

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ
для виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»,
напряму 6.030504 «Економіка підприємства»,
і для слухачів другої вищої освіти
спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»)*

Методичні вказівки та завдання для виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», напряму 6.030504 «Економіка підприємства», і для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. : А. В. Ковалевська. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 47 с.

Укладач: к. е. н. **А. В. Ковалевська**

Рецензенти: **Т. В. Полозова**, к. е. н., доцент Харківського національного університету радіоелектроніки;
Н. І. Склярук, к. е. н., доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства,
протокол № 1 від 27.08.2012 р.*

1 Загальні методичні рекомендації до написання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства»

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою стратегії підприємства.

Основною метою вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» є засвоєння студентами теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу, методами і підходами формування стратегій підприємства.

Основною задачею викладання дисципліни є забезпечення студентів економічними знаннями, що сприяють комплексному розумінню процесів, що відбуваються в Україні, які впливають на діяльність вітчизняних підприємств, що допомагає підготовці студентів до майбутньої самостійної діяльності. Таким чином, вивчення даної дисципліни формує в майбутніх фахівців систему поглядів і знань, що згодом допоможуть їм у вивченні різних економічних процесів.

Предметом вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» є стратегічний процес на підприємстві.

Контрольна робота – ефективна форма вивчення курсу «Стратегія підприємства» за умови, що вона виконана творчо, самостійно на основі глибокого вивчення учбово-методичної та сучасної економічної літератури, узагальнення та використання різноманітних джерел інформації.

Головна мета контрольної роботи - засвоєння основних теоретичних положень дисципліни, уміння застосовувати теоретичні знання під час вирішення практичних питань.

Контрольна робота є обов'язковим видом навчання – самостійної роботи, без виконання якої студент (слухач) не може бути допущеним до екзамену.

Виконання контрольної роботи дозволяє студентові (слухачу) всебічно та більш поглиблено вивчити курс «Стратегія підприємства», придбати навички роботи з навчальною літературою та нормативно-законодавчими документами, правильно аргументувати і грамотно викладати вивчений матеріал.

Контрольна робота є засобом керівництва, контролю та надання індивідуальної допомоги студентам (слухачам) у самостійній роботі над навчальним матеріалом.

Для більш глибокого засвоєння курсу і правильного виконання контрольної роботи необхідно враховувати наступні **методичні вказівки**:

1. Контрольна робота складається зі 100 варіантів (див. табл. 4.1) і виконується студентами (слухачами) за варіантом, який визначається номером

залікової книжки за двома останніми цифрами. Пересік горизонтальної та вертикальної ліній визначають клітинку з номерами запитань контрольної роботи. Наприклад, номер залікової книжки – 234, дві останні цифри 3 і 4 визначають варіант контрольної роботи. Пересік 3 строки по горизонталі та 4 стовпця по вертикалі визначають клітинку з запитаннями.

2. Контрольна робота виконується у загальному зошиті, сторінки якого нумеруються, залишаючи поля для нотаток викладача. Робота виконується акуратно, грамотно, чітким почерком через рядок без скорочення слів. Також контрольна робота може бути виконана із застосуванням ПЕОМ і оформлена згідно існуючих вимог, до написання робіт студентами (ДСТУ 3008.95).

3. На першій сторінці роботи необхідно вказати перелік питань свого варіанту, в тій послідовності, як вказано у контрольному завданні. Відповідати на питання завдання можна без дотримання послідовності поданих питань, достатньо лише вказати номер питання на який надається готова відповідь. Це не буде чинити негативного впливу на оцінку результатів роботи.

4. Контрольна робота включає теоретичну і практичну частини. У теоретичній частині студент (слухач) повинен дати відповіді на два запитання. Відповіді повинні бути конкретними і одночасно охоплювати сутність поставлених питань. До практичної частини належить одна задача. Розв'язання задачі обов'язково супроводжується докладними розрахунками і поясненнями, розкриваючи економічний зміст кожної дії.

5. Наприкінці контрольної роботи наводиться список використаних літературних джерел. Ставиться дата виконання контрольної роботи, підпис студента і залишається 1-2 чистих аркуша для рецензії викладача.

6. Обсяг контрольної роботи – 10-15 сторінок рукописного тексту.

7. Перш ніж приступати до написання контрольної роботи слід уважно опрацювати основну і додаткову літературу. Скористатися методичними вказівками до самостійної роботи студента, опрацювати тестові завдання.

8. Приступаючи до вивчення літературних джерел, доцільно попередньо ознайомитися з дисципліною за учбовими і учбово-методичними посібниками. Слід обміркувати, на які питання звернути увагу. Неможливо написати контрольну роботу на основі вивчення тільки запитань, які зазначені в ній. Тільки вивчення всього курсу навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» дасть можливість максимально розкрити завдання контрольної роботи. Тому кожному студенту (слухачу) обов'язковим для допуску до екзамену необхідно мати конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» за переліком питань, вказаним нижче. Написання особистого конспекту лекцій допоможе студенту (слухачу) у виконанні практичного завдання.

9. Робота, виконана не за своїм варіантом повертається без перевірки і заліку.

10. Виконана в строк контрольна робота, яка передбачена графіком навчального процесу, висилається на адресу НКЦ або базового вищого навчального закладу, або доставляється особисто студентом на відповідну кафедру.

11. Студент (слухач), отримавши контрольну роботу після перевірки, знайомиться з рецензією викладача і з урахуванням зауважень і рекомендацій робить письмову доробку з метою поглиблення своїх знань, і подає на перевірку вдруге в період сесії.

12. Студент (слухач), який вчасно не виконав контрольну роботу до екзамену не допускається.

2 Критерії оцінки знань студентів та контрольної роботи

Контрольна робота оцінюється «зараховано» чи «не зараховано». Контрольна робота вважається «не зарахованою», якщо її оцінка «незадовільно». Якщо контрольну роботу не зараховано, студент (слухач) повинен в залежності від зауважень викладача допрацювати її чи написати спочатку. На екзамен студент (слухач) повинен з'явитися із зарахованою контрольною роботою та рецензією викладача.

Контрольна робота вважається «зарахованою», якщо на неї отримано позитивну рецензію викладача та її оцінка «відмінно», або «добре», або «задовільно».

Учебним планом Харківської національної академії міського господарства передбачено написання контрольної роботи для студентів 5 курсу заочного відділення спеціальності 6.030504 «Економіка підприємства» та для слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)» з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства».

Робочою програмою навчальної дисципліни визначено, що студент (слухач) може отримати за найкраще виконання контрольної роботи 15 балів. Ці бали разом із балами, які отримані в процесі проведення інших засобів контролю (тестуванням, письмовим екзаменом, опитуванням) включаються до загальної підсумкової оцінки з дисципліни. Тобто кінцева підсумкова оцінка залежить від оцінки, що буде отримана за виконання контрольної роботи.

Під час перевірки написаних контрольних робіт викладач має оцінити роботу за чотирибальною шкалою (табл. 2.1).

Оцінка «відмінно» виставляється у випадку, якщо правильно (коректно) вирішено задачу, надано всі необхідні пояснення з її розв'язання. Відповіді на теоретичні питання дано в повному обсязі, продемонстровано знання додаткової літератури та додаткова робота з нею. Дано повні відповіді на додаткові питання. Робота оформлена коректно згідно вимог (без суттєвих недоліків). Захист роботи відбувся на високому рівні, логічно доведено та обґрунтовано отримані результати, відповіді на додаткові питання були повними і вірними.

Оцінка «добре» виставляється у випадку, якщо правильно вирішено задачу, дано повні відповіді на основні теоретичні питання. Робота оформлена коректно згідно вимог (без суттєвих недоліків). Захист роботи відбувся на належному рівні, доведено та обґрунтовано отримані результати, були отримані відповіді на додаткові теоретичні питання.

Таблиця 2.1 – Шкала перерахунку оцінок за виконання і захист контрольної роботи з дисципліни «Стратегія підприємства»

Оцінка за національною шкалою	Визначення назви за шкалою ECTS	ECTS оцінка	% набраних балів	кількість набраних балів
ВІДМІННО	Відмінно – відмінне виконання лише з незначними помилками	A	більше 90 – 100	13,5 – 15
ДОБРЕ	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	B	більше 80 – 90 включно	12 – 13,4
	Добре – у загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	C	більше 70 – 80 включно	10,5 – 11,9
ЗАДОВІЛЬНО	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	D	більше 60 – 70 включно	9 – 10,4
	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	E	більше 50 – 60 включно	7,5 – 8,9
НЕЗАДОВІЛЬНО	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перездати контрольну роботу	FX*	більше 26 – 50 включно	3,9 – 7,4
	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля	F**	від 0 – 25 включно	0 – 3,8

Оцінка «задовільно» виставляється у випадку, якщо вирішено задачу, по теоретичних питаннях дано основні визначення і викладено основні поняття. Робота оформлена з певною кількістю недоліків, які не змінюють її принципового змісту. Захист роботи відбувся на рівні, достатньому для відображення базових мінімальних знань.

Оцінка «незадовільно» виставляється у випадку, якщо студент (слухач) не зміг показати свої знання за даним курсом.

На рис. 2.1 наведено процес визначення загальної рейтингової оцінки за виконання та захист контрольної роботи.

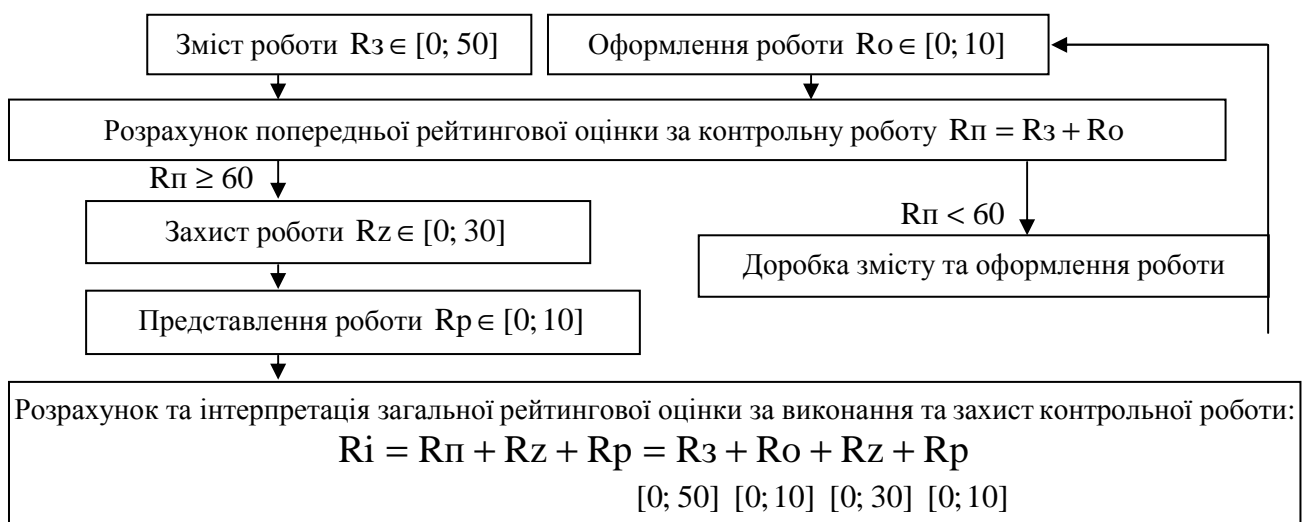


Рис. 2.1 – Порядок визначення загальної рейтингової оцінки за виконання та захист контрольної роботи

Таким чином, студент (слухач) може отримати в процесі виконання та захисту курсової роботи від 0 до 15 балів, які перераховуються в оцінку за чотирибальною шкалою згідно табл. 2.1.

3 Перелік питань по написанню конспекту лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства»

1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Визначення місії та цілей підприємства.
4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства. Методи оцінки та їх аналіз.
5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.
6. Стратегії бізнесу: класифікація, сутнісна характеристика.
7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.
9. Корпоративна стратегія підприємства.
10. Матричні та формальні методи формування корпоративної стратегії підприємства.
11. Альтернативність у стратегічному виборі.
12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
13. Загальна характеристика функціональної стратегії.
14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.
15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Примітка: для написання конспекту лекцій слід використовувати зошит, що був розпочатий під час проведення установчих занять; основні вимоги щодо розкриття сутності зазначених питань представлено в програмі навчальної дисципліни та в Методичних вказівках для самостійної роботи студентів і проведення практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання ФПО і ЗН галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», напряму 6.030504 «Економіка підприємства», і для слухачів другої вищої освіти ФПО і ЗН спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)»).

