

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/1

1

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
протокол від \_\_\_\_\_ 20\_\_  
Р. №\_\_

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ»**

ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР ДЕННОЇ ТА  
ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ, СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ 073  
МЕНЕДЖМЕНТТА 076 ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА  
ДІЯЛЬНІСТЬ,  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ, КАФЕДРА  
МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Рекомендовано на засіданні  
кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
\_\_\_\_\_ 2023 р.,  
протокол № \_\_\_\_

Житомир 2023 р  
Методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/2

2

«СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ» для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання, галузь знань: 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітній ступінь «Магістр»; уклад. О.О. Юшкевич. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка. 2023. 47 с.

Укладач: О.О. Юшкевич

Рецензенти:

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту і підприємництва  
протокол від «    » 2023 р. №

Рекомендовано засіданням Вченою радою факультету бізнесу та сфери  
обслуговування протокол від «    » 202 р. №

**Навчальне видання**  
**Олена Олександрівна Юшкевич**

Методичний вказівки видано редакційно-видавничим відділом Державного університету  
«Житомирська політехніка»

Комп'ютерний набір: Юшкевич О.О.

Оригінал-макет виготовлено та віддруковано на кафедрі економіки ЖДТУ: 10005, м.  
Житомир, вул. Чуднівська 103, кім. 404.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/3

3

## ПЛАНІ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ»

### МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ

#### Змістовий модуль 1. Загальні основи управління стратегічними змінами

##### Теоретичні питання

1. Сучасні концепції підприємства. “Закритий” та “відкритий” тип організації.
2. Стратегічне управління підприємством як складна динамічна система. Основні завдання системи стратегічного управління.
3. Стратегічне мислення та стратегічний рівень підприємства
4. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства.

#### Практичні завдання по темі.

##### Задача 1.1

За даними таблиці визначити:

- a) Темпи росту ринку для кожного продукту
- b) Відносну частку ринку по кожному продукту
- c) Частку кожної продукції в загальному обсязі реалізації
- d) Заповнити таблицю і побудувати матрицю БКГ

Таблиця 1.1

#### Характеристика портфеля пропозиції підприємства

№	Продукція	Обсяг реалізації продукції по роках, тис.ум.од.				Частка ринку 2022, %	
		2019	2020	2021	2022	Підприємства	Конкурента
	Вершкове масло для України та СНД	2400	2900	2900	2500	34	17
	Вершкове масло для країн, що розвиваються	510	550	590	649	33	21
	Вершкове масло для Західної Європи	0	0	90	130	5	7
	Маргарин для України та країн СНД	1650	1700	1850	2405	11	09
	Маргарин для країн, що розвиваються	200	240	280	448	15	10
	Йогурти для України та країн СНД	0	0	60	100	1	7
	Пастеризоване масло для України	900	600	580	348	40	18
	Сметана для України та країн СНД	1000	1000	980	686	16	16
	Кефір для України та країн СНД	1600	1200	900	400	2	4
	Разом				7667		

##### Задача 1.2

#### Формування стратегічного бачення і місії компанії

Основна мета самостійної роботи – визначити стратегічне бачення майбутньої ролі і становища компанії. На цій основі сформувані межі ринкової ніші, у якій компанія має найбільші шанси для процвітання й ефективної діяльності.

Стратегічне бачення (прогнозування) – це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятих з результатів досліджень компетентних джерел з боку). Результатом є деяке уявлення про те, як буде змінюватися в майбутньому зовнішній світ у частині, що стосується обраної діяльності, і як

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/4

4

буде розвиватися сама компанія, щоб зайняти гідне місце в цих майбутніх навколишніх умовах.

*Ситуація.* Група підприємців намірилася відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Росії. Перед менеджером поставлене завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3-5 років, і сформулювати місію майбутньої компанії.

*Дії.* Менеджер будує морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу в Україні і вибирає за нею свою перспективну ринкову нішу.

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонувала варіант ринкової ніші, представлений відповідною траєкторією на морфологічній матриці (див. рис. 1). Обґрунтуванням є наступні прогнози:

- 1) незважаючи ні на що, кількість вузів, а, отже, і студентів в Україні буде найближчим часом зростати;
- 2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;
- 3) можливі місця відпочинку в Україні і країнах колишнього СНД повинні збільшуватися як кількісно, так і якісно;
- 4) залізничний транспорт, так само, як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;
- 5) орієнтація на тривалість відпочинку в 2 тижні пов'язана з 2-тижневими канікулами студентів узимку і досить сильними обмеженнями літнього відпочинку в зв'язку з необхідністю сезонних підробітків;
- 6) можливість використання для проживання на час відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

*Висновки.* У результаті місія цього бізнесу може бути сформульована в такий спосіб:

*„організація і проведення недорогого туристичного відпочинку для студентів (а також людей відповідного статку і віку) у країнах ближнього зарубіжжя і різних регіонів України, при забезпеченні максимального рівня якості в рамках установлених низьких цін”.*

Показники	Значення показників			
	низький	середній		Високий
1. достаток	До 16 років	16-30 років		Більше 30 років
2. вік	Шоп-тур	пізнавальний	відпочинок	Таймер
3. вид туризму	Європа	Америка	Африка	Азія
4. країни	авіа	авто		з/д
5. вид спорту	До 1 тиж.	1-2 тиж.	3-5 тиж.	Більше 5 тиж.
6. тривалість	5 зірк. готелі	3-4 зірк. готелі	2-х зірк. готелі	Поза категорію
7. проживання				

**Рис.1.1 Морфологічна таблиця**

*Завдання:*

1. Запропонувати свій варіант організації будь-якого бізнесу, стосовно до місцевих умов (можливо, і в більш широкому масштабі).
2. Змалювати в загальних (по можливості, і в часткових) рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери, у якій ви збираєтеся відкривати свій бізнес.
3. Сформулювати коротко місію своєї компанії, яка б давала уявлення про те, що збирається робити (виконувати) фірма, на кого вона націлена своєю продукцією чи послугами,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/5

5

у чому вона буде перевищувати (і чим залучати споживачів) існуючих чи можливих конкурентів.

### Задача 1.3

Розглянути ситуацію та зробити висновки за отриманими результатами.

*Ситуація.* Оптово-посередницька меблева фірма «Ельдорадо» має у своєму складі п'ять філій на території України. Маємо такі дані (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Вихідні дані до ситуації 1

Філії фірми «Ельдорадо»	Укладено контрактів, тис. грн.	Відвантажено, тис. грн.	Закупні витрати, тис. грн.	Оборот, тис. грн.	Ділянка частки ринку
1	11214,6	1389,49	1111,6		зменшення на 1%
2	23213,2	20313,8	10156,9		Не змінилася
3	201442,5	128777,7	77267,0		збільшення на 1,5%
4	137776,3	72657,9	50860,5		Не змінилася
5	215671,0	87639,8	64798,5		зменшення на 1,2%
Всього по фірмі	589317,6	310778,69	204194,5		

Оцініть основні показники комерційної діяльності фірми. Заповніть графу з прибутку і визначте стратегічне положення на ринку кожної філії, виділіть при цьому номер філії, що досить міцно зайняла положення «Зірки».

Для оцінки стратегічного положення філій на ринку використовуйте матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ) і графічно покажіть, від якої філії необхідно позбутися, а якій необхідно надати підтримку, для її наближення до положення «Зірки». При цьому слід мати на увазі, що рівень конкурентноздатності реалізованих товарів визначається рівнем прибутковості кожної філії.

### Ситуаційне завдання №1.

#### Стратегічна орієнтація компанії «Nestle»

«Nestle» є найбільшим виробником продуктів харчування у світі, восьмою за масштабами компанією в Європі, а також тридцять першою за рахунком компанією у світі. У групі «Nestle» працює 224540 осіб, їй належать 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні світу.

Історія «Nestle» починається з 1866 року. Цього року Генрі Нестле, вирішивши подолати дитячу смертність, винайшов Farine Lactee - першу у світі молочну суміш для немовлят, і розпочав її виробництво. Відтоді асортимент продукції «Nestle» постійно розширюється і нині налічує 8,5 тисяч торговельних марок продуктів харчування, які знають споживачі у всьому світі.

Серед виробників продуктів харчування «Nestle» відрізняється найбільшими у світі обсягами інвестицій у наукові дослідження і технічні розробки. Така увага до цієї галузі відбиває прагнення «Nestle» виробляти продукцію, яка має не лише добрий смак, але й корисна для здоров'я.

Крім виробництва продуктів харчування, компанія «Nestle» володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної промисловості.

Кредо «Nestle» - робити життя кращим, пропонуючи споживачам лише якісні і повноцінні продукти.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/6

6

**1. Заснування компанії.** Генрі Нестле вирішив використовувати свій родинний герб - гніздо з пташками - як торговельний знак компанії. На швейцарському діалекті німецької мови Nestle означає «маленьке гніздо». Один з торговельних агентів пропонував замінити гніздо на білий хрест швейцарського прапора, але Нестле відмовився від цієї ідеї: «Шкодує, але не можу дозволити замінити гніздо швейцарським хрестом... Я не можу мати різні торговельні марки для кожної країни - хто завгодно може використати хрест, але ніхто не може скористатися моїм родинним гербом».

Підставою для появи підприємства, що згодом стало загальновідомою компанією «Nestle», стали дослідження швейцарського фармацевта Генрі Нестле, який намагався створити заміник грудного молока для годування немовлят. Використовуючи молоко, пшеничне борошно і цукор, Гері Нестле розробив продукт, що здобув назву Farine Lactee Henry Nestle - «Молочне борошно Nestle». Цим самим він частково вирішував проблему дитячої смертності від недостатнього або неправильного харчування. Першим споживачем нового продукту стало недоношене немовля, організм якого не сприйняв ні материнського молока, ні існуючих заміників, і лікарі були безсилі допомогти немовляті. Після того, як завдяки новому продукту фактично було врятоване життя дитини, «Молочне борошно Nestle» набуло широкого визнання і вже за кілька років успішно продавалося у більшості країн Європи.

**2. Поява Nescafe.** Період після першої світової війни приніс за собою кризу для компанії «Nestle»: перестали надходити урядові замовлення, а люди, які за час війни звикли до сухого та згущеного молока, вважали за краще повернутися до свіжого, тільки-но воно знову стало доступним. У 1921 році компанія вперше зазнала збитків.

Зростання цін на сировину, повоєнне затишся у світовій економіці та падіння курсів валют погіршували ситуацію.

Керівництво «Nestle» швидко відреагувало на становище, що склалося, і запросило швейцарського банківського експерта Луїса Дапlesa для реорганізації компанії. Привівши у відповідність рівень виробництва і продажу, а також скоротивши непокриту заборгованість, він налагодив роботу компанії.

У двадцяті роки ХХ-го ст. «Nestle» вперше вийшла за межі свого традиційного асортименту. Виробництво шоколаду стало другим за значущістю видом діяльності компанії. З'явилися нові продукти: молоко з солодом, розчинний напій Мііо, порошкові напої для дітей і у 1938 році - Nescafe. Цей розчинний порошок зробив світову революцію у споживанні кави і стрімко завоював популярність.

**3. Зростання виробництва і розширення асортименту.** Повоєнні роки стали найдинамічнішою фазою в історії «Nestle». У цей період зростання компанії ґрунтувалося на розширенні асортименту продуктів харчування, що виробляються компанією. До «Nestle» приєдналася компанія «Alimentana S.A.», виробник супів і приправ «Maggi». Назва змінилася на «Nestle Alimentana Company». Потім, у 1950 р., відбулося придбання компанії «Crosse & Blackwell», британського виробника консервованих продуктів, а також компаній «Findus» у 1963 р. (заморожені продукти), «Libby» у 1971 р. (фруктові соки) і «Stouffer» у 1973 р. (заморожені продукти).

