поведінки ринкового суб'єкта, або його суб'єктивний аналіз; вплив суб'єктивних факторів на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників і ін.).

Ризик являє собою ситуативну характеристику діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності. «**Ризик**» це імовірність (погрозу) втрати ринковим суб'єктом частини доходів у результаті здійснення

визначеної виробничої або/і фінансової діяльності.

Ризик-менеджмент являє собою систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу. Це спеціальний вид управлінської діяльності, націлений на зм'якшення впливу ризику на результати роботи підприємства.

Система управління ризиками — особлива галузь, що вимагає знань в області аналізу господарської діяльності організації, методів оптимізації рішення економічних задач тощо. Робота менеджера по ризиках націлена на захист організації від ризиків, що загрожують її доходам, і забезпечує рішення головної задачі менеджменту - вибору оптимального варіанта з декількох альтернативних можливостей.

Розрізняють наступні ключові *функції ризик-менеджменту*: функція об'єкта управління (організація робіт із запобігання ризику і робіт зі зниження його величини; процес страхування ризиків) та функції суб'єкта управління (прогнозування, організація, координація, регулювання, стимулювання, контроль).

Стратегія ризик-менеджменту — це мистецтво управління ризиком у невизначеності господарської ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження. Ця стратегія включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи вибору варіантів рішення.

Управління ризиками — процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків, їхнє розумне прийняття і зведення ступеня їхнього впливу до мінімально можливих меж, розробка стратегії господарювання у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

Класифікація ризиків полягає в розподілі ризиків за групами на основі визначених класифікаційних критеріїв. Це один з етапів аналізу ризиків, що дозволяє надалі проводити ідентифікацію й оцінку ризику, а також розробляти методи управління ними.

Класифікації ризиків, що засновані на різних класифікаційних ознаках:

- причини (тип небезпеки), що викликають несприятливі події (техногенні (антропогенні) ризики, природні ризики, змішані ризики);
- характер діяльності, з яким зв'язані відповідні ризики: підприємницькі, фінансові і комерційні, професійні, інвестиційні, транспортні, промислові;
- об'єкти, на які спрямовані ризики.

В основі найбільш розповсюдженої загальносистемної класифікації ризиків лежить виділення чистих і спекулятивних ризиків.

Чисті статичні ризики - це ризики, обумовлені факторами, змінити або обмежити дія яких реально неможливо (податкове законодавство, природно-географічні умови, суспільна мораль, соціальні засади, політичні, екологічні, комерційні, майнові, виробничі, торгівельні, фінансові тощо). Вони мають відносно постійний характер прояву.

Спекулятивні ризики повною мірою визначаються управлінським рішенням. Вони мають невизначений характер прояву, а аналітичні оцінки

змінюються протягом часу. Невизначеність збільшує не тільки ризик, але і, як правило, корисний ефект. Найбільше яскраво спекулятивні ризики виявляються в областях діяльності, що залежать від ринкової кон'юнктури (інфляційний, дефляційний, валютні, ліквідності, інвестиційні, упущеної вигоди, зниження прибутковості, прямих фінансових утрат, процентні і кредитні, біржові, селективні та ризик банкрутства), тому часто спекулятивні ризики називають *динамічними*.

У загальному виді виділяють такі принципи аналізу ризику:

1) можливість настання величини втрат різних видів ризику найчастіше не залежать друг від друга, тобто якщо один з видів ризику реалізується, то втрати у випадку реалізації інших ризиків також можуть мати місце;

2) реалізація визначеного виду ризику не обов'язково збільшує (знижує) імовірність виникнення іншого його виду (за винятком форс-мажорних обставин);

3) максимально можливий збиток у випадку реалізації конкретного ризику не повинний перевищувати фінансових можливостей організації.

Одним з основних завдань якісного і кількісного аналізів ризику є пошук такого рішення, яке б несло в собі виправданий ризик.

Якісний аналіз є першочерговим і досить складним етапом у проведенні загального аналізу ступеня ризику від визначеного напрямку діяльності організації. Його головне завдання полягає у визначенні факторів і потенційних областей ризику, виявленні напрямків діяльності й етапів, на яких може виникнути ризик, в ідентифікації всіх можливих видів ризику. Кількісний аналіз ризику здійснюється з метою чисельного визначення розмірів окремих ризиків, а також величини ризику всього обраного напрямку підприємницької діяльності.

Найбільш розповсюдженими методами кількісної оцінки ступеня ризику є: статистичний; аналітичний; аналізу доцільності витрат; експертних оцінок; використання аналогів; аналіз чутливості; аналіз сценаріїв; Монте-Карло.

Усі способи впливу на ризик можна розділити на три основні групи – зниження (виключення ризику, зниження ймовірності виникнення ризику, зниження можливого збитку), збереження (без фінансування, самострахування, притягнення зовнішніх джерел) і передача ризику (страхування, отримання фінансових гарантій, інші договірні та юридичні методи).

Усі заходи щодо управління ризиком можуть бути розділені на *доподійні* (страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні міри, юридичні, договірні й інші заходи для передачі ризику) і *післяподійні* (одержання засобів на ліквідацію збитків у виді фінансової допомоги, позик і т.п.). Перші плануються і здійснюються завчасно, а другі - після того, як непередбачена подія уже відбулася.

Методи управління ризиками: диверсифікованість та страхування ризиків. Специфічним методом управління фінансовими ризиками є хеджування.

Зниження невизначеності у фінансовому плануванні дає істотну економічну вигоду - вивільнення коштів, що повинні були б резервуватися в ризиковому фонді для покриття непередбачених збитків, а при звертанні

організації до страховиків можуть бути задіяні для одержання доходу при інвестуванні у виробництво.

Особливу роль грає і такий фактор, як скорочення витрат на управління ризиком.

ТЕСТИ

До якого виду невизначеності відноситься, такий вид невизначеності, що характеризується близької до нуля прогностичністю настання події

- А. часткова невизначеність
- В. повна невизначеність
- С. повна визначеність
- Д. часткова визначеність.

Ризик-менеджмент – це:

- А. ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності
- В. не просто міра чекання, але й об'єктивна міра можливості реалізації випадкового.
- С. систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу
- Д. мистецтво управління ризиком у невизначеності господарської ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження.

До якого з підходів проблем класифікації ризиків відносяться ці ознаки: техногенні, природні та змішані ризики

- А. залежно від характеру діяльності
- В. за типом небезпеки
- С. чисті
- Д. всі відповіді вірні.

Суть якого методу управління ризиками, полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не зв'язаними один з одним

- А. визначення ризиків
- В. диверсифікованість ризиків
- С. страхування ризиків
- Д. екологічних ризиків.

ТЕМА 9. Управління ефективністю підприємства

9.1 Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення

9.2 Критерії ефективності організаційної діяльності та система показників

9.3 Результативність та ефективність системи менеджменту

9.4 Методи оцінки продуктивності

9.5 Підвищення ефективності і таксономія методів

9.6 Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства

Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Організаційна ефективність (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат. Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організації.

В економічній літературі виділяють три підходи до вивчення організаційної ефективності: *Цільовий підхід*. Передбачає визначення ефективності організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. *Системний підхід*. Згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. *Вибірковий підхід*. Для оцінки ефективності використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації.

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну та оперативну.

Оцінювання організаційної ефективності потребує точних економічних критеріїв. Для оцінки організаційної ефективності необхідна сукупність параметрів ефективності, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Параметри ефективності – найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей.

Система критеріїв, за якими можна оцінювати ефективність діяльності організації:

1) кількісні економічні показники: загальні (темпи зростання загальних результатів діяльності; рівень загальної рентабельності, ресурсовіддача, інтегральний показник ефективності; коефіцієнти фінансової стійкості; коефіцієнти платоспроможності); часткові: (ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів, обігових коштів, витрат обігу, торгової площі);

2) Якісні показники (соціальні): підвищення рівня якості продукції та послуг, стабільність персоналу організації, поліпшення умов праці персоналу, поліпшення системи соціальної мотивації, високий авторитет керівника, відсутність конфліктів, поліпшення соціально-психологічного клімату у підприємстві.

Майже всі названі критерії спрямовані на оцінювання внутрішнього середовища організації. Але ж успіхи організації завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, а й від його поведінки у зовнішньому середовищі. Отже, оцінювання організаційної ефективності слід здійснювати з урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів її діяльності.

Оцінювання системи менеджменту організації можливе за критеріями результативності та ефективності.

Результативність системи менеджменту – її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація управлінських функцій забезпечується через: механізм внутрішньої координації, процедури стимулювання, систему інформаційного забезпечення, структуру прийняття рішень.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату до сукупних витрат на управління:

До витрат на управління відносять: витрати на оплату праці, витрати на техніку управління, витрати на організацію і забезпечення управління, накладні витрати, інші трансакційні витрати.

Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники:

1. Фінансові витрати на управління: відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління (обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління); частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника.

2. Економія живої і уречевленої праці апарату управління (частка працівників апарату управління у загальній кількості персоналу організації і темп зміни цього показника; рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника; скорочення тривалості виконання управлінських процедур; скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління).

Однак результативність і ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, ступінь централізації управлінських функцій та формалізації праці менеджерів, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, Коефіцієнти: цілеспрямованості структури управління, повноти охоплення функцій управління, дублювання функцій, глибини спеціалізації управлінських робіт, надійності структури управління).

Часто виникає потреба не лише в оцінці ефективності всієї системи управління, але і в оцінці результативності роботи окремих її працівників. Така

оцінка дає керівництву змогу визначити їх внесок у загальні результати роботи підприємства і зробити відповідні зміни у системі мотивації їхньої праці. Оцінку слід проводити з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків.

Головними методами оцінки продуктивності є: нормативний метод виміру продуктивності, багатофакторіальний метод, багатокритеріальний метод.

Управління ефективністю – це процес, що передбачає стратегічне і оперативне планування і постійний контроль за ефективністю господарської діяльності і ефективним впровадженням нововведень. **Підвищення ефективності** – це результат управлінського втручання в ключові технологічні процеси, в організацію праці і механізми управління.

Для того, щоб допомогти менеджерам більш систематично підійти до пошуку і відбору методів підвищення ефективності, пропонується наступна таксономія.

Таксономія – це наука про класифікацію, виявляє і використовує закони і принципи, що визначають класифікацію об'єктів. В даному випадку таксономія методів і підходів до підвищення результативності розробляється, щоб полегшити розуміння процесу, який керівництво повинно використовувати при переході від виміру і оцінки до оцінки, контролю і поліпшенню.

Мета даної таксономії – структурувати певні підходи до підвищення результативності. Вона може допомогти дослідникам виділити ділянки, на які не звертається належної уваги, або для яких засоби досягнення дієвості і економічності не такі, які повинні бути. Для менеджерів таксономія може служити як контрольний пристрій по відношенню до заходів з підвищення результативності.

В основі конкретних робочих планів управління продуктивністю лежить «генеральна стратегія». В генеральній стратегії можна виділити 6 стадій: основи; вимір результативності; інтегроване планування; замученість робітників; удосконалення системи виміру продуктивності і результативності; підтримка, безперервне зростання і розвиток.

ТЕСТИ

Здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат – це:

- А.внутрішня ефективність
- В.організаційна ефективність
- С.загальна ефективність
- Д.оперативна ефективність

Вид ефективності, що показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення

- А.загальна ефективність
- В.оперативна ефективність
- С.стратегічна ефективність

Д.ринкова ефективність

До кількісних (економічних) показників загального критерію ефективності відносять:

А.темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку і т.ін.)

В.рівень загальної рентабельності, ресурсовіддача, інтегральний показник ефективності

С.коефіцієнти фінансової стійкості (автономії, мобільності, співвідношення власних і позикових коштів) та платоспроможності (коефіцієнти абсолютної, поточної та загальної ліквідності)

Д.всі відповіді вірні

Система перелічених показників: підвищення рівня якості продукції та послуг, стабільність персоналу організації, поліпшення умов праці персоналу, поліпшення системи соціальної мотивації, високий авторитет керівника, відсутність конфліктів, поліпшення соціально-психологічного клімату у підприємстві, відносяться до _____ оцінки ефективності діяльності організації.

А.якісних показників (соціальні)

В.показників ефективності використання трудових ресурсів

С.показників ефективності використання торгової площі

Д.темпів зростання загальних результатів діяльності

Результативність системи менеджменту – це:

А.показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

В.її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища

С.має сприяти своєчасному виявленню проблеми чи нових можливостей, що з'явилися внаслідок зміни умов господарювання

Д.повинна забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації для прийняття та реалізації адекватного ситуації рішення.

Ситуація 1

Товариство «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20—25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

Товариство «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в табл.1.1, а вартісні характеристики — у табл.1.2.

Таблиця 1.1 - Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

№	Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
			АТ „Норд”		„Лехел”	
			„Фріз”	„Сірі		
1	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
2	Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	0,19
3	Ємність НТВ	дм³	50	40	60	0,20
4	Дизайн, у балах за 10-бальною	бал	6	4	5	0,15
5	Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 1.2 - Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

№	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		„Фріз”	„Сіріус”	„Лехел”
1	Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
2	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М),	4500	6600	5000

Необхідно:

- 1) Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства „Норд” стосовно холодильника фірми „Лехел”;
- 2) Обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок.

Рішення:

1. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$k_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (1)$$

де $I_{ТП}$ - індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{ЕП}$ - індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (2)$$

де q_i — одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i — коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}, \quad (3)$$

де $P_{оцін}$ — значення параметра виробу, який оцінюється,

$P_{баз}$ — значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}, \quad (4)$$

де $Ц_{спож}^{оцін}, Ц_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M, \quad (5)$$

де M — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Фріз» (стосовно марки-конкурента «Лехел»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1;$$

$$q_2 = \frac{-15}{-12} = 1,25;$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0,83;$$

$$q_4 = \frac{6}{5} = 1,2;$$

$$q_5 = \frac{280}{240} = 1,17;$$

$$I_{ТП} = 1 \times 0,3 + 1,25 \times 0,19 + 0,83 \times 0,2 + 1,2 \times 0,15 + 1,17 \times 0,16 = 1,0707$$

б) економічні параметри

$$I_{EP} = \frac{1700 + 4500}{1700 + 5000} = \frac{6200}{6700} = 0,925;$$

в) інтегральний показник

$$k_{int} = \frac{1,0707}{0,925} = 1,158 > 1.$$

3. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Сіріус» (стосовно марки-конкурента „Лехел”):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77;$$

$$q_2 = \frac{-12}{-12} = 1;$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0,67;$$

$$q_4 = \frac{4}{5} = 0,8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1,04;$$

$$I_{TP} = 0,77 \times 0,3 + 1 \times 0,19 + 0,67 \times 0,2 + 0,8 \times 0,15 + 1,04 \times 0,16 = 0,8414;$$

б) економічні параметри

$$I_{EP} = \frac{1400 + 6600}{1700 + 5000} = \frac{8000}{6700} = 1,194;$$

в) інтегральний показник

$$k_{int} = \frac{0,8414}{0,194} = 0,7051 < 1.$$

Отже, підприємству «Норд» можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Фріз», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $k_{int}=1,158 > 1$. Холодильник «Сіріус» не буде конкурентоспроможним на даному ринку.

Ситуація 2

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати його оцінку за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У табл. 2.1 представлені ціни на продукцію підприємств рибної галузі, яка відповідає вищезазначеним умовам.

Таблиця 2.1 - Ціни на продукцію підприємств рибної галузі (грн.)

№	Найменування продукції	Одиниця виміру	Виробники				
			ПрАТ «Укрриба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ПрАТ «Море-продукти»	ТОВ «ЮТА»
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Риба солена</i>							
1	Кілька	кг	3,0	3,25	2,95	3,3	3,2
2	Лосось	кг	17,5	—	16,5	17,0	16,0
3	Оселедець	кг	4,2	4,3	4,0	3,9	4,5
4	Скумбрія	кг	8,0	7,4	8,5	—	8,0
5	Лосось (філе)	кг	65,0	70,0	64,5	—	—
<i>Риба гарячого копчення</i>							
6	Мінтай	кг	9,5	—	10,2	10,0	10,5
7	Пелінгас	кг	10,0	13,0	12,5	—	—
8	Скумбрія	кг	8,0	11,7	9,4	9,6	8,5
9	Скумбрія (рулет)	кг	14,5	15,5	—	—	16,0
10	Окунь	кг	17,5	—	17,1	—	—
<i>Риба холодного копчення</i>							
11	Кілька	кг	5,3	5,4	5,25	5,15	5,3
12	Лосось	кг	24,5	—	24,5	24,0	—
13	Форель	кг	59,0	66,0	—	—	—
14	Лосось (філе)	кг	70,0	72,0	—	69,5	—
15	Мойва	кг	6,7	—	6,6	7,1	7,0
16	Плотва	кг	5,2	—	5,3	5,5	—
17	Палтус	кг	40,0	45,0	43,2	42,5	—
18	Оселедець (філе)	кг	8,5	8,5	—	9,0	8,7
19	Оселедець	кг	6,0	5,25	—	4,75	6,5
20	Скумбрія (спинка)	кг	13,0	—	12,6	11,7	12,0
21	Скумбрія (без голови)	кг	10,0	10,6	10,5	11,0	10,5
22	Скумбрія (з головою)	кг	8,7	10,0	9,0	10,5	10,0
<i>Продукція фасована та в вакуумній упаковці</i>							
23	Оселедець х/к	шт	7,0	7,0	7,5	—	6,5
24	Скумбрія х/к	шт	10,0	10,2	9,8	—	9,5
25	Кілька х/к	шт	2,0	—	2,2	2,1	—
26	Мойва х/к	шт	2,7	—	2,5	2,5	—
27	Лосось (брюшки) х/к	шт	6,0	—	5,5	—	6,0
29	Форель (спинка) х/к	шт	5,5	—	5,5	—	5,0
30	Палтус х/к	шт	7,0	11,8	8,5	—	—
31	Лосось (брюшки) с/с	шт	4,8	4,85	5,0	4,5	5,5
32	Лосось (нарізка) с/с	шт	8,0	8,6	9,2	8,0	—

Рибна кулінарія							
33	Масло ікорне	шт	2,1	—	2,0	—	—
34	Масло лососево	шт	2,2	3,0	—	3,95	—
35	Масло з оселедців	шт	2,5	2,6	—	2,4	—
36	Масло з креветок	шт	2,2	—	2,5	3,95	—

Необхідно:

– на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства;

– зробити узагальнені висновки про рівень конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Укрриба».

Рішення:

При оцінці рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем ціни найбільш конкурентноздатним буде товар, який відповідає умові:

$$I_{ц} = \frac{C_i}{C_0} \rightarrow \min, \quad (2.1)$$

де $I_{ц}$ – індекс конкурентноздатності товару за ціною;

C_i – ціна товару, що аналізується;

C_0 – ціна базового товару.

В якості базового доцільно вибрати товар того виробника, ціна на який є мінімальною.