**4 Вибір варіанту для написання контрольної роботи
з дисципліни «Стратегія підприємства»**

Таблиця 4.1 – Варіанти контрольних робіт

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	21	22	23	24	25	26	27	28	30	31
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	49
8	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
7	41	42	43	44	45	1	2	3	4	5
	26	27	28	30	31	32	33	34	35	36
	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
6	25	26	27	28	30	31	32	33	34	35
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	55	46	47	48	49	50	51	52	53	54
5	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
	56	57	58	59	51	46	47	48	49	50
4	1	2	3	4	5	9	10	11	12	13
	26	27	28	30	31	32	33	34	35	36
	53	54	55	56	57	58	59	48	46	47
3	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
2	24	25	26	27	28	30	31	32	33	34
	5	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	58	59	57	46	47	48	49	50	51	52
1	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	1	2	3	4	5	9	10	11	12
	53	54	55	56	57	58	59	52	46	47
0	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57

5 Завдання контрольної роботи

1. Характеристика змісту стадій становлення та розвитку стратегічного підходу. Особливості сучасного стратегічного менеджменту організацій.
2. Сутність стратегії та її призначення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.
3. Особливості розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації. Наведіть приклади.
4. Основні (базові) типи загальнокорпоративних стратегій підприємства, умови, що відповідають реалізації кожного з типів стратегії.
5. Класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що є основою даних класифікацій? Які між ними відмінності?
6. Розробка стратегічних сфер діяльності підприємства. Основні завдання. Стратегічне позиціонування фірми.
7. Механізм прийняття стратегічних рішень. Наведіть приклади стратегічних рішень щодо бізнесу будь-якого підприємства.
8. Тактика в реалізації стратегії підприємства. Поєднання політики, стратегії, тактики, операцій. Співвіднесення категорій та процедур.
9. Стратегічні прогалини в діяльності підприємств та їх аналіз.
10. Основні підходи до формування стратегії підприємства. Їх характеристика. Загальна характеристика процесу розробки стратегії підприємства.
11. Основні фактори, що впливають на механізм прийняття стратегічних рішень. Перерахуйте характеристики і вплив умов нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність підприємства.
12. Стратегічна зона господарювання підприємства – сутність та характеристика. Оптимальний розмір СЗГ, критерії її оптимальності.
13. Умови (параметри, ознаки, напрями і показники), що враховуються при виділенні СЗГ. Процедура виділення СЗГ.
14. Технологія обирання оптимальних альтернативних загальних і бізнес-стратегій фірми. Критерії вибору.
15. Сутність стратегічної зони ресурсів підприємства. Розробка ресурсної стратегії фірми.
16. Характеристика функціональних та оперативних стратегій підприємства. Їх взаємозв'язок із стратегіями вищого рівня.
17. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) товарної ринкової стратегії підприємства. Дайте її характеристику.
18. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) ресурсної стратегії і ринкової стратегії ресурсів підприємства. Дайте їх характеристику.
19. Дайте характеристику фінансово-інвестиційної стратегії підприємства за деревом структури стратегічних альтернатив. Опишіть її.
20. Місія підприємства – мета її формулювання, вимоги до неї, інтереси і характеристики.

21. Стратегічна мета підприємства. Ієрархія цілей підприємства.
22. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Зміст і призначення SWOT-аналізу. Основні джерела інформації для його проведення.
23. Мета внутрішнього аналізу підприємства. Основні фактори аналізу – сильні та слабкі сторони.
24. Стратегія диференціації. За яких умов підприємству доцільно її обирати? Типи стратегії диференціації. Сфери діяльності підприємств, що сприяють її реалізації.
25. Характеристика стратегій розвитку підприємства. Сутність стратегій інтенсивного, інтегрованого розвитку.
26. Суть стратегії диверсифікації. Основні варіанти стратегій диверсифікації, їх характеристика.
27. Основи стратегії реорганізації. Схеми її реалізації. Причини її застосування. Форми здійснення ліквідації.
28. Стратегії концентрованого зростання. Сфери реалізації стратегій внутрішнього розвитку. Сфери реалізації стратегій зовнішнього розвитку. Критерії оцінки стратегії розвитку підприємства.
29. Стратегічна сегментація зовнішнього оточення фірми. Формування ринково-продуктової таблиці.
30. Конкурентна перевага підприємства і її види. Конкурентний статус організації. Методи і показники його визначення.
31. Загальна характеристика основних моделей вибору стратегічних альтернатив на бізнес-рівні: крива накопиченого досвіду, життєвого циклу товару, матриці „продукт-ринок”, моделі М. Портера.
32. Характеристика основних етапів портфельного аналізу підприємства. Використання основних напрямів і способів застосування результатів портфельного аналізу.
33. Факторний аналіз конкурентної позиції підприємства. Модель М. Портера і побудова матриці конкурентних переваг.
34. Моделі життєвого циклу: продукту, попиту та технології. Їх застосування під час розробки стратегії в сфері „продукт-ринок”.
35. Загальна характеристика основних моделей вибору фірмою стратегічних альтернатив на корпоративному рівні: матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Шелл та ін.
36. Характеристика матриці БКГ: зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу.
37. Характеристика матриці МакКінсі: зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу. Її відмінності від матриці Шелл.
38. Характеристика матриці DMP (модель Шелл): зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу.
39. Метод ADL та розрахунок конкурентної позиції підприємства на ринку.
40. Характеристика SWOT, SPACE методів – комплексного стратегічного аналізу. Їх застосування на підприємстві.

41. Процес формулювання стратегічних альтернатив підприємства. Їх оцінка за методом Томпсона та Стрікланда.

42. Стратегічні альтернативи та вибір конкурентної стратегії за Юдановим (віоленти, пітіенти, експлеренти, комутанти).

43. Зміст (принципи, умови застосування) стратегічного планування, його місце в процесі розробки стратегії.

44. Що слід розуміти під ризиком стратегії? Класифікація ризиків і їх факторів. Концепція прийняттого ризику стратегії

45. Методи і показники оцінки ризику стратегії підприємства. Процедура управління ризиком і методи управління ним.

46. Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, про можливості та загрози приладобудівного підприємства, наведену в таблицях 5.1 та 5.2, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегії для кожного поля), матриці можливостей і загроз і складіть профіль зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 5.1 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомісткість 2. Швидкостаріючі виробничі потужності 3. Неповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Мала ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку та монополія (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не вистачає коштів для вивчення та дослідження ринку
4. Конкурентоспроможність продукції	1. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні	1. Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції є неконкурентоспроможними
5. Конкурентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій для продуктів-монополістів 2. Наявність творчої активності персоналу, раціональних пропозицій	1. Невисока фондвіддача 2. Енергомістке виробництво 3. Низька ефективність використання інформаційних ресурсів.
6. Екологічність виробництва	1. Зменшення обсягів викидів у повітря	1. Збільшення обсягу стічних вод

Закінчення таблиці 5.1.

1	2	3
7. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу 2. Певне поліпшення умов праці 3. Власна база професійної підготовки 4. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка	1. Висока плинність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу
8. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства 2. Висока кваліфікація службовців 3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	1. Недосконале обладнання для офісів 2. Недостатня комп'ютеризація підприємства

Таблиця 5.2 – Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Можливості	Сильні сторони
1. Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин 2. Невисока конкуренція за певними видами продукції	1. Можливість повного використання потужностей 2. Можливість випускати продукцію на рівні світових стандартів 3. Цінові переваги 4. Наявність потенціалу для НДДКР
Загрози	Слабкі сторони
1. Високі податки 2. Нестабільність в економіці	1. Підприємство не має достатніх інвестиційних можливостей 2. Енергомісткість виробництва 3. Відсутність чітких цілей та стратегії розвитку 4. Низький рівень маркетингових досліджень 5. Плинність персоналу

47. *Опис ситуації:* Вступ фірми «Макдоналдс» на ринок СНД.

Фірма «Макдоналдс» прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (майже 12 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал «Макдоналдс» у Москві було відкрито в 1990 р., у Києві – у 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї фірми є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Завдяки до відкриття «Макдоналдс» вивчає місцеві ресурси, постачальників тощо. Іноді ця фірма будує переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги «Макдоналдс» перебуває питання формування кадрів. Найом здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних

та найстаранніших, урахується наявність телефону та близькість житла до ресторану. Розвинена політика мотивації персоналу.

«Макдоналдс» багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. фірма регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров'я, освіти; соціальна допомога тощо).

Завдання. Випишіть складові стратегії розвитку бізнесу, які використовував «Макдоналдс» та визначить тип стратегії розвитку. Впишіть стратегію у відповідний квадрант матриці А. Томпсона і А. Стрікланда. Поясніть, як поводитиметься «Макдоналдс» у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

48. В таблиці 5.3 наведені результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів, на якому працює компанія ТОВ «Геката». Фірма спеціалізується на виробництві і продажу миючих засобів. Компанія містить у собі шість стратегічних бізнес-одиниць (СБО): А, Б, В, Г, Д, Ж.

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований БКГ, необхідно:

- визначити стратегічні позиції кожної СБО компанії і сформулювати висновок про стан компанії в цілому;
- описати можливості практичного використання матриці БКГ і запропонувати свої рекомендації щодо майбутніх стратегій кожної СБО;
- проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

Таблиця 5.3 – Результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів

СБО	Обсяг продажу СБО (млн. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяг продажу у перших трьох конкурентів (млн. грн.)			Темпи зростання ринку (%)
			1	2	3	
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

49. Київський завод «Оболонь» створено в 1980 р. У 1992 р. його приватизовано і перетворено на акціонерне товариство (АТ) закритого типу. Основна частина прибутку (60-70%) спрямовувалась на розвиток виробництва. Було оновлене діюче обладнання, закуплено лінію розливання пива у пляшки та кеги. Останніми роками ринкова частка цього підприємства досягає 20%.

Особливу увагу на підприємстві приділяють розширенню асортименту. Окрім пива (питома вага якого становить 55% сукупного обсягу товарної продукції) завод випускає лікувальні мінеральні води (3%), напої за ліцензією

компанії «Пепсіко» та безалкогольні напої (26%), слабоалкогольні напої (14%) та інші продукти (2%).

Структура собівартості оболонського пива така: витрати на сировину – 53%; на електроенергію – 10%; зарплата – 11%; амортизація – 1,1%.

До 15-20% пива АТ «Оболонь» експортує в Росію; невеликі поставки здійснює в Грузію, Азербайджан, Білорусь, Польщу, Італію, Велику Британію, США та Канаду.

Оцініть привабливість виробництва пива та конкурентну позицію АТ «Оболонь» за основними видами продукції (застосуйте модель М. Портера та таблиці 5.4 і 5.5).

Побудуйте матрицю БКГ.

Обґрунтуйте доцільність та перспективність випуску кетового пива.

Таблиця 5.4 – Оцінювання привабливості галузі

Параметр галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості (1-5 балів)	Результат
1. Зростання			
2. Технологічна стабільність			
3. Прибутковість			
4. Розмір			Σ

Таблиця 5.5 – Оцінювання конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу у галузі

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка привабливості (1-5 балів)	Результат
1. Ноу-хау			
2. Витрати виробництва			
3. Якість продукції			
4. Частка ринку			Σ

50. ВАТ «Капро» – відомий виробник особливого електроприводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, мотори та генератори, компресори тощо).

В умовах директивно-планової економіки продукція «Капро» за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище підприємства ускладнилося, незважаючи на те, що випускалась конкурентоспроможна продукція для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство укомплектоване сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналагодженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн. грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (таблиця 5.6).

Таблиця 5.6 – Характеристика продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т.	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	340	56,7	340	72,3	1	1,0
Середній	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Малий	90	15,0	20	4,3	13	4,5
Разом	600	100	470	100	3,8	-

На перші чотири підприємства галузі припадає 70% загального обсягу продажу. Найбільшим серед них вважають «Азов», яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра – 7,2; середнього – 3,8; малого – 2,4 млн. грн.

Продукція галузі переважно реалізується виробникам виробничого обладнання. Вона продається безпосередньо споживачам через збутову мережу та дистриб'юторів.

Річний обсяг продажу ВАТ «Капро» – 17,5 млн. грн. Характеристика основних видів продукції товариства подана в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 – Характеристика продукції ВАТ «Капро»

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т.	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	4,375	25	4,935	40,3	1	0,887
Середній	10,325	59	6,685	54,6	1	1,55
Малий	2,8	16	0,63	5,1	16	4,44
Разом	17,5	100	12,25	100	1,7	-

На провід великого діаметру припадає 25, середнього – 59 і малого – тільки 16% надходжень. Водночас дохід від продажу вагової одиниці тонкого проводу в чотири - п'ять разів вищий, порівняно з іншими видами. Завантаження обладнання, що випускає провід великого діаметру – 100, середнього – 90, малого – 80%. Темпи зростання товариства нижчі ніж галузі загалом.

Особливу увагу керівництво «Капро» звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема основний капітал – 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75% рахунків товариства ще не оплачені. Рентабельність власного капіталу становить 7,7%, а заборгованість перевищує

власний капітал в 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн., з них змінні витрати – 12 млн. грн.

«Капро» має добро налагоджену систему збуту. Дистриб'ютори продають 60% тонкого проводу. Постійні клієнти купують 80% усієї продукції. На думку голови правління, «Капро» має все необхідне для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5-9% і отримання більшого прибутку.

Необхідно:

- проаналізувати портфель продукції фірми «Капро» методом БКГ;
- проаналізувати портфель продукції фірми «Капро» методом МакКінсі;
- порівняйте результати портфельного аналізу за двома методами, вкажіть причини відхилень;
- запропонуйте стратегію розвитку фірми «Капро» на коротку перспективу.

51. Підприємство «Львівприлад» до початку 90-х років належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20 видів продукції, які користалися сталим попитом у споживачів. Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

а) певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли у результаті краху і розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи та створенні на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив економічних зв'язків;

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

в) поява небезпечних і агресивних конкурентів південно-азійського регіону, вироби яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%); 16 юридичним (5,2%); 1520 фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ «Львівприлад» терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, а ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпусках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн., на рахунки «Львівприладу» накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів вдалося б отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ «Львівприлад» робив спроби знайти інвестора, але, на жаль, безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу ж після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Запропонуйте три (мінімально) можливі стратегічні альтернативи розвитку ВАТ «Львівприлад» за існуючих умов. Вкажіть переваги та недоліки кожної з альтернативи, що пропонується.