Тим часом популярність Nescafe зростала. З 1950 року до 1959 року продаж вітчизняної кави майже потроївся, а з 1960 року до 1974 року зріс ще учетверо. Обсяг продаж компанії зріс у чотири рази за 15 років, що минули від закінчення другої світової війни. Розробка нової технології низькотемпературного сушіння призвела до появи у 1966 р. нової марки розчинної кави - Taster's Choice.

Нарешті, керівництво «Nestle» вирішило вперше вийти за межі харчової промисловості. У 1974 р. компанія стала найбільшим акціонером світового лідера у виробництві косметики — компанії «L'Oreal».

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/7

**4. «Nestle» сьогодні і завтра.** Перша половина 90-х років стала для «Nestle» сприятливим періодом: торговельні бар'єри було ліквідовано, а на світовому ринку тривали інтеграційні процеси. Відкриття Центральної і Східної Європи, а також Китаю, відкрило для «Nestle» нові шляхи збуту своєї продукції. «Nestle» почала ХХ століття зі злиття з «Англо-швейцарською компанією з виробництва згущеного молока», щоб збільшити асортимент продукції і розширити географію своєї діяльності. У нове тисячоліття компанія входить як упевнений лідер харчової промисловості, з понад 500 фабриками у 70 країнах світу.

З 1996 р. процеси консолідації реалізувалися у придбанні італійського концерну з виробництва мінеральної води «San Pellegrino» (у 1997 р.), купівлі англійської компанії «Spiller Petfoods» (у 1998 р.), а також у рішенні продати торговельну марку «Findus» (у 1999 р.) з метою сконцентрувати зусилля на виробництві більш прибуткових заморожених продуктів. Придбання «Spiller Petfoods» зміцнило позиції «Nestle» в Європі на ринку кормів для домашніх тварин, на який компанія вийшла ще у 1985 р., придбавши фірму «Carnation» та її торговельну марку «Friskies».

Нещодавнє рішення «Nestle» про закриття підприємств з виробництва меленої кави у США (Hill Bros, MJB, Chase & Sanborn) дасть можливість компанії зосередити зусилля на новій елітній лінії Nescafe, виробництво якої розпочалося у вересні 1999 р.

Збереження позицій лідера в умовах мінливого ринку вимагає від компанії достатньої рухливості. Стратегія компанії й надалі ґрунтуватиметься на кількох принципах. Існуючий асортимент продукції доповнюватиметься, географія діяльності - розширюватиметься.

Пріоритетним напрямом діяльності компанії завжди буде виробництво високоякісної продукції для споживачів, незалежно від того, де вони перебувають, від моменту народження і впродовж усього життя.

**5. Вихід на світовий ринок.** У 1905 р. відбулося злиття, внаслідок якого утворилася компанія, названа «Nestle and Anglo-Swiss Milk Company». Вже на початку ХХ ст. компанія володіла фабриками у США, Британії, Німеччині та Іспанії.

У 1907 р. компанія почала завойовувати ринок Австралії, що дало можливість удвічі збільшити обсяг виробництва. У цей же час для забезпечення потреб швидко зростаючого азійського ринку у цій продукції було відкрито склади у Сінгапурі, Гонконгу та Бомбеї. Однак основні виробничі потужності досі перебували в Європі, і початок першої світової війни завдав серйозного удару по діяльності компанії. Дедалі важче ставало отримувати сировину і розповсюджувати готову продукцію. Брак свіжого молока у всій Європі змусив фабрики продати практично усі запаси, щоб задовольнити потреби населення.

З іншого боку, попри складності, війна творила небачений раніше попит на сухе і згущене молоко, в основному за рахунок урядових замовлень. Щоб впоратися з ним, «Nestle» придбала кілька фабрик у США. До кінця війни компанія володіла 40 фабриками, а обсяг виробництва порівняно з 1914 р. практично подвоївся.

**6. Вихід на ринок України.** У грудні 1994 р. «Societe pour Importation des Produits Nestle S.A.» відкрило своє представництво у Києві і відтоді здійснює активну маркетингову і рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів, як Nescafe, Nesquik, Maggi, Nuts, Friskies, а також дитяче харчування Nestle.

Сьогодні «Nestle» є однією з найсильніших в Україні компаній у сфері продуктів харчування, а також лідером українського ринку кави. Компанія посилює свою присутність на ринку шоколадних виробів та кулінарної продукції. Насамперед «Nestle» зміцнює свої позиції і розширює присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активного просування торговельних марок, а також постійного зміцнення й розвитку національної мережі збуту.

У 1998 р. «Nestle» придбала контрольний пакет акцій кондитерської фабрики «Світоч» у Львові, що виробляє шоколад та іншу кондитерську продукцію. Відтоді компанія зробила і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/8

8

продовжує робити великі капіталовкладення в технічне оснащення і переоснащення підприємства.

### ЗАПИТАННЯ

1. Сформулюйте власне бачення місії компанії «Nestle». Які стратегічні цілі реалізує компанія «Nestle»?
2. Які етапи розвитку стратегічного менеджменту можна проілюструвати на прикладі розвитку «Nestle»?
3. Як у даний час змінюється імідж компанії і як це може вплинути на її стратегічну мету?
4. Як змінилося стратегічне положення кондитерської фабрики «Світоч» на ринку України після зміни власника і чи змінилося ставлення споживачів до бренду?
5. Чи може придбання компанією «Nestle» фабрики «Світоч» позитивно вплинути на продаж інших товарів «Nestle» в Україні?
6. Як можна представити стратегічну орієнтацію компанії «Nestle»?

### Ситуаційне завдання №2

На рибоконсервному комбінаті, що знаходиться в одному з невеликих населених пунктів півдня України, працює понад 600 працівників; обсяг реалізації продукції у минулому році становив 8 млн. грн. Комбінат є одним з найбільших рибоконсервних підприємств в Україні. Сьогодні комбінат - це єдине успішно діюче виробниче підприємство населеного пункту, і тому є основним місцем роботи для багатьох мешканців міста з населенням понад 16000 мешканців. Комбінат виробляє копчену і солону рибу, а також широкую номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з добавками соусу. З рибних відходів виготовляють риб'ячий жир та муку. Рибоконсервний комбінат має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок та риболовецький флот, який складається з 5 кораблів і двох невеликих дерев'яних суден. На підприємстві також функціонують підрозділи, які безпосередньо не причетні до основної діяльності рибоконсервного комбінату. Це будинок відпочинку, гуртожиток та медичний центр.

Через невідповідність нормативів усіх виробничих потужностей підприємства європейським стандартам комбінат не має можливості експортувати свою продукцію до країн Європейської Співдружності, тому зовнішньоекономічну діяльність було сконцентровано лише на ринках СНД.

Ціни, за якими комбінат пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак гуртовики не виявляють особливої зацікавленості у продукції комбінату. Їх відмова від активної співпраці з рибоконсервним комбінатом пояснюється, як правило, надто високими цінами консервів цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін комбінат не має широких перспектив реалізації своєї продукції гуртовим дистриб'юторам.

### ЗАПИТАННЯ

1. Чи є стратегія розвитку комбінату містоутворюючою?
2. Який Ваш прогноз стратегічної поведінки підприємства?
3. Дайте характеристику цінній політиці підприємства. Яка інформація необхідна для обґрунтування доцільності виробництва на комбінаті власного томатного соусу для виробництва рибних консервів?
4. Як можна раціонально використовувати технологічне обладнання та забезпечувати зайнятість персоналу протягом року, враховуючи сезонність вилову риби?
5. Які шляхи оновлення технологічної бази комбінату?



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/9

9

6. З яких позицій доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства? Дайте конкретні пропозиції.

## **Змістовий модуль 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін**

### **Теоретичні питання**

1. Впровадження стратегічних змін на підприємстві з врахуванням опору змінам.
2. Стратегічне управління і конкурентоспроможність підприємства..
3. Стратегічні групи конкурентів та схема аналізу профілю конкурента.

### **Практичні завдання по темі.**

#### **Практичне завдання №2**

*Тип завдання:* бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

*Мета завдання:* визначення переваг та недоліків різних підходів та методів подолання опору змінам в організації.

*Самостійна робота:* на основі аналізу сучасної наукової, методичної та періодичної літератури з проблем стратегічного управління визначити переваги та недоліки методів подолання опору змінам в організації.

*Форма подання звіту:* в табличній формі (табл. 2.1) навести головні позитивні сторони та недоліки існуючих методів подолання опору змінам в організації.

*Таблиця 2.1.*

#### **Аналіз методів подолання опору змінам в організації**

Підхід	Переваги	Недоліки
Навчання		
Надання інформації		
Зволікання		
Допомога та підтримка		
Переговори та узгодження		
Маніпулювання		
Примус		
Інші підходи		

#### **Практичне завдання №1**

*Тип завдання:* Аналіз «поля сил» у стратегічних організаційних змінах.

*Мета завдання:* покращити аналітичні навички стосовно проблем розвитку системи (або окремої підсистеми), перевірити твердження, що «аналіз поля сил» допомагає з'ясувати зміни, що відбуваються, і розробити заходи для активної участі в них.

*Самостійна робота:* завдання виконується в шість етапів:

1. Оберіть ситуацію, що є актуальною для конкретної організації (наприклад, зміна форми власності, впровадження нового продукту, зміни в ОСУ тощо).

2. За формою, наведеною на рис. 2.1, проведіть, працюючи у групі по 5-6 осіб, «аналіз поля сил» обраної ситуації, для чого:

- опишіть наявну ситуацію;
- опишіть ситуацію такою, якою б ви хотіли її бачити;
- визначте фактори, що сприяють зміні наявної ситуації і переведенню її в бажаний стан;
- визначте фактори, що протидіють переведенню ситуації в бажаний стан.

3. Проведіть обговорення у малій групі, хто саме (особа, група, підрозділ тощо) може

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 10

10

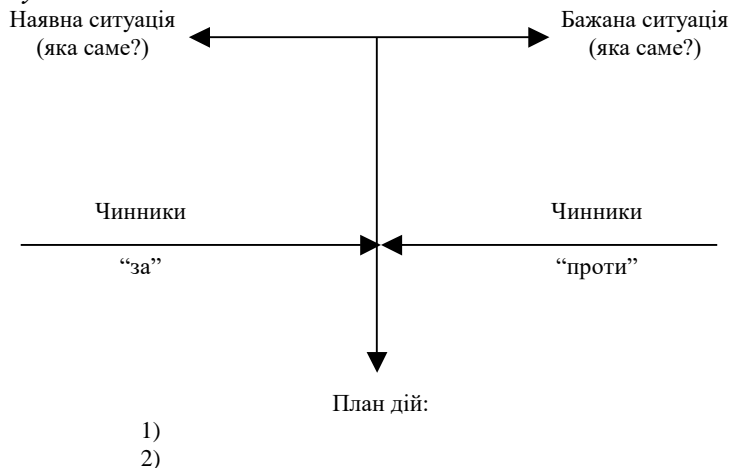
впливати (позитивно чи негативно) на визначені фактори (підсилюючи або пом'якшуючи їхній вплив) і як саме.

4. Визначте стан виявлених «силових полів» як слабкий, середній або сильний.

5. Методом «мозкового штурму» визначте заходи щодо зменшення негативного та підсилення позитивного впливу на ситуацію. Проранжируйте можливості їхнього здійснення та важливість впливу на ситуацію.

6. Складіть план заходів для здійснення змін в організації.