Отримані в результаті розрахунків індекси конкурентноздатності представлені у табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Індекси конкурентноздатності продукції ПрАТ «Укрриба» та його основних конкурентів

№	Найменування продукції	Виробники				
		ПрАТ «Укрриба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ПрАТ «Море-продукти»	ТОВ «ЮТА»
1	2	3	4	5	6	7
<i>Риба солена</i>						
1	Кілька	1,02	1,1	1,0	1,12	1,08
2	Лосось	1,09	—	1,03	1,06	1,0
3	Оселедець	1,08	1,1	1,03	1,0	1,15
4	Скумбрія	1,08	1,0	1,15	—	1,08
5	Лосось (філе)	1,01	1,09	1,0	—	—
<i>Риба холодного копчення</i>						
6	Кілька	1,03	1,05	1,02	1,0	1,03
7	Лосось	1,02	—	1,02	1,0	—
8	Форель	1,0	1,12	—	—	—

9	Лосось (філе)	1,01	1,04	—	1,0	—
10	Мойва	1,02	—	1,0	1,08	1,06
11	Плотва	1,0	—	1,02	1,06	—
12	Палтус	1,0	1,13	1,08	1,06	—
13	Оселедець (філе)	1,0	1,0	—	1,06	1,02
14	Оселедець	1,26	1,11	—	1,0	1,37
15	Скумбрія (спинка)	1,11	—	1,08	1,0	1,03
16	Скумбрія (без голови)	1,0	1,06	1,05	1,1	1,05
17	Скумбрія (з головою)	1,0	1,15	1,04	1,21	1,15
<i>Риба гарячого копчення</i>						
18	Мінтай	1,0	—	1,07	1,05	1,11
19	Пелінгас	1,0	1,3	1,25	—	—
20	Скумбрія	1,0	1,46	1,18	1,2	1,06
21	Скумбрія (рулет)	1,0	1,07	—	—	1,1
22	Окунь	1,02	—	1,0	—	—
<i>Продукція фасована та в вакуумній упаковці</i>						
23	Оселедець х/к	1,08	1,08	1,15	—	1,0
24	Скумбрія х/к	1,05	1,07	1,03	—	1,0
25	Кілька х/к	1,0	—	1,1	1,05	—
26	Мойва х/к	1,08	—	1,0	1,0	—
27	Лосось (брюшки) х/к	1,09	—	1,0	—	1,09
29	Форель (спинка) х/к	1,1	—	1,1	—	1,0
30	Палтус х/к	1,0	1,69	1,21	—	—
31	Лосось (брюшки) с/с	1,07	1,08	1,11	1,0	1,22
32	Лосось (нарізка) с/с	1,0	8,6	9,2	1,0	—
<i>Рибна кулінарія</i>						
33	Масло ікорне	1,05	—	1,0	—	—
34	Масло лососеве	1,0	1,36	—	1,80	—
35	Масло з оселедців	1,04	1,08	—	1,0	—
36	Масло з креветок	1,0	—	1,14	1,80	—

Рівень конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Укрриба» є досить високим: з 36 найменувань 15 є конкурентноздатними за ціною. Для забезпечення конкурентноздатності інших 21 асортиментних позицій, ціни на них треба переглянути в бік зниження.

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

- знання методологічних засад стратегічного управління;
- розуміння актуальних ключових завдань стратегічного управління на підприємстві та способи їх вирішення;
- знання методичних підходів до реалізації обраних стратегій.

Застосування знань і розуміння:

- здатність аналізувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- здатність розробляти стратегічний набір підприємства;
- здатність здійснювати матричний аналіз стратегічних позицій підприємства;
- здатність оцінювати ефективність стратегічних заходів;
- здатність приймати та аналізувати стратегічні рішення;
- здатність використовувати базові стратегічні підходи для виявлення конкурентних переваг підприємства;
- здатність застосовувати організаційні інструменти щодо ефективного впровадження стратегічного підходу до управління діяльністю підприємств;
- здатність оперувати прийомами управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Формування суджень:

- здатність автоматизувати та оптимізувати роботу за допомогою інформаційних технологій.
- здатність критично осмислювати проблемні питання стратегічного управління
- здатність формулювати стратегічне бачення вирішення загальнокорпоративних проблем розвитку
- здатність відображати об'єктивну дійсність, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері стратегічного управління

Основна література

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

Додаткова література

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр.пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Господарський кодекс України No436-IV від 16.01.2003 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Т. Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія “Економіка”. – 2013. – Випуск 23. – С. 51-54.
4. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч.посіб. / В. Осовська Г. О. Л. Фіщук, В. І. Жалінська. – Київ : Кондор, 2011. – 196 с.
5. Стратегічне управління корпораціями [Текст] : навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвєєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2016. – 480 с.
6. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс : [навч. посіб.] / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2012.
7. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш; Київ : Кондор, 2011. – 288 с.
8. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

ТЕМА 1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління

- 1) Концептуальні підходи до управління
- 2) Переваги стратегічного підходу до управління
- 3) Складові системи стратегічного управління
- 4) Модель стратегічного управління
- 5) Школи стратегічного управління

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку (див. розд. 6 і 7), порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом — див. розд. 3) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір» — див. розд. 8).

Концепція стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення, має такі характерні особливості:

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства; підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації.

4. Допомогає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств.

6. Створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Стратегічне управління дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Стратегічне управління дозволяє досягти таких *основних результатів*:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять до підприємства; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу підприємства.

2. Забезпечити чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища

та його відповідну адаптацію до цих змін.

Стратегічне управління такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Об'єктом стратегічного управління виступають процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо, та управління їх розвитком і функціонуванням.

Суб'єктом стратегічного управління виступає керівництво підприємства. Для стратегічного типу управління характерним є участь всього персоналу в обговоренні і опрацюванні стратегії.

Враховуючи напрями і результати аналізу об'єктів стратегічного управління, процесів, які визначають їх функціонування, і суперечностей, які є джерелом розвитку, можна сформулювати базові *принципи стратегічного управління підприємством*.

- Принцип рефлексії.
- Принцип самоорганізації.
- Принцип обмеженої раціональності.
- Принцип самовизначення.
- Принцип диверсифікації.
- Принцип резервування ресурсів.
- Принцип безперервної адаптації.

ТЕСТИ

Термін «стратегія» походить з

- A. військового лексикону;
- B. політичної термінології;
- C. історичного характеру;
- D. мистецького лексикону.

Вперше термін «стратегія» у сфері економіки підприємства у 1962 році використав

- A. П. Хейне;
- B. Б. Олін;
- C. А. Чендлер;
- D. це їх спільне напрацювання.

Стратегічне управління - це

- A. комплекс процесів та способів розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства;
- B. втілення системного підходу до управління;
- C. реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
- D. комплекс дій і рішень, необхідних для здійснення місії підприємства.

Яку основну концепцію стратегії можна виокремити

- A. ліберальну;
- B. філософську;
- C. організаційно-управлінську;
- D. свій варіант відповіді.

Фактор, що найбільш суттєво впливає на зміст стратегії у ринковій економіці

- A. вплив і бажання держави;
- B. міжнародні відносини;
- C. потреби клієнтів;
- D. протестні настрої суспільства.

Мета планування на підприємстві

- A. забезпечення перспективами роботи всіх членів колективу;
- B. забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі;
- C. отримання вигідних контрактів від держави;
- D. нарощування обсягів продукції

Яка теорія управління підприємством найбільш відповідає сучасній комерційній діяльності фірм

- A. товарна орієнтація;
- B. збутова орієнтація;
- C. ринкова орієнтація;
- D. стратегічне планування.

Концепція стратегічного управління лежить в основі

- A. стратегічного мислення;
- B. соціальної політики;
- C. балансових розрахунків;
- D. інвестиційної діяльності.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива, якщо

- A. реалізується політика економічного зростання;
- B. ефективно працюють інституційні структури держави;
- C. достатнє забезпечення ресурсами;
- D. підприємство стратегічно орієнтоване.

Стратегія компанії включає в себе наступну основну складову

- A. ефективну корпоративну політику, націлену на виживання;

- В. продумані цілеспрямовані дії;
- С. реакцію на непередбачуваний розвиток подій;
- Д. свій варіант відповіді.

ТЕМА 2. Основні моделі та методи прийняття стратегічних рішень

- 1) Моделі прийняття стратегічних рішень.
- 2) Методи прийняття стратегічних рішень

На практиці використовуються моделі прийняття стратегічних рішень, основними з яких є: 1. Аналіз господарського і продуктового портфеля; 2. Ситуаційний аналіз; 3. Матриця Ансоффа; 4. Матриця конкуренції М.Портера; 5. PIMS - аналіз; 6. GAP - аналіз; 7. ABC - аналіз; 8. Маржинальний аналіз.

Прийняття стратегічних управлінських рішень неможна уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високий рівень невизначеності та як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексний аналіз позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на економічне становище підприємства у майбутньому, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства.

Метод стратегічного аналізу ґрунтується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методів та прийомів дослідження.

Загальнонаукові методи і прийоми є універсальними і можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки, техніки, мистецтва. До методів і прийомів цієї групи належать індукція, дедукція, аналіз, синтез, порівняння, аналогія, спостереження, моделювання, абстрагування, конкретизація, оцінка, класифікація та ін.

Окрім загальнонаукових методів, в процесі проведення стратегічного аналізу, виникає потреба застосування різних прикладних методів і прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у сім груп. Кожен вид стратегічного аналізу охоплює кілька прикладних методів і прийомів:

1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства: аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок; кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економетричне моделювання; PEST-аналіз;

2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції): аналіз життєвого циклу галузі: аналіз вхідних і вихідних бар'єрів галузі; бенчмаркінг; кластерний аналіз; метод сценаріїв; імітаційне моделювання; методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);

3) стратегічний аналіз підприємства: аналіз основних компетенцій і основних можливостей; аналіз вектора зростання; ЕТОР-аналіз (аналіз загроз

зовнішнього оточення і профілю можливостей); SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій); матриця BCO (матриця "Зростання / Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою); матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції"); матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell), PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки); аналіз життєвого циклу підприємства; аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій; аналіз вразливості підприємства; порівняльний аналіз "цілі – план – факт – оптимізація – відхилення"; причинно-наслідковий аналіз;

4) стратегічний аналіз: аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; життєвого циклу продукту і фінансової ситуації; життєвого циклу продукту і конкуренції; життєвого циклу продукту і менеджменту; життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; впливу зацікавлених сторін;

5) стратегічний фінансовий аналіз: підготовка проєктованих фінансових звітів; прогнозування за методом процента від продажу; стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб; розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностика (прогнозування) банкрутства;

6) стратегічний інвестиційний аналіз: чиста приведена вартість; методи формування господарського портфеля; методи варіантного аналізу; аналіз ризиків;

7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень: матриця вибору головної стратегії; аналіз ключових факторів успіху; методи імітаційного моделювання; теорія ігор; теорія масового обслуговування; методи сітьового аналізу; методи експертних оцінок; підготовка стратегічного плану.

ТЕСТИ

Що означає місія для підприємства

- A. підсумок діяльності у певному періоді;
- B. річний звіт про економічні результати;
- C. мета існування підприємства;
- D. директива керівних органів.

Під час формування місії намагаються

- A. надати перевагу кредо перед образом;
- B. надати перевагу образу перед кредо;
- C. розділити кредо та образ;
- D. поєднати образ і кредо підприємства.

Множина цілей потребує

- A. виділення головних цілей підприємства;
- B. їх класифікації;
- C. розділення цілей на головні та допоміжні;
- D. отримання однієї головної цілі.

Місія передбачає формування

- A. фінансових цілей;

- В. виробничих цілей;
- С. стратегічних цілей;
- Д. правильні відповіді у варіантах А і В.

Основні вимоги до цілей

- А. їх підпорядкування довгостроковому плану;
- В. їх підпорядкування довгостроковому прогнозу;
- С. врахування досвіду інших країн;
- Д. конкретність, досяжність, гнучкість, орієнтованість у часі.

Стрижень господарської діяльності підприємства – це

- А. бізнес-план підприємства;
- В. результат визначення цілей;
- С. корпоративна стратегія;
- Д. конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

ТЕМА 3. Стратегічний аналіз і прогнозування розвитку середовища організації

- 1) Середовище як об'єкт стратегічного аналізу
- 2) Чинники макросередовища та мікросередовища
- 3) Внутрішнє середовище
- 4) Зміст стратегічного аналізу середовища
- 5) Аналіз можливостей і загроз

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне середовище організації, а також шляхів досягнення стратегічних цілей організації. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку організації, здійснюється науково-обґрунтована всебічна і своєчасна підтримка, прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими *ознаками*:

- 1) орієнтація на майбутнє;
- 2) високий рівень невизначеності;
- 3) глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Метою стратегічного аналізу є змістовий і в певній мірі формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей можливих напрямів його розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку організації, її організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення її позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань

важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

1. у якому становищі перебуває організації зараз;
2. в якому становищі вона повинно бути через певний проміжок часу;
3. які існують шляхи досягнення багатого становища і якими способами його можна досягнути.

Виходячи з цього можна зробити висновок про основи методології стратегічного аналізу, який повинен бути озброєний такими прийомами:

- прийом оцінки поточного становища організації;
- прийом прогнозування і планування показників діяльності організації;
- прийом альтернативного аналізу для підготовки рішень.

Стратегічний аналіз тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнутий контур.

Етапи стратегічного аналізу: 1 –аналіз дії; 2 – аналіз можливостей; 3 – аналіз виконання; 4 –аналіз модернізації; 5 –аналіз досвіду.

І етапом цього процесу є аналіз дії нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість дії, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (II); пересвідчитись у реальності виконання стратегій за умови виникнення можливих перешкод, обмежень (III); розробити план модернізації стратегії у нестабільному ринковому середовищі (IV); здійснити остаточну оцінку враховуючи результати не лише віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (V) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час.

Отже, стратегічний аналіз – це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

Результатом стратегічного аналізу стає система моделі об'єкта та його оточення. Система моделі –це результат стратегічного аналізу, складається за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, при цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

- 1) аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження з метою оцінки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив;
- 2) стратегічний аналіз внутрішнього середовища – як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей.

У практичній діяльності розрізняють прогноз і прогнозування. *Прогноз* - оцінка майбутньої діяльності, а *прогнозування* - це вид передбачення, оскільки ті, хто цим займається, отримують інформацію про майбутнє.

У системі управління соціально-економічними процесами суспільства, регулюванні підсумків та динаміки його розвитку, у забезпеченні нормального функціонування комерційних організацій особливе місце посідає *прогнозування*.

Прогнозування - це найважливіша процедура стратегічного планування розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних

елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробці довготермінових та середньо термінових прогнозів щодо економіки підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Під *стратегічним прогнозом* слід розуміти емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Стратегічне прогнозування виступає як важлива зв'язуюча ланка між теорією та практикою регулювання діяльності організації. Воно виконує дві головні функції. Перша з них - передбачення (опису), друга, безпосередньо пов'язана з першою - розпоряджувальна, що сприяє оформленню прогнозу в план діяльності.

ТЕСТИ

Аналіз зовнішнього середовища є

- A. змогою посилення конкурентних переваг підприємства;
- B. політичною складовою стратегії підприємства;
- C. передумовою формування стратегії діяльності підприємства;
- D. свій варіант відповіді.

Сукупність чинників зовнішнього середовища поділяють на

- A. мікросередовище і макросередовище;
- B. сприятливі та шкідливі;
- C. стабільні та змінні;
- D. надійні та ненадійні.

Моніторинг зовнішнього середовища – це

- A. аналіз етапів розвитку підприємства;
- B. контроль за виконанням бізнес-плану;
- C. відстеження інформації про стан зовнішнього середовища;
- D. методологія вивчення зовнішнього середовища.

Мета аналізу внутрішнього середовища

- A. поглиблення конкурентних переваг;
- B. виявлення слабких сторін;
- C. врахування результатів дослідження при перегляді стратегії діяльності;
- D. свій варіант відповіді.

Довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами

- A. Кейнс Дж.М.;
- B. Мазенцев К.;
- C. Портер М.;
- D. Олін Б.

Основною метою проведення стратегічного аналізу є...

- A. вивчення та прогнозування стану економіки в цілому;
- B. дослідження стадії циклу, на якому перебуває економіка;
- C. аналіз передумов прийняття рішення про вибір ринків;

D. встановлення негативних і позитивних впливів окремих ключових факторів середовища на майбутню діяльність підприємства.

До найбільш розповсюджених методів проведення стратегічної оцінки середовища відносять...

- A. SWOT-аналіз;
- B. бальний метод аналізу впливів;
- C. немає правильних відповідей;
- D. всі наведені вище відповіді правильні.

Для комплексного аналізу середовища використовують...

- A. SWOT-аналіз;
- B. бальний метод аналізу впливів;
- C. технічний аналіз;
- D. кореляційний аналіз.

Від перших букв англійських слів strength – сила, weak – слабкість, opportunity – можливість, threat – загроза походить назва методу...

- A. SHELL/DPM;
- B. ADL;
- C. SPACE;
- D. SWOT.

В основі методу SWOT - аналізу лежить...

- A. регресійне рівняння;
- B. матриця;
- C. кореляційний аналіз;
- D. факторний аналіз.

Відповідність і достатність стратегічних можливостей для розробки й реалізації стратегії, що зміцнює її конкурентну позицію – це...

- A. стратегічний потенціал підприємства;
- B. конкурентоспроможність підприємства;
- C. SWOT-аналіз;
- D. потенціал підприємства

Аналіз внутрішнього середовища вимагає використання...

- A. програмно-цільового підходу;
- B. структурного підходу;
- C. аналітичного підходу;
- D. системного підходу.

Перше питання аналізу внутрішнього середовища – це...

- A. питання структуризації його факторів, підсистем тощо;
- B. процес визначення місії;
- C. визначення сфери діяльності;
- D. управління персоналом.

Завдання 1.

Характеристики ринків та конкурентного статусу сфер бізнесу (СБ) оцінені

за 10 бальною шкалою (табл. 1.1 – 1.2). Запропонуйте для кожної СБ рішення щодо інвестування. Діаметр окружностей відповідає місткості ринків, сектори — завойованим часткам ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.1 – Привабливість ринків

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу				
		1	2	3	4	5
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	2	7	8
Якість ринку	0,2	9	3	3	9	8
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	2	6	9
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	4	8	7
Результат:						

Таблиця 1.2 – Конкурентний статус

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу				
		1	2	3	4	5
Відносна позиція на ринку	0,35	2	2	4	5	6
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	2	3	5	4
Відносний потенціал НДДКР	0,2	3	1	2	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,15	6	5	8	9	10
Результат:						

Таблиця 1.3 – Місткість ринку та його частка, що зайнята певною сферою бізнесу

Показники	Сфери бізнесу				
	1	2	3	4	5
Місткість ринку, тис. грн.	5000	5800	7500	7400	2600
Частка ринку, %	5,60	12,76	10,13	5,00	8,08

Розв'язок:

за допомогою формули розрахунку середньо очікуваного результату:

$$R_i = \sum R_{ij} p_{ij}$$

- 1) Визначити показники привабливості галузі та конкурентної позиції для кожної сфери бізнесу.

Привабливість галузі для

СБ1: $Re = 9 \cdot 0,3 + 9 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,3 + 10 \cdot 0,2 = 8,9$;

аналогічно для

СБ2 = 4,5; СБ3 = 2,6; СБ4 = 7,3; СБ5 = - 8,1.

Конкурентна позиція

СБ1: $Re = 2 \cdot 0,35 + 2 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,2 + 6 \cdot 0,15 = 2,9$;

аналогічно для СБ2 = 2,3; СБ3 = 3,9; СБ = 5,4; СБ5 = 6,0.

2) Нанести координати на матрицю (рис. 1.1);

3) Для визначення діаметрів кіл треба перевести значення місткості ринків в міліметри, тобто для СБ1 діаметр кола складе 5 мм; для СБ2 - 5,8 мм; для СБ3 = 7,5 мм; для СБ4 = 7,4 мм; для СБ5 = 2,6 мм.

Частки ринку, що завойовані сферами бізнесу можна відобразити, якщо перевести відсотки у градуси:

для СБ1 5,6% будуть приблизно дорівнювати 20° ($360^\circ * 0,056 = 20,16^\circ$);

для СБ2 = 46° , для СБ3 = 36° ; для СБ4 = 21° ; для СБ5 = 29° .

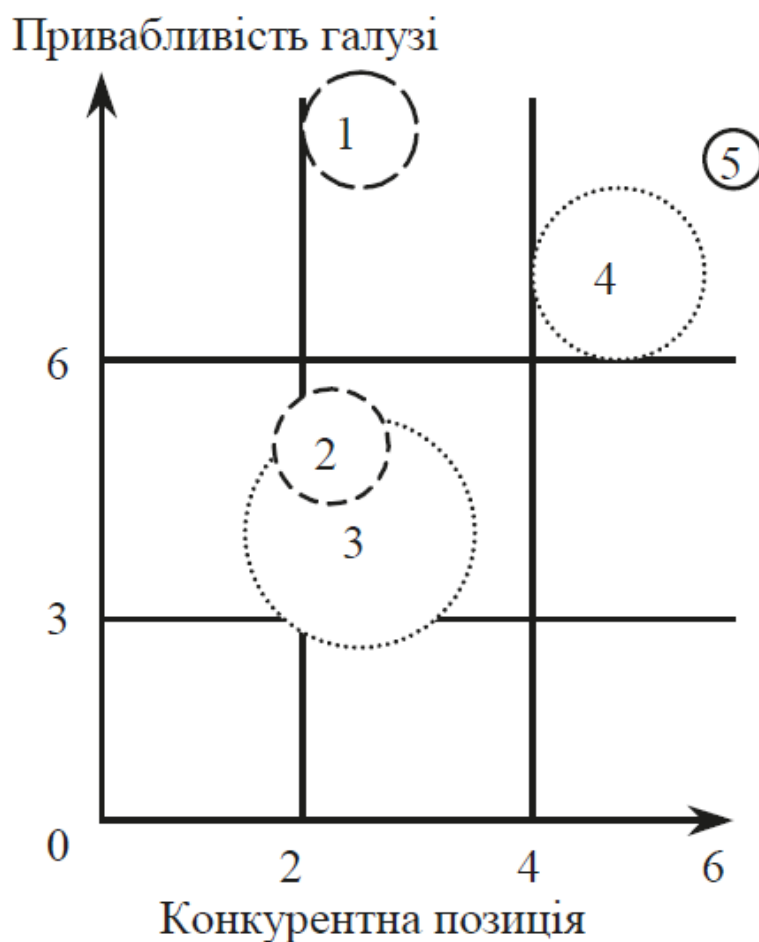


Рисунок 1.1 –

Висновки: найбільш привабливі для інвестування сфери бізнесу № 1, 4 та 5, середній пріоритет для інвестицій мають сфери бізнесу № 3 та 2.