52. Підприємство холдингового типу «Нафтохімічний концерн» – визначний в Україні лідер у виробництві нафтохімічної та сільськогосподарської продукції, полімерів, хлор вуглеводних, кольорових металів, товарів споживання. Загалом воно виробляє понад 100 видів продукції. Значна частина продукції (понад 80%) призначена для подальшої переробки, тобто основними споживачами є підприємства обробної промисловості. Ця обставина мала різні наслідки для успіху бізнесу даного підприємства залежно від діючої системи господарювання. За часів централізованого розподілу продукції за цінами, які забезпечували відповідну рентабельність, вона находила заздалегідь визначеним підприємствам. При переході до ринкової економіки з'ясувалося, що «НХК» має неефективну систему управління, не визначено його пріоритетні напрями розвитку в нових умовах господарювання.

Гігантські розміри даного підприємства (холдинг об'єднує 8 гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували окремі підрозділи підприємства, вкладали в нерентабельні виробництва. Врешті-решт доволі швидко «НХК» залишився без обігових коштів, у повній залежності від гуртових покупців.

Після деяких сумнівів вище керівництво «НХК» ухвалило рішення щодо приєднання двох нафтогазовидобувних підприємств, щоб створити замкнений цикл на деяких виробництвах. Однак невеликий вигравш від отримання дешевих нафтопродуктів міг призвести до банкрутства й приєднані підприємства. Під державні гарантії було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліетилену. Хоча це також не дало бажаних результатів. Річний обсяг реалізації зменшився на 19%, балансові збитки порівняно з попереднім роком збільшились у чотири рази, швидко зростала кредиторська заборгованість (35% за рік).

Наприкінці 2005 року за рішенням уряду контрольний пакет акцій «НХК» передано в управління СП «ТНК», яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів і продукції хімічної промисловості. Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості було зумовлене нестачею обігових коштів, збитковою діяльністю та некваліфікованими діями керівництва. Було зроблено спробу удосконалити систему управління, замінено частину керівників вищого рівня. Деякі зрушення відбулися (частково ліквідовано заборгованість за енергоресурси). Три з восьми заводів нафтохімічного концерну збільшили випуск продукції порівняно з рівнем минулого року, тим часом як на решті підприємств спад виробництва становив 15-28%. Стало зрозумілим, що передача «НХК» в управління уповноваженій особі швидкого результату не принесе.

Погашення заборгованості перед усіма кредиторами, на думку деяких експертів, можливе лише у випадку банкрутства підприємства. Та керівництво

ще сподівається залучити нових інвесторів (зацікавленість у співпраці вже виявили деякі іноземні компанії). Однак радикальним антикризовим заходом вважають реструктуризацію концерну, зокрема створення на його базі 14 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи.

Таким чином, нафтохімічний холдинг, вартість якого ще п'ять років тому інвестори оцінювали в один мільярд доларів, сьогодні шукає шляхи до виживання.

Проаналізуйте ситуацію та визначте:

- стратегії, які використовувало підприємство «НХК» на різних етапах свого існування;
- стратегічні помилки, які були допущені керівництвом холдингу у визначенні стратегії;
- стратегії, які можна порекомендувати підприємству для виходу з проблемних ситуацій.

53. Аудиторська фірма ТзОВ «СуперАудит» була створена і зареєстрована в грудні 1993 р. у Прикарпатському регіоні України. На протязі 1994 – першої половини 1995 рр. фірма переважно займалася наданням консультаційних послуг в галузі оподаткування невеликим підприємствам. У другій половині 1995 р. основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося; вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, що займалися різними видами діяльності. Штат співробітників фірми «СуперАудит» збільшився з 6 чоловіків, що працювали на момент створення фірми, до 36 чоловік у грудні 1995 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу і обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 1996 р. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 1997 р. аудиторська фірма була вимушена скоротити штат співробітників до 22 чоловіків, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з відміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування корпоративних клієнтів: багато компаній відтермінували проплати за надані бухгалтерські і аудиторські послуги.

В середині 1997 р. керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу і об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами, що працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці фірми увійшли до складу ТзОВ «СуперАудит» на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми «СуперАудит» став консалтинг, а посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал «Супер Бухгалтер». На реалізацію цих бізнес-проектів було взято кредит в банку «Великий кредит».

Через декілька місяців ЗАТ «СуперАудит» завершило звітний 1997 р. з великими збитками. Ситуація практично не поліпшилася і протягом 1998 р. Доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені

тим, що провідні фахівці «СуперАудит» постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності аудиторської перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще в 1993 р. Видання журналу «Супер Бухгалтер» також виявилось нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну компанію і не мала відповідних каналів збуту.

Зрештою, на початку 1999 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про припинення діяльності і ліквідацію.

Проаналізуйте ситуацію і визначте:

- стратегії, які використовувала фірма «СуперАудит» на різних етапах свого існування;
- стратегічні помилки, які були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегії;
- стратегії, які можна порекомендувати фірмі «СуперАудит» для виходу з проблемних ситуацій, що склалися.

54. Підприємство «NNN» охоплює 4 сфери господарчої діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в структурі фірми самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г. Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку і конкурентної позиції, результати якого наведено в таблицях 5.8 і 5.9. Наведена інформація характеризує конкурентоспроможність підприємства «NNN» в секторах бізнесу А, Б, В, Г і ринкову перспективність цих секторів.

Таблиця 5.8 – Дані оцінювання факторів привабливості ринку

Фактори привабливості і конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Привабливість ринку								
Загальний обсяг ринку	0,20	0,10	0,15	0,20	4	5	3	4
Показник темпів росту на рік	0,20	0,10	0,15	0,15	5	4	4	3
Маржа	0,15	0,05	0,10	0,10	4	3	3	5
Інтенсивність конкуренції	0,15	0,05	0,10	0,15	2	2	5	4
Технологічні вимоги	0,15	0,20	0,15	0,20	4	5	3	4
Вплив інфляції	0,05	0,15	0,05	0,10	3	5	5	4
Енергоємність	0,05	0,15	0,05	0,05	2	4	3	5
Вплив навколишнього середовища	0,05	0,20	0,25	0,05	3	3	2	4
Політичний аспект Юридичний аспект	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними				
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Таблиця 5.9 – Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості і конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Завдання:

Визначте та проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії за допомоги матриці Мак-Кінсей на основі даних таблиць.

З урахуванням того, які позиції займають підрозділи компанії за матрицею Мак-Кінсей, визначте рекомендовану стратегію.

Проаналізуйте новий бізнес-портфель компанії, який може бути одержаним у результаті реалізації запропонованої стратегії.

55. Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у 9 секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми «Світоч» наведена в таблиці 5.10.

Завдання:

а) самостійно розрахуйте відносну конкурентну позицію фірми «Світоч» за окремими продуктово-ринковими сегментами;

б) здійсніть позиціонування продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч» за допомогою методу (матриці) БКГ;

в) визначте рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми «Світоч» та заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

Таблиця 5.10 – Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч»

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу у найбільшого конкурента, тис. грн.	Відносна конкурентна позиція на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	«АВК»	150,0	
карамель (експорт)	23,7	2	«АВК»	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	«АВК»	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	«АВК»	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ЗАТ «Корона»	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Рошен»	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ЗАТ «Корона»	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Рошен»	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП «Рейнфорд-Україна»	490,0	

56. На основі даних наведених в таблиці 5.11 побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPACE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Таблиця 5.11 – Вихідні дані

Критерії оцінки діяльності підприємства	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	$4=2*3$
Рентабельність вкладеного капіталу	4	0,4	
Стабільність отримання прибутку	6	0,3	
Фінансова ліквідність	5	0,3	
<i>Фінансова сила підприємства (Ф)</i>	-	-	Σ
Частка підприємств на ринку в динаміці	8	0,3	
Структура асортименту продукції	7	0,4	
Здатність до здійснення маркетингу	6	0,3	
<i>Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (К)</i>	-	-	Σ
Характеристика конкурентів	8	0,3	

Закінчення таблиці 5.11

1	2	3	4=2*3
Стадія життєвого циклу даної галузі	6	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	
<i>Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (П)</i>	-	-	Σ
Стадія розвитку даної галузі	7	0,4	
Міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2	
Міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4	
<i>Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (С)</i>	-	-	Σ

57. Фірма «АССА» займається трьома видами бізнесу: А, В, С. Кожен вид бізнесу характеризується даними, що наведені в таблиці 5.12.

Таблиця 5.12 – Характеристика видів бізнесу фірми «АССА»

Показники	А	В	С
Стадія ЖЦ бізнесу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція в бізнесі	Слабка	Сильна	Домінуюча




Завдання:

- на основі матриці ADL визначте позицію кожного бізнесу фірми;
- проаналізуйте обрані позиції;
- оберіть рекомендовану стратегію розвитку.

58. На основі наведених даних в таблиці 5.13 виконайте наступні завдання. Є три фірми, параметри яких наведені нижче (табл. 5.13).

Таблиця 5.13 – Вихідні дані

	0	20	40	60	80	100	Значимість показників
1. Рентабельність		☆	⊗	⊙			0,25
2. Активний маркетинг							0,2
3. Темпи зростання частки ринку		⊗ ⊙	☆ ⊗	⊙ ☆	☆		0,15
4. Рівень використання виробничих потужностей		☆			⊗ ⊙		0,05
5. Рівень якості			⊗	☆ ⊙			0,3
6. Рівень собівартості				⊙ ☆	☆ ⊗		0,05

де
 - Фірма 1
 - Фірма 2
 - Фірма 3

Завдання:

- а) визначте конкурентні позиції фірм на ринку;
- б) проаналізуйте напрями посилення конкурентної позиції кожної фірми;
- в) які недоліки даної моделі не дозволяють зробити остаточний висновок

про конкурентоспроможність підприємств.

59. На основі запропонованих даних, отриманих експертним шляхом, зробіть бенчмаркінг для підприємства «Росинка».

Із врахуванням вибору галузі безалкогольних напоїв, було визначено два конкуруючих підприємства:

- київський колективний завод «Росинка»;
- ТНК Соса-сола.

Специфічним продуктом для здійснення бенчмаркінгу обрані безалкогольні напої. Основні характеристики продуктів наведені в таблиці 5.14.

Таблиця 5.14 – Чек-лист порівняних оцінок характеристик конкурентоспроможності продукту (безалкогольні напої) підприємств «Росинка» та «Coca-Cola»

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)	
		«Росинка»	«Coca-Cola»
1	Якість продукції	4	3
2	Дизайн упаковки	3	4
3	Асортиментні позиції	4	3
4	Ціна продажу	3	4
5	Екологічність	4	2
6	Рекламна компанія	2	4
7	Престижність	3	4
8	Попит на продукцію	3	4
	Всього балів	26	28

Зробіть попередній аналіз чек-листа.

Побудуйте «павутинку» концентричних окружностей.

Зробіть висновок щодо основного напрямку формування конкурентної стратегії «Росинка».

6 Методичні рекомендації до виконання комплексних ситуаційних задач

До завдання 46

SWOT - аналіз – ситуаційний аналіз - за першими початковими буквами S – strength (сила), W – weak (слабкість), O – opportunity (можливості), T – threat (загрози) – один з найпоширеніших методів аналізу та оцінки середовища підприємства. Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом групування факторів середовища на зовнішні і внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Отже, в даному завданні необхідно, перш за все, провести групування

наведених факторів на дві відповідні групи – фактори зовнішнього оточення і фактори внутрішнього оточення. Надалі визначити, який вплив на діяльність підприємства справляє кожен з факторів (негативний чи позитивний).

В основі даного методу лежить матриця SWOT (рис. 6.1), яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

На основі наведених даних заповніть матрицю SWOT.

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Сильні сторони 1. 2. 3...	Поле сильних сторін і можливостей (СІМ)	Поле сильних сторін і загроз (СІЗ)
Слабкі сторони 1. 2. 3...	Поле слабких сторін і можливостей (СЛМ)	Поле слабких сторін і загроз (СЛЗ)

Рис. 6.1 – SWOT-матриця

Для того, щоб заповнити відповідні поля (СІМ, СІЗ, СЛМ, СЛЗ) необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Отже, дослідіть кожен комплекс факторів і перевірте їх синергетичний ефект – взаємний вплив факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції підприємства.

Для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми.

Для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони і уникнути загроз, які виникають в її оточенні.

Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти неспроможні її усунути.

Надалі необхідно провести оцінку можливостей і загроз. Для цього побудувати матрицю впливу можливостей (рис. 6.2) і матрицю впливу загроз (рис. 6.3), отже, використати метод позиціонування кожної конкурентної можливості на матриці можливостей і позиціонування кожної загрози на матриці загроз.

Можливості, що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для фірми і їх потрібно обов'язково використовувати. Фактори можливостей, що потрапили в поля СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Інші можливості слід використовувати тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

Ступінь впливу можливостей на діяльність фірми

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Вірогідність використання можливостей фірмою	Висока	поле ○ ВС	поле ○ ВП	поле ○ ВМ
	Середня	поле ○ СС	поле ○ СП	поле ○ СМ
	Низька	поле ○ НС	поле ○ НП	поле ○ НМ

Рис. 6.2 – Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

Можливі наслідки реалізації загроз для фірми

		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі потрясіння
Вірогідність реалізації загроз	Висока	поле ○ ВР	поле ○ ВК	поле ○ ВВ	поле ○ ВЛ
	Середня	поле ○ СР	поле ○ СК	поле ○ СВ	поле ○ СЛ
	Низька	поле ○ НР	поле ○ НК	поле ○ НВ	поле ○ НЛ

Рис. 6.3 – Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

Загрози, що потрапили в поля ВР, ВК, СР, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях ВВ, СК, НР також мають перебувати в полі зору, їх необхідно усунути якнайшвидше. До усунення загроз на полях НК, СВ, ВЛ також потрібен уважний і відповідальний підхід. На інших полях загрози також не треба ігнорувати. Вони підлягають відстежуванню й усуненню.