Форма подання звіту:



**Рис. 2.1. Форма для «аналізу поля сил»**

У складі всієї групи обговоріть отримані результати (від кожної малої групи висувається доповідач та його помічник). Визначте корисність та недоліки запропонованого методу. Скориставшись результатами обговорення, складіть загальний план, проаналізуйте його з точки зору змісту: до якого методу впровадження змін його можна віднести (примушування, криза, адаптація чи управління опором).

### **Змістовий модуль 3. Етапи розробки та реалізації стратегії підприємства**

#### **Теоретичні питання**

1. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства
2. Модель п'яти конкурентних сил Портера.
3. Основні підходи до аналізу виробничого потенціалу підприємства.

#### **Практичні завдання по темі.**

##### **Задача 3.1.**

#### **Завдання: Провести оцінку конкурентної позиції компанії**

1. В даному завданні основна увага приділяється порівняльному аналізу оцінок конкурентної сили декількох компаній, що змагаються на єдиному ринку. Тому необхідно:

- Вибрати кілька підприємств, що випускають подібну продукцію/послуги;
- Підібрати систему показників, що дозволяють оцінювати конкурентну перевагу однією компанією над іншою в умовах їхнього загального ринку;
- Вибрати систему оцінки показників у формі відносного порівняння з еталоном (найкращим значенням серед усіх форм).

2. Система показників оцінки вибирається з міркувань відображення відносної позиції фірми на конкретному ринку відповідної продукції.

У систему показників за можливості доцільно включати поряд з якісними також і кількісні показники, наприклад обсяги продажу, ціни продукції, статутний капітал, доходи, прибутки, кількість каналів поширення та ін.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 11

11

3. Доцільно виконати спочатку бальну оцінку фірм за всіма показниками. Для цього кожен показник розглядається по всіх фірмах і вибирається фірма, для якої він має найкраще в порівнянні з іншими значення. По цьому показнику даній фірмі присвоюється бал, рівний 10. Значення даного показника для будь-якої іншої фірми оцінюється залежно від того, наскільки ця фірма відстає за даним показником від кращої організації. Таким чином, у кожному рядку таблиці буде одне значення, рівне 10 балам, однак для різних показників ця десятка може знаходитися в різних стовпцях.

4. Вагові коефіцієнти різних показників визначаються в частках одиниці. При цьому може використовуватися один з методів експертних оцінок. Потім розраховуються зважені значення показників для фірм шляхом множення відповідної бальної оцінки на відповідний ваговий коефіцієнт показника. Після чого шляхом підсумування по стовпцях отримуються зважені оцінки конкурентної сили по кожній фірмі.

5. У висновку необхідно підвести загальні підсумки порівняльної оцінки конкурентної сили різних фірм, з'ясувати, як вплинуло введення вагомих коефіцієнтів на підсумкові оцінки, проаналізувати за рахунок яких факторів фірма завоювала перше, останнє чи інше місце.

6. Короткий звіт за результатами виконання завдання повинен містити:

- Опис виду продукції, за яким здійснювалося порівняння;
- Перелік підприємств (фірм, торгових марок), включених у порівняльні таблиці;
- Короткий опис методики експертного опитування і приваблюваних експертів;
- Результати опитування у формі таблиць за такими показниками конкурентоспроможності, що ви встановили для обраної продукції;
- Короткі висновки з проведеного аналізу конкурентної позиції фірм.

### Задача 3.2.

*Тип завдання:* визначення вектора рекомендованої стратегії для базового підприємства – об'єкта дослідження в системі координат SPACE.

*Мета завдання:* виконання SPACE-аналізу для підприємства – об'єкта дослідження методом довірчих інтервалів та визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства.

*Самостійна робота:* на основі бібліографічного огляду прийомів проведення SPACE-аналізу, а також приведених нижче значень часткових показників оцінки необхідно виконати ряд процедур:

1. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стратегічного розвитку підприємства за даними табл.3.1.

Таблиця 3.1.

### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства – ФС</i>			
рентабельність вкладеного капіталу	5-6	0,5	
стабільність отримання прибутку	3-4	0,2	
ліквідність	6-7	0,3	
<i>Конкурентноздатність підприємства – КП</i>			
частка підприємства на ринку	2-3	0,3	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	5-6	0,4	
рентабельність продажу	6-7	0,3	

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 12

12

<i>Привабливість галузі – ПГ</i>		
характеристика конкурентної ситуації	6-7	0,3
стадія життєвого циклу галузі	7-8	0,4
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3-4	0,3
<i>Стабільність галузі – СГ</i>		
тривалість життєвого циклу галузі	5-6	0,1
ступінь інновативності галузі	2-3	0,4
маркетингові та рекламні можливості	7-8	0,5

2. Відображення отриманих результатів на прямокутній системі координат та побудова трикутника рекомендованих стратегій. За результатами аналізу необхідно визначити стратегічні альтернативи підприємства та зробити відповідні висновки.

#### Ситуаційне завдання №4

##### Обґрунтування стратегічної поведінки

Мале підприємство «Зодчий» займається виробництвом і торгівлею будівельних матеріалів. Регіон діяльності - м. Тернопіль, Тернопільський район.

Асортимент продукції досить вузький: цемент, гіпс, вапно, рубероїд, мармурова та гранітна крихта, керамзит. Підприємство традиційно збут за рахунок низьких цін. У період з 2006 по 2022 рік підприємство застосувало стратегію «слідування за лідером», не поновлюючи асортименту продукції, а намагаючись досягнути успіху за рахунок повного сервісу, низьких цін та індивідуального підходу до окремого споживача. За 6 років сума річного збуту зросла з 30 тис. грн. до 400 тис. грн. за рік. Зростання збуту дозволить підприємству послабити проблему відсутності оборотних коштів, але у зв'язку з відносною насиченістю ринку та появою нових конкурентів нарощувати збут важко. Перед керівництвом постала проблема вибору стратегії розвитку. Варіанти подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

#### Варіанти стратегії розвитку

Показник	Сума
<i>Варіант 1</i>	
1. Купівля власного вантажного автотранспорту – 2 автомобілі, тис. грн	35 і 25
2. Придбання навантажувача, тис. грн	10
3. Модернізація обладнання, тис. грн	10
4. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн	5
5. Витрати на додаткові рекламні заходи, тис. грн	5
<i>Варіант 2</i>	
1. Витрати на ремонт орендованого обладнання, тис. грн	15
2. Придбання лінії фасування, тис. грн	13
3. Навчання додаткового персоналу, тис. грн	1
4. Поповнення оборотних коштів, тис. грн	60
<i>Варіант 3</i>	
1. Відкриття відділень в мікрорайонах „Центр” і „Східний”: Витрати на купівлю приміщень, тис. грн	
„Центр”	30
„Східний”	25

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 13

13

2. Ремонтні роботи, тис. грн	10
3. Поповнення асортименту за рахунок нових продуктів, тис. грн	15
4. Поповнення оборотних коштів, тис. грн	9

До слабких сторін підприємства належать:

– відсутність власних активів у нерухомості і обладнанні (90% засобів виробництва орендовані), що ускладнює отримання банківських кредитів, ставить підприємство у залежність від власників орендованих засобів;

– відсутність власної роздрібно мережі, що ставить підприємство у залежність від суб'єктів роздрібно торгівлі;

– розміщення підприємства (промислова зона міста, ускладнений доступом споживачів до підприємства);

Середня рентабельність підприємства – 20%.

Залучення банківських кредитів – 18% річних.

Запитання:

1. Розрахуйте фінансовий результат кожного з варіантів стратегії, представлені в табл. 3.2.

2. Які стратегічні дії можуть слугувати підґрунтям посилення позицій на ринку?

3. Обґрунтуйте доцільність, переваги і недоліки кожного з варіантів стратегії.

4. Оберіть оптимальний варіант стратегії.

#### Змістовий модуль 4. Ресурсна база стратегічних змін

##### Теоретичні питання

1. Розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів відповідно до зон стратегічних ресурсів.

2. Визначення потреби в матеріальних ресурсах.

3. Особливості забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

4. Роль мережі Internet у використанні інформаційних ресурсів.

##### Практичні завдання по темі.

##### Практичне завдання №4.1

*Тип завдання:* інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії підприємства.

*Мета завдання:* дослідити процес збору стратегічної інформації на базовому підприємстві – об'єкті дослідження.

*Самостійна робота:* на основі аналізу фахової літератури та дослідження умов господарської діяльності базового підприємства – об'єкта дослідження, необхідно визначити джерела та методи збору різних видів стратегічної інформації шляхом їх групування за визначеними функціональними сферами діяльності підприємства. Результати представити в табличній формі (табл. 1).

Таблиця 4.1.

##### Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії підприємства

Функціональна сфера діяльності підприємства	Напрямки інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії			
	Первинна інформація		Вторинна інформація	
	Джерела збирання	Методи збору	Джерела збирання	Методи збору

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 14

14

1. Виробнича діяльність: – виробнича потужність; – ефективність виробництва; – нові технології; – ...				
2. Маркетингова діяльність: – стан ринкового середовища; – конкурентний стан підприємства; – стратегія маркетингу; – ...				
3. Фінансова діяльність: – фінансовий стан підприємства; – джерела фінансування; – ...				

#### Практичне завдання №4.2

Фірма передбачає використання виробничої стратегії “зміни чисельності робітників” (прийом – звільнення), щоб забезпечити обсяг виробництва у відповідності зі змінюваним попитом протягом усього планового періоду.

При цьому прогноз попиту на продукцію фірми становить:

Січень – 900 од.

Лютий – 700 од.

Березень – 800 од.

– трудомісткість одиниці продукції дорівнює 1,6 год./од. Оплата години праці складає 5дол / год., (40дол/день);

– скорочення виробництва (звільнення робітників) збільшує витрати кожної одиниці продукції у порівнянні з рівнем попереднього місяця на 15 дол. /од.

– розширення виробництва (найом робітників) збільшує витрати кожної одиниці продукції у порівнянні з рівнем попереднього місяця на 10 дол/ од.

Завдання:

Володіючи даною інформацією, розрахуйте:

а) базові витрати, фірми при наведеному прогнозному попиті;

б) додаткові витрати, пов'язані з розширенням виробництва (витрати найму, дол.);

в) додаткові витрати, пов'язані зі скороченням виробництва (витрати звільнення, дол.);

г) загальні витрати по місяцях і в цілому.

Заповніть таблицю.

Місяць	Прогноз попиту, од.	Базові витрати, дол.	Додаткові витрати розширення виробництва, дол.	Додаткові витрати скорочення виробництва, дол.	Загальні витрати, дол.
Січень	900				
Лютий	700				
Березень	800				
Разом					

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 15

### Теоретичні питання

1. Поняття функції управління за А. Файолем. Функціональні стратегії в системі стратегічного набору підприємства.
2. Програма маркетингу та “ дерево рішень ”.
3. Виробнича функція як основа розробки виробничої стратегії.

### Практичні завдання по темі.

#### Задача 5.1

Адміністратор продуктового магазину повинен розрахувати розмір партії хлібобулочних виробів. Він може замовити 3, 4 чи 5 контейнерів хліба протягом дня. В одному контейнері міститься 168 хлібин. Прибуток від реалізації— 10 коп./шт. Якщо хліб не продається, то існує можливість повернути його на завод, але при цьому магазин отримує збитки в розмірі 19 коп./шт. Імовірність продажу хліба становить: для 3 контейнерів - 0,3; для 4-ох - 0,45; для 5-ти - 0,25.

*Завдання:*

Побудуйте дерево управлінських рішень. Яким буде оптимальний розмір замовлення на хліб?