Завдання 2.

Для визначення конкурентної позиції необхідно визначити основні параметри, що здійснюють на неї найбільш вагомий вплив. Такими параметрами здебільшого є: рентабельність виробництва, ефективність маркетингу, можливість зростання ринку, ефективність використання виробничих

потужностей, якість продукції та її собівартість. Всі параметри оцінюються у відносних показниках.

Конкурентна позиція фірми визначається за формулою очікуваного середнього результату (Re). Фірма, яка отримала найбільше значення Re, займає лікуючу позицію на ринку.

Завдання. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 2.1). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію не зростає, платоспроможність споживачів зменшується?

Таблиця 2.1 – Параметр конкурентоспроможності фірм

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	30	50	80
Маркетинг	0,2	70	30	50
Зростання ринку	0,15	40	55	30
Використання потужностей	0,05	30	70	80
Якість	0,3	60	50	70
Собівартість	0,05	70	80	50

Розв'язок:

1) Визначити для кожної фірми значення середньо очікуваного результату (Re):

$$R1 = 30 \cdot 0,25 + 70 \cdot 0,2 + 40 \cdot 0,15 + 30 \cdot 0,05 + 60 \cdot 0,3 + 70 \cdot 0,05 = 7,5 + 14 + 6 + 1,5 + 18 + 3,5 = 50,5$$

$$R2 = 50 \cdot 0,25 + 30 \cdot 0,2 + 55 \cdot 0,15 + 70 \cdot 0,05 + 50 \cdot 0,3 + 80 \cdot 0,05 = 2,5 + 15 + 8,25 + 3,5 + 15 + 4 = 48,25$$

$$R3 = 80 \cdot 0,25 + 50 \cdot 0,2 + 30 \cdot 0,15 + 80 \cdot 0,05 + 70 \cdot 0,3 + 50 \cdot 0,05 = 20 + 25 + 4,5 + 4 + 2,1 + 2,5 = 58,1$$

Тобто фірма 3 є безперечним лідером на ринку, фірма 1 - переслідуючий лідера, а фірма 2 - аутсайдер.

За умов, коли попит на продукцію не зростає, а платоспроможність споживачів зменшується, фірмам слід зменшувати ціни за рахунок зменшення собівартості продукції та підвищувати її якість. Фірмі-переслідуючій слід більш ефективно використовувати виробничі потужності. Лідеру для збереження існуючого становища необхідно посилити маркетингову діяльність з метою збільшення частки ринку.

ТЕМА 4. Стратегії та «стратегічний набір» в управлінні

- 1) Сутність стратегії
- 2) «Стратегічний набір»
- 3) Загальні та загальноконкурентні стратегії
- 4) Ресурсні стратегії

- 5) Функціональні стратегії
- 6) Комплексні стратегії

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягнє ним за умови виконання певних вимог.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія – це спосіб досягнення цілі);
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Для використання переваг від наявності «стратегічного набору» він має гнучко змінюватися у відповідних своїх складових при зміні умов функціонування в публічній сфері (рис. 4.1).

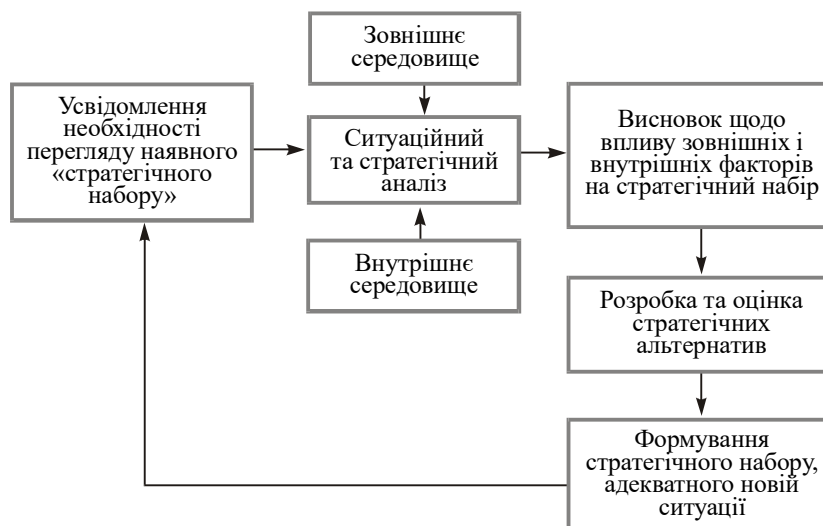


Рис. 4.1. Коригування стратегічного набору

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

- загальні для всієї конкретної публічної сфери в цілому;
- загальні конкурентні за окремими напрямками адміністрування;
- функціональні для кожної з функціональних підсистем;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального типів стратегій.

Загальні стратегії – основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення «стратегічної прогалини» та досягнення стратегічних цілей.

ТЕСТИ

Термін «стратегія» походить з

- A. військового лексикону;
- B. політичної термінології;
- C. історичного характеру;
- D. мистецького лексикону.

Вперше термін «стратегія» у сфері економіки підприємства у 1962 році використав

- A. П. Хейне;
- B. Б. Олін;
- C. А. Чендлер;
- D. це їх спільне напрацювання.

Яку основну концепцію стратегії можна виокремити

- A. ліберальну;
- B. філософську;

- C. організаційно-управлінську;
- D. свій варіант відповіді.

Фактор, що найбільш суттєво впливає на зміст стратегії у ринковій економіці

- A. вплив і бажання держави;
- B. міжнародні відносини;
- C. потреби клієнтів;
- D. протестні настрої суспільства.

Мета планування на підприємстві

- A. забезпечення перспективами роботи всіх членів колективу;
- B. забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі;
- C. отримання вигідних контрактів від держави;
- D. нарощування обсягів продукції

Стратегія компанії включає в себе наступну основну складову

- A. ефективну корпоративну політику, націлену на виживання;
- B. продумані цілеспрямовані дії;
- C. реакцію на непередбачуваний розвиток подій;
- D. свій варіант відповіді.

Формулювання стратегії

- A. вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;
- B. потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;
- C. система розподілу і поповнення ресурсів;
- D. дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах.

Реалізація ресурсних стратегій означає

- A. формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства;
- B. розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
- C. правильна відповідь відсутня;
- D. всі відповіді правильні.

ТЕМА 5. Формування системи альтернативного стратегічного вибору

- 1) Поняття стратегічних альтернатив
- 2) Методи вибору стратегічних альтернатив
- 3) Експертні методи в стратегічному виборі

Сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку

альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході альтернативність виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

Отже, на основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства.

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

До чинників, що впливають на вибір стратегії можна віднести наступні:

- 1) розмір підприємства;
- 2) диверсифікованість підприємства;
- 3) стан галузі і позиція на ній підприємства.

ТЕСТИ

Які з наступних чинників можуть впливати на вибір стратегії

- A. наявність фінансових ресурсів;
- B. відношення вищого керівництва до ризику;
- C. зобов'язання за попередніми стратегіями;
- D. всі перераховані чинники.

«Крива досвіду» характеризує

- A. зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання масштабів виробництва за рахунок економії на умовно-постійних витратах;
- B. зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання обсягів виробництва на конкретному підприємстві;
- C. вплив стажу роботи персоналу підприємства на продуктивність праці;

D. зростання прибутковості діяльності підприємства в залежності від виробничої потужності і наявності основних засобів.

Модель «Продукт — ринок» дає змогу оцінити

A. прибутковість реалізації конкретного товару на певному ринку;

B. конкурентоспроможність товару;

C. потенційну ємність ринку;

D. ступінь ризику виробничо-господарської діяльності підприємства при реалізації конкретного товару на певному ринку.

За допомогою моделі ділового аналізу PIMS визначають

A. вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства;

B. залежність відносної долі ринку від якості продукції;

C. вплив фази життєвого циклу підприємства на вибір стратегії конкуренції.

Результатом портфельного аналізу виступає

A. оцінка господарської діяльності підприємства з метою вибору напрямків вкладення коштів в більш прибуткові (або перспективні) сфери;

B. оцінка фази життєвого циклу товару;

C. визначення резервів підвищення рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства;

D. формування конкурентної карти ринку.

Які показники застосовуються в стратегічному аналізі в матриці БКГ

A. «привабливість» ринку; стратегічна позиція фірми на ринку;

B. обсяги продажів продукції; рентабельність активів;

C. темпи росту галузі; частка ринку.

Яку позицію згідно матриці БКГ займає підприємство, бізнес якого висококонкурентний, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку

A. «зірки»;

B. «важкі діти»;

C. «дійні корови»;

D. «собаки».

Стратегія відступу в матриці БКГ відповідає позиції

A. «зірки»;

B. «важкі діти»;

C. «дійні корови»;

D. «собаки».

Яку стратегію згідно матриці БКГ застосовують до сильних «зірок» і «важких дітей»

A. збільшення частки ринку;

B. «збирання врожаю»;

C. ліквідація бізнесу.

За якими критеріями будується матриця в моделі МакКінсі

A. темп зростання ринку;

B. стадії життєвого циклу;

- С. відносна частка ринку;
- Д. привабливість галузі.

Для позиції підприємства «Переможець» у моделі GE/McKinsey характерні

- А. високий та середній рівень привабливості ринку та наявність сильних конкурентних переваг;
- В. найвищий рівень привабливості ринку;
- С. відсутність особливих якостей ринку та переваг підприємства.

Згідно моделі GE/McKinsey стратегію вибіркового інвестування в тільки дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти обирають підприємства, які займають позиції

- А. «переможець»;
- В. «переможений»;
- С. «сумнівний бізнес»;
- Д. «середній бізнес».

В моделі ADL вибір стратегії відбувається в залежності від

- А. конкурентної позиції підприємства і фази життєвого циклу сектору ринку;
- В. темпу росту і відносної долі ринку;
- С. фази життєвого циклу підприємства і рентабельності діяльності.

Які стратегії може вибрати підприємство згідно моделі ADL, яке має домінуючу позицію і знаходиться у фазі спаду

- А. вихід з ринку;
- В. утримання конкурентного середовища;
- С. збільшення частки ринку.

Матриця Хофера-Шендела «Життєвий цикл галузі — конкурентна перевага підприємства» призначена для

- А. оптимізації портфелю сфер бізнесу за параметром «стадія життєвого циклу галузі»;
- В. оцінки інтенсивності конкуренції в галузі;
- С. оптимізації виробничих витрат підприємства;
- Д. визначення фази життєвого циклу підприємства залежно від рівня конкурентоспроможності продукції на ринку.

ТЕМА 6. Стратегічне планування в системі управління

- 1) Основні підходи до формулювання стратегій
- 2) Мета та принципи стратегічного планування
- 3) Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання.
- 4) Моделі стратегічного планування

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу,

організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, розробка стратегічних планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 5) організація виконання планових завдань;
- 6) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

Головними недоліками практичного застосування стратегічного планування вважаються відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів); відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування - сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо ...»)

тощо; слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; догматична гіперболізація значення цифрових показників; не-досконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

ТЕСТИ

В чому полягає принцип «багатоваріантність, альтернативність і селективність»

А. стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;

В. орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну

ситуації поза і усередині підприємства;

С. реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;

Д. урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу.

Завдяки якому підходу до стратегічного планування план, формується в рамках раціонального підходу та базується на використанні математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання

А. «від досягнутого»;

В. оптимізаційний;

С. адаптивний;

Д. креативний.

Розкрийте суть принципу «глобальність, системність, комплексність і збалансованість»

А. стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;

В. орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства;

С. реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;

Д. урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу.

ТЕМА 5. Стратегічний контроль

1) Призначення контролю

2) Етапи стратегічного контролю

3) Вимоги до системи стратегічного контролю

4) Види і типи стратегічного контролю

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю - сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів робіт, що виконуються, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Потреба в стратегічному контролі обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям,

а з іншого, — відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Контролюється хід виконання заходів стратегічного плану: строки, витрати, якість.

Особливістю саме стратегічного контролю є те, що основні предмети контролю - це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія.

Контрольні операції носять аналітичний та оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й стимулюванням учасників стратегічного проекту.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

ТЕСТИ

Який тип стратегічного контролю передбачає перевірку за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю

- А. стратегічний «контроль реалізації»;
- В. стратегічний «контроль передумов»;
- С. «стратегічний нагляд».

Назвіть тип стратегічного контролю, що створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління та не має жорсткого переліку об'єктів

- А. стратегічний «контроль реалізації»;
- В. стратегічний «контроль передумов»;
- С. «стратегічний нагляд».

Головною метою стратегічного контролю є

- А. контроль ходу виконання заходів стратегічного плану;
- В. збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.
- С.** сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Ситуація 11

Діагностика внутрішнього середовища ПАТ «Фея» Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність: оцінювання діючих стратегій; аналіз потенціалу підприємства; визначення сильних і слабких сторін; виявлення конкурентних переваг; оцінювання діючих стратегій.

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 1.1).

Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі - 3 бали; неповне досягнення - 2 бали; часткове досягнення - 1 бал; ціль не досягнута -0 балів.

Підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 1.1 – Ступень досягнення поставлених перспективних цілей

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Збільшення прибутку		+		
Організаційна	Зміна кадрової політики Оптимізація роботи окремих			+	
Маркетингова	Розширення збуту	+			
Соціальна	Задоволення попиту в панчішно-шкарпеткових výroбах	+			
Фінансова	Збільшення активів			+	
Підсумкова оцінка		10			

Однією з причин відхилення від організаційної цілі є постановка нереальної цілі для виконання за короткий проміжок часу, причиною відхилення від фінансової цілі є невчасне її коригування з урахуванням ймовірних змін умов функціонування підприємства.

У процесі адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику. Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е.

¹ Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

Альтмана:

$$Z_{\text{фактор}} = 0,012x_1 + 0,0144x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,009x_5$$

x_1 - 0,6133;

x_2 - 0,1267;

x_3 - 0,0550;

x_4 - 48,7346;

x_5 - 1,4483.

$$Z_{\text{фактор}} = 0,012 * 0,613321 + 0,0144 * 0,126723 + 0,033 * 0,055022 + \\ + 0,006 * 48,7346 + 0,009 * 1,448323 = 0,316.$$

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку проводиться за певною шкалою оцінок. У нашому випадку ступінь ризику дуже високий (<1,8).

Отриманий результат Z-фактора порівняємо з імовірним рівнем ризику, зумовленим цією стратегією; різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора покаже ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства:

$$Z_{\text{фактор прогноз}} = 0,012 * 3,08 + 0,0144 * 0,35 + 0,033 * 0,2795 + \\ + 0,006 * 273,222 + 0,009 * 1,448 = 1,70.$$

Перевищення прогнозованого рівня ризику над фактичним ($1,70 > 0,316$) означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

До показників, які характеризують внутрішню ефективність стратегії, належать:

1) ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);

2) прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, частки прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);

3) продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим щодо поточних витрат і капіталу);

4) зміна частки підприємства на ринку.

Для економічної характеристики підприємства студент повинен зібрати і систематизувати інформацію про основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, оцінити її з погляду достовірності та порівнянності, проаналізувати основні показники діяльності та побудувати аналітичну таблицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки				Темпи зростання показників звітного періоду порівняно з попереднім	Темпи зростання показників поточного періоду порівняно зі звітним
		Попередній рік	Звітний		9 міс. поточного року		
			рік	9 міс.			
Валовий дохід із ПДВ	грн	51392	64517	38710,2	39563	1,255	1,022
Валовий дохід без ПДВ	грн	43474	54469	32681,4	33127	1,253	1,014
Витрати обігу, в сумі	грн	10807	10671	6402,6	6386	0,987	0,997
Прибуток від реалізації	грн	9501	11389	6833,4	6945	1,199	1,016
Прибуток балансовий	грн	1500	1799	1079,4	1123	1,199	1,040
Середня облікова чисельність працівників	Осіб	1103	1103	1103	1103	1,000	1,000
Фонд оплати праці	грн	8328	12134	7280,4	7326	1,457	1,006
Середньорічна вартість основних фондів	грн	18384	17216	17216	17516	0,936	1,017
Середньорічна вартість обігових фондів	грн	22712	27321	27321	27721	1,203	1,015
Рентабельність капіталу	%	0,082	0,104	0,063	0,064	1,281	1,023
Рентабельність власного капіталу	%	0,041	0,047	0,028	0,030	1,160	1,076
Продуктивність праці одного працівника	грн	0,018	0,018	0,011	0,012	1,003	1,073
Прибуток на одного	грн	1,360	1,631	0,979	1,018	1,199	1,040

Тенденції зростання показників спостерігаються при аналізі попереднього, звітного та поточного років; також відбувається зниження витрат обігу.

Тенденції показників рентабельності капіталу відобразимо на стовпчиковій діаграмі (рис. 1.1).

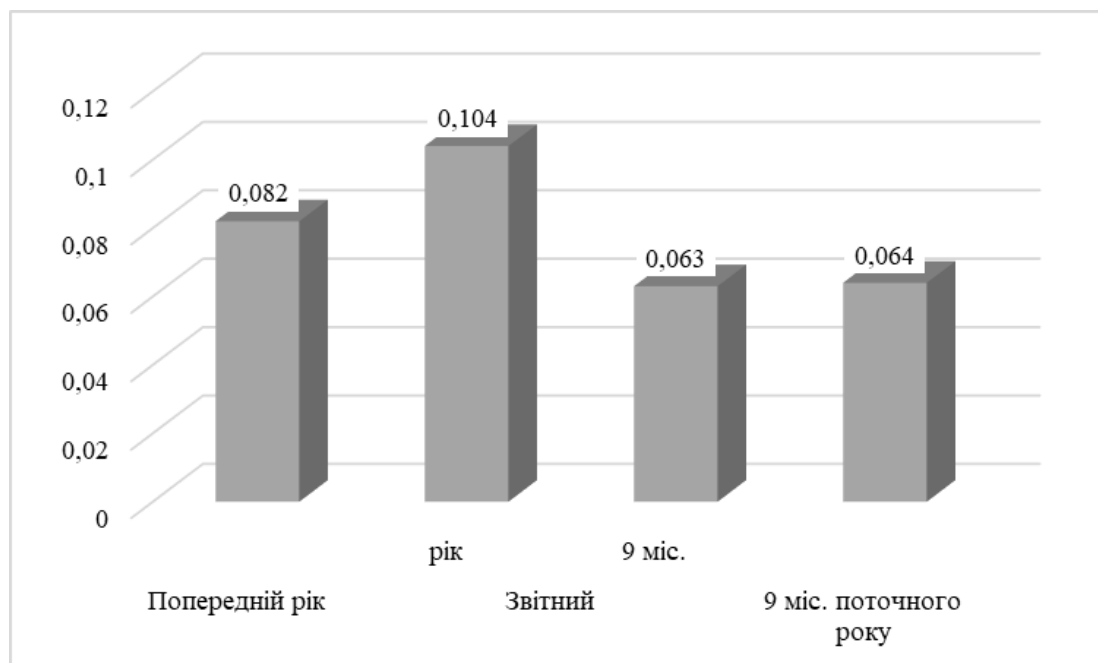


Рисунок 1.1 – Рентабельність ПАТ «Фея»

Зростання спостерігається як при аналізі даних на кінець звітного періоду ($0,104 > 0,082$), так і при аналізі тенденцій на кінець 9-го місяця роботи підприємства звітного і поточного років ($0,064 > 0,063$).