Після розміщення факторів можливостей і загроз на полях відповідних матриць, після їх оцінки необхідно перейти до побудови профілю середовища. Даний метод доцільно використовувати при складанні профілю окремо макро-,

мікро- і внутрішнього середовищ підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно скласти відповідні три таблиці наступного вигляду (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Профіль макро- (або мікро-, або внутрішнього) середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на підприємство, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, Д=АВС

Заповнення таблиці відбувається за наступним методом:

- вносять відповідні фактори (в перший стовпчик);
- важливість для галузі визначають експертним шляхом за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне, 1 – слабке;
- вплив на підприємство визначають також експертним шляхом за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу може бути позитивна – “+1” чи негативна – “-1”;
- ступінь важливості отримують як інтегральну оцінку шляхом перемноження експертних оцінок;
- на підставі отриманої інтегральної оцінки ступеня важливості фактора роблять висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

До завдання 47

Для визначення типу стратегії розвитку підприємства доцільно, по-перше, ознайомитися з існуючими стратегіями розвитку (рис. 6.4).

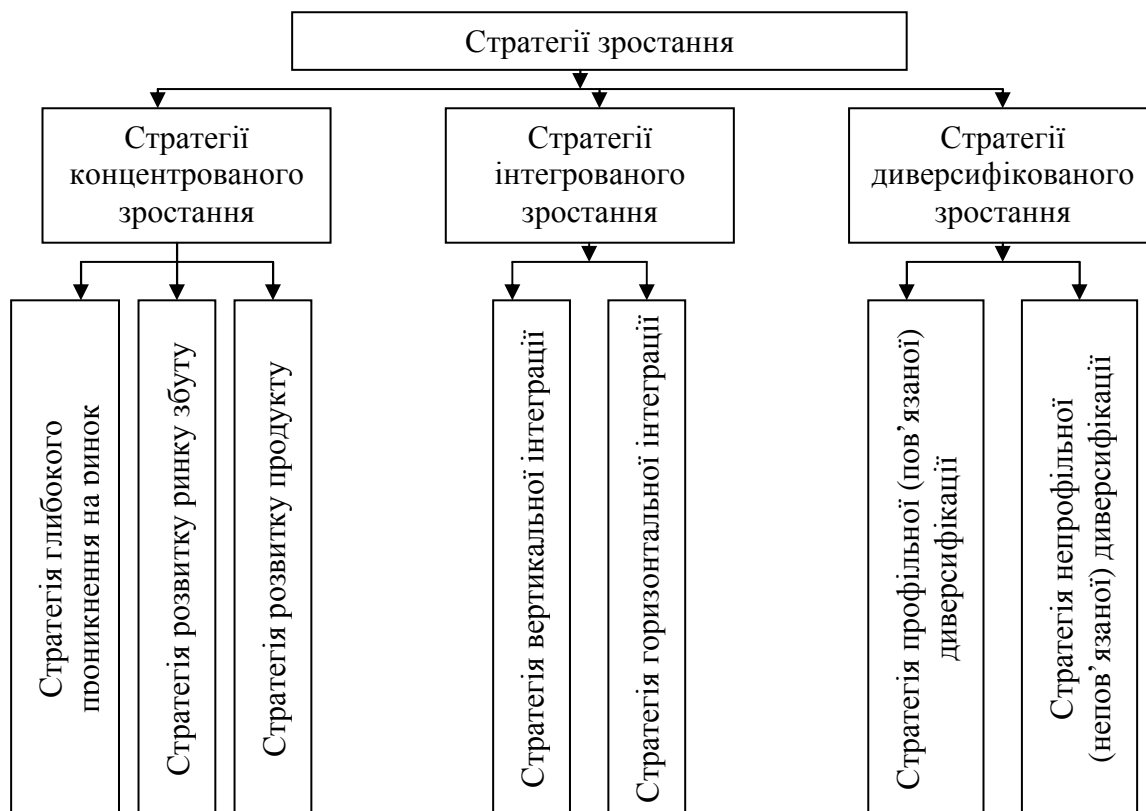


Рис. 6.4 – Класифікація стратегій зростання підприємства

Кожна з стратегій зростання має свої відмінні риси, свої специфічні складові, які доцільно визначити і обрати ту стратегію, яка притаманна описаній фірмі і ситуації.

В той же час, слід пам'ятати, що двома іншими головними стратегічними альтернативами підприємства є стратегія обмеженого зростання (стабільності) та стратегія скорочення (виживання).

Слід ознайомитися з основними умовами вибору тієї чи іншої стратегічної альтернативи – стабільності, зростання, скорочення; усвідомити основні дії підприємств по реалізації кожної стратегічної альтернативи та альтернативної стратегії.

Так, наприклад, фірма «Макдоналдс» співпрацює із місцевими постачальниками (вивчає і досліджує місцевий ринок, обирає кращих, підписує із ними партнерські угоди). Такі дії підприємства відповідають стратегічній альтернативі горизонтальної інтеграції, коли фірма відшуковує і використовує можливості зовнішнього середовища. Отже доходимо висновку, що фірма «Макдоналдс» використовує стратегію зовнішнього розвитку – стратегію горизонтальної інтеграції. Аналогічним чином слід проаналізувати інші дії фірми, які представлено в описі ситуації.

Надалі доцільно скористатися матрицею вибору стратегії залежно від динаміки ринку продукції і конкурентної позиції підприємства, яку запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд (рис. 6.5).



Рис. 6.5 – Матриця вибору стратегії за А. Томпсоном і А. Стріклендом

Проведіть аналіз поведінки фірми за умов:

- сповільнення розвитку ринку;
- втрати певних конкурентних переваг.

До завдання 48

Використання матриці БКГ передбачає розрахунок двох основних параметрів, значення яких задають координати кожної стратегічної бізнес одиниці (СБО):

- відносна частка ринку;
- темп зростання ринку.

Перш за все, необхідно розрахувати відносну частку ринку кожної СБО. Відносна частка ринку (ВЧР) показує співвідношення частки ринку СБО, частки ринку фірми (ЧРФ) і частки ринку її найбільш крупного конкурента (ЧРК). Отже, розрахунок необхідно здійснити за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧРФ}{ЧРК} \quad (6.1)$$

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продаж товару і місткості цього ринку, можливо зробити математичні перетворення і визначити відносну частку ринку (ВЧР) як відношення обсягу продажу СБО до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента.

$$ЧРФ_i = \frac{Пф_i}{ЄР} \quad (6.2)$$

$$ЧРК_i = \frac{Пк_i}{ЄР} \quad (6.3)$$

$$ВЧР_i = \frac{Пф_i}{ЄР} : \frac{Пк_i}{ЄР} = \frac{Пф_i \times ЄР}{ЄР \times Пк_i} = \frac{Пф_i}{Пк_i} \quad (6.4)$$

де $Пф_i$ – обсяг продажу товарів i -ої СБО фірми;

$Пк_i$ – обсяг продажу товарів i -ої СБО конкурентом;

$ЄР$ – ємність ринку, або загальний обсяг продажу даних товарів на ринку.

Надалі для вирішення завдання необхідно побудувати матрицю БКГ (рис.6.6).

Місце кожної СБО в матриці визначається відповідно до темпів розширення ринку, на якому вона оперує, та відносної частки ринку, яку розраховано. Обсяг продажу кожної СБО пропорційний площі кола.

Отже, наприклад, проведемо розрахунки для СБО В:

1) $ВЧР = 1,8/2,6 = 0,69$;

2) $ТРР = 7\%$ (з вихідних даних завдання).

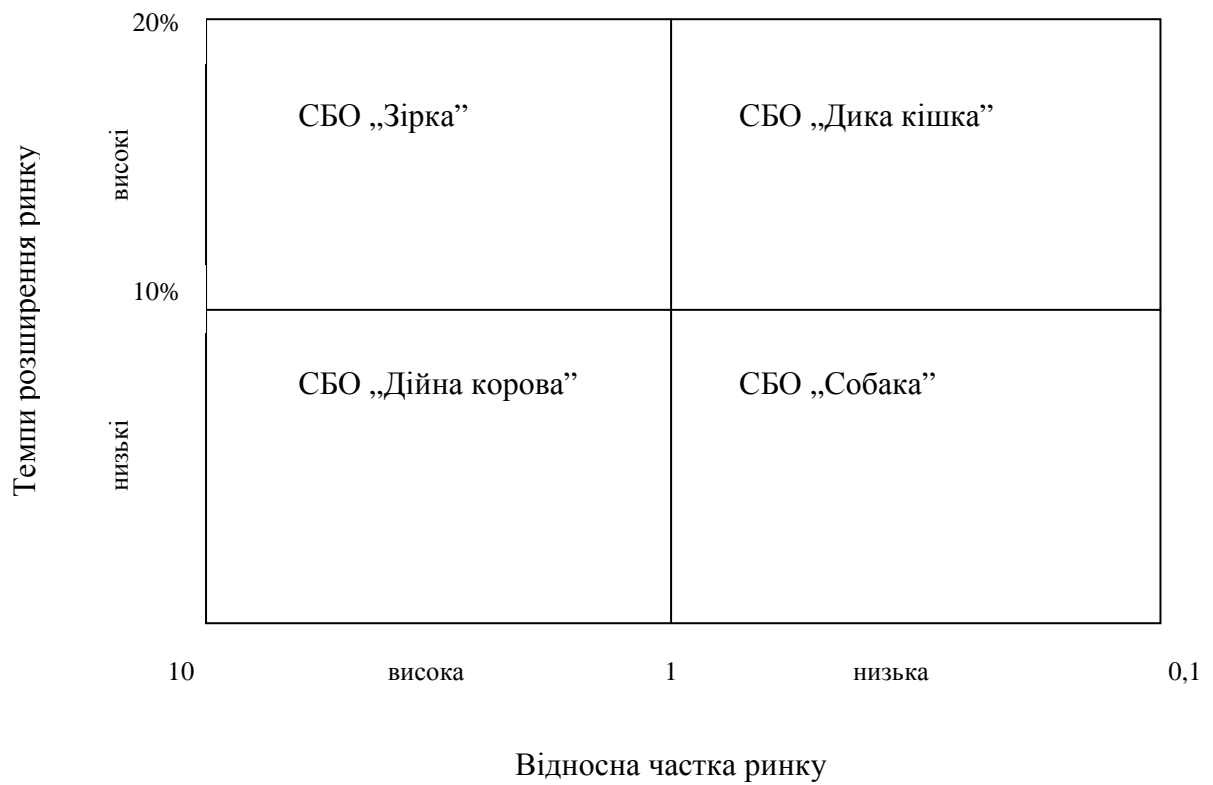


Рис. 6.6 – Матриця БКГ

Ці значення нанесемо на відповідні вісі (боки) матриці БКГ (рис. 6.7).

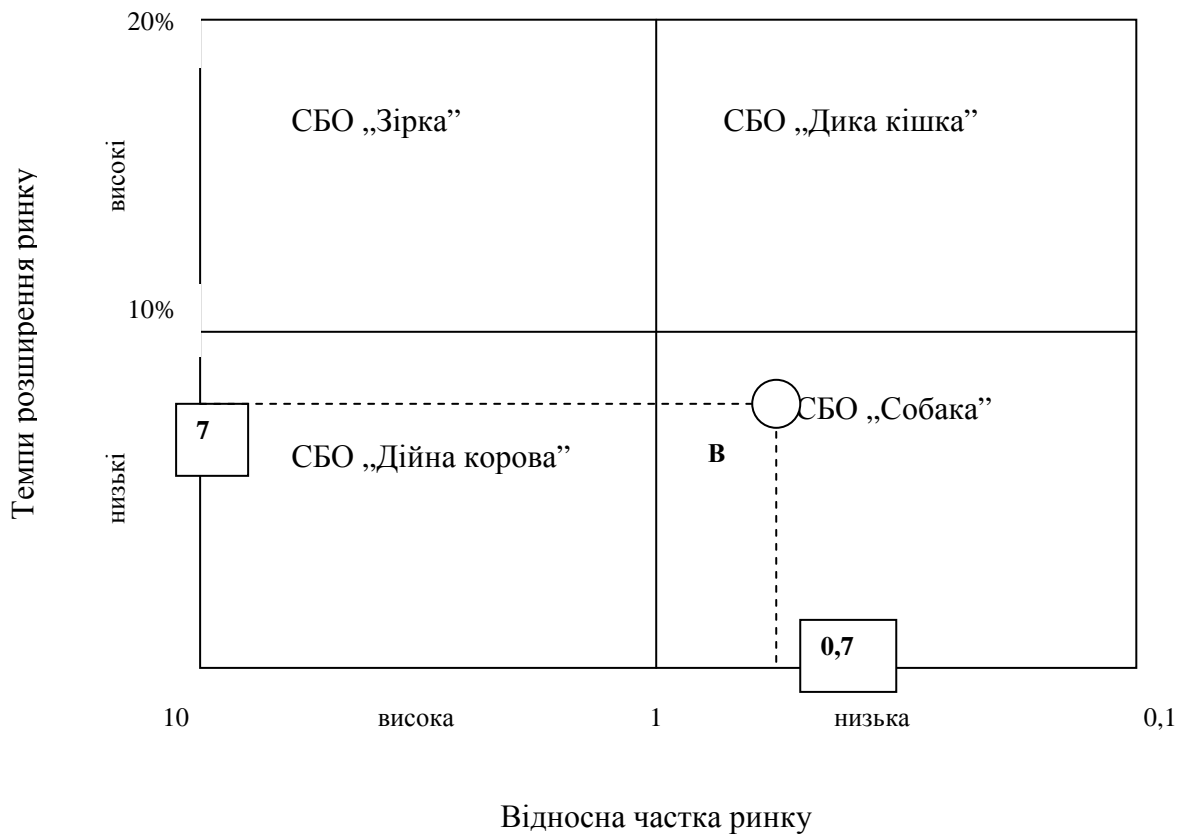


Рис. 6.7 – Позиціювання СБО в матриці БКГ

Вельми важливим є процес визначення позиції кожної СБО на матриці (розмір кола, що відображує конкретну позицію). Для визначення розміру позиції необхідно:

- визначити сукупний обсяг доходів підприємства (CD) за формулою:

$$CD = \sum_{i=1}^n Pf_i, \quad (6.5)$$

де Pf_i – обсяг продажу товарів i -ої СБО фірми;

i - кількість СБО, які реалізує фірма на ринку ($i = 1, 2, \dots, n$);

- визначити питому вагу кожної СБО (PV_i) в загальному обсязі доходів фірми за формулою:

$$PV_i = \frac{Pf_i}{CD}. \quad (6.6)$$

Саме показник PV_i визначить розмір радіусу позиції кожної СБО на матриці БКГ.