#### Практичне завдання №5.2

*Тип завдання:* групове обговорення проблеми необхідності проведення стратегічних змін на вітчизняних підприємствах.

*Мета завдання:* сформулювати у студентів навички прогнозувати та реалізовувати стратегічні зміни в організаціях.

*Самостійна робота:* завдання виконується в три етапи:

1-й етап: Протягом 10-15хв. кожен студент індивідуально складає список загальних проблем, що сьогодні існують в різних підсистемах діяльності вітчизняних підприємств і заважають їх стратегічному розвитку, а також визначає типи стратегічних змін, які необхідно провести для усунення існуючих проблем. Результати проведеної роботи оформлюються у вигляді таблиці 1.

2-й етап: Протягом наступних 20-30хв. у групах по 3-5 студентів складається загальний список проблем та варіантів стратегічних змін вітчизняних підприємств, який базується на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення.

3-й етап: Протягом 15-20хв. у академічній групі в цілому за участі викладача обговорюються отримані у малих групах результати, розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції щодо їх вирішення шляхом проведення організаційних змін.

Таблиця 5.1.

#### Аналіз напрямків проведення стратегічних змін вітчизняних підприємств

Проблеми в функціональних підсистемах вітчизняних підприємств, що потребують проведення організаційних змін	Типи стратегічних змін
Виробнича підсистема (перелік проблем, що потребують змін)	
Маркетингова підсистема (перелік проблем, що потребують змін)	
Фінансова підсистема (перелік проблем, що потребують змін)	
Підсистема управління персоналом	

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 16

16

(перелік проблем, що потребують змін)

### Практичне завдання №5.3

*Тип завдання:* проведення аналізу внутрішнього потенціалу господарської діяльності базового підприємства – об'єкта дослідження за показниками оцінки фінансового звітності.

*Мета завдання:* набуття практичних навичок щодо розрахунку показників оцінки внутрішнього потенціалу господарської діяльності підприємства за даними фінансового звітності.

*Самостійна робота:* на основі бібліографічного огляду методик оцінки підприємства за показниками фінансової звітності та дослідження умов господарської діяльності базового підприємства – об'єкта дослідження, необхідно провести аналіз внутрішнього потенціалу його господарської діяльності за наступними підсистемами: 1) маркетинг та збут; 2) фінанси; 3) виробництво; 4) персонал; 5) управління. В процесі аналізу необхідно провести розрахунок не менше 10-15 показників за кожною із зазначених вище функціональних підсистем базового підприємства. Результати представити в табличній формі (табл. 5.2).

Таблиця 5.2.

### Діагностика показників господарської діяльності підприємства за показниками фінансової звітності

Функціональна галузь підприємства	Показники оцінки	Роки			Відхилення 2022р до 2020р.	
		2020	2021	2022	+, –	%
1. Маркетинг та збут	1.1. ... 1.15.					
2. Фінанси	...					
3. Виробництво	...					
4. Персонал	...					
5. Управління	...					

### Практичне завдання №5.4

Для вдосконалення своєї діяльності фірма хоче придбати нове виробниче обладнання. Менеджер визначив, що коли фірма не зможе подвоїти прибуток, банк не дасть їй кредит для придбання цього обладнання. Якщо фірма не зможе придбати обладнання, вона взагалі збанкрутує. Є три стратегічних рішення, що можуть бути застосовані фірмою:

1. Вибір стратегії маркетингу, при якій можна збільшити продажі на 50% і відповідно збільшити прибуток.

2. Вибір фінансової та облікової стратегії, при якій фінансові витрати скорочуються наполовину за допомогою ефективного фінансового менеджменту з відповідним збільшенням прибутку.

3. Вибір операційної стратегії, при якій менеджмент зменшує виробничі витрати на 20% і збільшує прибуток.

*Запитання:* на основі даних таблиці визначте, яка зі стратегій найефективніша, при якій банк надасть позику фірмі для придбання необхідного їй нового обладнання?

Варіанти рішень	Поточний стан, грн.	Вибір маркетингу	Фінансові рішення	Виробничі рішення
-----------------	---------------------	------------------	-------------------	-------------------



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 17

17

Показники		Зростання продажу на 50% (грн)	Зменшення фінансових витрат на 50% (грн)	Зниження виробничих витрат на 20% (грн)
Обсяг реалізації	100000			
Затрати на виробництво	-80000			
Загальний прибуток	20000			
Фінансові витрати	-6000			
Прибуток	14000			
Податок 25%	-3500			
Прибуток	10500			
Абсолютне значення зміни прибутку	–			
Відносне значення зміни прибутку	–			

## МОДУЛЬ 2 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

### Змістовий модуль 6. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві

#### Теоретичні питання

1. Основні підходи до розробки стратегії Г. Мінцберга.
2. Прогнозування в діяльності підприємства: поняття, роль, види і методи.
3. Ув'язка цілей розвитку та системи планів.

#### Практичне завдання по темі.

#### Практичне завдання №6.1

*Тип завдання:* прогнозне планування на підприємстві.

*Мета завдання:* визначення довгострокового перспективного плану реалізації продукції підприємством шляхом екстраполяції минулих тенденцій.

*Самостійна робота:* на основі існуючих даних (табл. 6.1) розробити екстраполяційний розрахунок темпів росту обсягів реалізації продукції підприємства на найближчі три роки, припускаючи, що ситуація на ринку буде мати ті ж самі тенденції розвитку. За результатами розрахунків заповнити табл. 6.2.

Таблиця 6.1.

#### Поточні обсяги господарської діяльності підприємства, тис.грн.

Об'єкти господарювання	Роки		
	2020	2021	2022
1. Молоко	10000	10340	11200
2. Сир	5000	6500	7300
3. Сметана	4600	5700	6300
4. Масло	7400	8300	8500
5. Морозиво	15000	16300	19700
6. Сухе молоко	5500	6200	6700
Разом	47500	53340	59700

Таблиця 6.2.

#### Екстраполяційний прогноз обсягів господарювання

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 18

18

Об'єкти господарювання	Обсяги реаліз. у 2019 році, тис.грн	Темп росту до поперед. року, %			Обсяги реаліз. у 2013 році, тис.грн	Темп росту 2013 до 2019 року, %	Обсяги реаліз. у 2014 році, тис.грн
		2020	2021	2022			
1. Молоко	9500						
2. Сир	4600						
3. Сметана	4000						
4. Масло	6950						
5. Морозиво	13200						
6. Сухе молоко	5100						
<b>Разом</b>							

### Практичне завдання №6.2

Завдання. Визначення прогнозу обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення валового доходу з валовими витратами

Таблиця 6.3

#### Витрати виробництва на випуск продукції А

№	Виробництво продукції А	Прогнозовані витрати праці, год.	Сума витрат на оплату праці, грн.	Сума матеріальних витрат, грн.	Сукупні витрати				
					змінні		постійні		Всього, грн
					грн	%	грн	%	
1	0	0	0	0		100	0		
2	90	150	1500	1350		36	5000		
3	205	300	3000	3075		55	5000		
4	265	450	4500	3975		63	5000		
5	305	600	6000	4575		68	5000		
6	325	750	7600	4875		71	5000		
7	343	900	9000	5145		74	5000		
8	360	1050	10500	5400		76	5000		
9	370	1200	12000	5550		78	5000		

### Кейс №6.3

#### Виробництво молочної продукції

Акціонерне Товариство “Харківський молочний комбінат” один з найбільших у Харківській області виробник молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство здатне задовольняти різноманітні запити населення з низьким, середнім та високим рівнем достатків.

Основна продукція АТ “ХМК”: “Т”-молоко; кефір (1 літр); ряжанка; парене молоко; сметана (0.5 літру); йогурт тривалого зберігання; вершки; сиркова маса “Танюша”; крем сировий “Машенька”; масло любительське (200 г).

Основні маркетингові стратегії АТ “ХМК”:

- Завоювання лідерства за показниками обслуговування покупців та якості товару;
- Зростання обсягу виробництва та продажу своєї продукції;
- Проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення споживачів при підтриманні прибутковості АТ “ХМК”.

Комбінат обрав такі стратегії з трьох причин.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 19

19

По-перше, він зацікавлений у насиченні ринку та зростанні збуту, що є важливим кроком на шляху до стабільного прибутку та контролю над ринком.

По-друге, він прагне максимізувати обсяги збуту і готовий піти на зниження прибутків з одиниці виробу для отримання великого сукупного прибутку;

По-третє, він припускає, що зростання обсягу реалізації дозволить знизити розмір умовно-постійних видатків на одиницю продукції.

*Завдання 1:* Назвіть основні переваги та вади стратегії диверсифікації в галузі виробництва молочної продукції.

*Завдання 2:* Сформулюйте напрямки вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.

*Завдання 3:* Запропонувати засоби, що необхідно вживати у сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії молочного комбінату.

#### Практичне завдання №6.4

В умовах невизначеності рішення може бути прийняте на основі так званого рівноймовірного критерію, за яким вибирається альтернатива з найвищим середнім виходом (результатом). Тобто спочатку розраховується середній вихід для кожної альтернативи, який є сумою всіх виходів, поділеною на кількість виходів, а потім вибирається альтернатива з максимальним значенням.

*Завдання.*

Виходячи з цього, визначте, яке з наведених у таблиці рішень буде оптимальним для фірми.

Альтернативи	Стан природи		Рівноймовірне значення (грн.)
	Сприятливий ринок, грн.	Несприятливий ринок, грн.	
Будувати великий завод	190000	-170000	
Будувати малий завод	90000	-10000	
Нічого не будувати	0	0	

#### Змістовий модуль 7. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством

##### Теоретичні питання

1. Еволюція організаційної структури управління підприємства.
2. Модель "7S – МакКінсі" як інструмент перебудови організації.
3. Оцінка спроектованої стратегічної ОСУ.

#### Практичні завдання по темі.

##### Ситуаційне завдання №7.1

##### ROSHEN

##### 1. Загальні характеристики

Кондитерська корпорація «ROSHEN» - найбільший український виробник кондитерських виробів. Близько 25% усіх вітчизняних солодоців виробляється на фабриках корпорації - Київській, Вінницькій, Маріупольській та Кременчуцькій. У асортименті

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 20

20

«ROSHEN» більше ніж 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва до 200 тисяч тонн на рік.

Вся кондитерська продукція виробляється фабриками корпорації «ROSHEN» на основі натуральних високоякісних продуктів. Постійно удосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні технології. Такі солодоці, як торт "Київський", шоколад "Чайка", цукерки "Київ вечірній", "Білочка", "Ліщина" та інші є відомими й улюбленими у багатьох країнах світу. Продукцію «ROSHEN» можна зустріти в Росії, Казахстані, Молдові, Естонії, Латвії, США, Канаді, Німеччині та Ізраїлі. Щорічно фахівці підприємства створюють десятки нових виробів. Лише за останні роки було розроблено й поставлено на ринок кілька десятків найменувань нової оригінальної продукції, що за короткий час завоювала широку популярність у покупців. Карамель "Рошен", "Малібу", "Капрі", шоколадні цукерки в коробках "Маргарита" і "Монте-Крісто", шоколадно-вафельний торт "Шоколадний замок" визнано кращою продукцією у своєму класі, яка не має аналогів в Україні. Останні новинки 2004 р. - шоколадні цукерки в коробках "Трюфель Рошен", "Барокко", "Ренуар", "Версаль", "Вар'єте", карамель "Еклер", желеино-пектинові цукерки "Джеллі", "Боні-Фрут", печиво "Тортинка", "Панночка".