Потім проаналізуємо зміну частки підприємства на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Частка підприємств в виробництві панчішно-шкарпеткових виробів, %

Назва виробника	Попередній	Базовий	Звітний
ПАТ «Фея»	37,6	38,3	40,8
ПАТ «Лаванда»	27,4	28,7	29
ТОВ «Теркурій-2»	7,5	7,8	8,1
ПАТ «Прилуцька панчішна фабрика»	1,8	1,9	2,1
Інші	25,7	23,3	20
Разом	100	100	100

З таблиці випливає, що частка ринку основних конкурентів ПАТ «Україна» поступово збільшується. Це становить велику загрозу для підприємства, з іншого боку — є гарною тенденцією є розвиток самого підприємства.

Частки найбільших виробників шкарпеткової продукції постійно збільшуються, що свідчить про постійний розвиток і удосконалення цих підприємств (наприклад, ЗАТ «Фея» збільшило свою частку з 37,6% у 2004 р. до 40,8% у 2006 р.).

Зробимо загальний висновок щодо внутрішньої ефективності стратегії ПАТ «Фея». Більшість показників внутрішньої ефективності стратегії

підприємства мають дуже малі значення, але мають тенденцію до поступового покращення.

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства: організацію управління; маркетинг, дослідження та розробки; технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж.

Проаналізуємо структуру ПАТ «Фея». Лінійно-функціональна структура управління є основною та домінуючою формою організаційної структури в ПАТ «Фея». Ієрархічність визначається одним з принципів побудови структури організації — визначенням ліній влади.

Наступним кроком проведемо досліджені маркетингової діяльності. Конкурентна стратегія підприємства — це стратегія розширення частини ринку. Стратегією охоплення ринку є диверсифікований маркетинг.

Щодо товарного асортименту, то це підприємство займається виробництвом панчіх, колготок, шкарпеток, гетрів. Щодо глибини асортименту, то номенклатура кожного виду продукції сягає від 100 до 1000 одиниць. В той же час підприємство продовжує розвивати свій асортимент.

Продукція компанії ЗАТ «Україна» вже давно відома й улюблена не тільки в Україні, а й у Росії, Казахстані, Азербайджані, Киргизстані, Молдові і країнах Балтії. ПАТ «Фея» вже відкрило 15 власних магазинів на території України. Підприємство постійно працює над удосконаленням структури збуту. Якщо раніше продаж здійснювався через численних партнерів та власні магазини, то зараз компанія реалізує вироби через мережу ексклюзивних дистриб'юторів, власні магазини та численних партнерів. Торгові агенти компанії працюють в усіх регіонах України. Продукцію фабрики можна знайти в більшості українських супермаркетів.

Унікальна система збуту, створена компанією, дає змогу не тільки вчасно реагувати на стрімко зростаючі обсяги споживання, а й оперативно інформує маркетинговий відділ про зміну споживчих пристрастей. Такий зв'язок зі споживачем дозволяє компанії робити продукцію максимально відповідним вимогам ринку. В Україні реалізується 80% загальних обсягів виробленої продукції, решта йде на експорт. Постійні партнери ЗАТ «Фея» - великі фірми Німеччини, Польщі, Чехії, Словаччини, які розміщують тут свої замовлення.

Дослідницько-конструкторська діяльність на підприємстві ПАТ «Фея» спрямована насамперед на удосконалення продукції відповідно до вимог споживачів, на розроблення нових продуктів для запуску у виробництво, а також на розроблення товарних знаків. Дослідження і розроблення здійснює конструкторське бюро. Патентною роботою займається старший інженер з патентної та винахідницької роботи.

У виробництві підприємство не застосовує хімікатів, які заборонені європейськими хартиями та можуть виявитися шкідливими для здоров'я. Сировину закупають за кордоном. На фабриці є лабораторія, що перевіряє сировину та вироблену продукцію на відповідність вимогам державних стандартів і має право проводити сертифікацію.

Фірма пропонує власну продукцію європейської якості. Вся продукція

сертифікована відповідно до обов'язкових нормативів із безпеки відповідно до діючих стандартів. Середні ціни не дають підприємству збанкрутувати, до того ж вони відповідають затратам та якості виробів.

При оцінюванні персоналу підприємства проаналізуємо динаміку його чисельності та склад, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Для цього скористаємося табл. 1.3–1. 4.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика руху кадрів

№ з/п	Показники	Звітний рік	Поточний	Відхилення	
				<+>	%
1	Середня облікова чисельність працівників, осіб	1103	1103	0	0
2	Прийнято працівників, осіб	43	42	-1	-2,326
3	Вибуло працівників, у тому числі: за власним бажанням; звільнено за порушення трудової дисципліни; звільнено за скороченням штатів, осіб	43	42	-1	-2,326
4	Коефіцієнт плинності кадрів	25	18	-7	-28
5	Коефіцієнт загального обігу кадрів	3	2	-1	-33,333

Плинність кадрів середня. Показники мають невеликі відхилення в поточному році від звітного. Це є доказом стабільності роботи підприємства в підтримці найменшої плинності кадрів. Причинами плинності кадрів є сезонність інтенсивності роботи фабрики, об'єктивні причини звільнення та відсутність стимулювальної політики з боку керівництва.

Таблиця 1.4 – Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення (+, -)	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Адміністративно-управлінський персонал	85	7,71	88	7,98	3	0,272
Виробничий	720	65,28	714	64,73	-6	-0,544
Допоміжний персонал	298	27,02	301	27,29	3	0,272
Разом	1103	100,00	1103	100,00	0	0

Фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства доцільна, оскільки становить усього 7,71 і 7,98% у 2006 та 2007 роках відповідно. Перше місце за чисельністю займає виробничий персонал — 64,73 % у 2007 р.

Таблиця 1.5 – Характеристика персоналу за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, чол.		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік
До 30 років	25	23	453	447	7	7	485	477	43,97	43,25
Від 30 до 45	15	18	264	271	5	3	284	292	25,75	26,47
Від 45 до 55	21	21	247	253	7	5	275	279	24,93	25,29
Понад 55	10	9	43	44	6	2	59	55	5,35	4,99
Разом	71	71	1007	1015	25	17	1103	1103	100,00	100,00

Рівень професійної підготовки кадрів досить високий, оскільки людей із загальною середньою освітою в 2007 р. було 17 осіб. Персонал підприємства із досить молодий: частка людей до 30 років становить близько 43%.

На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну. Погодинна форма передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи:

- 1) пряма погодинна;
- 2) погодинно-преміальна;
- 3) посадових окладів.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний час.

Інші форми мотивації на підприємстві застосовують несистематично.

Розмір середньої заробітної плати становить 3955 грн. Отже, що рівень вмотивованості діяльності персоналу середній.

Організаційна культура відбиває норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. Ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві дуже низький, ставлення працівників до історії розвитку підприємства позитивне, традицій майже не склалося на підприємстві, стилю ділового спілкування немає, рівень культури управління середній. Розроблених стандартів поведінки та формальних правил і процедур менеджменту на підприємстві не існує.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно оцінити його фактори. Результати оцінювання відображаються в профілі діяльності підприємства (табл. 1.6). Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал — про слабку.

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін

підприємства.

Таблиця 1.6 – Профіль діяльності ПАТ «Україна»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику (Z-фактор)	+		
Ступінь доцільності організаційної		+	
Рівень комунікаційних зв'язків у			+
Стиль правління			+
Рівень прибутку		+	
Частка ринку			+
Система контролю якості товару			+
Широта асортименту			+
Гнучкість цінової політики		+	
Доцільність договірної політики			+
Система організації збуту			+
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців		+	
Ступінь маркетингової активності		+	
Дослідження і розробки (НДДКР)		+	
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів	+		
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів	+		
Фінансові можливості підприємства		+	
Організаційна культура	+		
Рейтингова оцінка підприємства	70		

Фактичні сильні сторони:

- 1) рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві;
- 2) стиль правління;
- 3) частка ринку;
- 4) система контролю якості товару;
- 5) широта асортименту;
- 6) доцільність договірної політики;
- 7) система організації збуту.

Фактичні слабкі сторони:

- 1) ступінь досягнення цілей;
- 2) кваліфікаційний склад кадрів;
- 3) ступінь вмотивованості кадрів;
- 4) організаційна культура.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дають змогу виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього складається карта аналізу

сильних і слабких сторін — «Профіль полярностей» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Профіль полярностей конкурента ПАТ «Лаванда»

Показники	Бали				
	«+»		«0»	«-»	
	1	2	0	1	2
Рівень ризику (Z-фактор)			0		
Ступінь доцільності організаційної структури		+			
Рівень комунікаційних зв'язків підприємства		+			
Стиль правління			0		
Рівень прибутку		+			
Частка ринку		+			
Система контролю якості товарів		+			
Широта асортименту		+			
Гнучкість цінової політики			0		
Доцільність договірної політики				-	
Система організації збуту		+			
Рівень сервісу				-	
Система стимулювання покупців	+				
Ступінь маркетингової активності			0		
Дослідження та розробки (НДДКР)		+			
Стан матеріально-технічної бази	+				
Кваліфікаційний склад кадрів				-	
Оцінка руху кадрів			0		
Ступінь мотивованості кадрів			0		
Фінансові можливості підприємства		+			
Організаційна культура	+				
Рейтингова оцінка підприємства	+18				

Щоб виявити конкурентні переваги підприємства, проведемо порівняльне оцінювання діяльності підприємства (ПАТ «Фея») й активного конкурента (ПАТ «Лаванда»). Для цього використаємо дані профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства, вирахувавши з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента.

Отримані результати порівняльної оцінки відображаємо в «Профіль полярностей». Результат +18 свідчить про перевагу ПАТ «Фея» над ПАТ «Лаванда».

У результаті упорядкування «Профілю полярностей» виявимо конкурентні переваги: ступінь доцільності організаційної структури; рівень комунікаційних зв'язків підприємства; рівень прибутку; частку ринку; систему контролю якості товарів; широту асортименту, систему організації збуту; дослідження та розробки (НДДКР); фінансові можливості підприємства; рейтингову оцінку підприємства.

«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

- знання категорій стратегічного маркетингу;
- знання методичних основ і напрямків проведення стратегічного аналізу;
- сучасні уявлення про поняття сегментації ринку і його цілі і методи;
- розуміння змісту та зв'язку стратегічного маркетингу з іншими напрямками маркетингової діяльності підприємства;
- професійні знання щодо управління методами мікросегментації; ефективності й стратегії сегментації; стратегії оволодіння цільовим ринком.

Застосування знань і розумінь:

- здатність визначати фактори зовнішнього середовища, які впливають на формування стратегії маркетингу;
- здатність визначати пріоритетні цілі, задачі й етапи стратегічного маркетингового планування; структуру плану стратегічного маркетингу;
- здатність розробляти пріоритетні стратегії при розвитку кожної бізнес-одиниці в залежності від результатів аналізу портфелю напрямків діяльності та можливі сценарії розвитку і потреби у фінансуванні;
- здатність розробляти та застосовувати стратегії та інструменти позиціювання продуктів які виробляє підприємство;
- володіння методами прийняття і реалізації стратегічних і тактичних рішень щодо реалізації стратегій в маркетингу;
- здатність проводити науково-дослідницьку роботу, інтерпретувати одержані результати та звітувати про них;
- уміння реалізовувати загальні і специфічні функції управління підрозділами, які пов'язані з реалізацією стратегічного маркетингу.

Формування суджень:

- здатність обґрунтовувати доцільність та необхідність вибору базової стратегії розвитку підприємства; визначати тип та структуру конкурентного середовища на цільовому для підприємства ринку;
- здатність встановлювати переваги та недоліки пріоритетної стратегії і потреби у фінансуванні розвитку кожної бізнес-одиниці портфелю підприємства;
- здатність встановлювати параметри оцінки ефективності стратегії та оцінювати ризик інновацій; розробляти розділи плану стратегічного маркетингу та рекомендації щодо вибору маркетингової стратегії по різних напрямкам діяльності.

Основна література

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: підручник : затверджено МОН України / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - К. : Центр учбової літератури, 2014. - 612 с.
2. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Знання, 2003. – 110 с.
3. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О.І. Дадій – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник /В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.
6. Семеняк И.В. Стратегический маркетинг: [учебное пособие] / И.В. Семеняк. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2007. – 304 с.
7. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Куденко; ред. Н.Г. Царик. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А.Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2006. – 640 с.
9. Холод В.В. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. – 479 с.

Додаткова

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту підприємства / Л.В. Балабанова, В.В. Лисевич // Торгівля і ринок України. Темат. зб. наук. пр.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2003.- Вип. 15, т. II.- С.15.
2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2006.- 294 с.
3. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 478 с.
4. Холодний Г. О. Організаційно-економічний механізм реалізації товарної інноваційної політики / Г. О. Холодний, М. А. Борисенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 195 с.
5. Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.

ТЕМА 1. Зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.

1.1. Поняття та сучасне визначення стратегії.

1.2. Сутність стратегічного маркетингу.

1.3. Основні категорії стратегічного маркетингу.

1.4. Різновиди маркетингових стратегій та їх характеристика

Маркетинг стратегічний – аналітичний процес, спрямований на виявлення потреб ринку і його очікувану еволюцію; це, насамперед, аналіз потреб фізичних осіб і організацій.

Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору і агрегування засобів (інструментів) підприємства і здійснення на ринку ділової активності, що орієнтована на ці цілі.

SWOT-аналіз – перший етап діяльності у руслі стратегічного маркетингу, що представляє собою аналіз макросистеми ринку і конкретних цільових ринків, самого підприємства та його конкурентів за комплексною схемою: «сильні сторони — слабкості — можливості – загрози».

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями. Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки. Стратегія підприємства – це узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми

До основних категорій стратегічного маркетингу належать: бачення, місія підприємства, система цінностей фірми, цілі, стратегічний господарський підрозділ, портфель бізнесу фірми, ринкова частка фірми

ТЕСТИ

Стратегічний маркетинг – це

А. сукупність заходів, задач і правил для прийняття рішень, що використовуються для досягнення маркетингових цілей підприємства;

- В. сукупність загальних напрямків розвитку і принципів діяльності, дотримання яких забезпечить зростання і підвищення рентабельності підприємства в довгостроковому періоді;
- С. процес, який здійснюється фірмою з маркетинговою орієнтацією для досягнення показників, що перевищують середньоринкові, шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, які забезпечують споживачів товарами більш високої цінності, ніж у конкурентів;
- Д. активний процес з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючі ринки.

Особливою рисою при розробці цільових установок і основних довгострокових напрямків діяльності підприємства є

- А. пріоритет виробничих задач над збутовими;
- В. рівність виробничих і збутових задач;
- С. пріоритет збутових задач над виробничими;
- Д. тотожність виробничих і збутових задач.

Глобалізм, активність, інтегрованість, інноваційність, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю, цільова орієнтація маркетингу на збалансованість інтересів фірми, споживачів і суспільства – це

- А. сучасні риси стратегічного маркетингу;
- В. основні характеристики стратегічного маркетингу;
- С. сучасні напрямки стратегічного маркетингу;
- Д. основні складові елементи сучасного стратегічного маркетингу.

За думкою Ламбена стратегічний маркетинг являє собою:

- А. функціональну стратегію підприємства, що виконує роль “підтримуючої” стратегії для досягнення базової стратегії управління підприємством;
- В. процес прийняття рішень в області товару, збуту, ціноутворення і просування;
- С. аналітичний процес, спрямований на виявлення потреб ринку і його очікувану еволюцію;
- Д. аналіз потреб фізичних осіб і організацій.

Найбільш важливими характеристиками стратегічного маркетингу є

- А. принципове рішення про вид діяльності підприємства; концентроване застосування ресурсів у привабливих сферах діяльності; орієнтація на довгостроковий розвиток обмежених умов діяльності підприємства; забезпечення прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі;
- В. концентроване застосування ресурсів у привабливих сферах діяльності; орієнтація на довгостроковий розвиток обмежених умов діяльності підприємства; інтеграція маркетингу з іншими функціональними сферами; освоєння нових ринків і нових сегментів ринку;
- С. інтеграція маркетингу з іншими функціональними сферами; принципове рішення про вид діяльності підприємства; концентроване застосування ресурсів у привабливих сферах діяльності; концентрація ресурсів на

- привабливих ділових полях; орієнтація на довгостроковий розвиток обмежених умов діяльності підприємства;
- D. орієнтація на довгостроковий розвиток обмежених умов діяльності підприємства; концентроване застосування ресурсів у привабливих сферах діяльності; інтеграція маркетингу з іншими функціональними сферами; стимулювання інновацій і підприємницької діяльності.

ТЕМА 2. Оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища.

2.1. Сутність SWOT – аналізу як методу оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища.

2.2. Правила проведення SWOT – аналізу.

2.3. Аналіз сильних і слабких сторін фірми.

2.4. Аналіз маркетингових можливостей та загроз.

2.5. Формування матриці SWOT та розроблення відповідних стратегій.

SWOT - аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Сильні сторони (переваги) фірми – це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформулювати конкурентні переваги.

Слабкі сторони (слабкості) фірми – це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Будь-яке маркетингове дослідження починається із всебічного вивчення ринкової ситуації, у якій працює компанія, і оцінки типів можливостей і загроз, з якими вона може зіткнутися. Відправною точкою для подібного огляду послугує SWOT – аналіз, який є одним з найпоширеніших видів аналізу в маркетингу. Простіше кажучи, SWOT - аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози.

SWOT- аналіз – відносно проста і практична методика стратегічного планування. Її розумне і послідовне застосування дозволяє піддати аналізу більшість сфер діяльності фірми, комплексно врахувати різні аспекти її діяльності, фактори зовнішнього оточення і ринкового положення

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок. Експертні технології використовуються як неформалізовані методи аналізу і прогнозування різних господарських явищ і процесів. Експертами виступають спеціалісти, які мають глибокі знання по конкретній проблемі

Маркетингові можливості фірми – це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту. Маркетингові загрози – це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми

На практиці під час проведення SWOT- аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз,

застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики: ♦ вибираються тільки «парні» фактори можливостей і загроз; фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле має своє позначення:

- поле СІМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СЛМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СІЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СЛЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

ТЕСТИ

Матриця можливостей містить таку кількість квадрантів

- A. 9;
- B. 12;
- C. 4.

Позитивна думка про компанію у споживачів належить до такої характеристики SWOT

- A. сильні сторони;
- B. слабкі сторони;
- C. загрози;
- D. можливості.

Зниження торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках належить до такої характеристики SWOT

- A. сильні сторони;
- B. слабкі сторони;
- C. загрози;
- D. можливості.

Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей, називається

- A. Міні-Міні;
- B. Максi-Міні;
- C. Міні-Максі;
- D. Максi-Максі.

Зростання продажу продуктів-замінників у конкурентів належить до такої характеристики SWOT

- A. сильні сторони;
- B. слабкі сторони;
- C. загрози;
- D. можливості

ТЕМА 3. Маркетингові стратегії сегментування, вибору цільового ринку.

3.1. Характеристика процесу сегментування ринку: визначення критеріїв, факторів, стратегій.

3.2. Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку.

3.3. Маркетингові стратегії позиціювання, їх застосування.

Сегментування ринку – розподіл споживачів на групи – сегменти, – які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, уподобань або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності.

Критерій – це спосіб оцінки обґрунтованості вибору того чи іншого сегменту ринку для підприємства, а фактор (або ознака) – це спосіб відокремлення даного сегменту на ринку.

Об'єктами сегментування можуть бути споживачі, продукти (вироби або послуги) і підприємства. Сегментування проводять за критеріями та факторами. До основних факторів сегментування належать: *географічний, демографічний, психографічний, поведінковий*.

Залежно від цілей і завдань дослідження використовують різні методи сегментування: Метод побудови сітки сегментування застосовується для виділення базових ринків і використовується на рівні макросегментування. При цьому беруться до уваги три змінні – функції (або вигоди, які шукають споживачі), технології та споживачі. У результаті аналізу визначають перелік стратегічно важливих сегментів.

Метод групувань передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками.

Метод багатомірного статистичного аналізу полягає в одночасній
Можливі чотири варіанти стратегії маркетингу залежно від рівня сегментування ринку.

Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає, що фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу

Концентрований маркетинг – фірма зосереджує свою діяльність на одному сегменті ринку (ніші), розробляючи один маркетинговий комплекс.