Для оцінювання стану компанії в цілому треба проаналізувати одержаний результат – ступінь збалансованості «портфеля». Отже, проаналізувати наявність, кількість і обсяги продажу СБО у кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу.

Необхідно запропонувати для кожної СБО стратегію подальшого розвитку, враховуючи, що стратегічні позиції бізнес-одиниць змінюються відповідно до життєвого циклу успішного бізнесу, який починається як «дика кішка», перетворюються на «зірку», потім стає «дійною короною» і, нарешті, «собакою».

Після запропонування нових стратегій для кожної СБО їх необхідно розташувати в матриці БКГ згідно нового положення – визначити перспективні стратегічні позиції. Після цього необхідно порівняти попередні стратегічні позиції з можливим положенням у майбутньому для кожної СБО, проаналізувати траєкторію їх руху.

До завдання 49

Проаналізуйте описану ситуацію. Перш за все, необхідно оцінити привабливість виробництва пива та конкурентну позицію АТ «Оболонь». Для цього доцільно скористатися моделлю М. Портера (рис. 6.8), згідно якої привабливість оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів (місткість ринку, зростання ринку, циклічність чи сезонність ринку, структура конкуренції, рентабельність галузі, бар'єри входу, технологія, рівень інфляції, законодавство, соціальні, політичні, юридичні, екологічні проблеми тощо).

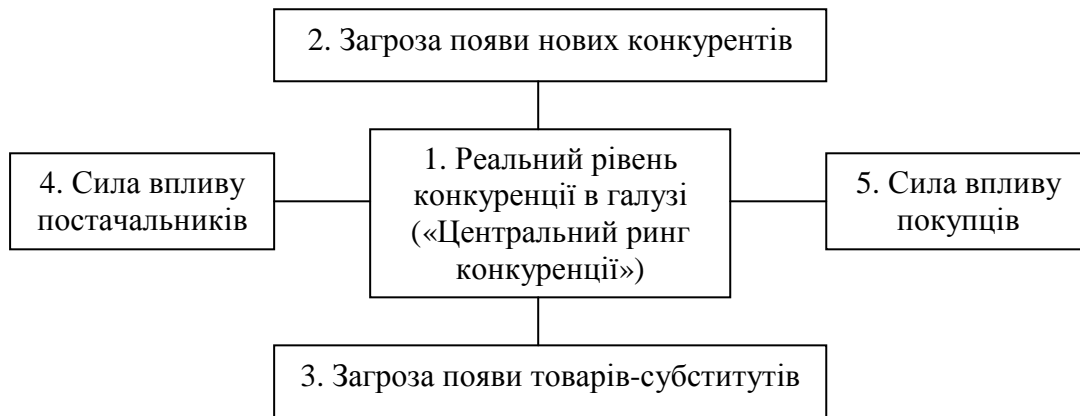


Рис. 6.8 – Модель оцінки привабливості ринку за М. Портером

Сили конкуренції центрального рингу. Це дослідження того, як продавці одного і того ж товару або послуги борються за більш сильну ринкову позицію в галузі. Кожна конкуруюча фірма намагається сформуванати і реалізувати власну ринкову стратегію, яка має принести їй певний успіх. Однак, всі стратегії мають бути пристосовані до дій конкурентів. Спроби фірм-суперників досягти конкурентних переваг в умовах взаємозалежності їх дій на ринку проявляються в послідовності серій конкурентних стратегій і маневрів як наступального, так і оборонного характеру. Як довго фірма зможе діяти без зміни своєї стратегії, залежить від ринкового успіху (або невдачі), а тривалість конкурентного протистояння залежить від фірм-суперників і від того, наскільки добре обрана стратегія підходить до конкурентних умов. Даний фактор визначає тип ринку на якому працює фірма. Конкурентність ринку – основна характеристика ринку, яка визначає спроможність і можливості надання впливу будь-якого окремого учасника ринку (або групи учасників) на умови продажу товарів і послуг (передусім – на рівень цін на товари та послуги).

Сила конкуренції, обумовлена загрозою з боку товарів-субститутів. Це дослідження того, на скільки інтенсивно конкурують фірми різних галузей між собою. На скільки сильне суперництво між учасниками ринкових відносин за споживача. Так, наприклад, виробники безалкогольних напоїв конкурують з продавцями натуральних соків, молока, кави і алкогольних напоїв.

Товари-субститути – це товари, які задовольняють одну і ту саму потребу споживача, але вироблені в іншій галузі, з іншими технологіями.

Конкурентні сили, що виникають внаслідок наявності близьких заміників товару, зіштовхують продавців. Особливість дій цих сил:

- ціни і доступність товарів-замінників обмежують рівень цін для виробника, в той же час це обмеження лімітує потенційний розмір прибутку;
- чим більше обсяг продажу товарів залежить від зміни цін заміників, тим сильніший вплив конкурентних сил;
- конкуренція з боку субститутів залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати перевагу цим товарам.

Проводячи оцінку даного чинника конкуренції дуже важливо визначити вартість «перемикання» покупця на товар-субститут. Звичайно ці витрати

включають вартість перенавчання, витрати на придбання додаткового оснащення, час і витрати на тестування надійності нового товару тощо. Чим нижче ціна замінників, чим вища якість і зовнішній вигляд основного товару та чим нижча вартість «перемикання», тим більш інтенсивний тиск конкуренції з боку товарів-субститутів.

Сила конкуренції, обумовлена загрозою появи нових конкурентів. Це дослідження можливості загрози загострення конкурентної боротьби. Така загроза змушує діючих суб'єктів створювати чи підтримувати об'єктивні перешкоди щодо входження на цільовий ринок. Вірогідність загрози з боку можливої появи на ринку нових конкурентів залежить від двох факторів:

- бар'єрів для входу;
- реакції фірм на новачків.

Вхідний бар'єр – це система організаційних, фінансових і правових перешкод, які ускладнюють появу на певному сегменті ринку підприємств-конкурентів.

Основні джерела бар'єрів для входу:

- наявність виробничих потужностей;
- ефект життєвого циклу продуктів;
- смаки і відданість споживачів;
- наявність капіталу;
- втрата переваг;
- доступ до каналів розподілу;
- державні заходи та політика.

Для галузей, які знаходяться в кризовому стані, існують бар'єри для виходу, які можуть виявитися непереборними, особливо якщо компанія отримує на свої інвестиції доходи нижче звичайних. Чим вище рівень бар'єра для виходу, тим менш сприятливою для функціонування є галузь. Основні бар'єри для виходу:

- довгострокові і спеціалізовані активи;
- високі витрати на вихід з ринку;
- стратегічні міркування;
- брак інформації;- опір керівних працівників;
- соціальні бар'єри;
- розміщення активів.

Економічний потенціал постачальників. Сильні постачальники можуть «зрізати» прибуток в галузі, підвищивши ціни, які галузь не може проігнорувати, або перекласти на плечі власних клієнтів (покупців). Вони також можуть зменшити прибуток покупців шляхом зменшення якості своєї продукції.

Постачальники мають суттєвий вплив на ринок, якщо:

- у групі домінує невелика кількість підприємств, які володіють значною часткою ринку ресурсів;
- продукція групи є унікальною, або витрати переключання (постійні витрати, пов'язані зі зміною постачальника) значні;
- відсутні постачальники-конкуренти;

- наявний високий рівень вертикальної інтеграції постачальників;
- продукція, що реалізується постачальниками, відіграє важливу роль у продукті, який виробляє покупець;
- відсутні ефективні товари-замінники продукції постачальників.

Економічний потенціал покупців. Покупці можуть мати значну силу, коли їх небагато і коли вони купують велику кількість товару. Часто такі покупці добиваються важливих договірних цінових знижок. Особливо, якщо галузь складається із великої кількості дрібних продавців.

Група покупців має значну ринкову владу, якщо:

- у галузі високий рівень концентрації виробництва або покупці потребують поставок великих партій продукції;
- продукція, що закупається, має високий рівень стандартизації або не належить до диференційованої;
- ціна продукції, що закупається, становить значну частку в собівартості товарів підприємств-покупців;
- галузь, в якій діють підприємства-покупці є низькорентабельною, що підвищує їхню чутливість до ціни купівлі ресурсів;
- підприємства-покупці мають високий ступінь вертикальної інтеграції, а отже, можливість здійснювати тиск на продавця шляхом відмови від закупівель і переходу на самозабезпечення комплектуючими;
- покупець володіє достатньою інформацією про кон'юнктуру ринку.

Послідовно проаналізуйте кожен фактор, що визначає привабливість ринку для компанії АТ «Оболонь». До таблиці 5.4 доцільно додати самостійно визначені фактори, що мають важливість у даній галузі.

Надалі необхідно провести оцінку рівня привабливості галузі. При цьому оцінка кожного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх факторів на привабливість сектора ринку. Для виконання такої оцінки заповніть наведені в завданні таблиці 5.4 та 5.5.

Бальна оцінка характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (1 – слабка, 5 - сильна). Отже самостійно на власний розсуд призначте визначеним і занесеним до таблиць факторам бальну оцінку (B_i). Наприклад, ви вважаєте, що рівень наявної прибутковості галузі виробництва пива є важливим і значущим фактором, що визначає наявний рівень конкуренції. Такі міркування дозволяють призначити високий бал даному фактору – 5 балів ($B_3 = 5$). Аналогічним чином розмірковуючи проведіть оцінку інших факторів.

Самостійно визначте вагомність факторів за правилом призначення вагових коефіцієнтів:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1,00, \quad (6.7)$$

де α_i - вагомність і-го фактору, включеного до оцінки (визначається самостійно);

i - кількість факторів, включених до оцінки привабливості галузі (або до оцінки конкурентної позиції СБО), що змінюється $i = 1, 2, \dots n$.

Вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для привабливості сфери діяльності підприємства. В підсумку сума вагових коефіцієнтів привабливості галузі і конкурентної позиції СБО має дорівнювати одиниці.

Надалі необхідно визначити зважену бальну оцінку (Bz_{v_i}), тобто перемножити бальну оцінку кожного фактора на його ваговий коефіцієнт:

$$Bz_{v_i} = B_i \times \alpha_i. \quad (6.8)$$

Результатом оцінювання привабливості галузі та конкурентної позиції СБО є сума розрахованих факторних показників відповідно.

В процесі виконання даного завдання самостійно на власний розсуд змінюйте кількість факторів, що визначають рівень привабливості галузі та рівень конкурентної позиції СБО. Для цього проведіть ретельний аналіз за моделлю М. Портера (на основі спостереження, збирання вторинної інформації, опитування тощо).

Отримані результати оцінки необхідно оцінити побудувавши матрицю БКГ (див. рекомендації до завдання 48). Обґрунтуйте доцільність та перспективність випуску кегового пива на основі проведеної роботи.

До завдання 50

Для вирішення даного завдання необхідно скористатися двома основними матричними методами портфельного аналізу:

– матриця БКГ (методика побудови якої наведена в рекомендаціях до завдання 48);

– матриця МакКінсей (методика побудови якої наведена в рекомендаціях до завдання 54).

Особливої уваги потребує вибір необхідних цифрових даних для побудови даних матриць. Так, наприклад, для розрахунку частки ринку в матриці БКГ можна скористатися наступними даними: обсягом продажу відповідної продукції (проводу відповідно великого, середнього чи малого діаметру) в млн. грн. чи в тис. т.

Візьмемо, наприклад, провід середнього діаметру. Скористаємося вихідними даними, що наведені в табл. 5.6 та 5.7. За даними таблиці 5.6 видно, що обсяг продажу даного проводу в галузі складає 170 млн. грн., а відповідний обсяг продажу підприємства (за даними табл. 5.7) – 10,325 млн. грн.