Усю свою продукцію корпорація представляє під маркою "ROSHEN", покликаною втілювати в собі головні принципи діяльності компанії - сполучення традицій українських кондитерів з новітніми європейськими технологіями, незмінно високу якість продукції і доступні ціни.

З 2002 р. до складу корпорації входить Ліпецька кондитерська фабрика "Ліконф" (Росія), виробнича потужність якої становить близько 30 тис. тонн продукції в рік.

### 2. Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса

Київська кондитерська фабрика ім. К. Маркса - одне з найстаріших підприємств м. Києва. Вона була заснована у 1886 р. купцем Валентином Єфімовим і являла собою напівкустарне підприємство з обсягом виробництва близько 200 тонн кондитерських виробів у рік. До 1890 р. фабрика мала 5 основних цехів: карамельний, цукерковий, мармеладний, пряниковий та фруктововарильний. Чисельність робітників становила 70 чоловік. У 1923 р. в ознаменування 105-річчя з дня народження Карла Маркса, кондитерській фабриці було дане його ім'я. Протягом 1918-1940 рр. технічне переозброєння виробничих цехів дозволило збільшити випуск кондитерських виробів до 32,8 тис. тонн у рік при чисельності робітників 3400 осіб.

У даний час асортимент підприємства включає близько 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво, мармелад. Візитною карткою кондитерської фабрики є торт "Київський", цукерки "Київ вечірній", шоколад "Чайка", "Шоколадний батон" та інші вироби. У 2001 р. Київській кондитерській фабриці ім. К. Маркса було встановлено сучасні, повністю автоматизовані німецько-італійські лінії для виробництва шоколадних цукерок з лікерною та кремовою начинкою. У 2002 р. на цих лініях було почато виробництво нових серій шоколадних цукерок у коробках "Маргарита" і "Монтекрісто", а у 2004 р. фабрика на нових німецько-італійських лініях почала виробництво ексклюзивних шоколадних цукерок в коробках "Вар'єте", "Ренуар", "Трюфель Рошен", "Барокко", "Версаль".

### 3. Вінницька кондитерська фабрика

Вінницька кондитерська фабрика належить до п'ятірки найбільших кондитерських підприємств України. Фабрику було засновано у 1929 р. на базі пивоварного заводу пана Вахнівського. У виробництві, заснованому на ручній праці, було залучено близько 60 осіб, а початковий асортимент кондитерських виробів включав карамель, пряники, печиво і цукрове драже. У 1932 р. була проведена часткова механізація виробничих процесів. Однак під час

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 21

другої світової війни практично всі будівлі фабрики було зруйновано. З 1944 р. почалася реконструкція підприємства і нарощування об'ємів виробництва.

У 1983 р. на Вінницькій кондитерській фабриці було виготовлено 37,3 тис. тонн кондитерських виробів. Такий високий рівень виробництва утримувався до 1991 р. Однак кризові явища в економіці та зростаюча конкуренція із закордонними виробниками призвели до необхідності значних фінансових вкладень у модернізацію устаткування і впровадження нових технологій. У 1997 р. на фабриці була встановлена лінія для виробництва плиткового шоколаду, на якій було розпочато випуск шоколаду "Люкс". У 1999 р. Вінницька кондитерська фабрика вперше в Україні почала виробництво пористого шоколаду. У 2001 р. було встановлено сучасну, повністю автоматизовану німецьку лінію для випічки глазурованих вафлів і вафельних тортів, на якій з липня 2002 р. фабрика почала виробництво шоколадно-вафельних батончиків "Штучка" і шоколадно-вафельних тортів "Шоколадний замок". У 2004 р. Вінницька фабрика на нових німецько-австралійських лініях почала виробництво желейних цукерок "Джеллі" і "Боні-Фрут", що за короткий час завоювали симпатії споживачів. У даний час фабрика випускає більше як 100 найменувань кондитерських виробів загальним обсягом близько 50 тис. тонн на рік. Широко відомі шоколадні цукерки - "Білочка", "Червоний мак", "Кара-Кум", цукерки в коробках "Стріла Подільська", "Пташине молоко", карамель і багато інших виробів.

#### 4. Кременчуцька кондитерська фабрика

Кременчуцька кондитерська фабрика - одне з найстарших підприємств в Україні, що випускає солодку продукцію. Фабрика була заснована в 1898 р. підприємцем П. Н. Поддєрьогіним, а в 1925 р. на її базі було створено державне підприємство з обсягом виробництва до 140 тонн продукції на рік. З цього моменту фабрика стрімко розвивалася, і до 1990 р. її продуктивність зросла до 24 тис. тонн кондитерських виробів у рік. У даний час на кондитерській фабриці працює близько 1000 чоловік, значно зріс обсяг виробництва. Усього в асортименті підприємства більш як 70 найменувань кондитерських виробів - цукерки, карамель, печиво і торти. Особливо популярні у споживачів цукерки "Прометей", а також різні види карамелі. У 2000 р. на Кременчуцькій кондитерській фабриці була встановлена німецька високопродуктивна карамельна лінія, що не має аналогів в Україні. На цій лінії кондитерська фабрика з лютого 2001 р. почала випуск оригінальної льодяникової карамелі серій "Рошен", "Шипучка", "Норд", "Кручений". У квітні 2003 р. на фабриці почалося виробництво двох нових видів карамелі - вершкової відливної карамелі "Капрі" і вершково-фруктової відливної карамелі "Малібу". На сьогоднішній день аналогів вершково-фруктової карамелі "Малібу" в Україні немає: вміст натуральних вершків у ній складає більше 10%. У 2004 р. "карамельна сім'я" Кременчуцької фабрики поповнилася новими видами карамелі - "Еклер" (карамель із шоколадною начинкою), "Гран-Прі" (каширована карамель з різними смаками), "Ріо" (карамель з молочною начинкою). Вироби кондитерської фабрики неодноразово удостоювалися престижних нагород на різних виставках і конкурсах.

#### 5. Маріупольська кондитерська фабрика

Маріупольська кондитерська фабрика була заснована у 1910 р. приватним підприємцем Ейдіновим на базі цеху по виробництву карамелі в цукрі. Первісний асортимент включав карамель і пряники. За 90 років розвитку фабрика перетворилася в сучасне підприємство, обладнане високопродуктивними технологічними лініями, фасувальними автоматами і контрольно-вимірювальними приладами, що забезпечують суворе дотримання рецептури і високу якість кондитерських виробів.

Офіційним визнанням успіхів Маріупольської кондитерської фабрики стала атестація ряду її виробів як продуктів вищої категорії якості. До 1990 р. майже 70% продукції підприємства було відзначено державним "Знаком якості". Кондитерські вироби фабрики

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 22

22

неодноразово виставлялися на вітчизняних та зарубіжних виставках. Наприклад, у 1992 р. фабрика брала участь у Міжнародній виставці "Америка-Україна-92" (Лас-Вегас, США).

З 2004 р. фабрика почала спеціалізуватися на виробництві бісквітних виробів. У 2004-2005 рр. на нових німецьких та австрійських лініях було почато виробництво вишуканих видів печива "Панночка", "Тортика", "Есмеральда". У найближчих планах фабрики – випуск рулетів та шарованих бісквітних тістечок.

Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів фабрики становить близько 30 тис. тонн у рік. Асортимент включає більш 50 найменувань солодоців, серед яких цукерки, карамель, печиво, вафлі торти. Особливою популярністю у покупців користуються карамель і шоколадно-вафельні цукерки.

#### *6. Ліпецька кондитерська фабрика*

Ліпецька кондитерська фабрика почала свою діяльність з хлібозаводу у 1966 р. Протягом 1969-1976 рр. було введено в експлуатацію бісквітний цех з виготовлення пряників, зтяжних та цукрових сортів печива, цукерковий цех з виготовлення праліне, лінію з виробництва м'яких сортів цукерок типу "батончик", опановано виробництво вафельних глазурованих цукерок.

У 1994 р. продукція АТВТ "Ліконф" налічувала більше, ніж 250 найменувань кондитерських виробів, значну частину яких (більше 40 видів) склали шоколадні цукерки з різними корпусами: горіховими, збивними, вафельними, помадними, кремовими, грильжними тощо. На той час вся продукція Ліпецької фабрики була сертифікована та неодноразово відзначена нагородами на виставках-ярмарках в Москві, Нижньому Новгороді, Санкт-Петербурзі.

Нестабільна економічна ситуація, підвищення цін на сировину, гостра конкуренція призвели підприємство до нестійкого фінансового стану: до 2001 р. виробничі потужності та персонал скорочувались. Як реакція на зовнішні негаразди та з метою залучення інвесторів на фабриці було розроблено 6 інвестиційних проектів, а в грудні 2001 р. Ліпецька кондитерська фабрика увійшла до складу кондитерської корпорації "ROSHEN".

В результаті втілення в життя інвестиційного проекту за два роки роботи обсяг виробництва збільшився в декілька разів. Відбулася спеціалізація асортименту. На сьогодні кількість робітників складає близько 1200 осіб, а обсяги виробництва безперервно зростають. У серпні 2004 р. в селі Сенцово, що під Ліпецьком, введено в експлуатацію карамельний цех, в якому встановлено сучасну німецьку високопродуктивну лінію для виготовлення льодяникової карамелі.

Асортиментний ряд Ліпецької кондитерської фабрики містить близько 70 найменувань продукції, а саме: льодяникова карамель, карамель із соковою начинкою, цукрове печиво, глазуровані цукерки з помадними, пралиновими, желейними та збивними корпусами, помадні неглазуровані цукерки тощо.

#### *7. «ROSHEN» сьогодні*

За час свого існування корпорація досягла значних успіхів у розвитку і виробництві високоякісної кондитерської продукції, і сьогодні кондитерська корпорація «ROSHEN» продовжує динамічно розвиватися. Приходять нові кваліфіковані фахівці, удосконалюється устаткування, розробляються нові продукти, росте дистриб'юторська мережа.

##### *7.1. Персонал корпорації*

Управлінський персонал корпорації - 300 осіб. Кількість робітників на фабриках:  
– Київська фабрика - 3000 осіб,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 23

23

- Вінницька фабрика - 2270 осіб,
- Маріупольська фабрика - 1160 осіб,
- Кременчуцька фабрика - 985 осіб,
- Ліпецька фабрика "Ліконф" (Росія) - 1200 осіб.

### 7.2. Дистриб'юторська мережа

В даний час корпорація має 50 дистриб'юторів в Україні, в інших країнах СНД - 100. Країни, з якими працює корпорація - Росія, Казахстан, Азербайджан, Грузія, Молдова, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Ізраїль, США, Монголія, Канада, Польща, Словаччина.

### 7.3. Основні результати діяльності

Обсяги виробництва та експорту продукції корпорації ROSHEN представлені в табл. 7.2, а частки ринку основних виробників кондитерських виробів - у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

#### Частка ринку основних виробників кондитерських виробів

Підприємство	Частка ринку, %
Кондитерська корпорація ROSHEN, м. Київ	21,7
АВК, м. Донецьк	12,9
Київ-Конті, м. Донецьк	10,4
Полтавакондитер, м. Полтава	4,4
Житомирські ласощі, м. Житомир	3,8
Світ ласощів, м. Черкаси	3,2
Світоч, м. Львів	3,0
Запорізька КФ, м. Запоріжжя	2,8
Одеса, м. Одеса	2,7
Харківська бісквітна фабрика, м. Харків	2,4
Харків'янка, м. Харків	2,4
Крафт Якобз Сушард Україна, м. Тростянець	2,3
Рівненська КФ, м. Рівне	1,8
Інші 480 виробників	26,2
<b>Всього</b>	<b>100</b>

Таблиця 7.2

#### Співвідношення виробництва та експорту корпорації ROSHEN

	2001	2002	2003	2004
Виробництво, млн. грн	1025	1020	1550	1700
Експорт, тис. тонн	65	70	75	82
Виробництво, тис. тонн	169	176	208	216

Генеральному директору кондитерської корпорації «ROSHEN» підпорядковані: директор з продажу, технічний директор, директор з розвитку, виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання і відвантаження, відділ зовнішньоекономічної діяльності, бухгалтерія, транспортний відділ та відділ персоналу. У свою чергу директор з продажу має у своєму підпорядкуванні два відділи: продажу та випуски; технічний директор здійснює керівництво технологічним відділом, а директорів з розвитку підпорядковані три відділи: обладнання і запасних частин, маркетингу, дизайну та упаковки.