Ця стратегія є привабливою для невеликих підприємств і компаній з обмеженими ресурсами. Позиціювання товару – комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами-конкурентами

ТЕСТИ

До критеріїв сегментування ринку належать

А. доступність сегменту для підприємства;

- В. суттєвість сегменту;
- С. прибутковість;
- усе перелічене.

Фактор сегментування ринку, який враховує чисельність і щільність населення, належить до

- А. географічного;
- В. демографічного;
- С. поведінкового;
- Д. психографічного.

Фактор сегментування ринку, який враховує розмір населених пунктів і кліматичні умови проживання, належить до

- А. географічного;
- В. демографічного;
- С. поведінкового;
- Д. психографічного.

Метод сегментування ринку, який застосовується для виділення базових ринків, називається

- А. побудови сітки сегментування;
- В. групувань;
- С. багатомірного статистичного аналізу.

До критеріїв сегментування ринку належать

- А. доступність сегменту для підприємства;
- В. суттєвість сегменту;
- С. прибутковість;
- Д. усе перелічене.

ТЕМА 4. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування.

4.1. Види маркетингової стратегії диференціації

4.2. Інструменти позиціонування.

4.3. Аналіз позиціонування товару.

Стратегія диференціації - один із різновидів конкурентної стратегії фірми. Її сутністю є створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів.

Диференціація товарна – припускає пошук відмінностей товару підприємства від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики товару, показники якості товару, довговічність товару, надійність товару, ремонтоздатність, стиль, дизайн товару.

Диференційований маркетинг потребує ретельного аналізу. Ресурси й можливості фірми мають бути достатні для виробництва та маркетингу двох чи більше марок або товарів. Компанія повинна ретельно підкреслювати відмінності товарів на кожному сегменті й підтримувати їх образ. Тобто сутність стратегії диференційованого маркетингу в тому, щоб виробляти значну кількість різновидів товарів, розрахованих на різні сегменти ринку, і кожен з яких

забезпечений певним комплексом маркетингових засобів.

Позиціонування – це боротьба розумів за допомогою інструментів маркетингу за свідомість споживача. Основна мета стратегії – сформувати і надалі зберегти позитивне ставлення споживачів до товару фірми. Є 2 шляхи позиціонування: 1. надання унікальних властивостей чи створення новинки; 2. позиціонування “пліч-о-пліч” з товарами конкурентів. Позиціонування змішане – виникає в результаті частих змін стратегії позиціонування, і, як наслідок, у споживача складається помилковий імідж товару. Позиціонування іміджеве – засновано на загальній інформації про товар, що дозволяє споживачеві побачити в товарі майже будь-яке бажане достоїнство; може здійснюватися як за допомогою створення стійких представлень про підприємство і його товари, так і через позиціонування, засноване на вигодах, наданих підприємством, або на рішенні проблеми

ТЕСТИ

На етапі впровадження товару на ринок фірма може застосовувати такі маркетингові стратегії

- A. інтенсивного маркетингу;
- B. вертикальної інтеграції;
- C. повної диверсифікації.

Однією з умов застосування стратегії інтенсивного маркетингу є

- A. компанія враховує можливість конкуренції й прагне виробити у споживачів хороше враження про свій товар;
- B. більша частина потенційних покупців знає про новий товар;
- C. місткість ринку обмежена;
- D. більшість покупців не зможе заплатити високу ціну за товар.

Стратегія інтенсивного маркетингу передбачає

- A. низькі ціни на новий товар поєднуються з великими витратами на стимулювання збуту;
- B. високі ціни та низький рівень збутових витрат; збутових витрат;
- C. високі ціни та великі витрати на стимулювання збуту;
- D. раціональне співвідношення низьких цін на товар і незначних витрат на стимулювання збуту.

Стратегія вибіркового проникнення передбачає

- A. високі ціни та низький рівень збутових витрат;
- B. низькі ціни на новий товар поєднуються з великими витратами на стимулювання збуту;
- C. високі ціни та великі витрати на стимулювання збуту;
- D. раціональне співвідношення низьких цін на товар і незначних витрат на стимулювання збуту.

Стратегія широкого проникнення передбачає

- A. низькі ціни на новий товар поєднуються з великими витратами на стимулювання збуту;

- В. раціональне співвідношення низьких цін на товар і незначних витрат на стимулювання збуту;
- С. високі ціни та великі витрати на стимулювання збуту;
- Д. високі ціни та низький рівень збутових витрат.

ТЕМА 5. Визначення товарних стратегій підприємства.

5.1. Характеристика товарних стратегій підприємства.

5.2. Вибір марочної стратегії.

5.3. Сутність брендинга як процесу комплексного управління торговою маркою.

Брендинг – це діяльність зі створення та реалізації бренда та управління ним.

Бренд, в свою чергу, це образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару.

Стратегія елімінації товару. Ефективна товарна політика передбачає постійний контроль і регулювання виробничої програми і товарної номенклатури підприємства

Основна мета формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції фірми і прибуток. Товарна стратегія за напрямом:

- стратегія інновації товару – розробка та впровадження товару;
- стратегія варіації товару – модифікація товару, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого продукту з асортименту;
- стратегія елімінації товару – зняття товару з виробництва

Стратегія інновації товару може здійснюватися через:

1. диференціацію товару, тобто модифікацію наявного продукту, яку призводить до появи паралельно із старим нового виробу, що відрізняється від товару конкурентів;
2. диверсифікацію товару – стратегію, пов'язану з виробництвом нових для фірми товарів.

Стратегія диференціації товару передбачає доповнення існуючих товарних ліній (асортиментних груп) продукції новими її видами. Диференціація товару являє собою процес розробки низки істотних модифікацій товару, які роблять його відмінним від товарів-конкурентів.

Стратегія диверсифікації товару передбачає доповнення існуючої виробничої програми новими лініям продукту. Диверсифікація товару застосовується, коли фірма починає запроваджувати додаткові товари, які планується запропонувати на нові ринки збуту.

ТЕСТИ

Стратегія, яка передбачає розроблення та впровадження товару, називається

- A. інновації;
- B. варіації;
- C. елімінації.

Стратегію інновацій можливо здійснювати такими шляхами

- A. диференції;
- B. диверсифікації;
- C. усіма переліченими.

Товарна диференціація враховує

- A. функціональні та експлуатаційні характеристики товару;
- B. надійність в експлуатації;
- C. стиль, дизайн;
- D. усе перелічене

Якщо компанія використовує успішні марочні назви для випуску нових або модифікованих товарів у новій категорії, цей процес називається

- A. розширенням товарної лінії;
- B. розширенням меж використання марки;
- C. застосуванням багатомарочного підходу.
- D. комбінуванням торгових марок

Стратегія, яка пов'язана із виробництвом принципово нових для фірми товарів, називається

- A. диференціацією;
- B. диверсифікацією.

ТЕМА 6. Маркетингові стратегії бізнес-портфеля фірми.

6.1.Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми.

6.2. Характеристика стратегічної моделі М. Портера.

6.3. Маркетингові стратегії фірми згідно з матрицею Бостонської консультативної групи.

6.4. Види маркетингових стратегій за матрицею Мак-Кінсі.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає у розробленні маркетингових стратегій для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням її ринкових вимог та можливостей.

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі:

1. Стратегічну модель М.Портера.

2. Матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту).

3. Матрицю „Дженерал Електрік Мак-Кінсі" (матриця привабливості ринку).

У залежності від розвитку галузі, в якій діє будь-яке СГП фірми, від ринкової частки даного СГП можна виділити 4 його види: «Зірка», «Дійна корова», «Собака», «Важка дитина».

- «Зірки» – це СГП, які є лідерами на швидко зростаючому ринку, приносять високі прибутки, але потребують значних коштів для підтримання свого зростання.
- «Дійні корови» – це СГП, які є лідерами у відносно зрілій галузі, на повільно зростаючому ринку. Продукція таких СГП добре відома, має багато прихильників. Вони приносять високі прибутки, яких значно більше, ніж необхідно для їх підтримання. Цей надлишок може бути використаний для розвитку та фінансування інших СГП.
- «Важкі діти» – це СГП, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу. Вони займають малу частку ринку, не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців, потребують значних фінансових ресурсів на підтримання свого розвитку. Але шанси на успіх у них є, тому що ринок розширюється.
- «Собаки» – це СГП, позиція яких є найменш привабливою, тому що мають низькі темпи зростання і низьку частку ринку. Вони не мають конкурентних переваг, підтримки покупців, можливостей інтенсивного зростання.

Виробництво і збут таких СГП є високо витратними, прибутки відсутні. Займають непривабливу позицію на ринку.

ТЕСТИ

У матриці Бостонської консультативної групи маркетингові стратегії "зірки" передбачають

- А. низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- В. високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- С. високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- Д. низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

У матриці Бостонської консультативної групи маркетингові стратегії "знаки питання" передбачає

- А. високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- В. високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- С. низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- Д. низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

У матриці Бостонської консультативної групи маркетингові стратегії "дійні корови" передбачають

- А. високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- В. низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- С. високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;

D. низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

У матриці Бостонської консультативної групи маркетингові стратегії "собаки" передбачають

A. низький темп зростання галузі і низьку частку ринку;

B. високий темп зростання галузі і високу частку ринку;

C. високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;

D. низький темп зростання галузі і високу частку ринку.

Недоліками матриці «Мак-Кінсі» є

A. потреба у зборі і аналізі великої кількості інформації;

B. використання досвіду експертів, що є суб'єктивним фактором ;

C. важкість визначення стратегій для тих СГП, які перебувають в середині матриці;

D. усе перелічене.

ТЕМА 7. Маркетингові стратегії зростання підприємства.

7.1. Характеристика стратегій інтенсивного зростання підприємства.

7.2. Інтеграційні стратегії росту, їх різновиди.

7.3. Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає посилення конкурентної позиції підприємства на ринку шляхом поглинання конкурентів або контролю над деякими з них.

Стратегія концентричної диверсифікації передбачає те, що фірма починає виготовляти нові товари, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами.

Горизонтальна диверсифікація передбачає виготовлення підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів фірми, але не пов'язані з наявними товарами технологічно.

Конгломератна диверсифікація передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно.

Вибір маркетингових стратегій, мета якої – збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку – залежать від того, який товар виготовляється – новий у товарній номенклатурі підприємства чи наявний (старий, який підприємство вже виготовляє і продає) та від ринку – наявного, тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового для цього підприємства ринку:

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару;
- стратегія диверсифікації

Виділяють три основні види маркетингових стратегій росту: інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний. Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкурентні переваги і може їх застосовувати для подальшого розвитку.

Стратегії інтеграційного росту передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з постачальниками матеріально-технічних ресурсів (регресивна інтеграція), з посередниками (прогресивна інтеграція), з підприємствами-конкурентами (горизонтальна інтеграція).

Зміст стратегії *прогресивної інтеграції* в тому, щоб створити взаємовигідні відносини з посередниками, які допомагають підприємству в розповсюдженні його продукції.

ТЕСТИ

Якщо фірма не до кінця використала можливості, які притаманні її теперішнім товарам і ринкам, вона використовує напрям стратегічного зростання

- А. інтенсивний;
- В. інтеграційний;
- С. диверсифікаційний.

Інтеграція, яка проявляється у спробах фірми залучити у власність або поставити під більш жорсткий контроль своїх постачальників, називається

- А. регресивною;
- В. прогресивною;
- С. горизонтальною.

Коли фірма поповнює свій асортимент виробами, які не зв'язані з тими, що виробляються зараз, така диверсифікація має назву

- А. концентричної;
- В. горизонтальної;
- С. конгломератної.

Напрямок стратегічного зростання фірми, що полягає у принциповій зміні її діяльності, називається

- А. інтенсифікацією;
- В. інтеграцією;
- С. диверсифікацією.

Інтеграція, яка проявляється у спробах фірми залучити у власність або поставити під більш жорсткий контроль називається

- А. регресивною;
- В. прогресивною;
- С. горизонтальною.

ТЕМА 8. Маркетингові конкурентні стратегії.

8.1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація.

8.2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.

8.3. Конкурентні стратегії М.Портера.

8.4. Стратегії конкурентної боротьби Ф.Котлера:

- Маркетингові стратегії ринкового лідера
- Маркетингові стратегії членджерів.

- Маркетингові стратегії послідовників.
- Маркетингові стратегії нішерів

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Лідерство за витратами зумовлює певні переваги фірми щодо визначених М. Портером п'яти сил конкуренції:

- конкуренції в галузі – підприємство завдяки низьким витратам отримує прибутки навіть тоді, коли діяльність його конкурентів призводить до збитків;
- споживачів – лідерство за витратами є захистом від конкуренції з боку «сильних покупців», які в процесі обговорення цін можуть знизити їх до рівня цінового лідера;
- постачальників – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;
- товарів-замінників – їх поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;
- низькі витрати – створюють високі вхідні бар'єри на ринок В залежності від конкурентних позицій фірми, стратегії класифікуються наступним чином: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, незадовільна.

В залежності від конкурентних переваг фірми є такі стратегії: цінового лідерства, диференціації, концентрації. Американський маркетинголог А. Літл виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо їх поліпшення. А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку : лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка.

ТЕСТИ

Існують такі стратегії фірми в залежності від конкурентних переваг

- цінового лідерства;
- диференціації;
- концентрації;
- усі перелічені.

Стратегія М. Портера, яка характеризується економією на масштабах виробництва, називається

- A. цінового лідерства;
- B. диференціації;
- C. концентрації.

Стратегія М.Портера, яка передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів, називається

- A. цінового лідерства;
- B. диференціації;
- C. концентрації.

Стратегія М.Портера, яка пов'язана з ризиком щодо того, що конкуренти можуть перейняти відпрацьовані фірмою методи зниження витрат, називається

- A. цінового лідерства;
- B. диференціації;
- C. концентрації.

Модель Портера стосовно основних 5-ти сил конкуренції включає конкуренцію з боку

- A. виробників, споживачів, контактних аудиторій, ринку робочої сили;
- B. постачальників, споживачів, потенційних та існуючих конкурентів, конкурентів товарів-замінників;
- C. споживачів, постачальників, виробників, ринку робочої сили;
- D. потенційних та існуючих конкурентів, виробників, контактних аудиторій

ТЕМА 9. Маркетингові рішення в умовах глобалізації бізнесу

9.1. Міжнародний маркетинг на сучасному етапі та основні тенденції розвитку.

9.2. Методи міжнародної маркетингової комунікації в умовах глобалізації.

Внутрішній маркетинг як "систематична оптимізація внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового та кадрового менеджменту, що веде до перетворення маркетингу в філософію підприємства завдяки послідовній і одночасній орієнтації на клієнта та персонал

Методи міжнародної маркетингової комунікації — це сукупність способів та прийомів передачі інформації про фірму чи товар з метою його просування на зовнішньому ринку.

Залежно від характеристики каналів передачі (носіїв інформації) методи міжнародної маркетингової комунікації поділяються на безпосередні (особисті) та опосередковані (технічні)

Незважаючи на існування твердого регулювання внутрішніх ринків ТНК із боку керівництва корпорації, на практиці можна говорити про існування в міжнародних компаніях "змішаного середовища" внутрішніх ринків

Одним з напрямків аналізу внутрішньофірмової торгівлі в ТНК є концепція внутрішньофірмового розрахунку, що виділяється з комерційного розрахунку у зв'язку з виділенням окремих дочірніх фірм у складі ТНК у центри відповідальності, і формуванням у складі ТНК напівсамостійних бізнес-одиниць. Найбільш розробленим практичним аспектом внутрішнього маркетингу є внутрішньофірмове маркетингове дослідження, метою якого є з'ясування "задоволеності" внутрішніх клієнтів (працівників, підрозділів) товарами і послугами "внутрішніх постачальників. Маркетинг ідей (проектів, новацій) на внутрішньокорпоративних ринках проектів у ТНК здійснюється у формі просування певних ідей і концепцій на внутрішньому ринку ТНК. У зв'язку з цим просування базується на наступних засадах:

- можливості зацікавити керівництво ТНК у доцільності реалізації саме цього проекту;
- наявності декількох конкуруючих проектів;
- обмеженості використання проекту: лише в рамках ТНК. Внутрішній маркетинг ідей орієнтований насамперед на внутрішньокорпоративні ринки капіталу.

Глобалізація для маркетингу як системи означає перетворення цієї системи в інтегровану, комплексну, єдину систему узгодження попиту і пропозиції нашої країни та інших країн єдиного комплексу світогосподарських зв'язків. Поряд з глобалістичною як принципом розвитку системи маркетингу істотне значення набувають не тільки матеріальність основних зв'язків суб'єктів ринкової взаємодії, а й віртуальність процесів купівлі-продажу завдяки активному впровадженню новітніх інформаційних технологій, Інтернет, Кіберструктур, а також еволюція і унікальність функцій маркетингу з орієнтацією на функцію маркетинг – менеджмент.

ТЕСТИ

Фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і мають на меті підвищення своєї ринкової частки, називаються

- А. лідерами;
- В. челенджерами;
- С. нішерами.

Фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств, називається

- А. лідерами;
- В. челенджерами;
- С. нішерами.
- Д. сприятливою

Визначте сутність поняття «міжнародна фірма»

- А. фірма, яка має виробничі потужності за кордоном, здійснює прямі і портфельні інвестиції до різних країн світу;
- В. фірма, сфера виробничої і комерційної діяльності яких зорієнтована на зарубіжні ринки;

С. фірма, яка орієнтується на збут товарів на зовнішніх ринках.

Назвіть два типи маркетингу, географічних та територіальних підприємництва

А. внутрішній і локальний;

В. внутрішній і міжнародний;

С. міжнародний і глобальний.

Суб'єктами міжнародного маркетингу є

А. міжнародні, національні та іноземні фірми;

В. експортери, імпортери, багатонаціональні компанії;

С. експортери, імпортери, міжнародні фірми.

Задача 1. Маркетинговий потенціал ринку.

Кондитерська фабрика «Конті» продала на внутрішньому ринку в 2016 р. печива на суму $Q_1 = 700$ тис. грн. На ринку печива за той самий період конкуренти продали аналогічної продукції на суму $Q_k = 5000$ тис. грн. Обсяг найпотужнішого з конкурентів $Q_2 = 1050$ тис. грн. Служба маркетингу фірми «Конті» після ринкових досліджень зробила висновок, що при активній маркетинговій діяльності ємність ринку в 2017 р. можна збільшити до $\epsilon = 8500$ тис. грн.

Визначити:

а) яку частину ринку печива захопила фірма «Конті» в 2016 році?

б) знайдіть відносну частину ринку підприємства стосовно основного конкурента в 2017 році;

в) наскільки використано маркетинговий потенціал фірми з продажу печива?

Розв'язування: Для того, щоб знайти частку ринку, якою володіла фірма «Конті» в 2006 р., необхідно визначити ємність ринку печива:

$$M = Q_1 + Q_k$$

$$M = 700 \cdot 10 + 5000 \cdot 10 = 5700 \cdot 10 \text{ грн.}$$

Звідси частка ринку, якою володіла фірма «Конті» в 2016 р. становила:

$$\text{Ч}_p = Q_1 / M \cdot 100 = 700 \cdot 10 / 5700 \cdot 10 \cdot 100 = 12,3\%$$

Відносна частка ринку фірми «Конті» стосовно найпотужнішого конкурента в 2016 р. становила:

$$\text{Ч}_в = Q_1 / Q_2 \cdot 100 = 700 \cdot 10 / 1050 \cdot 10 \cdot 100 = 66,7\%$$

Використаний маркетинговий потенціал ринку печива визначають порівнянням наявної ємності ринку з перспективною, яка може бути досягнута за умови активізації маркетингової діяльності виробників печива та їх посередників:

$$K = M / M_{\text{персп.}} \cdot 100 = 5700 \cdot 10 / 8050 \cdot 10 \cdot 100 = 67\%$$

Висновок. Отже, потенціал даного ринку використаний лише на 67%, і тому для підприємств, які працюють на ньому, існують значні резерви підвищення обсягів збуту їх продукції, що, в свою чергу, потребує від них запровадження активної маркетингової програми.

Задача 2. Доцільність збільшення обсягів продажу товарів на певному сегменті.