Розрахуємо частку ринку ВАТ «Капро» за формулою (6.2):

$$ЧРФ_i = \frac{10,325}{170} \times 100 = 6,08 \%$$

Розрахуємо частку ринку ВАТ «Капро» через використання натуральних показників. В табл. 5.6 видно, що обсяг продажу проводу середнього діаметру в галузі складає 110 тис. т., а в табл. 5.7 відображено відповідне значення для підприємства – 6,685 тис. т. Отже із використанням формули (6.2) розрахуємо частку ринку ВАТ «Капро» для СБО провід середнього діаметру:

$$ЧР\Phi i = \frac{6,685}{110} \times 100 = 6,08 \%$$

Як наочно видно з проведених розрахунків, можливий різний підхід до оцінки одного показника.

Для побудови матриці БКГ другим показником є темп зростання ринку. Для цього можна скористатися даними табл. 5.6, що представлені в стовбці «середньорічний приріст, %».

Надалі слід скористатися рекомендаціями при побудові та аналізі матриці БКГ, що наведені до завдання 48.

Для побудови матриці МакКінсей, перш за все, слід обрати власну систему показників для оцінювання факторів привабливості ринку і для оцінювання факторів конкурентної позиції підприємства. Для цього уважно проаналізуйте описану ситуацію. Пам'ятайте, що до факторів привабливості ринку слід відносити будь-який фактор, що характеризує ситуацію в мікро- та макросередовищі підприємства. Відповідно, до факторів конкурентної позиції підприємства слід відносити ті, що характеризують внутрішнє середовище (потенціал) підприємства.

Наприклад, в ситуації описано, що за десять років в галузі зменшилася кількість конкурентів із 43 до 30 підприємств. На перші чотири підприємства припадає 70 % загального обсягу продажу. Такі вихідні дані свідчать, що галузь є конкурентною (на ній представлена велика кількість підприємств-конкурентів), але з певними рисами олігополізації (декілька підприємств (4 конкуренти) мають найбільший вплив на ситуацію на ринку). Стан конкуренції на ринку відповідає факторам мікросередовища, отже їх можна включити до оцінки привабливості галузі. Вихідні дані до завдання 54 можуть слугувати орієнтиром до формування власної системи показників.

Методичні рекомендації до виконання завдання 49 надають уяви про послідовність оцінки мікросередовища підприємства; про правила призначення бальних оцінок за кожним фактором, про правила визначення вагових коефіцієнтів і про отримання підсумкової оцінки привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства.

Методичні рекомендації до завдання 54 надають уяви про послідовність побудови матриці МакКінсей.

Для проведення порівнянь необхідно ознайомитися з відповідними стратегіями, які пропонуються в залежності від розташування продукції в матрицях БКГ та МакКінсей.

Основні стратегії розвитку наведені в рекомендаціях до виконання завдання 47. Обґрунтуйте свої пропозиції.

До завдання 51

Стратегія, інтерпретована як процес, передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Відтак альтернативність у виборі напрямків діяльності та забезпечення способів конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних

рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії, як його основного інструменту, зокрема.

Пам'ятайте, що слід розмежовувати категорії «стратегічні альтернативи» та «альтернативні стратегії».

Так, альтернативні стратегії відображують різні напрями розвитку підприємства. Вони відрізняються між собою метою. Для кожної альтернативної стратегії формулюється різна мета.

Стратегічні альтернативи відображують можливі дії підприємства (можливі моделі поведінки), які спрямовані на досягнення однієї і тієї ж мети.

В основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі (рис. 6.9).

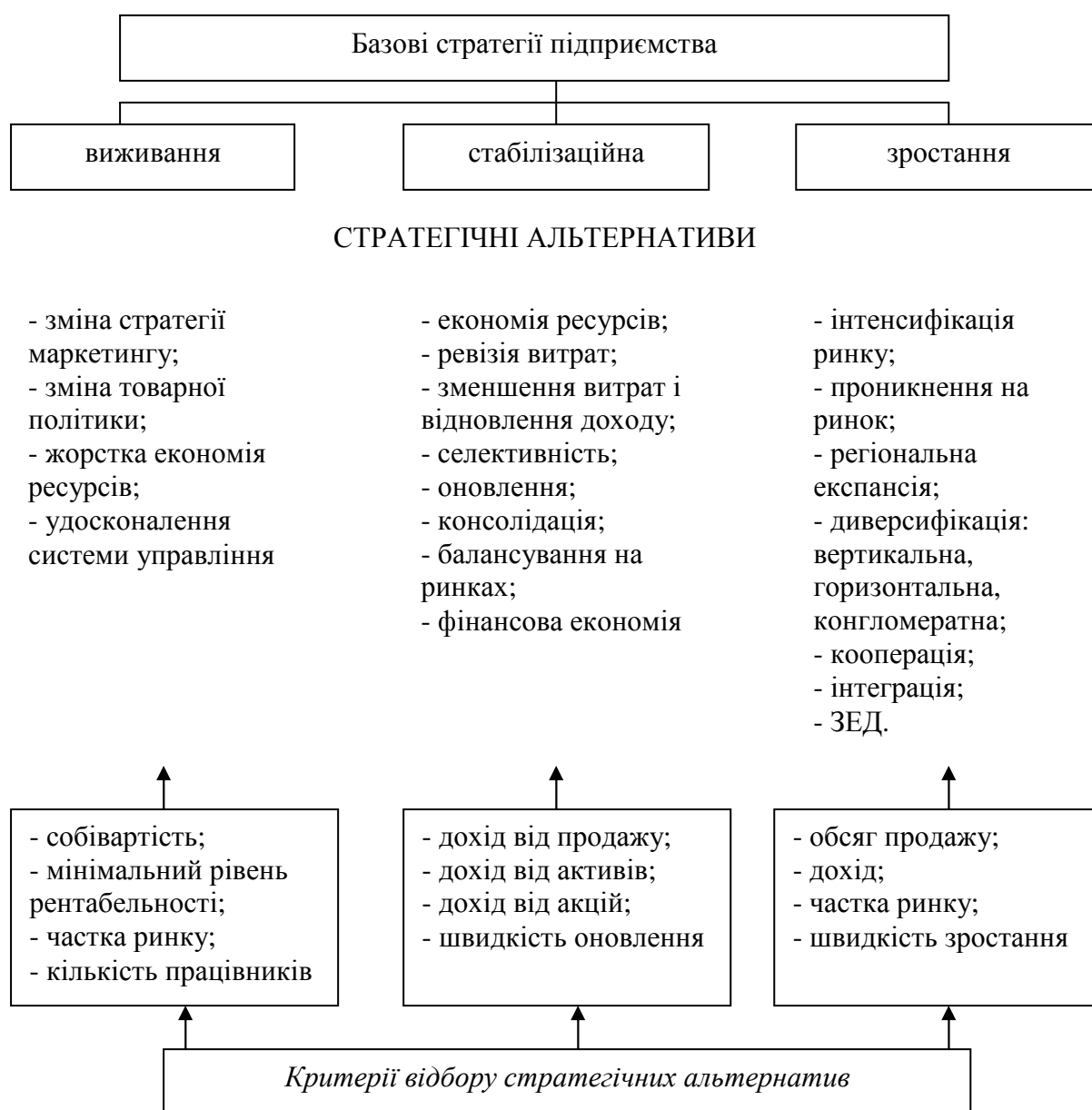


Рис. 6.9 – Основні стратегічні альтернативи

Формулювання стратегічних альтернатив дає відповіді на наступні запитання:

- що ми маємо і чого бажаємо досягти;
- де ми знаходимося і де маємо бути;
- коли ми повинні це здійснити;
- як реалізувати наші наміри;
- як (на основі результатів аналізу і прогнозу ситуації) можна реалізувати наш намір;
- які нові стратегічні альтернативи (стратегії) пропонує підготовлений прогноз і яким потенціалом ми володіємо для їх реалізації;
- які стратегічні варіанти поведінки можуть мати значення в майбутньому.

Перш за все, на основі опису ситуації обґрунтуйте яка загальнокорпоративна стратегія є більш доцільною для ВАТ «Львівприлад». При цьому пам'ятайте, що її вибір залежить від умов, які склалися в галузі та від внутрішнього стану підприємства. Сформулюйте мету загальнокорпоративної стратегії і порівняйте її із наявними результатами діяльності.

Надалі обирайте можливі стратегічні альтернативи:

- для стратегії обмеженого зростання (стабілізації) такими альтернативами є захист положення на ринку; раціоналізація ринку: організація ринку;
- для стратегії зростання альтернативи наступні: зовнішній та внутрішній розвиток;
- для стратегії скорочення (виживання) стратегічними альтернативами виступають: ліквідація; дезінтеграція; переорієнтація.

Обґрунтуйте запропоновані рішення.

До завдання 52, 53

Для виконання відповідних завдань необхідно ознайомитися з методичними рекомендаціями до завдання 47, в яких наведено основні види загальнокорпоративних стратегій підприємства.

Особливої уваги слід приділити наявним стратегіям диверсифікації та диференціації, їх характерним рисам та умовам застосування. На основі вивчення літературних джерел доцільно класифікувати найбільш поширені помилки стратегічної діяльності підприємств.

Для доведення власних висновків використовуйте інформацію, що представлена в описі ситуації.

До завдання 54

Для вирішення даної задачі, перш за все, необхідно розрахувати сукупне значення двох факторів для кожного господарського підрозділу. Отже, слід визначити цінність фактору «привабливість ринку» для господарського підрозділу А, Б, В, Г окремо, а також цінність фактору «конкурентна позиція» для господарського підрозділу А, Б, В, Г окремо. Для цього оцінка кожного фактору відповідної категорії (яка надана в таблицях 5.8 та 5.9 в стовпцях «оцінка за 5-бальною шкалою») помножується на його вагу (яка надана в

таблицях 5.8 та 5.9 в стовпцях «вага»), що відображає відносну значущість фактору (дивись формулу 6.8). Потім сумується відносна значущість факторів по кожній категорії.

Так, наприклад, для господарського підрозділу А:

– цінність фактору «привабливість ринку» розраховується наступним чином:

$$0,2*4+0,2*5+0,15*4+0,15*2+0,15*4+0,05*3+0,05*2+0,05*3 = 3,7;$$

– цінність фактору «ефективність бізнесу» розраховується в такий спосіб:

$$0,1*4+0,15*2+0,1*4+0,1*5+0,05*4+0,05*3+0,05*3+0,05*2+0,15*3+0,05*5+0,15*4=3,5$$

Аналогічним чином необхідно розрахувати всі інші значення відносної значущості факторів по кожному господарському підрозділу.

Отримані дані є вихідними координатами кожного господарського підрозділу в матриці МакКінсі. Тобто розраховані дані для господарського підрозділу А визначають:

- цінність фактору «привабливість ринку» в розмірі 3,7 є координатою по вертикальній вісі матриці МакКінсі;

- цінність фактору «ефективність бізнесу» в розмірі 3,5 є координатою по горизонтальній вісі матриці МакКінсі.

Надалі необхідно побудувати матрицю МакКінсі, яка має наступний вигляд (рис. 6.10).

		Конкурентоспроможність/ефективність бізнесу		
		5,00	висока	середня
Привабливість ринку	Висока 3,67	1 Стратегія захисту позицій	3 Стратегія розвитку	6 Стратегія посилення конкурентних позицій
	Середня 2,23	2 Стратегія селективного зростання	5 Стратегія вибіркового розвитку	8 Стратегія збирання врожаю
	Низька 1,00	4 Стратегія одержання максимальної вигоди	7 Стратегія збирання врожаю	9 Стратегія елімінації
		5,00	3,67	2,33 1,00

Рис. 6.10 – Портфельний аналіз за методом Мак-Кінсі

Відмітимо, що матриця має 3 зони, що виділені різними кольорами.
 1 зона – квадранти 1, 2, 3 – стратегія «Вкладення/Зростання»;
 2 зона – квадранти 4, 5, 6 – стратегія «Вибірковість/Доходи»;
 3 зона – квадранти 7, 8, 9 – стратегія «Збирання врожаю/Ліквідація».
 Кожен квадрант має свою рекомендовану стратегію.

Відзначимо, що цінність фактору «привабливість ринку» може набувати значень від 1,00 до 5,00 балів. Дослідним шляхом було встановлено, що рівню низької привабливості ринку відповідають розраховані значення, що знаходяться в інтервалі від 1,00 балу до 2,23 балів. Відповідно середній рівень привабливості відповідає інтервалу від 2,23 балів до 3,67 балів. Високий рівень привабливості відповідає розрахованим оцінкам, що попадають в інтервал від 3,67 балів до 5,00 балів.

Аналогічним чином відбувається розподіл інтервалів фактору «ефективність бізнесу».

Згідно розрахованих значень за матрицею визначити позиції господарських підрозділів компанії. Так, відповідно, для господарського підрозділу А нанесемо розраховані дані на відповідні вісі (рис. 6.11).

Площа кола пропорційна розміру ринку, найвища експертна оцінка розміру ринку – 5 балів (для господарського підрозділу А ця оцінка становить 4 бали).