ЗАПИТАННЯ

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 24

24

1. Які конкурентні переваги забезпечують корпорації „ROSHEN” лідерство на ринку кондитерських виробів України?
2. Оцініть існуючу конкурентну стратегію підприємства. На які сегменти ринку вона зорієнтована?
3. Чи вдалими є поєднання традицій українських кондитерів з новітніми європейськими технологіями? Чи забезпечується, на Вашу думку, поєднання проголошеної високої якості продукції з доступними цінами?
4. Як інноваційна політика забезпечує реалізацію базової стратегії?
5. Проаналізувавши перелік управлінських підрозділів головного офісу корпорації, представте схему його організаційної структури. Який тип організаційної структури управління Ви представили на схемі?
6. Чи доцільно переглянути організаційну структуру управління? Які тенденції ринку необхідно враховувати при удосконаленні організаційного забезпечення реалізації базової стратегії корпорації «ROSHEN»?
7. Оцінивши асортимент кондитерських виробів у магазинах, де Ви є постійними клієнтами, дайте оцінку рівня організації маркетингової діяльності «ROSHEN» та ефективності функціонування її дистриб'юторської мережі.
8. Які Ваші пропозиції щодо розвитку дистриб'юторської мережі корпорації „ROSHEN”?
9. Розвиток якої з фабрик буде пріоритетним і чому?
10. Як корпорація може здійснювати конкурентну боротьбу з підприємствами, власниками яких є іноземні інвестори?

### Ситуаційне завдання №7.2

#### Перспективи відкритого акціонерного товариства «Укртелеком»

##### 1. Віхи становлення

Після проголошення незалежності України у 1991 р. мережа електрозв'язку колишнього СРСР на території України повністю перейшла під юрисдикцію Міністерства зв'язку України. Підгалузь електрозв'язку в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, значно відставала від розвинених країн як за рівнем технологій, так і за рівнем забезпечення попиту на послуги зв'язку. Магістральні лінії зв'язку майже всі були аналоговими, винятково на металевому кабелі. Телекомунікаційне обладнання було застарілим та відставало від актуального стану техніки на кілька десятків років. За основними показниками розвитку зв'язку Україна посідала шосте місце серед республік колишнього СРСР. Зв'язок абонентів України з зарубіжними країнами здійснювався тільки через комутаційні телефонні та телеграфні станції Москви. У 1991 р. загальна кількість номерів телефонів становила 7630 тис. одиниць, що складало 14,6 номера на 100 мешканців (на даний час кількість телефонів на 100 мешканців України складає 19,8).

У 1993 р. було розроблену Концепцію розвитку телекомунікацій України, на базі якої Уряд затвердив Комплексну програму створення Єдиної національної системи зв'язку України. Для ефективнішого управління галуззю зв'язку було здійснено її реорганізацію. Міністерство зв'язку прийняло радикальне рішення про розподіл системи зв'язку на дві підгалузі - пошту та електрозв'язок - і створення на базі державних підприємств зв'язку двох об'єднань: Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта" та Українського об'єднання електрозв'язку "Укртелеком" (до 1994 р. - "Укрелектрозв'язок"), на який було покладено функції та повноваження національного оператора електрозв'язку в Україні.

На час створення об'єднання "Укртелеком" до його складу входили лише сім підприємств та організацій, а саме: Українське підприємство міжнародного та міжміського зв'язку та телебачення "Укртек", "Київський телеграф", Київська міська радіотрансляційна мережа, Центр інформаційних технологій, Державний Інститут по розвідуванню та



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 25

25

проектуванню засобів та споруд зв'язку "Укрзв'язокпроект", Державний Інститут з проектування засобів та споруд зв'язку "Дніпрозв'язок" та "Закарпаттелеком". Наступним визначним кроком стало приєднання у січні 1995 р. ще 22 обласних, Кримського республіканського і Севастопольського міського підприємств електрозв'язку. Наприкінці 1995 р. було створено і включено до складу об'єднання Українське державне підприємство супутникового зв'язку "Укрзв'язоксупутник". Останнім у січні 1996 р. до складу «Укртелекому» увійшов "Дніпротелеком".

Протягом 1994-1997 рр. «Укртелеком» став загальнодержавним оператором електрозв'язку на національному та міжнародному рівнях. Проте згодом накопичились проблеми, які почали стримувати розвиток об'єднання, в складі якого функціонувало 35 державних підприємств та організацій зв'язку на правах юридичної особи з 738 філіями. Це призвело до того, що в рамках єдиної з технологічної точки зору компанії розвиток зв'язку в окремих регіонах відбувався нерівномірно. Гальмуючим фактором стала й недосконалість організаційної структури «Укртелекому», її неадекватність до умов ринкової економіки. У зв'язку з цим було прийнято рішення про реорганізацію об'єднання "Укртелеком" в єдине державне підприємство. На початку 1998 р. Кабінет Міністрів України затвердив Програму реструктуризації «Укртелекому», яка передбачала проведення комплексу організаційно-економічних, фінансових, правових та технічних заходів. Реструктуризацію було заплановано здійснити в два етапи: I етап - реорганізація об'єднання державних підприємств електрозв'язку "Укртелеком" у єдине державне підприємство (1998 р.); II етап - акціонування державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" (1999-2000 рр.).

У квітні 1998 р. об'єднання "Укртелеком" було реорганізовано в єдине підприємство і державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, набули статусу філій Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком", а 10 червня 1999 р. за загальною схемою перетворення державних підприємств на акціонерні товариства розпочалася корпоратизація «Укртелекому».

Цей процес було завершено 27 грудня 1999 р. підписанням Акту оцінки цілісного майнового комплексу Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" та наказу Державного комітету зв'язку та інформатизації України про перетворення державного підприємства "Укртелеком" у відкрите акціонерне товариство, а 5 січня 2000 р. було зареєстровано ВАТ "Укртелеком". 13 липня 2000 р. Верховна Рада України прийняла Закон України "Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства "Укртелеком", а 16 листопада 2000 р. Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про початок приватизації «Укртелекому». Згодом, 18 січня 2001 р. було створено Комісію з приватизації ВАТ "Укртелеком". В період з 1 жовтня 2001 р. до 1 лютого 2002 р. відбувся основний етап пільгового продажу акцій ВАТ "Укртелеком". На сьогодні у складі підприємства функціонують 30 філій (в т.ч. 27 регіональних філій) з 373 відокремленими структурними підрозділами.

*2. ВАТ "Укртелеком" - найбільший та найпотужніший національний оператор електрозв'язку в Україні*

ВАТ «Укртелеком» було створено наприкінці 1993 р., і сьогодні - це підприємство, що має у своєму складі 32 філії, у тому числі 27 регіональних. Сьогодні в «Укртелекомі» нараховується 120978 працівників. На кінець третього кварталу 2005 р. середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника порівняно з аналогічним періодом 2004 р. зросла на 26,3% і становить 1126 грн.

У складі підприємства створено вертикальні організаційні структури з експлуатації первинної мережі зв'язку, з експлуатації місцевих мереж зв'язку та радіофікації, з обслуговування споживачів і продажу послуг тощо. «Укртелеком» є співзасновником ряду спільних підприємств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 26

26

Серед них - «Інфоком», «Утел», «Український мобільний зв'язок», «Елсаком Україна», «Телесистеми України» та «Телекомінвест». За обсягом та діапазоном послуг електрозв'язку «Укртелеком» є безперечним лідером у сфері вітчизняних телекомунікацій. Товариство володіє первинною мережею, магістральними та зоновими лініями зв'язку, надає всі види основних та найсучасніших телекомунікаційних послуг - міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок, проводове мовлення, радіозв'язок, радіомовлення і телебачення, документальний електрозв'язок, відеоконференцзв'язок, супутниковий зв'язок, надання в оренду цифрових каналів, ATM/Frame Relay, ISDN, доступ до Інтернету. «Укртелеком» забезпечує місцевим телефонним зв'язком понад 9 млн. абонентів. На телефонній мережі загального користування працюють 44 автоматичні міжміські телефонні станції, у тому числі 18 аналогових та 26 цифрових, а також 4 міжнародні центри комутації (МЦК). «Укртелеком» є лідером серед провайдерів послуг доступу до Інтернету в Україні за кількістю клієнтів – як фізичних, так і юридичних осіб. Крім того, «Укртелеком» бере участь в міжнародних телекомунікаційних проєктах: ITUR, TEL, TAE, BSFOCS.

### 3. Результати виробничої діяльності ВАТ «Укртелеком» за 9 місяців 2005 року

За 9 місяців 2005 р. ВАТ «Укртелеком» надано послуг зв'язку на суму 5,8 млрд. грн. Темп зростання порівняно з відповідним періодом 2004 р. склав 110,6%. Незважаючи на зростання доходів, потрібно зазначити, що продовжується тенденція падіння обсягів надання послуг на міжміському та міжнародному рівнях. В основному це викликано агресивною конкуренцією з боку мобільних операторів. Мобільні оператори мають понад 20 мільйонів абонентів порівняно з 9,7 мільйонами «Укртелекому», вони не обмежені державною регуляторною політикою та можуть формувати дуже привабливі тарифи на дзвінки в межах своїх мереж. Дзвінки в межах національних мереж мобільних операторів, які насправді є міжміськими, пропонуються за тарифами значно меншими, ніж відповідні дзвінки по мережі «Укртелеком», які регулюються державою.

Особливо слід відмітити зростання доходів від продажу послуг передачі даних і доступу до мережі Інтернет, яке склало 161 млн. грн., що на 127,1% більше відповідного періоду 2004 р. Ці послуги для «Укртелекому» є важливим інструментом в конкурентній боротьбі за нові ринки телекомунікаційних послуг.

За 9 місяців 2005 р. сплачено податків до бюджетів всіх рівнів на суму 1,115 млрд. грн., а у 2004 р. за аналогічний період сплачено 1,161 млрд. грн. Дослідження показують, що деяке скорочення цього показника відбулося за рахунок використання у 2005 р. податкового кредиту на сплату ПДВ у розмірі 160 млн. грн., який утворився за рахунок переплати у 2004 р. Крім цього, у 2005 р. повністю сплачено дивіденди на державну частку акцій у розмірі 706 млн. грн., що в 2,3 рази більше ніж у 2004 році.

Дебіторська заборгованість на 01.10.2005 р. становить 1,2 млрд. грн. Аналітики особливо відзначають, що, не зважаючи на те, що «Укртелеком» своєчасно сплатив дивіденди у Державний бюджет, залишається значною заборгованість державного бюджету перед «Укртелекомом»: 197 млн. грн., з якої 123 млн. грн. – заборгованість за послуги зв'язку, що надані бюджетним організаціям, в основному Міноборони, СБУ та МВС. Решта заборгованості виникла при наданні послуг зв'язку пільговим категоріям громадян.