Необхідно дослідити доцільність збільшення обсягів продажу товарів ПрАТ «ВЛАСТА» на певному сегменті, виходячи з таких умов: • ємність сегмента становить $M = 193$ тис. грн.; • фактичний обсяг збуту товарів у звітному році $Q_1 =$

47,05 тис. грн.;• запланований обсяг збуту товарів у наступному році $Q2 = 52,96$ тис. грн.;• ціна продажу товару у звітному й наступному роках не змінюється і становить $\bar{C} = 9,7$ грн.;• собівартість виробництва і продажу товару у звітному й наступному роках не змінюється і становить $C = 6,3$ грн/один.;• для досягнення запланованих обсягів збуту в наступному році необхідно витратити на маркетингові заходи $B2 = 12$ тис. грн., тоді як у звітному році на маркетинг було витрачено $B1 = 7$ тис. грн.

Визначити:

а) частку ринку, що утримувало підприємство у звітному році ($\bar{C}_1$), та частку ринку, яку планується охопити наступного року ($\bar{C}_2$);

б) фактично отриманий балансовий прибуток ($\bar{P}_1$) та очікуваний прибуток у наступному році ($\bar{P}_2$);

в) зробіть висновок щодо доцільності збільшення частки ринку, враховуючи, що першочерговою метою підприємства є максимізація поточних прибутків

Розв'язування: Частка ринку, якою володіє підприємство у звітному році становить:

$$\bar{C}_p = Q1/\bar{M} * 100 = 47050/193000 * 100 = 24,4\%$$

Частка ринку, яку планується досягти наступного року, дорівнює:

$\bar{C}_1 = Q2/\bar{M} * 100 = 52960/193000 * 100 = 27,4\%$ Фактично отриманий балансовий прибуток у звітному році знаходять за формулою:

$$\bar{P}_1 = Q1/\bar{C} * (\bar{C} - C) - B1 = 47960/9,7 * (9,7 - 6,3) - 7000 = 9491,75 \text{ грн.}$$

Запланований у наступному році балансовий прибуток дорівнює:

$$\bar{P}_2 = Q2/\bar{C} * (\bar{C} - C) - B2 = 52960/9,7 * (9,7 - 6,3) - 12000 = 6563,2 \text{ грн.}$$

Враховуючи, що першочерговою метою підприємства є максимізація поточних прибутків, необхідно надати перевагу прибутковому варіанту. Як бачимо з розрахунків балансового прибутку, орієнтація на збільшення частки ринку потребує значних витрат на активізацію маркетингових заходів, що, в свою чергу, зменшує прибутки підприємства.

Висновок. Отже, підприємству, яке планує отримати максимальні прибутки в наступному році, недоцільно намагатися збільшувати свою частку ринку.

Задача 3. Розробка маркетингових стратегій за матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Матриця "Бостонської консалтингової груп" (БКГ) призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць (СБО) організації за допомогою двох параметрів: темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку); частка ринку щодо найбільшого конкурента (конкурентоспроможність фірми). Матриця дає змогу раціонально розподіляти фінансові ресурси, які має підприємство, визначати стратегії подальшого розвитку підприємства. Підприємство може розглядатися як сукупність стратегічних господарських підрозділів (СГП - відокремлена зона бізнесу, яка відповідає за певний вид ринкової діяльності, може охоплювати важливий підрозділ підприємства, кілька товарних груп, один товар, товарну марку). СГП розміщуються в матриці, яка складається з чотирьох зон (квадрантів). За термінологією БКГ вони отримали назву:

- "Зірки" ("швидке зростання – висока частка") – товари-лідери на ринку, який швидко зростає. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Їх потрібно підтримувати.

- Основна маркетингова стратегія – *стратегія підтримання конкурентних переваг* за допомогою вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП.

- "Дійні корови" ("повільне зростання – висока частка") – джерело фінансових ресурсів організації, але за ними немає майбутнього. Такі СГП підприємства приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні.

Маркетингові стратегії:

- *підтримання існуючого стану* (для сильних «дійних корів») – відстоювання ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки;

- *стратегія «збору урожаю»* (для слабких «дійних корів», які втрачають ринкову частку і не мають можливості її поновити) – зменшення маркетингових зусиль, фінансування «зірок» та «знаків питання».

"Знаки питання" ("швидке зростання – мала частка") – товари цієї групи потребують чималих коштів на підтримку їхнього зростання. За певних інвестицій можуть стати зірками. Якщо їх не підтримати – еволюціонують до "собак". Тому потрібно визначитися з альтернативою: збільшити частку ринку чи деінвестувати.

Маркетингові стратегії:

- *стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль* (для перспективних «знаків питання») – вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП;

- *стратегія елімінації*, тобто виключення СГП зі складу портфелю бізнесу підприємства (для неперспективних «знаків питання», які втратили свої ринкові позиції і потрапили або мають перспективу потрапити в зону збитків).

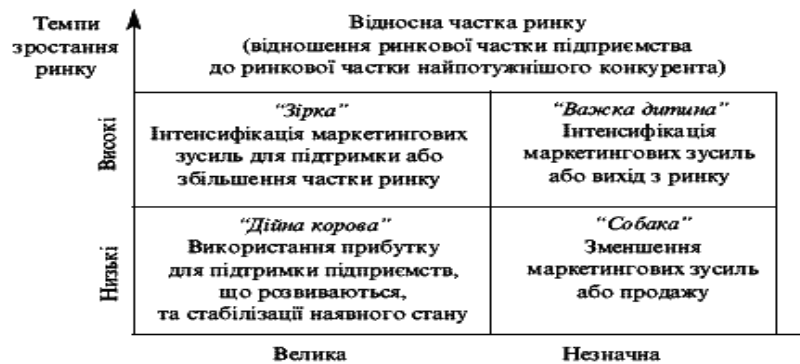
"Собаки" ("повільне зростання – мала частка") – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг. Вони можуть приносити незначний прибуток підприємству. Якщо «собака» потрапляє у зону збитків, її необхідно виводити з асортименту підприємства.

Маркетингові стратегії:

- *стратегія «збору урожаю»* – зменшення маркетингових зусиль, прибуток інвестують в розвиток «знаків питання» або на розвиток «зірок»;

- *стратегія елімінації*, тобто виключення СГП зі складу портфелю бізнесу підприємства (для неперспективних «собак», які втратили свої ринкові позиції і потрапили або мають перспективу потрапити в зону збитків);

- *стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль* (для перспективних «собак», якщо ринок має перспективу до збільшення) – вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП;



Методика передбачає:

- 1) Визначення місткості ринку, на якому діє підприємство (МР): $МР = \text{сумарний обсяг продажу всіх підприємств}$
- 2) Розрахунок ринкової частки підприємства (РЧп): $РЧп = (\text{обсяг продажу підприємства} / \text{місткість ринку}) * 100\%$
- 3) Обчислення відносної частки ринку (ВРЧ): $ВРЧ = РЧп / РЧ \text{ н.к. (ринкова частка підприємства / ринкова частка найбільшого конкурента)}$ або $ВРЧ = \text{обсяг продажу підприємства} / \text{обсяг продажу найбільшого конкурента}$
- 4) Побудова матриці БКГ: - вісь темп росту ринку ((найбільше значення темпу росту + найменше значення)/2); - вісь відносна частка ринку.
- 5) Розташування кожного з СГП за показниками ТРР (темп росту ринку) і ВРЧ (відносна ринкова частка);
- 6) Кружечком необхідно відобразити місткість ринку і ринкову частку товару на ринку;
- 7) Охарактеризувати СГП підприємства і визначити стратегії.

Приклад. Побудувати матрицю БКГ та визначити стратегії для СГП підприємства, що займається продажем будівельних матеріалів. А – кровельні матеріали; В – фасадний матеріал; С – металопластикові вікна.

	Обсяг продажу, тис грн	Загальна кількість конкурентів	Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис грн 1-----2	Темп росту ринку, %
А	15	3	45 50	5
В	10	10	60 70	0
С	20	5	20 15	10

Розв'язування:

- 1) Визначимо місткість ринку, на якому діє підприємство (МР): $МР = \text{сумарний обсяг продажу всіх підприємств}$ $МР_A = 15 + 45 + 50 = 110$ (тис грн) На ринку товару В функціонує 10 підприємств. За даними задачі відомий обсяг продажу лише 3 з них (даного підприємства і двох його конкурентів), тому необхідно скористатися припущенням, що всі інші підприємства ($10 - 3 = 7$) продають не більше половини обсягу продажу меншого з найбільших конкурентів, тобто: $МР_B = 10 + 60 + 70 + 7 * 1/2 * 60 = 350$ (тис грн) Так само для ринку товару С (з 5 підприємств відомі значення лише 3): $МР_C = 20 + 20 + 15 + 2 * 1/2 * 15 = 70$ (тис грн)

2) Розрахунок ринкової частки підприємства (РЧп): $РЧп = (\text{обсяг продажу підприємства} / \text{місткість ринку}) * 100\%$ $РЧ_A = (15/110) * 100\% = 14\%$ $РЧ_B = (10/350) * 100\% = 3\%$ $РЧ_C = (20/70) * 100\% = 29\%$

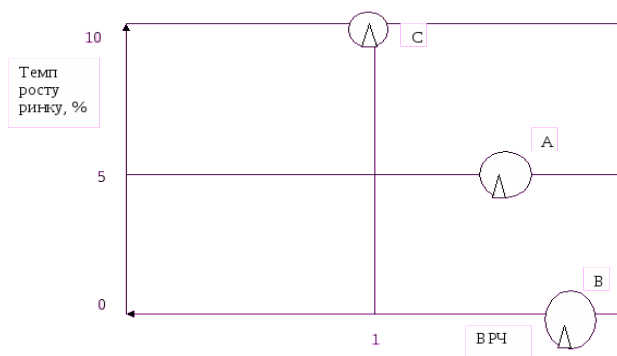
3) Обчислення відносної частки ринку (ВРЧ): $ВРЧ = \text{обсяг продажу підприємства} / \text{обсяг продажу найбільшого конкурента}$ $ВРЧ_A = 15/50 = 0,3$ $ВРЧ_B = 10/70 = 0,15$ $ВРЧ_C = 20/20 = 1$

4) Побудова матриці БКГ: - вісь темп росту ринку ((найбільше значення темпу росту + найменше значення)/2) = $((0\% + 10\%)/2 = 5\%)$ - вісь відносна частка ринку.

5) Розташування кожного з СГП за показниками ТРР (темп росту ринку) і ВРЧ (відносна ринкова частка);

6) Кругечком необхідно відобразити місткість ринку і відобразити ринкову частку товару на ринку;

7) Охарактеризувати СГП підприємства і визначити стратегії (необхідно дати характеристику квадрату, в який увійшов СГП, розмір ринку, ринкову частку підприємства, запропонувати маркетингову стратегію).



Висновок: СГП А знаходиться на межі стратегічних квадратів «собаки» і «знаки питання», оскільки ринок перспективний (місткість ринку 110 тис грн), ринок зростає (ТРР = 5%), ринкова частка підприємства займає 14% варто цей товар підтримувати. Рекомендується маркетингова стратегія інтенсифікації зусиль. СГП В увійшов в стратегічний квадрат «собаки». Ринок цього товару найбільший 350 тис грн, тому незважаючи на те, що ринкова частка складає лише 3%, а ринок не зростає (ТРР = 0%), зарано відмовлятися від цього товару. Рекомендується застосувати стратегію розвитку або «збору урожаю». СГП С знаходиться на межі квадратів «знаки питання» і «зірки». Для того, щоб цей товар перейшов у «зірки» необхідно застосувати стратегію інтенсифікації зусиль.

«ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

- теоретичне підґрунтя логістичної діяльності підприємств;
- знання методичних основ і напрямків проведення каналів збуту;
- сучасні уявлення про поняття логістичного менеджменту і його цілі і методи;
- розуміння змісту та зв'язку логістичного менеджменту з іншими напрямками управління діяльності підприємства.

Застосування знань і розуміння:

- здатність визначати та оцінювати систему логістичного менеджменту організації;
- здатність визначати пріоритетні цілі, задачі й етапи розробляти логістичні стратегії для різних за видами діяльності підприємств
- здатність розробляти пріоритетні цілі логістичного менеджменту підприємства та способи їх досягнення;
- здатність розробляти та застосовувати заходи щодо підвищення ефективності логістичних систем;
- володіння методами прийняття і реалізації оптимальної організаційної структури служб логістики;
- здатність проводити науково-дослідницьку роботу, інтерпретувати одержані результати та звітувати про них;
- уміння реалізовувати загальні і специфічні функції управління підрозділами, які пов'язані з логістичним менеджментом підприємства.

Формування суджень:

- здатність обґрунтовувати доцільність та необхідність приймати оптимальні управлінські рішення за основними напрямками менеджменту виробничої діяльності підприємства;
- здатність розробляти ефективні логістичні стратегії та аналізувати ринкові можливості розвитку підприємства;
- здатність встановлювати параметри оцінки ефективності, здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій.

Основна література:

1. Балабанова Л.В. Логістика: підручник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. – 368 с.
2. Заборська Н.К. Основи логістики: навч. посіб. / Н.К. Заборська, Л.Е. Жуковська. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 216с.
3. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005.–684 с.
4. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. /Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К.: Кондор, 2006. –340с.

5. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004 – 316 с.
6. Окландер М.А. Логістика: підручник / М.А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
7. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент : підручник / Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І.; за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 482 с.
8. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
9. Окландер М. О., Хромов О. П. Промислова логістика: навч. посіб. /М. О. Окландер, О.П. Хромов. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 222 с.
10. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент / За ред.. проф. д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. ВД „ІНЖЕК”, 2005. – 224 с

Додаткова

1. Аникин Б.А. Логистика: тренинг и практикум : учеб. пособие / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. - М. : ТК Велби ; Проспект, 2007 - 448 с.
2. Москвітіна Т.Д. Торговельна логістика : навч. посіб. / Т.Д. Москвітіна. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007.-161 с
3. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
4. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: пер. с англ. / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
5. Бауэрсокс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ./ Д.Д. Бауэрсокс, Д.Д. Клосс; 2-е изд. – М.: «ЗАО» Олимп-Бизнес», 2005. – 640с.
6. Тридід О.М. Система обслуговування споживача: теорія і практика: монографія / О.М. Тридід, К.М. Таньков, Г.Я. Дутка. – К.: УБС НБУ, 2008. – 184 с.
7. Таньков К. М., Тридід О. М., Колодизєва Т. О. Виробнича логістика: навч. посіб. / К. М. Таньков, О. М. Тридід, Т. О. Колодизєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 352 с.

ТЕМА 1. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту

1. Важливість керування й логістичного менеджменту
2. Передумови й етапи розвитку логістики
3. Цілі логістичного менеджменту

Логістика – наука про управління матеріальними потоками і пов'язаними з ними інформацією, фінансами і сервісом в певній системі для досягнення цілей з оптимальними витратами ресурсів.

Матеріальний потік – це матеріальні ресурси, незавершене виробництво і готова продукція, які знаходяться в стані руху і до яких застосовуються логістичні операції пов'язані з фізичним переміщенням у просторі: навантаження, розвантаження, перевезення, сортування і т.

У ринковій економіці основним двигуном дослідження систем керування є практична проблема й необхідність її рішення на належному рівні для забезпечення виживання, розвитку бізнесу, суспільства в цілому.

«Логістика» — досить нове поняття, адже раніше воно було відоме лише вузькому колу спеціалістів. Лише завдяки тому що логістику активно почали використовувати в економіці вона набула широкого розповсюдження. Закордонні автори публікацій з логістики підкреслюють її самостійність, у тому числі стосовно маркетингу.

Мета логістики - оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування потоку матеріалів та інформації у виробництві та розподілі продукції. Її пов'язують з правилом “7 R”. Правило “7 R” або логістичний мікс (по аналогії з маркетинговим міксом “4- P”):

Мета логістичної діяльності буде реалізована, якщо наведені правила будуть виконані, тобто буде забезпечена найкраща і швидка відповідь на ринковий попит при найменших витратах. Функції логістики:

- 1) системоутворююча (логістика утворює систему управління товарорухом);
- 2) інтегруюча (логістика забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання і доставки продукції з орієнтацією їх на потреби ринку);
- 3) регулююча (підтримка відповідності поведінки частини логістичної системи інтересам цілого);
- 4) результуюча (логістична діяльність спрямована на постачання продукції в необхідній кількості, в зазначений час і місце з заданою якістю, за мінімальних витрат).

ТЕСТИ

Найбільш точно характеризує логістику в економічній сфері таке визначення

- A. організація перевезень;
- B. матеріально-технічне постачання;

- C. управління матеріальними і супутніми їм потоками;
- D. мистецтво комерції;
- E. підприємницька діяльність.

Логістика, як економічна наука, сформувалася на основі ідей та методів

- A. військової логістики;
- B. математичної логістики;
- C. дослідження операцій;
- D. кібернетики;

Виділяють такі функції логістики

- A. інтегруючу;
- B. організуючу;
- C. контролюючу;
- D. вірні відповіді 1), 2), 3);
- E. 5) вірна відповідь відсутня.

Основне завдання логістики полягає у

- A. зменшенні оптимального розміру партії постачання та обробки до одиниці;
- B. зміні запасів матеріалів у відповідь на інформацію про можливість їх швидкого придбання;
- C. надходженні всіх матеріалів у відповідних кількостях, якості й асортименті до місця споживання;
- D. досягненні фірмою найбільшого прибутку;
- E. усі відповіді вірні.

Основна ціль логістики полягає у

- A. підвищенні результативності діяльності підприємства;
- B. зниженні витрат підприємства;
- C. своєчасно і в необхідній кількості доставити вироблену продукцію в потрібне місце і з мінімальними витратами;
- D. зменшенні оптимального розміру партії постачання та обробки до одиниці;
- E. вірна відповідь відсутня.

ТЕМА 2. Управління ланцюгом поставок

1. Сутність і поняття- логістична система
2. Система керування – структурний компонент діяльності
3. Функції управління ланцюгами поставок.

Логістичний ланцюг представляє собою лінійно-упорядкований безліч фізичних і (або) юридичних осіб (постачальників, логістичних посередників), які безпосередньо беруть участь у доведенні до конкретного одержувача (споживача) необхідних матеріалів і (або) готової продукції.

Ланцюг поставок (англ. Supply Chain) – це сукупність потоків і відповідних їм коопераційних і координаційних процесів між різними учасниками ланцюга виникнення вартості для задоволення потреб споживачів в товарах і послугах.

Логістична ланцюг уточнює рольову установку для кожної ланки логістичного з урахуванням його статусу та організаційної специфіки. Ланцюг поставок визначається як об'єднання всіх видів бізнес-процесів (проектування, виробництво, продаж, сервіс, закупівлі, дистрибуція, управління ресурсами, що підтримують функції), необхідних для задоволення попиту на продукцію або послуги - від початкового моменту отримання вихідної сировини або інформації до доставки кінцевому споживачеві

Розгляд 5СМ-концепції лише як інтегрованої логістики, здійснюваної за межами фокусної компанії і включає споживачів, постачальників і контрагентів, значною мірою дезавує ідею логістики як такої і представляє "неінтегровану" логістику лише як сукупність транспортно-складських операцій.

В системі SCM можна виділити дві підсистеми: SCP — (англ. Supply Chain Planning) - планування системи ланцюга поставок. (планування, складання графіків, моделювання, порівняння показників, операційне планування)

SCE — (англ. Supply Chain Execution) – виконання системи ланцюгів поставок в режимі реального часу.

Під рециклінгом зазвичай розуміється весь комплекс робіт з вторинними матеріальними ресурсами з метою максимально можливої заміни первинних ресурсів. Управління ланцюгами поставок значною мірою є наслідком

Інтеграційних процесів у сфері логістики, проте логістична інтеграція (як зазвичай велика) передбачає взаємодію лише в області логістичних активностей, в той час як управління ланцюгами поставок передбачає набагато більш широкий спектр взаємодії.

ТЕСТИ

Основними етапами розвитку логістичного управління є

- A. фрагментарний; інтегрований на рівні підприємства; інтегрований на рівні ланцюга поставок; логістично зорієнтований;
- B. фрагментарний; інтегрований на рівні підприємства;
- C. фрагментарний; інтегрований на рівні ланцюга поставок;
- D. інтегрований на рівні ланцюга поставок; логістично зорієнтований;

Принцип раціональності та ефективності логістичного управління характеризує

- A. Наближеність об'єктів логістичної інфраструктури до виробництва та ринків збуту.
- B. Розміщення об'єктів логістичної інфраструктури по території регіону повинне здійснюватись таким чином, щоб їх діяльність на кожній окремій ланці логістичного ланцюга забезпечила оптимізацію усіх видів потоків від постачальника до споживача.
- C. Виконання таких процесів, як транспортування, завантаження, розвантаження, переміщення, складування і зберігання матеріалів в межах єдиного матеріального потоку.