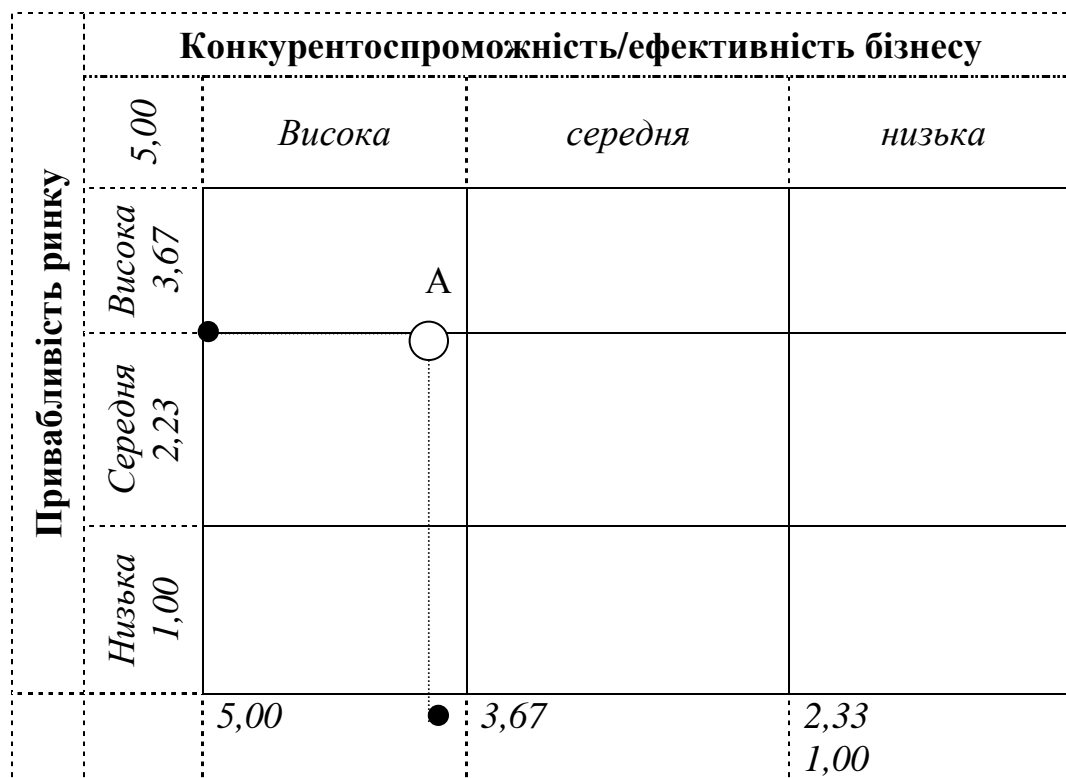


Рис. 6.11 – Вибір стратегічної позиції господарчого відділу А за матрицею МакКінсі

Після рознесення позицій кожного з підрозділів підприємства «NNN» на матриці МакКінсі, треба запропонувати для кожного підрозділу стратегію

подальшого розвитку, враховуючи те, що стратегічні позиції з часом можуть змінюватися.

З урахуванням запропонованих стратегій необхідно визначити на матриці нові (перспективні) стратегічні позиції кожного господарського підрозділу. Надалі порівняти їх попередні стратегічні позиції з можливим положенням у майбутньому, проаналізувати ймовірну траєкторію руху.

До завдання 55

Дане завдання передбачає побудову та аналіз матриці БКГ. Для цього рекомендується скористатися методичними рекомендаціями до завдання 48.

Відзначимо, що побудова матриці БКГ вимагає розрахунку:

- відносної ринкової частки кожної СБО (продуктово-ринкового сектору бізнесу фірми «Світоч»), що відбувається на основі формули (6.4);
- темпу зростання ринку, який заданий в таблиці вихідних даних 5.10;
- розміру позиції кожної СБО на матриці, що відбувається на основі формул (6.5 – 6.6).

Надалі проводиться послідовний аналіз за рекомендаціями до завдання 48.

До завдання 56

Метод SPACE (strategic position and action evolution – оцінка стратегічної позиції та дій) - це метод комплексного, перспективного, в тому числі фінансового, аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку. даний метод призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Оцінка здійснюється за 4-ма групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства:

- фінансової сили підприємства (Ф);
- привабливості сектора економіки (П);
- конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку (К);
- стабільності галузі (С).

Розрахунок відповідного показника необхідно здійснити за даними таблиці 5.11. Для цього, відповідно, розраховують зважену оцінку по кожному критерію в балах шляхом перемноження показників оцінки та ваги. Надалі сумують зважені оцінки по певній групі щоб отримати необхідний груповий критерій.

Значення групових критеріїв (Ф, С, П, К) відкладають на відповідній вісі в системі координат матриці SPACE.

Вибір стратегії необхідно здійснити за допомогою матриці SPACE (рис.6.12). Для цього будується вектор, який вказує на рекомендований тип стратегії.

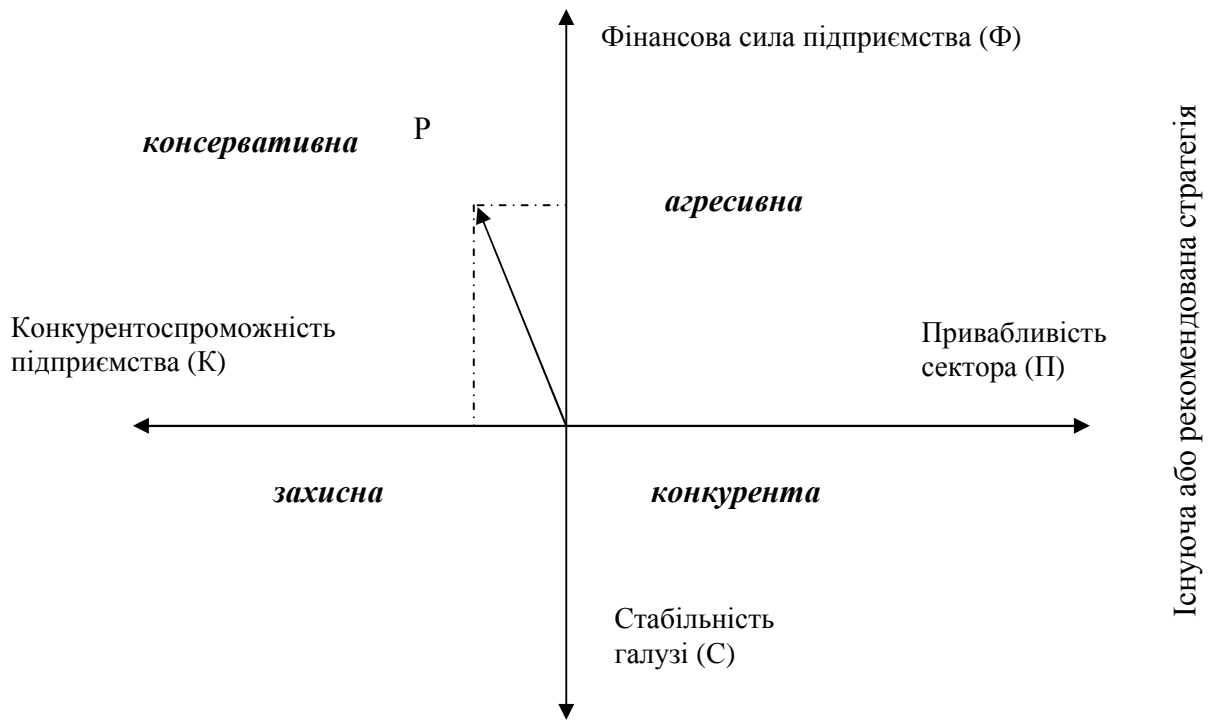


Рис. 6.12 - Оцінка стратегічного становища підприємства в методі SPACE

Вектор, який вказує на рекомендований тип стратегії виходить з початку координат і закінчується в відповідній точці Р (х, у), координати якої розраховується наступним чином:

$$x = П+К;$$

$$y = С+Ф.$$

Надалі необхідно запропонувати набір типових стратегічних рішень, що буде відповідати позиції вектору. Отже, доцільним є розробка конкретних сценаріїв для визначеного типу стратегії підприємства.

Агресивна стратегія є типовою для привабливої галузі з незначним рівнем невизначеності. Підприємство намагається отримати певну конкурентну перевагу, яку воно може зберегти із допомогою власного фінансового потенціалу.

Конкурентна стратегія характерна для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентну перевагу в відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором є фінансовий потенціал. В цій ситуації підприємство проводить пошук фінансових ресурсів для того, щоб розвернути власні збутові зусилля.

Консервативна стратегія використовується на стабільному ринку із низькими темпами зростання. В даному випадку підприємство зосереджує свої зусилля на фінансовій стабільності. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність товару. Підприємство намагається скоротити виробництво продукції та шукає вихід на більш привабливі ринки.

Захисна стратегія доцільна в ситуації, коли підприємство працює в привабливій галузі та коли йому недостатньо наявного рівня конкурентоспроможності продукту та фінансових ресурсів. Найбільш доцільним для підприємства є вихід з даного ринку.

До завдання 57

Модель ADL/LC була розроблена консалтинговою фірмою для того, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу та планування; надати їм можливість використовувати надійний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства. Цей метод можна використовувати, як на корпоративному рівні, так і для рівнів окремих господарчих підрозділів.

Метод ADL (консалтингової фірми Artur D. Little inc.) – це метод вибору та обґрунтування конкурентної позиції підприємства за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами):

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- ступінь зрілості ринку.

Ступінь зрілості ринку визначають на основі концепції життєвого циклу. Відповідно до даної концепції кожен товар, технологія поступово змінює фази свого існування і присутності на ринку. В загальному вигляді концепція життєвого циклу представлена на рис. 6.13.

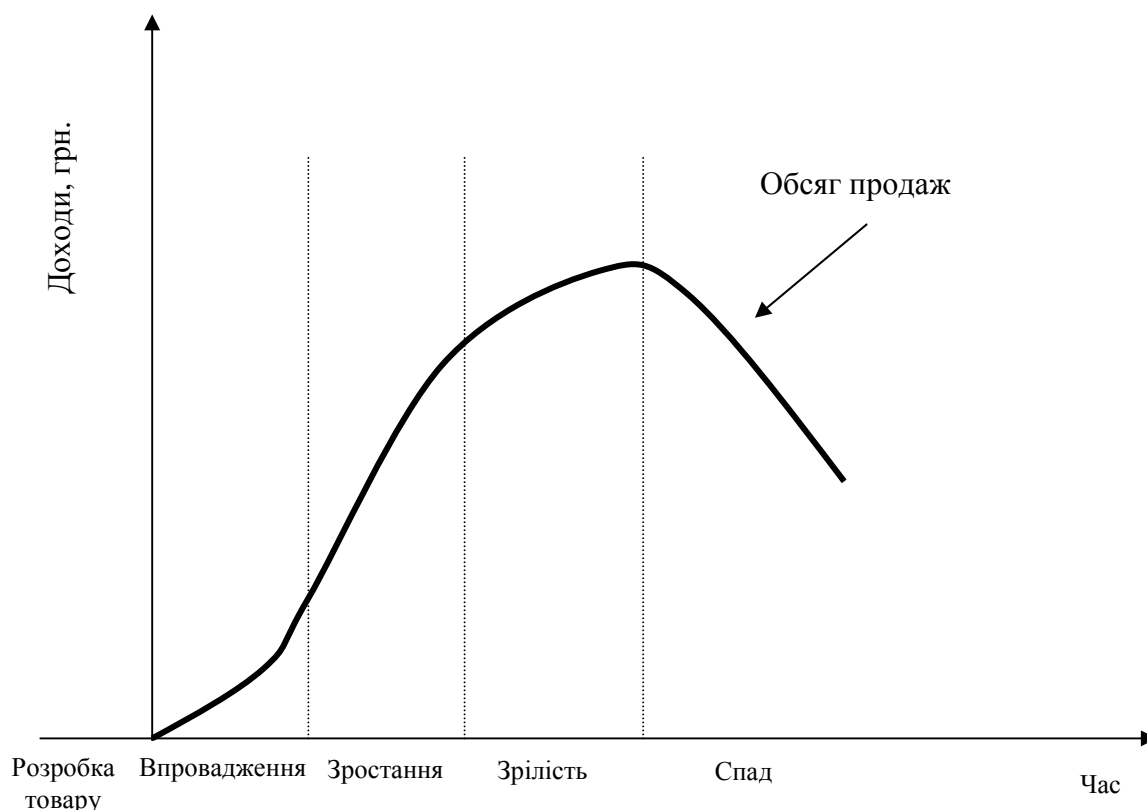


Рис. 6.13 – Основні фази (етапи) концепції життєвого циклу

Основне теоретичне положення моделі ADL полягає в тому, що кожен окремий вид бізнесу будь-якого підприємства може знаходитися на одному із

представлених етапів. Отже його необхідно аналізувати у відповідності саме до цього етапу.

Етапи життєвого циклу галузі поступово змінюються, отже змінюється і конкурентне положення одних видів бізнесу по відношенню до інших. Кожен вид бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне положення в середині галузі.

Конкурентна позиція підприємства на ринку розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі (див. методичні вказівки до завдання). Однак, в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій фірми:

- 1) граничну;
- 2) слабку;
- 3) середню;
- 4) сильну;
- 5) домінуючу.

Інколи виокремлюють ще одну шосту позицію – нежиттєздатну – але, частіше за все, вона не розглядається.

Саме поєднання двох параметрів (стадій життєвого циклу та конкурентних позицій) відображається на матриці ADL (рис. 6.14).