Кредиторська заборгованість на 01.10.2005 р. становить 2,8 млрд. грн. порівняно з 1,8 млрд. грн. - на початок року. Зростання відбулося за рахунок отримання кредиту в розмірі 250 млн. дол. від консорціуму банків «Дойчебанк» і «Кредит Свіс». Кредит отримано для виконання інвестиційної програми, затвердженої Кабінетом Міністрів України, на вигідних умовах (термін - 7 років, ставка LIBOR+ 4,9%, перші три роки сплачуються тільки відсотки, повернення здійснюється рівними частинами протягом IV, V, VI, VII років).

Для виконання інвестиційної програми на будівництво мережі спрямовано 1,1 млрд. грн. капіталовкладень. Введено в експлуатацію 415 тисяч номерів міських та сільських

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 27

телефонних станцій. Встановлено телефонів 83 тисячам пільгових категорій громадян (учасникам війни, інвалідам та іншим пільговим категоріям громадян), що на 26% більше ніж у 2004 р. «Укртелеком» - єдина компанія в Україні, яка працює з цією категорією малодохідних клієнтів. Крім того, збудовано 746 вузлів доступу до мережі Інтернет по телефонних лініях, а також 430 вузлів доступу по виділеній лінії на швидкостях до 2 Мегабіт/сек. Аналітики відзначають, що тільки «Укртелеком» надає послуги доступу до мережі Інтернет на всій території України і всім категоріям громадян.

В акціонерному товаристві збудована універсальна первинна мережа, яка дозволяє ефективно передавати всі типи інформації (голос, відео, дані). Ця мережа дозволяє «Укртелекому» значно зменшити собівартість послуг та підвищити їх якість. Володіючи такою сучасною мережевою інфраструктурою на рівні світових стандартів, «Укртелеком» швидко і ефективно інтегрується з мережами «Франс Телеком», «Дойче Телеком» та іншими грандами європейського і світового телекомунікаційного ринку.

#### 4. Перспективи розвитку

У грудні 2005 р. було повідомлено, що ВАТ «Укртелеком» отримав поза конкурсом ліцензію на мобільний зв'язок третього покоління. Цим підтвердилися побоювання операторів мобільного зв'язку стосовно створення нерівних умов доступу до частотного ресурсу. У відповідь на дії Національної комісії по регулюванню зв'язку (НКРЗ) два провідних оператори ринку мобільного зв'язку «Київстар» і УМС, які теж претендують на отримання ліцензії на такий зв'язок, виступили єдиним фронтом і вирішили звернутися до Президента України з проханням «сприяти в отриманні ліцензії усіма зацікавленими компаніями одночасно і на рівних умовах». Однак, перш ніж почати працювати у новому стандарті, Мінзв'язку спільно з Міноборони належить звільнити смугу радіочастот. Розподіл звільнених після конверсії частот відбудеться на аукціонах вже у I кварталі 2006 р. Аналітики прогнозують, що у випадку відкритих торгів ціна на

ліцензію може перевищити \$100 млн. Експерти вказують, що намір видати держоператору ліцензію поза конкурсом є політичним рішенням, пов'язаним з майбутньою приватизацією. Проблема полягає у тому, що бюджет «Укртелекому» на купівлю ліцензії обмежений, і на аукціоні буде складно перекрити пропозиції лідерів ринку. З іншого боку, держава може зарахувати заборгованість державних органів перед «Укртелекомом» в рахунок ліцензії. Аналітики зазначають: «Той факт, що «Укртелеком» став ексклюзивним ліцензіатом 3G, може суттєво підвищити його привабливість для стратегічного інвестора, особливо якщо потенційний покупець вже представлений на мобільному ринку України або має доступ до мобільної мережі. Для оператора зі значною абонентською базою і національним покриттям така ліцензія - цінніша можливість, ніж для фіксованого оператора. Обумовлено це тим, що послуги 3G будуть рентабельними у великих містах, де сконцентрована більша частина платоспроможних споживачів. Поряд з тим, без національного мобільного покриття 3G не зможе розраховувати на високий попит».

Експерти прогнозують, що, ставши ексклюзивним власником ліцензії на 3G, держоператор не зможе повною мірою скористатися цією перевагою, перш за все тому, що компанія в даний час не має коштів на побудову мережі. «Монополістові доведеться наодинці «розкручувати» новий стандарт і привчати до нього споживачів, - вважає представник одного з GSM-операторів. - Цілком імовірно, що після локального успіху у просуванні нової технології його розвиток загальмується. І тоді «розігрівати» ринок будуть лідери мобільного ринку». Мобільні оператори у будь-якому випадку не відмовляться від формування своєї мережі. Так, виконавчий віце-президент компанії «Telenor» (головний акціонер «Київстар») не виключає, що вже у 2006р. кілька суб'єктів ринку розпочнуть спорудження UMTS-мереж. При цьому ряд експертів дещо скептично розцінюють перспективи розвитку стандарту UMTS на вітчизняному ринку, заявляючи, що він

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 28

28

ще не готовий сприйняти таку технологію. На їхню думку, навіть у розвинутих європейських країнах число користувачів UMTS складає 10% від загальної кількості абонентів. Частково це пов'язано з дорожнечою таких послуг, як відеотелефонія, мобільне ТВ тощо. А в наших умовах вкладені кошти у розгортання мереж третього покоління будуть скуповуватися значно довше, ніж в Європі.

#### ЗАПИТАННЯ

1. Які, на Вашу думку, обставини та проблеми стримували і сьогодні стримують розвиток ВАТ «Укртелеком»?
2. Чи є оптимальною виробнича (єдина з технологічної точки зору компанія) та організаційна структури? Чим була обумовлена нерівномірність розвитку зв'язку в окремих регіонах України?
3. Які переваги отримав «Укртелеком» в результаті корпоратизації?
4. Які конкурентні переваги забезпечують лідерство ВАТ «Укртелеком» у сфері вітчизняних телекомунікацій? Як впливає державна регуляторна політика на формування тарифів ВАТ «Укртелеком»?
5. У чому причина падіння обсягів послуг на міжміському та міжнародному рівнях? Які риси агресивної стратегії конкурентів Ви можете назвати? У чому проявляються конкурентні переваги мобільних операторів?

### **Змістовий модуль 8. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації**

#### **Теоретичні питання**

1. Стратегія зростання, стабілізації та скорочення на різних стадіях життєвого циклу організації.
2. Формування «стратегічного набору» підприємства.

#### **Практичні завдання по темі.**

##### **Практичне завдання 8.1**

*Завдання.* Розглянути ситуацію та зробити висновки за отриманими результатами.

*Ситуація.* Для формування ринкової стратегії оптово-комерційної фірми «Синергія», проведіть комплексний аналіз показників комерційної діяльності чотирьох фірм, що конкурують, з реалізації аналогічної продукції (див. нижче табл.).

Визначте, яка з чотирьох фірм, що конкурують, складає найбільшу конкуренцію для фірми «Синергія»? Виберіть і обґрунтуйте відповідь за сукупністю даних таблиці вихідних даних.

*Пояснення до розв'язання задачі.* Проведений керівництвом фірми аналіз показує, що для більш сталого її становища необхідний пошук нового ринку, внаслідок визначення тенденції зниження ринкової частки. Фірма також намітила збільшення обсягу реалізації з метою досягнення 40-60% частки місцевого ринку. Але при цьому необхідно пам'ятати, що збільшення обсягів продажу своєї продукції може не привести до збільшення її частки у випадку, якщо ринок розширюється швидше. Тому ретельні ринкові дослідження мають передувати кількісним змінам у діях фірми на ринку.

Для збільшення власної ринкової частки фірмі необхідно виконати комплекс заходів для підвищення споживчих властивостей товару, його конкурентоздатності, компетентності фахівців із збуту з метою розробки ефективної збутової програми, яка врахує якість обслуговування споживачів, формування системи попиту та стимулювання збуту.

При дослідженні розділу 1 таблиці слід пам'ятати, що для одержання комерційного успіху

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 29

необхідно мати досвід в оцінці основних складових елементів успішної конкуренції на ринку. Об'єктивна оцінка основних конкурентів може бути визначена через їх частку на ринку:

1. Претенденти на лідерство (30%);
2. Послідовники (до 20%);
3. Ті, що міцно зайняли товарні ніші (до 10%).

Визначенню «лідера» (крім оцінки його частки на ринку) сприяє об'єктивна оцінка рівня якості й конкурентоздатності товару, який реалізовано на ринку, що відображає розділ 2 таблиці.

Багато фірм в оцінюванні якості товару використовують порівняння сукупності показників її якості та базових показників. Рівень якості  $P_y$  визначають за формулою:

$$P_y = \frac{q}{q_б} \quad (1.1)$$

де  $q$ ,  $q_б$  – відповідно чисельні значення показника якості оцінюваного зразка і базового показника. Так, якщо  $P_y$  перевищує одиницю, то представлений до оцінки зразок конкурентної фірми дещо перевищує рівень якості базового зразка.

При визначенні конкурентоздатності товару використовують визначення інтегрального показника ( $K$ ) відносної конкурентоздатності розглянутого виробу щодо зразка. Даний показник визначають за формулою:

$$K = \frac{J_n}{J_e}, \quad (1.2)$$

де  $J_n$  – зведений параметричний індекс задоволення вимог покупця зі споживчих властивостей. Розраховується за формулою:

$$J_n = \sum_{j=1}^n a_j \cdot i_j, \quad (1.3)$$

де  $J_j$  – число аналізованих кількісних параметрів;  $a_j$  – вага  $j$ -го параметричного індексу;  $i$  – параметричний індекс  $j$ -го параметра.

Варто мати на увазі, що  $J_n$  не має перевищувати 100%, тому що потреба, задоволена понад 100%, позбавлена економічного змісту.

$J_e$  – зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами визначають за формулою:

$$J_e = \sum_{i=1}^m a_i \cdot i_j, \quad (1.4)$$

де  $m$  – кількість економічних параметрів, що аналізують;  $a_i$  – вага  $i$ -го параметричного індексу;  $i$  – параметричний індекс  $i$ -го параметру. Якщо  $K > 1$ , то виріб, що піддають аналізу перевершує за конкурентоздатністю зразок, якщо  $K < 1$ , то поступається, якщо  $K = 1$  – знаходиться на однаковому рівні. Загальна задача: отримати  $K > 1$ , що можливо при збільшенні,  $J_n$  та зменшенні  $J_e$ , тобто в результаті цілеспрямованого покращення відповідних споживчих характеристик з одночасними зменшеннями економічних.

У розділі 2 таблиці необхідно ретельно обґрунтувати витрати на формування якості товару у загальному обсязі витрат.

При аналізі розділу 3 таблиці важливо врахувати систему оцінки показника якості обслуговування споживачів, у тому числі комплексного показника якості, систему реєстрації реклаमाцій, претензій і побажань численних покупців, а також можливості фірми з прогнозування потенційних покупців.

При формуванні портфеля замовлень перспективних покупців, як правило,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 30

використовують:

1. Метод «сліпого пошуку», що базується на минулому досвіді фірми, яка чітко знає, що з 50 пропозицій в обов'язковому порядку реалізується, як правило, 10 пропозицій. У цьому випадку фірма виявляє потенційних клієнтів шляхом телефонних дзвінків навмання, що дозволяє робити це з мінімальними витратами.

2. Публікації, демонстрація зразків на виставках, ярмарках, представлення експозицій на презентаціях, симпозиумах і таке інше.

3. Сформовану власну систему посередників та агентів.

4. Дослідження маркетологів за допомогою адресної пошти, вивчення даних телемаркетингу, комп'ютерного ринку, вивчення анкет опитування покупців.