- D. Розміщення об'єктів логістичної інфраструктури полягає у такому їх розміщенні, яке б дозволило знизити витрати ресурсів, часу та простору;
- E. Уніфікування вантажних одиниць, удосконалення складування, оптимізації розміру замовлень і рівня запасів, вибору найвигідніших маршрутів переміщення матеріалів тощо

Принцип координації дій логістичного персоналу характеризує

- A. Наближеність об'єктів логістичної інфраструктури до виробництва та ринків збуту.
- B. Розміщення об'єктів логістичної інфраструктури на території регіону повинне здійснюватися таким чином, щоб їх діяльність на кожній окремій ланці логістичного ланцюга забезпечила оптимізацію усіх видів потоків від постачальника до споживача.
- C. Виконання таких процесів, як транспортування, завантаження, розвантаження, переміщення, складування і зберігання матеріалів в межах єдиного матеріального потоку.
- D. Розміщення об'єктів логістичної інфраструктури полягає у такому їх розміщенні, яке б дозволило знизити витрати ресурсів, часу та простору.

Дайте найбільш точне визначення поняттю «логістичне управління»

- A. Менеджмент, але такий, що функціонує обов'язково на засадах теорії логістики та передбачає прийняття управлінських рішень які не протирічать логістичному підходові, тобто, це оптимальні рішення для підприємства як логістичної системи.
- B. Мінімізація рівня запасів у сфері дистрибуції.
- C. Інтеграція комп'ютерного забезпечення логістичних і виробничих процесів.
- D. Мінімізація запасів у постачанні.

Основними етапами розвитку логістичного управління є

- A. фрагментарний; інтегрований на рівні підприємства; інтегрований на рівні ланцюга поставок; логістично зорієнтований;
- B. фрагментарний; інтегрований на рівні підприємства;
- C. фрагментарний; інтегрований на рівні ланцюга поставок;
- D. інтегрований на рівні ланцюга поставок; логістично зорієнтований;
- E. вірна відповідь відсутня;

ТЕМА 3. Інтеграція процесів у ланцюгу поставок

1. Інтеграція підприємств й створення структур корпоративного типу
2. Управління ланцюгами поставок
3. Логістичний аудит

Управління ланцюгами поставок - інтегрування ключових бізнес-процесів, які починаються від кінцевого споживача.

Логістичний аудит - це, насамперед, інструмент планування стратегії підприємства.

Інтеграція підприємств й створення структур корпоративного типу стає однією з найпоширеніших тенденцій розвитку сучасної світової економіки. У світовій практиці склалися різноманітні типи інтеграції підприємств, що розрізняються в залежності від цілей співпраці та характеру відносин між їхніми учасниками. Інтеграційні процеси також характерні й для вітчизняної економіки.

Проблема міжорганізаційної логістичної інтеграції дуже активно вивчається і обговорюється в економічно розвинутих країнах в рамках концепції Supply Chain Management (SCM).

Новим якісним інструментом для задоволення цієї потреби вважають логістичний аудит.

Процеси, пов'язані з покращанням обслуговування клієнтів, що включає розвиток нових продуктів і послуг, а також з рециклінгом спожитих продуктів, вимагають інструментального і методичного забезпечення. Він також трактується як перший крок до реінжинірингу логістичних процесів, а постійний, систематичний аудит логістики є основою для відстежування вищим керівництвом ефективності управління логістичною діяльністю підприємств, оскільки завдяки йому вдається оцінити рівень оптимальності логістики на підприємстві.

Кінцевим ефектом логістичної діяльності у сфері дистрибуції є досягнутий рівень логістичного обслуговування клієнта в розрізі таких показників: час поставок, доступність продуктів у запасах, еластичність поставок, частота поставок, точність поставок, зручність подання замовлень, зручність документування тощо.

ТЕСТИ

Що представляє собою системний підхід у логістичному менеджменті

- A. методологія загальної теорії систем, яка полягає у дослідженні будь-яких об'єктів за допомогою представлення їх як систем, проведення їх структуризації і подальшого аналізу;
- B. дослідження системи на основі принципів кібернетики, зокрема за допомогою виявлення прямих і зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, розглядів елементів системи як якихось «чорних ящиків»; логічної організації, методи та засоби діяльності;
- C. забезпечення керівників організації науковою базою для вирішення різних проблем і прийняття рішень, які виникають у практичній діяльності;
- D. вірна відповідь відсутня.

Що таке методологія як наука

- A. забезпечення керівників організації науковою базою для вирішення різних проблем і прийняття рішень, які виникають у практичній діяльності;
- B. дослідження системи на основі принципів кібернетики, зокрема за допомогою виявлення прямих і зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, розглядів елементів системи як якихось «чорних ящиків»;
- C. вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності;

Д. методологія загальної теорії систем, яка полягає у дослідженні будь-яких об'єктів за допомогою представлення їх як систем, проведення їх структуризації і подальшого аналізу;

Що представляє собою кібернетичний підхід у логістичному менеджменті

А. дослідження системи на основі принципів кібернетики, зокрема за допомогою виявлення прямих і зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, розглядів елементів системи як якихось «чорних ящиків»;

В. вчення про структуру, логічної організації, методи та засоби діяльності;

С. методологія загальної теорії систем, яка полягає у дослідженні будь-яких об'єктів за допомогою представлення їх як систем, проведення їх структуризації і подальшого аналізу;

Д. забезпечення керівників організації науковою базою для вирішення різних проблем і прийняття рішень, які виникають у практичній діяльності;

Які ланки входять в максимальний ланцюг постачань

А. фокусна компанія, постачальники різного рівня, зокрема постачальники початкової сировини і природних ресурсів, споживачі різного рівня, аж до кінцевих (індивідуальних) споживачів, логістичні, інституційні та інші посередники;

В. фокусна компанія, постачальники і споживачі різного рівня, логістичні посередники;

С. фокусна компанія, постачальники першого і другого рівня, кінцеві споживачі, логістичні, інституційні та інші посередники.

Які існують бізнес-процеси залежно від масштабу

А. стратегічні, тактичні і оперативні;

В. основні і допоміжні;

С. ключові і допоміжні.

Що таке управління поворотними матеріальними потоками

А. недопущення повернення продукції, забезпечення повторного використання і повторної переробки матеріалів;

В. недопущення повернення продукції, скорочення об'єму матеріальних переміщень в прямому напрямі з метою зниження потоку і у зворотному напрямі;

С. недопущення повернення продукції, скорочення об'єму матеріальних переміщень в прямому напрямі з метою зниження потоку і у зворотному напрямі, забезпечення повторного використання і повторної переробки матеріалів.

ТЕМА 4. Обслуговування споживачів у ланцюгу поставок

1. Система логістичного обслуговування споживачів
2. Елементи обслуговування клієнта

3. Логістичний продукт і логістична послуга .

Логістичне обслуговування доцільно розглядати як важливу складову обслуговування споживача, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат і гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості й асортименту в певному місці, в певний час і за певною ціною.

Стандартизовані елементи обслуговування споживачів відображають конкретні очікування та вимоги клієнтів, а найважливіше — декларують певний рівень обслуговування на певному ринку, якого необхідно дотримуватися.

До найважливіших елементів обслуговування клієнта належать: час поставки, наявність товару в запасі, гнучкість поставки, частота, надійність, комплектність, докладність поставок, зручність оформлення замовлення та зручність документації, необхідної для складання замовлення.

Управління товарами в логістичних мережах може структуруватися виконанням трьох інтегрованих функцій: фінансовою як управлінням грошовою формою переміщення продукту; операційною як управлінням фізичною формою переміщення продукту; маркетинговою як управлінням логістичним продуктом у логістичних каналах. Логістична послуга як центральний елемент продукту.

ТЕСТИ

Під поняттям «споживач» прийнято розуміти

- А. юридичну чи фізичну особу, котра купує певний продукт (товар, роботу чи послугу), тобто отримує продукт та платить за нього;
- В. юридичну чи фізичну особу, яка користується певним продуктом (товаром, роботою чи послугою) або споживає його;
- С. юридичну чи фізичну особу, що користується товаром, роботою чи послугою.

До основних властивостей послуг не належать

- А. нематеріальність;
- В. невід’ємність від джерела виробництва;
- С. мінливість якості;
- Д. адаптованість.

Обслуговування – це

- А. процес, тобто сукупність дій (операцій), що виконуються виробником послуги при безпосередньому контакті зі споживачами;
- В. специфічний вид продукції, що задовольняє потреби споживачів;
- С. комплекс ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури
- Д. комплекс послуг, пов'язаних з технічним передпродажним, продажним і післяпродажним обслуговуванням.

Матеріальні послуги – це

- А. послуги із задоволення матеріально-побутових потреб споживача;
- В. послуги із задоволення духовних, інтелектуальних потреб і підтримки нормальної життєдіяльності споживача;

С. послуги на замовлення організації.

Засоби обслуговування можна класифікувати так

А. люди, процеси, пов'язані з наданням послуг, прямі фактори;

В. матеріальні, соціально-культурні;

С. техніко-технологічні, інформаційні, фінансові, організаційні, соціально-психологічні.

ТЕМА 5. Логістичні стратегії

1. Поняття логістичної стратегії

2. Види логістичних стратегій.

3. Стратегічний комплекс логістичного управління підприємством.

Логістична стратегія підприємства – це доцільна, взаємовизначена і взаємозалежна ринково орієнтована сукупність процесів створення і підтримки гнучких зв'язків між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, з одного боку, і ринковими реаліями – з іншого.

Планування стратегії логістики - це всебічний і інтегрований процес планування для досягнення конкурентної переваги організації за рахунок підвищеної цінності і обслуговування споживачів, в результаті чого досягається більш високий рівень задоволення споживачів (де ми хочемо бути) на основі прогнозування майбутнього попиту на товари та логістичні послуги та управління ресурсами по всьому ланцюгу поставок (як ми хочемо опинитися там).

Стратегія логістики є важливою складовою загальної стратегії організації (корпоративної стратегії).

Планування стратегії логістики - це всебічний і інтегрований процес планування для досягнення конкурентної переваги організації за рахунок підвищеної цінності і обслуговування споживачів, в результаті чого досягається більш високий рівень задоволення споживачів (де ми хочемо бути) на основі прогнозування майбутнього попиту на товари та логістичні послуги та управління ресурсами по всьому ланцюгу поставок (як ми хочемо опинитися там). Формування стратегії логістики здійснюється з урахуванням цілей і планів підприємства. Стратегія логістики є важливою складовою загальної стратегії організації (корпоративної стратегії).

Формування стратегії логістики здійснюється з урахуванням цілей і планів підприємства.

Для формування логістичної стратегії також важливим є розуміння споживачів і невизначеності в ланцюзі постачань. Для кращого розуміння споживачів проводиться сегментація. Для розробки логістичної стратегії важливо, щоб сегментація була виключно маркетинговою, вона повинна бути застосовна і у сфері логістики.

Формування та реалізації логістичної стратегії розглядається як різновид діяльності органів управління підприємства і складає певну послідовність дій, виконуваних у системі загального менеджменту підприємства.

ТЕСТИ

Які два параметри регулюються в системі циклу за D мовлення

- а) максимальний запас і цикл поставки;
- б) мінімальний запас і цикл поставки;
- в) мінімальний запас і величина партії поставки.

На які витрати впливає кількість рівнів запасів

- а) транспортні витрати;
- б) інноваційні витрати;
- в) виробничі витрати.

ABC D аналіз встановлює залежність між

- а) кількістю і якістю;
- б) кількістю і вартістю;
- в) якістю і вартістю.

ABC D аналіз – це залежність між

- а) кількісною і якісною структурою;
- б) кількісною і вартісною структурою;
- в) вартісною і якісною структурою.

XYZ D аналіз ґрунтується на оцінці

- а) точності прогнозу;
- б) величини попиту;
- в) величини собівартості.

XYZ D аналіз – це розподіл матеріалів на групи за ознакою

- а) ціни;
- б) здатності до складування;
- в) точності прогнозу споживання.

ТЕМА 6. Планування логістичної діяльності

1. Логістичне планування
2. Стратегічне логістичне планування.
3. Процес моніторингу логістичного плану.
4. Аутсорсинг у системі логістичного менеджменту

Логістичні планування - це систематичний процес постановки логістичних цілей, вибору шляхів їх досягнення, формування управлінських рішень і прогнозування наслідків цих дій.

Моніторинг - це регулярне відстеження і спостереження заданих об'єктів або явищ, складова частина управління, яка полягає в безперервному спостереженні та аналізі діяльності економічних об'єктів з відстеженням динаміки змін.

Бенчмаркинг у логістиці – процедура стратегічного позиціонування підприємства за логістичними параметрами у відношенні до конкурентів, середньогалузевого рівня чи лідера у галузі. Використовується найбільш часто

для встановлення стандартів ключових показників функціонування логістики підприємства – системи ключових індикаторів логістичної діяльності (LKPI).

Вимоги до системи планування логістичної діяльності. Стратегічне, тактичне, оперативне планування логістичної діяльності. Сутність планування логістичних потужностей. Розрахунок логістичних потужностей. Аутсорсинг у системі логістичного менеджменту. Методи логістичного консалтингу. Узагальнене планування відноситься до категорії тактичних рішень, в ході яких прогнозний попит і готівкова потужність перетворюються в графіки за видами діяльності. На цьому рівні планування розробляються узагальнені плани і основні графіки. В узагальнених планах ведеться аналіз по групах видів діяльності, по кожній споруді, як правило, на кожен місяць, при цьому деталей роботи планування не стосується.

До найбільш загальних методів, що застосовуються для розробки планів, відносяться наступні: переговори, коректування попередніх планів, різні інтуїтивні методи, графічні методи, обчислення за допомогою електронних таблиць, імітаційне моделювання, експертні системи, математичні моделі (математичне програмування, мережеве планування та ін.).

Для проведення стратегічного планування слід оцінити передбачуваний обсяг матеріального потоку, який проходитиме через логістичну систему, і на його основі планувати майбутню діяльність. Ця оцінка зазвичай дається у вигляді прогнозу. Прогнозування необхідно для забезпечення основною інформацією при плануванні діяльності всіх функціональних підрозділів, включаючи логістику, маркетинг, виробництво та фінанси

Система моніторингу логістичних планів повинна бути побудована таким чином, щоб, по-перше, сигнал про виникнення відхилень надходив на відповідний рівень управління, і, по-друге, інформація про поточний стан системи надходила з необхідною періодичністю

ТЕСТИ

Найважливішими логістично керованими змінними на підприємстві є

- а) мета і завдання логістичної діяльності підприємства;
- б) структура підприємства;
- в) культура й імідж підприємства;
- г) ресурси підприємства.

Найважливішими логістично керованими змінними на підприємстві є

- а) працівники підприємства;
- б) структура підприємства;
- в) культура й імідж підприємства;
- г) ресурси підприємства.

Основною логістичною функцією підприємства є

- а) управління виробничо-збутовою діяльністю;
- б) мотивація персоналу;
- в) задоволення потреб споживачів;
- г) ритмічна виробничо-господарська діяльність.

У логістичному менеджменті планування – це

- а) методи досягнення логістичних цілей підприємства;
- б) вибір дій підприємства по досягненню поставлених логістичних цілей;
- в) використання інструментів у досягненні логістичних цілей підприємства;
- г) набір прийомів і методів з досягнення завдань логістичного управління підприємством.

Поняття «рішення» у логістичному менеджменті являє собою

- а) процес підготовки і формування, прийняття і реалізації зробленого керівником логістичного підрозділу вибору;
- б) акт вибору керівником логістичного підрозділу єдиного варіанта рішення проблеми за допомогою встановлених правил;
- в) результат вибору керівника певного рівня логістичного управління, що являє собою розпорядження до дії;
- г) усунення керівником логістичного підрозділу всіх варіантів рішення, крім прийнятого, припинення існування проблеми;

Проблема в логістичному управлінні підприємством – це

- а) усвідомлення і встановлення симптомів утруднень у прийнятті рішень;
- б) невідповідність бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення цілей;
- в) поява ризику в прийнятті господарських рішень;
- г) зміна умов функціонування виробництва.

Завдання в логістичному управлінні – це

- а) частина логістичної мети підприємства;
- б) проблема логістичного управління, що підлягає розв'язку;
- в) тактика з досягнення рішень керівником логістичного підрозділу;
- г) мета роботи логістичного підрозділу підприємства.

ТЕМА 7. Організаційні структури управління в логістиці

1. Формування організаційної структури логістичної системи.
2. Лінійно-функціональна організаційна структура управління логістикою, її переваги і недоліки.
3. Дивізійна структура управління логістикою, її переваги і недоліки.
4. Матрична структура управління логістикою.

Внутрішня організаційна структура логістичного менеджменту визначає розподіл відповідальності та повноважень всередині служби логістики. Її розглядають як сукупність підрозділів служби логістики та взаємозв'язків між ними.

Дивізійна структура служби логістики представляє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства.

Проблеми організації логістичного управління. Типи логістичних структур. Лінійно-функціональна організаційна структура управління логістикою, її переваги і недоліки. Дивізіональна структура управління логістикою, її переваги і недоліки. Матрична структура управління логістикою. Проектна організаційна структура управління логістикою. Віртуальна логістична організація.

В сучасну практику логістичного менеджменту активно впроваджуються матричні та програмно-орієнтовані оргструктури, інформаційні технології. Формуються глобальні оргструктури. Вважається, що у майбутньому можливості інформаційних технологій забезпечать інтегроване управління логістикою без групування (агрегування) функцій у формальні організаційні підрозділи, і формалізована ієрархія може бути замінена неформальною електронною мережею

Існують різноманітні варіанти організаційних структур логістичного управління, які розрізняються рівнем інтеграції управління на підприємстві, розподілом повноважень між службою логістики та іншими підрозділами, ступенем централізації логістичного управління, внутрішньою організаційною структурою служби логістики.

ТЕСТИ

Який вид організаційної структури логістичної системи характеризується наявністю горизонтальних і вертикальних потоків управління

- А) Лінійно-штабна організаційна структура.
- Б) Таблична організаційна структура.
- В) Матрична організаційна структура.

Що не відноситься до відмінностей горизонтально орієнтованих організаційних структур логістичних систем від вертикальних

- А) Організаційною побудовою навколо проекту (процесу).
- Б) Мінімізація зв'язків між ланками логістичної системи.
- В) Залученням споживачів для рішення поставленого завдання.

Якому принципу побудови логістичної інформаційної системи відповідає наступне «інформація в логістичній системі повинна бути орієнтована на виявлення додаткових можливостей...

- А) Гнучкість.
- Б) Своєчасність.
- В) Орієнтованість.

До якого блоку відноситься компонент підсистеми генерування вихідної інформації в загальній структурі логістичної інформаційної системи - «аналіз даних і прогнозування»

- А) Вхідна інформація.
- Б) Управління базами даних і підтримка менеджменту.
- В) Вихідна інформація (звіти й форми).

Який елемент організаційної структури логістичної інформаційної системи відображає вплив зовнішнього й внутріфірмового навколишнього середовища на процес логістичного менеджменту

А) Підсистема підтримки логістичних рішень.

Б) Підсистема управління замовленням.

В) Підсистема наукових досліджень і зв'язку.

Якому виду організаційної структури логістичної системи відповідає підрозділ «проектування й дислокація інфраструктури логістичної системи»

А) Лінійна.

Б) Штабна.

В) Лінійно-штабна.

Що є метою фірми й конкурентною перевагою на рівні функціональної структури логістичної інформаційної системи - «аналіз і прийняття рішень»

А) Оцінка конкурентних позицій фірми й потенційних сфер поліпшення бізнесу.

Б) Ідентифікація і визначення конкурентних альтернатив.

В) Досягнення конкурентних переваг.

Що відноситься до групи «аналізу» відповідно до функціональної структури логістичної інформаційної системи

А) Підтримка транспортування.

Б) Звіти про рівень споживчого сервісу.

В) Прогнозування у виробництві.

Скільки фаз змін організаційних структур управління логістичними системами минуло на етапах фрагментаризації й функціонального агрегування

А) П'ять.

Б) Три.

В) Чотири.