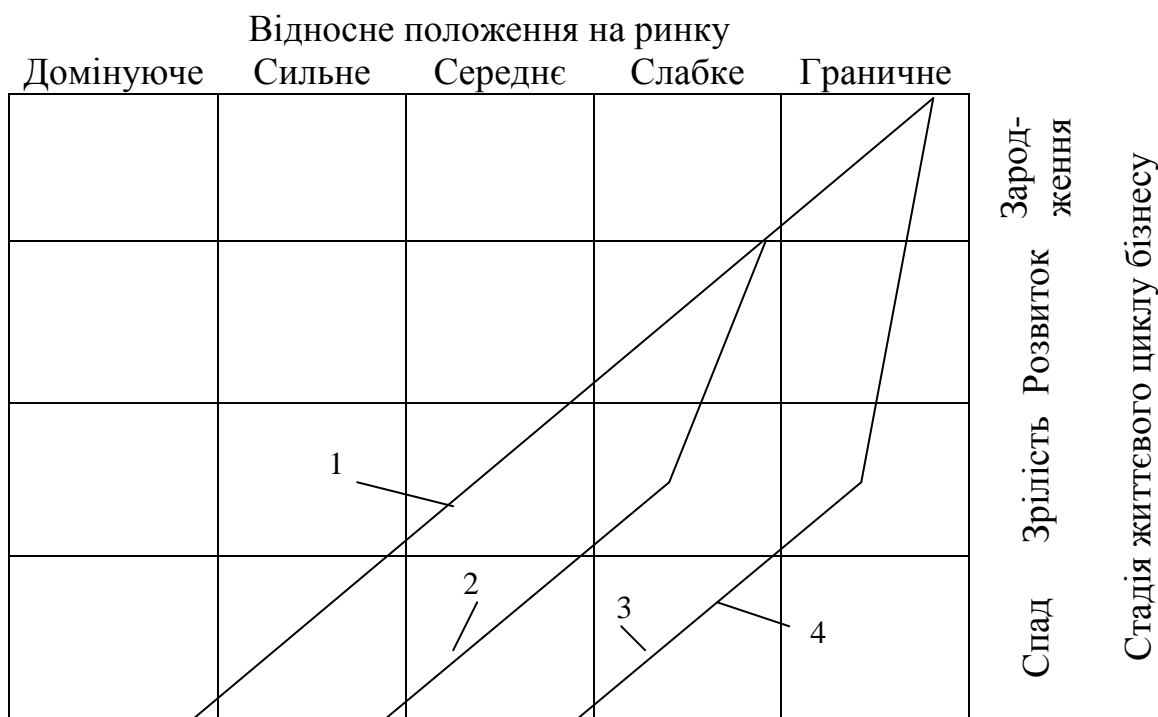


Рис. 6.14 – Матриця ADL

Позиція 1 на матриці відображує стратегію природнього розвитку.

Позиція 2 на матриці відображує стратегію вибіркового розвитку.

Позиція 3 на матриці відображує стратегію життєздатного розвитку.

Позиція 4 на матриці відображує стратегію виходу.

Процес стратегічного планування виконується в три етапи.

На першому етапі, який має назву «простого (природного) вибору», стратегія для виду бізнесу визначається виключно у відповідності з його позицією в матриці ADL. Область «природного вибору» охоплює декілька секторів.

На другому етапі, в межах кожного «природного вибору», точкова позиція виду бізнесу обумовлює характер «специфічного вибору». В той же час, навіть «специфічний вибір» є загальним стратегічним керівництвом. Наприклад, коли обирається стратегія «вибірково інвестуйте у конкретний вид бізнесу».

На третьому етапі, який і є унікальним внеском ADL в розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. За своєю суттю цей крок є переходом від стратегічного до оперативного планування. Метод ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору». За методом ADL запропоновано 24 таких стратегії.

Для виконання завдання 57 проведіть позиціонування кожного виду бізнесу фірми «АССА» в матриці ADL, згідно даних завдання, конкурентна позиція і стадія життєвого циклу є заданою. Їх необхідно розмістити на відповідних полях матриці ADL.

Надалі проведіть другий і третій етапи стратегічного планування. Особливої уваги слід приділити ознайомленню із 24 стратегічними альтернативами, що обґрунтовують вибір уточненої стратегії для кожного виду бізнесу.

Розробіть пропозиції щодо створення збалансованого портфелю фірми «АССА» на основі концепції ADL. Такий збалансований портфель має наступні особливості:

- окремі види бізнесу мають знаходитися на різних етапах свого життєвого циклу;
- грошовий потік має бути позитивним або принаймні таким, щоб забезпечувати рівність доходів, які генеруються зрілими або занепадаючими видами бізнесу, із витратами на розвиток видів бізнесу, що зароджуються та зростають;
- середньозважена норма прибутку на чисті активи за всіма видами бізнесу має задовольняти цілям підприємства;
- чим є більшою кількістю видів бізнесу, що займають домінуюче та сильне положення, тим кращим є бізнес-портфель підприємства.

До завдання 58

Для виконання даного завдання слід обрати найбільш сприятливий метод стратегічного аналізу самостійно: чи то матриця БКГ, чи то матриця МакКінсі, чи будь-який інший доцільний метод.

У вихідних даних, що наведені в табл. 5.13 задано систему бальної оцінки (шкалування) та надані вагові коефіцієнти. Слід усвідомлювати, що найбільша кількість балів – найбільша загальна оцінка, яку може отримати кожна фірма – 100 балів, найменша – 0 балів. Побудуйте профілі диференціалів для кожної

фірми та за кожним критерієм оцініть наявний рівень балів. Так, наприклад, для фірми 2 за критерієм «рентабельність» бальна оцінка дорівнює 50 балів, а за критерієм «активний маркетинг» - 90 балів.

Надалі слід розрахувати зважену оцінку кожного критерію для кожної фірми. Для цього доцільно скористатися формулою (6.8). Загальна оцінка конкурентної позиції кожної фірми розраховується як сума зважених оцінок за кожним критерієм.

Провівши розрахунок загальної оцінки конкурентної позиції кожної фірми слід проаналізувати отримані результати. Важливим є виявлення конкретних дій для кожної фірми, які слід реалізувати для покращення їхньої позиції.

До завдання 59

Для виконання даного завдання необхідно скористатися методикою побудови чек-листа для проведення бенчмаркінгу в галузі прийняття стратегічних рішень.

Оцінка окремих характеристик обраних продуктів найчастіше проводиться експертним способом. В даному завданні був обраний метод бальних оцінок зі шкалою від 1 до 4 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 4 – максимальна).

Проведення попереднього аналізу відбувається шляхом порівняння загальних оцінок продукції «Росинка» та Соса-сола. Розраховують наявну різницю в балах і визначають ті характеристики, які забезпечують конкурентну перевагу одного товару над іншим.

Далі необхідно побудувати «павутинку», яка складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори, що виходять з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, які приведені в чек-листі. На кожному промені наноситься шкала від 0 до 4 (або інше максимальне значення в балах, яке було визначено при використанні метода експертних оцінок). Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають приведений в листі кількості балів. Послідовно з'єднавши точки, отримуємо багатокутники по кожному продукту – «павутинку». Як правило, для більш наглядного візуального сприйняття лінії, означаючі фігури продуктів наносяться різним кольором. Наочно «павутинка» представлена на рис. 6.15.

На основі побудованої «павутинки» зробіть висновки щодо вибору основних напрямків формування конкурентної стратегії «Росинка».

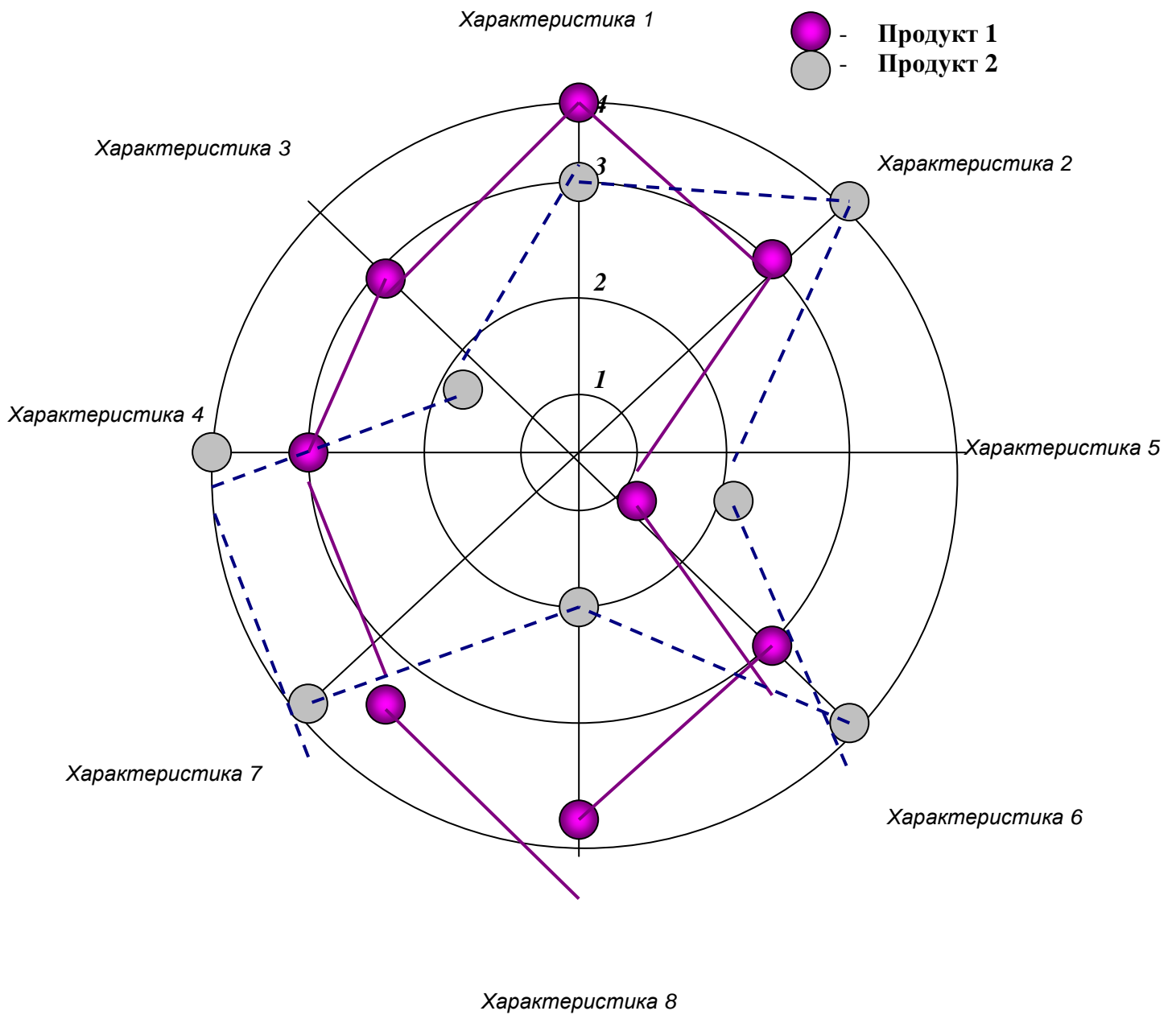


Рис. 6.15 – Бенчмаркінгова «павутинка» конкурентоспроможності товару

Список джерел

1. Арефьева, Е.В. Бенчмаркинг [Текст] : учеб. пособ. / Е.В. Арефьева, О.В. Арефьев. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2003. – 58 с.
2. Березін, О.В. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 222 с.
3. Богатирьова, Л.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Л.Д. Богатирьова. – Одеса : ОНАЗ, 2004. – 384 с.
4. Герасимчук, В.Г. Стратегічне управління підприємством [Текст] : підручник / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 348 с.
5. Гордієнко, П.Л. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
6. Дюков, И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход [Текст]. / И. Дюков. – СПб : Питер, 2008. – 236 с.
7. Іванов, Ю.Б. Стратегія підприємства [Текст] : підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
8. Клівець, П.Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П.Г. Клівець. – К. : «Академвидав», 2007. – 320 с.
9. Ковтун, І.О. Стратегія підприємства [Текст] : підручник / І.О. Ковтун. – Львів : «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.
10. Ковтун, І.О. Стратегія підприємства: практикум [Текст] : навч. посіб. / І.О. Ковтун. – Львів : «Новий Світ-2000», 2009. – 308 с.
11. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] : навч. посіб. / К.І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
12. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства [Текст] : підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
13. Сич, Є.М. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / Є.М. Сич. – К., 2010. – 280 с.
14. Соболев, Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / Ю.В. Соболев, Л.В. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков : Олант, 2002. - 416 с.
15. Сумець, О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека [Текст] : навч. посіб. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – К. : «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
16. Шифрин, М.Б. Стратегічний менеджмент [Текст]. / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2008. – 240 с.

ЗМІСТ

1. Загальні методичні рекомендації до написання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства».....	3
2. Критерії оцінки знань студентів (слухачів) та контрольної роботи.....	5
3. Перелік питань по написанню конспекту лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства».....	7
4. Вибір варіанту для написання контрольної роботи з дисципліни «Стратегія підприємства».....	8
5. Завдання контрольної роботи.....	9
6. Методичні рекомендації до виконання комплексних ситуаційних задач.....	23
Список джерел.....	47

Навчальне видання

Методичні вказівки та завдання для виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»,
напряму 6.030504 «Економіка підприємства»,
і для слухачів другої вищої освіти
спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»)*

Укладач: **КОВАЛЕВСЬКА** Алла Володимирівна

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *Є. Г. Панова*

План 2012, поз. 596М

Підп. до друку 12.11.2012
Друк на ризографі
Зам. №

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 3,7
Тираж 100 пр.

Виконавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК 4705 від 28.03.2014 р.