ТЕМА 8. Аналіз показників логістичної діяльності

1. Аналіз логістичної діяльності, його ціль та зміст.

2. Види аналізу логістичної діяльності.

3. Види логістичного аудиту та їх зміст

Логістична діяльність підприємства – це діяльність, яка здійснюється в процесі переміщення товарно-матеріальних цінностей від місця їх виготовлення до місця її споживання.

Логістичний аудит - проводиться незалежною стороною неупереджена оцінка всього ланцюга поставок компанії. Поряд із загальними ознаками по відношенню до бухгалтерського аудиту, аудит логістики має характерні відмітні ознаки

Загальний функціональний аудит. Проводиться, як правило, нерегулярно - приблизно один раз на рік для оцінки правильності виконання персоналом логістичного менеджменту своїх функцій.

Логістична діяльність відіграє ключову роль у відношенні усіх ланцюгів постачань та їх ланок, розширюючи межі як всередині його так і між усіма учасниками цих ланцюгів. За межами організації логістика взаємодіє з постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами, провайдерами послуг. До основних видів логістичної діяльності відносяться: прогнозування попиту, обслуговування споживачів, управління запасами, складування та зберігання, транспортування і т.д.

У межах системи ефективності виділяють п'ять компонентів структури ефективності, які є одночасно основними елементами системи управління, тобто підсистему цілей, підсистему витрат, підсистему коштів, підсистему ефектів і підсистему вартості для клієнта. Основними детермінантами системної формули ефективності логістично-маркетингового управління підприємством визначають : комплексність потреб покупців і багатовимірні стратегічні ефекти (орієнтація на створення преференцій клієнтів, на зростання адаптаційності діяльності, на процеси, на взаємодію, на інновації, на якість, на час, на місце, на готовність і надійність системи); передумови розвитку інтеграції в системі маркетингу і логістики; процес формування ефективності (процеси трансформації, координації, інтеграції та створення вартості).

Завдання логістичного аудиту. Види логістичного аудиту та їх зміст. Поняття логістичного контролінгу. Функціональний зміст контролінгу. Процес контролінгу логістики на підприємстві.

Ключовий принцип логістичного аудиту - просування від загального до приватного: від глобальних цілей і показників операційної роботи до причин низької ефективності, продуктивності і втрачених можливостей і тільки після цього - до детального дослідження обраних сфер діяльності підприємства. У відповідності з цим принципом вивчаються поточні стратегії і цілі компанії, які можуть вплинути на логістику або на які, навпаки, може вплинути логістика. Для цього аналізуються корпоративна місія, її виробнича, маркетингова та закупівельна стратегія. Ланцюгом проведення аудиту є створення бази даних, якою можна скористатися для оцінки діяльності логістичної системи підприємства

ТЕСТИ

Об'єм (Volume) це

- A. Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
- B. Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
- C. Товарна номенклатура, товарна лінія

- D. Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи

Швидкість (Velocity) це

- A. Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
- B. Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
- C. Товарна номенклатура, товарна лінія
- D. Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи

Асортимент (Variety) це:

- A. Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
- B. Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
- C. Товарна номенклатура, товарна лінія
- D. Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи

Нестійкість (Volatility) це

- A. Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
- B. Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
- C. Товарна номенклатура, товарна лінія
- D. Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи

До другої категорії можна віднести такі показники

- A. ефективність логістичної системи; продуктивність ланок логістичної системи; надійність логістичної системи; гнучкість логістичної системи.
- B. площа, кв.м; місткість, куб.м або кількість товару в тонах; пропускна спроможність; кількість, од.

Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника це

- A. показники характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Вимірюється кількістю логістичних операцій, виконаних одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо)
- B. показник ефективності використання логістичних активів
- C. показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру.
- D. показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту (сегментів, клієнтів)

Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника це

- A. **показники** характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Вимірюється кількістю логістичних операцій, виконаних одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо)
- B. показник ефективності використання логістичних активів
- C. показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру.
- D. показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту (сегментів, клієнтів)

Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника це

- A. **показники** характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Вимірюється кількістю логістичних операцій, виконаних одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо)
- B. показник ефективності використання логістичних активів
- C. показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру.
- D. показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту (сегментів, клієнтів)

ТЕМА 9. Оцінювання ефективності функціонування логістичних систем

1. Поняття логістичної системи, її властивості.
2. Логістична система та її об'єктна декомпозиція.
3. Класифікація логістичних систем.
4. Основи аналізу та синтезу логістичної системи.
5. Ефективність логістичної системи.
6. Показники оцінювання логістичних систем.

Ефективність логістичної системи - це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат.

Задоволення споживачів/якість це здатність фірми досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів.

Концепція «діаграм збалансованих переваг» це концепція заснована на врахуванні ключових показників ефективності, здебільшого не обов'язково фінансових, які надають керівництву компанії більш досконалі засоби досягнення стратегічних цілей у порівнянні з методами, що використовують традиційні оцінки, значною мірою орієнтовані на вимір фінансових показників.

Логістична система підприємства забезпечує потрібний набір послуг за максимально можливого зменшення асоційованих витрат, зумовлених виконанням логістичних операцій. Через це логістична політика розробляється з врахуванням двох факторів - бажаного рівня логістичного сервісу і мінімальної величини логістичних ви-трат на його досягнення, а мета логістичного менеджменту полягає у встановленні балансу між цими двома складовими, вигідного як споживачу, так і генератору матеріального потоку.

Зростаюча зацікавленість у підвищенні ефективності всього логістичного ланцюга висуває підвищені вимоги і до системи оціночних показників, яка у даному випадку повинна забезпечувати інтегральну оцінку логістичних процесів.

Найбільше розповсюдження отримали наступні критерії оцінки: витрати, задоволення споживачів/якість, час, активи.

Витрати. Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності. Величину витрат, як правило, виражають або загальною грошовою сумою витрат, або грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати), або часткою в обсязі продажів. За кордоном аналіз логістичних витрат зазвичай здійснюється у відсотковому відношенні до ВВП (для країни в цілому) або обсягу продажів готової продукції фірми (галузі). Сутність логістичних витрат та їх склад докладніше буде розглянуто нами нижче.

Задоволення споживачів/якість. Наступна група логістичних показників належить до обслуговування споживачів. Ці показники характеризують здатність фірми досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів.

До підсумкових показників цієї групи відносяться досконале замовлення, задоволення споживачів і якість продукції.

В останні роки значний інтерес привернув до себе новий підхід до визначення ефективності логістичної системи - концепція «діаграм збалансованих переваг». Ця концепція заснована на врахуванні ключових показників ефективності, здебільшого не обов'язково фінансових, які надають керівництву компанії більш досконалі засоби досягнення стратегічних цілей у порівнянні з методами, що використовують традиційні оцінки, значною мірою орієнтовані на вимір фінансових показників. При цьому ключові показники ефективності визначаються безпосередньо стратегічними цілями компанії

ТЕСТИ

Ефективність логістичної системи - це

- A. доставка товарів «точно у термін»;
- B. якість роботи логістичної системи;
- C. мінімальний рівень логістичних витрат;
- D. якість функціонування логістичної системи за умови заданого рівня логістичних витрат.

Під час оцінювання ефективності логістичної системи застосовується

- A. концепція загальних витрат;
- B. системний підхід;
- C. багатокритеріальний підхід;
- D. всі відповіді правильні.

Не відповідає нормативам досконалого замовлення

- A. доставка виробів за замовленими товарними позиціями із допустимим відхиленням 1%;

- B. доставка у визначений споживачем строк із допустимим відхиленням ± 1 день;
- C. повне й акуратне ведення документації щодо замовлення;
- D. бездоганне дотримання погоджених умов постачання (якісна установка, правильна комплектація, готовність до використання і відсутність ушкоджень).

На сьогодні рівень виконання досконалого замовлення логістичними організаціями не перевищує

- A. 60%;
- B. 70%;
- C. 80%;
- D. 90%.

Час реакції ланцюга поставок - це теоретичний час, що необхідний для виявлення та фіксації важливих змін ринкового попиту, внесення відповідних коректувань в оперативні плани і збільшення виробництва продукції на

- A. 5%;
- B. 10%;
- C. 15%;
- D. 20%.

Кращі результати, яких взагалі можна досягнути - це

- A. абсолютні стандарти;
- B. цільові стандарти;
- C. минулі стандарти;
- D. стандарти конкурентів.

Фінансові показники в системі виміру ефективності логістичної системи втрачають свою доцільність у зв'язку

- A. зі складністю у розрахунках;
- B. з неможливістю проведення зіставлення результатів;
- C. з відбиттям минулих результатів та повільною реакцією на зміни;
- D. усе перераховане вірно.

Не відноситься до цілей, які складають концепцію «діаграм збалансованих переваг»

- A. якість обслуговування;
- B. час;
- C. витрати;
- D. продуктивність.

Ефективність логістичного ланцюга за методом складання «карти процесу» розраховується як виражене у відсотках

- A. відношення часу, що збільшує цінність до часу, що не збільшує цінність;
- B. відношення часу, що не збільшує цінність до часу, що збільшує цінність;
- C. відношення часу, що збільшує цінність до часової довжини логістичного ланцюга;

D. відношення часу, що не збільшує цінність до часової довжини логістичного ланцюга.

ТЕМА 10. Інформаційні системи логістичного менеджменту

1. Інформаційне забезпечення систем Material Resource Planning (MRP), Capacity Requirements Planning (CRP).
2. Сучасний ринок програмного забезпечення системи SCM.
3. Інформаційні системи і технології у ланцюгу поставок.

Інформаційні системи і технології у ланцюгу поставок - це певним чином організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки і програмного забезпечення, що дозволяє вирішувати ті чи інші функціональні завдання, наприклад в логістиці.

Інформаційна система і інформаційні технології у логістиці – комплекс програмно-технічних засобів та методів виробництва, передачі, опрацювання і споживання інформації у логістичній системі.

Ключові індикатори логістичної діяльності підприємства (Logistics Key Performance Indicator – LKPI) – необхідний і достатній ряд порівняно легко використовуваних індикаторів результативності (продуктивності), які дозволяють пов'язати виконання логістичного плану з основними функціями та результатами управління потоковим процесом (маркетингом/продажами, виробництвом і логістикою) і таким чином визначити потребу у здійсненні, якщо це необхідно, коригуючи дій.

Еволюція інформаційних технологій для системи Supply Chain Management (SCM). Інформаційне забезпечення систем Material Resource Planning (MRP), Capacity Requirements Planning (CRP). Створення систем класу Enterprise Resource Planning (ERP). Сучасний ринок програмного забезпечення системи SCM..

Найбільш часто ІС поділяють на дві підсистеми: функціональну і що забезпечує. Функціональна підсистема складається із сукупності розв'язуваних завдань, згрупованих за ознакою спільності мети. Забезпечує підсистема включає наступні елементи: технічне забезпечення, тобто сукупність технічних засобів, що забезпечують обробку і передачу інформаційних потоків; інформаційне забезпечення, що включає різні довідники, класифікатори, кодифікатори, засоби формалізованого опису даних; математичне забезпечення, тобто сукупність методів рішення функціональних завдань.

Організаційна структура логістичної інформаційної системи може бути збільшено сформована з чотирьох підсистем: управління процедурами замовлень, наукових досліджень та зв'язку, підтримки логістичних рішень і генерування вихідних форм і звітів. Ці взаємопов'язані підсистеми здійснюють інформаційно-комп'ютерну підтримку всіх функцій логістичного менеджменту і зв'язок з мікро- і макро- логістичним зовнішнім середовищем

ТЕСТИ

Умовами, що визначають існування оптимального логістичного рішення в межах певної системи, є наявність

- а) складової логістичних витрат, яка належить до категорії постійних, тобто незалежних від чинника, прийнятого за інструмент зміни параметрів логістичного рішення (чинника-регулятора);
- б) на кожному етапі обмеженого числа регулюючих чинників;
- в) позасистемних чинників неекономічного характеру при прийнятті логістичних рішень;
- г) усі відповіді вірні.

Для пошуку рішення в задачі про визначення оптимального плану виробництва використовується така модель

- а) лінійна;
- б) нелінійна;
- в) квадратична;
- г) найменших квадратів.

Значення «змінні» в задачі про визначення оптимального плану виробництва мають такий сенс

- а) кількість товару кожного виду, що буде вироблено;
- б) кількість витраченої на виробництво сировини;
- в) запаси сировини;
- г) запланована кількість сировини на виробництво товарів.

При застосуванні команди «Поиск решения» у MS Excel в полі «Установить целевую ячейку» необхідно вказати значення, яке відповідає

- а) цільовій функції;
- б) мінімуму функції;
- в) максимуму функції;
- г) змінним задачі.

Цільова функція задачі - це

- а) величина, значення якої кількісно характеризує мету задачі;
- б) одна з функцій логістичного управління;
- в) параметр ефективності логістичного ланцюгу;
- г) такого поняття не існує.

До обмежень в транспортній задачі не належить

- а) перевезення невід'ємні за об'ємом;
- б) кількість вивезення вантажу від кожного постачальника дорівнює їх запасам;
- в) перевезення можуть бути від'ємними за об'ємом;
- г) кількість ввезення вантажу кожному споживачу дорівнює їх замовленню.

Задача 1. Машинобудівне підприємство «Електроінструмент» здійснює закупівлю матеріальних ресурсів у 14 постачальників (табл.1). Методом ABC –

аналізу потрібно визначити коло найбільш важливих для підприємства постачальників.

Таблиця 1 – Дані про постачальників підприємства «Електроінструмент»

Найменування постачальника	Річний обсяг постачання матеріальних ресурсів, грн
1. БАТ «Вега»	7944
2. БАТ «Гранд»	24000
3. ООО «Стронг»	14112
4. БАТ «Мотордеталь»	33846
5. ТОВ «Кабельзбук»	21408
6. ТОВ «Точдеталь»	54744
7. БАТ «Титан»	49200
8. БАТ «Криворіжсталь»	93852
9. ПП «Вват»	10938
10. ПП «Бест»	5544
11. БАТ «Гумотехніка»	11238
12. БАТ «Зоря»	7446
13. БАТ «Полмер»	6618
14. БАТ «Солар»	12324

Методичні рекомендації. В основу методу «АВС – аналіз» покладено припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність логістичної системи. У зв'язку з цим вважається, що найбільш доцільною є робота з постачальниками, які мають великий обсяг поставок на дане підприємство.

АВС аналіз виконується у такій послідовності:

1. Із даних бухгалтерського або управлінського обліку вибираються дані про річний обсяг ресурсів, отриманих підприємством від кожного постачальника.

2. Розміри обсягу постачань записуються у послідовності від більшого до меншого.

3. Визначається питома вага кожного постачальника у загальному обсязі постачань підприємства.

4. Знаходяться значення обсягу постачань окремих постачальників у загальному обсязі постачань у відсотках.

5. Проводиться класифікація постачальників за групами відповідно до наступних критеріїв.

До групи А відносять постачальників, з яких підприємство здійснює приблизно **80%** обсягу постачань. Робота з цими постачальниками суттєво впливає на ефективність логістичної системи підприємства. Саме з цією групою постачальників підприємству доцільно постійно співпрацювати для покращання результатів логістичної діяльності та зменшення логістичних витрат.

До групи Б відносять постачальників, які здійснюють приблизно **15%** від загального обсягу постачань. Порівняно із постачальниками групи А, постачальникам групи Б приділяють менше уваги, але обов'язково слід контролювати своєчасність постачань та рівень цін на аналогічні товари у інших постачальників.

До групи С відносять постачальників, обсяг постачань яких складає не більше **5%**. Робота із постачальниками групи С полягає у вдосконаленні та

спрощенні процедури оформлення замовлення, координації поставань, визначенні максимально можливого рівня запасу (для зменшення кількості та частоти поставання).

Еталон рішення до ситуації 1

Розв'язання. Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Результати ABC-аналізу поставальників підприємства «Електроінструмент»

Найменування поставальника	Річний обіг, грн	Частка у загальному обігу, %	Обіг кумулятивний, %	Група
1. В.А.Т. «Криворіжсталь»	93852	26,57	26,57	А
2. ТОВ «Точдеталь»	54744	15,50	42,07	
3. В.А.Т. «Титан»	49200	13,93	56,00	
4. В.А.Т. «Мотордеталь»	33846	9,58	65,58	
5. В.А.Т. «Гранд»	24000	6,79	72,37	
6. ТОВ «Кабельзбут»	21408	6,06	78,43	
7. ООО «Стронг»	14112	4,00	82,43	Б
8. В.А.Т. «Солар»	12324	3,49	85,92	
9. В.А.Т. «Гумотехніка»	11238	3,18	89,10	
10. ЧП «Вват»	10938	3,10	92,20	
11. В.А.Т. «Вега»	7944	2,25	94,45	
12. В.А.Т. «Зоря»	7446	2,11	96,56	С
13. В.А.Т. «Полімер»	6618	1,87	98,43	
14. ЧП «Бест»	5544	1,57	100	
Всього	353214	100	100	–

Висновки Проведений аналіз показує, що найбільший внесок у формування загального обсягу поставань (78,43%) роблять 6 поставальників, які склали групу А. До групи Б увійшли 5 поставальників, на яких припадає 16,02% загального обсягу поставань. До групи С увійшли 3 поставальники, обсяг поставань яких складає 5,55%

загального обсягу.

Задача 2. Підприємство «Контур» займається виготовленням тканих гобеленів на замовлення. Річна потреба у пряжі складає 800 кг. Витрати на реалізацію замовлення - 18 у.о. Витрати на збереження сировини на складі складають 22 відсотки від їх вартості. Потрібно визначити оптимальний розмір замовлення, якщо поставальник для постійних замовників залежно від обсягу замовлення пропонує систему знижок (табл. 3). Яким би був оптимальний розмір замовлення за відсутності знижок і вартості 1 кг пряжі 2 у.о

Таблиця 3 – Система знижок відповідно до обсягу замовлення

Обсяг замовлення, кг	Ціна за 1 кг, у.о.
0 – 99	2
100 – 199	1,8
200 – 299	1,6
300 – 399	1,4

Еталон рішення до ситуації 2

Розв'язання. Оптимальний розмір замовлення при відсутності знижок можна розрахувати за допомогою формули Уїлсона

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 800 \cdot 18}{2 \cdot 0,22}} = 255,8 \approx 256 \text{ кг.}$$

Для врахування впливу запропонованих знижок на розмір замовлення потрібно визначити розмір повних витрат на придбання і утримання запасів (табл. 4).

Таблиця 4 - Розрахунок повних витрат на придбання та утримання запасів

Розмір партії постачання, кг	99	199	299	399
Витрати на реалізацію замовлення, у.о.	$(800/99) \cdot 18 = 145,5$	$(800/199) \cdot 18 = 72,4$	$(800/299) \cdot 18 = 48,2$	$(800/399) \cdot 18 = 36,1$
Витрати на зберігання замовлення, у.о.	$(99 \cdot 2 \cdot 0,22)/2 = 21,8$	$(199 \cdot 1,8 \cdot 0,22)/2 = 39,4$	$(299 \cdot 1,6 \cdot 0,22)/2 = 52,6$	$(399 \cdot 1,4 \cdot 0,22)/2 = 61,45$
Повні змінні витрати на утримання запасів, у.о.	167,3	111,8	100,8	97,55
Витрати на придбання прямих для річного замовлення, у.о.	$800 \cdot 2 = 1600$	$800 \cdot 1,8 = 1440$	$800 \cdot 1,6 = 1280$	$800 \cdot 1,4 = 1120$
Повні витрати на придбання та утримання запасів (у.о.)	$167,3 + 1600 = 1767,3$	$111,8 + 1440 = 1551,8$	$108,8 + 1280 = 1380,8$	$97,55 + 1120 = 1217,55$

Із проведених розрахунків бачимо, що при застосуванні постачальником системи знижок найбільш доцільним є придбання товару партіями, більшими ніж 300 кг за ціною 1,4 у.о. Якщо підставити значення ціни у формулу Уїлсона, то отримаємо величину оптимальної партії постачання

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 800 \cdot 18}{1,4 \cdot 0,22}} = 305,8 \approx 306 \text{ кг.}$$

Навчальне видання

*Іванова Наталя Сергіївна
Барабанова Валентина Віталіївна
Ястремська Наталя Миколаївна*

Кафедра маркетингу та менеджменту

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь: магістр

Формат 60x84/8. Ум. др. арк. 6

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкту видавничої справи
ДК № 4929 від 07.07.2015 р.