Відомо, що на базі сукупних відгуків покупців можна досить об'єктивно оцінити рівень якості їх обслуговування за формулою:

$$K_{як} = \frac{\sum X_1 + \sum X_2 - \sum X_3}{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \sum X_4} \quad (1.5)$$

де  $X_1$  – «відмінно»,  $X_2$  – «добре»,  $X_3$  – «задовільно»,  $X_4$  – «незадовільно».

При розгляді розділу 4 таблиці варто мати на увазі, що прогноз продажу є відправною точкою формування комерційного розвитку фірми, але її визначити досить складно, тому що вона залежить від числових факторів (цінових, становища елементів ринкової інфраструктури, територіальної віддаленості фірми від кінцевих покупців, системи формування попиту, витрат на маркетингові дослідження та ін.).

Комплексний метод формування портфеля замовлень перспективних покупців містить використання сукупності всіх перерахованих вище факторів.

При прогнозуванні ймовірного обсягу продажу багато фірм використовує власну економетричну модель (обсяг продажів використовується як функція від багатьох змінних), джерелами інформації для якої є:

- результати опитувань та інтерв'ю споживачів;
- екстраполяція даних продажу;
- аналіз змін обсягів продажу товарів традиційного асортименту;
- визначення коефіцієнта відновлення асортименту;
- аналіз товарних запасів і визначення рівня стійкого мінімального асортименту та його обсягів, що дозволяє фірмі зайняти міцне місце на ринку. Головне в прогнозі ймовірного обсягу продажу це визначення верхнього і нижнього рівня обсягів реалізації й встановлення основних причин, що впливають на їх зміни.

Для повноти аналізу реалізації обсягів продажу на перспективу використовуються графіки беззбитковості, тобто визначення точки, від якої фірма може набирати свою стабільність на ринку. Для цього використовуються дані про обсяги реалізації в натуральному вираженні за п'ять років, сукупні витрати на 1 гривню реалізації й показники ефективності (прибуток, рентабельність). При виборі каналів просування товарів та їхньому обґрунтуванні з урахуванням матеріальних витрат на оплату зовнішніх посередників слід пам'ятати про основні системи стимулювання. На світовому ринку посередницьких послуг склалися такі системи оплати торгових агентів:

1. Основна система винагороди «ОСВ». У систему оплати входять такі складові, як оклад, комісійні, додаткові виплати.

2. Спеціальні економічні заохочення «СЕЗ». Крім твердого окладу додаються спеціальні економічні заохочення — премії, подорожі, заохочення за участь у показових конкурсах «на краще обслуговування», «на кращу рекламу», «на краще оформлення вітрини» і т.і.

3. Некономічні заохочення «НЗ». Присвоєння почесних звань, психологічні заохочення у вигляді суспільної похвали, визнання заслуг при досягненні комерційного успіху й ін.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 31

31

Зрозуміло, що для оцінки комерційного успіху фірми доцільно розрахувати показник коефіцієнта ефективності збуту, що відображає обсяги реалізації (у гривнях), обсяги виконаних послуг (у гривнях) у порівнянні з витратами як постійними, так і змінними, з урахуванням маркетингових витрат, витрат на переговори, презентації, укладання контрактів, що прямо залежать від обсягу реалізації. Показник коефіцієнта ефективності збутової діяльності можна визначити за формулою:

$$K_{\text{эф.з}} = \frac{T_p + V_{\text{yc}}}{\sum I_{\text{тек}} + \sum I_{\text{пер}}} \cdot 100\% \quad (1.6)$$

де  $T_p$  – загальний обсяг реалізації, грн.;  $V_{\text{yc}}$  – загальний обсяг послуг, грн.;  $I_{\text{тек}}$  – сумарні поточні витрати на зарплату, оренду й інші витрати, що не залежать від обсягу виконаної реалізації, грн.;  $I_{\text{пер}}$  – сукупні витрати обігу, що залежать від змін обсягу реалізації, грн.

Розгляд розділу 5 таблиці необхідний для обліку загальних зовнішніх факторів, що несприятливі й неспідрозумні фірмі. Неуважність до зовнішніх факторів може привести до серйозних помилок в обліці ринкових змін, особливо прогнозованих тенденцій становища кон'юнктури на ринку, а також до недооцінки тенденції розвитку комерційної діяльності фірми-конкурента, що за сукупністю всіх розділів може скласти основну загрозу стійкому положенню вашої фірми. При цьому необхідно пам'ятати, що перевага по вагомості одного конкурента перед всіма іншими становить максимізація сукупного обсягу його реалізації за розглянутий період ( $V$ ) до сукупних витрат на 1 гривню загального обсягу реалізації, тобто  $V: \sum C \rightarrow \max!$  Це відношення може стати поясненням збільшення частки на ринку, ефективного формування системи попиту і стимулювання збуту, високого рівня якості й конкурентоздатності товару та вміння правильно оцінити ринкову стратегію фірми.

Таблиця

### База даних ринкової стратегії фірми «Синергія» і чотирьох фірм-конкурентів

Питання	Варіанти відповідей по фірмах-конкурентах				
	Фірма «Синергія»	1	2	3	4
<b>РОЗДІЛ 1. РИНОК</b>					
Чи добре фірма знає свій ринок?	Зовсім не знає	Не знає	Приблизно знає	Досить добре знає	Відмінно знає
Яка частка реалізації продукції на ринку?	25%	30%	15%	20%	12%
Як змінилась частка реалізації продукції на ринку?	Знизилась на 0,5%	Не змінилась	Знизилась на 0,9%	Збільшилась на 3%	Збільшилась на 1,5%
<b>РОЗДІЛ 2. ТОВАР, ЙОГО ЯКІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ</b>					
Рівень якості товару	1,10	1,20	1,05	1,15	1,12
Конкурентоздатність (якість+ціна+обслуговування)	1,0	1,0	0,95	1,05	1,0
Витрати на формування системи якості товару (від загального обсягу витрат)	3%	2,5%	1,5%	2,5%	3,5%
<b>РОЗДІЛ 3. СПОЖИВАЧІ</b>					

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 32

32

Коли в останній раз проводилась комплексна оцінка якості обслуговування споживачів?	3 роки назад	2 роки назад	Ніколи	В минулому році	Ніколи
Комплексний показник якості обслуговування покупців (до 1)	85	8	-	9	-
Чи формує фірма портфель замовлень перспективних покупців?	Так (комплексний метод)	Так (на базі минулих років)	Ні	Так (комплексний метод)	Так (через агентську мережу)
<b>РОЗДІЛ 4. ЗБУТ</b>					
Ваші можливості в прогнозуванні ймовірного обсягу продажів	Помірні	Дуже високі	Низькі	Добрі	Помірні
Чи спостерігаються в процесі реалізації сезонні коливання?	Слабкі	Низькі	Досить високі	Слабкі	Значні
Чи знає фірма, як більшість покупців одержує інформацію про товар?	Небагато знає	Небагато знає (традиційно)	Ні	Добре знає	Дуже добре
Наскільки ефективно використовуються посередники?	Ефективно	Не має сенсу	Вимагає обґрунтування	Не ефективно	Ефективно
Який обсяг від собівартості витрат складає формування системи ФОССТИС?	0,5	0,1	1,5	1.0	1,3
<b>РОЗДІЛ 5. ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ</b>					
Який впливають економічні, соціальні і законодавчі фактори на бізнес?	Помірно	Незначно	Значно	Помірно	Не впливають

### Практичне завдання 8.1

#### Оригінальний варіант поповнення портфеля?

До конфліктної ситуації призвело рішення Антимонопольного комітету України (АМК) від 26.03.2004 року про дозвіл найбільшому імпортереві миючих засобів, компанії «Проктер енд Гембл» (США), придбати виробничі потужності і торговельні марки великого українського виробника ЗАТ «Ольвія Бета Клінінг Продактс Ко». У зв'язку з цим Вищий господарський суд у жовтні 2005 року оголосив своє визначення у зв'язку з наданням чинності Кодексові про адміністративне судочинство у справі про позов чотирьох операторів ринку миючих засобів і засобів гігієни - компаній «Хенкель Україна», «Колгейт-Палмолів



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 33

Україна», «Юнілівер Україна», «Кімберлі-Кларк Україна», які обґрунтовують свої висновки про незаконність такого придбання і позбавленні їх конституційного права на добросовісну конкуренцію.

### 1. Переділ ринку: кому на користь?

Емоції, які відчувають учасники ринку миючих засобів, можна пояснити, адже цілком зрозуміло, що поглинання одного гіганта іншим призведе до суттєвих змін конкурентного середовища в галузі. У цій ситуації найвужчим місцем на ринку миючих засобів менеджери та незалежні дослідники вважають сегмент пральних порошків. Так, напередодні угоди (2003 рік) частка «Проктер енд Гембл» у згаданому сегменті, за даними «МІМРБ Моніторинг розничної торгівлі в Україні» складала 24,2% у натуральному виразі і 32,5% у вартісному. Відповідно, частка «Ольвії» - 33,5% (разом 57,7%) і 27,26% (разом 59,8%). Частка найближчого конкурента досягла відповідно 11,5% і 13,4%. Не менш переконливою є картина у розрізі марок. Чотири перших місця у загальному списку марок займали торговельні марки цих же компаній «Gala» і «Dax» («Ольвія») з часткою у вартісному виразі відповідно 20% і 7%, а також «Ariel» і «Tide» («Проктер») з 15% і 12%, що разом складає 54%.

### 2. Оцінка рішень АМК: різні погляди і підходи

Як показали дії АМК, такі обставини не вплинули на прийняття рішення, оскільки «Проктер енд Гембл» отримав дозвіл на придбання заводу з виробництва миючих засобів потужністю 60 тис. тонн за рік, який розташований у м. Орджонікідзе Дніпропетровської області. Розглянувши заявку на проведення концентрації, АМК вирішив, що згадане придбання цілісного майнового комплексу не призведе до монополізації ринку синтетичних миючих засобів і, зокрема, пральних порошків, або ж до суттєвого обмеження конкуренції. Своє рішення АМК обґрунтував:

- наявністю у інших вітчизняних виробників значної кількості не використовуваних потужностей з виробництва прального порошку;
- відсутністю конкуренції між «Проктер енд Гембл» і «Ольвією», оскільки продукція пересікалася лише у сегменті прального порошку середньої цінової категорії;
- зростанням ринку прального порошку;
- незначними бар'єрами для входження в ринок;
- відсутністю у компанії-покупця власних виробничих потужностей.

Однак вже у 2004 році сумарна частка «Проктер енд Гембл» і ЗАТ «Ольвія Бета» ринку пральних порошків перевищила 70% у натуральному і вартісному виразі (інформація маркетингової компанії «ГФК-ЮСМ Україна»). Практично відразу після придбання комплексу, ЗАТ «Ольвія» було ліквідовано. Таким чином, один суб'єкт господарювання сконцентрував практично 2/3 усього ринку, хоча АМК і у цій ситуації не розцінив положення компанії як монопольне і в судових розглядах виступає на стороні «Проктер енд Гембл».

### 3. Заявка на концентрацію: формальна і реальна сторони

У заявці на концентрацію ця компанія стверджує, що не конкурує з ЗАТ «Ольвія Бета» на ринку пральних порошків низької цінової категорії, оскільки не імпортує їх в Україну. АМК погодився, що конкуренція відсутня, хоча експерти зазначають: досить імовірно є протилежна ситуація - імпорт порошків у даній цінній категорії стримується через жорстку конкуренцію з боку «Ольвія Бета». Окремі експерти задаються питанням, чи взагалі варто ділити порошки за цінними категоріями, штучно розглядаючи конкуренцію окремо в кожному цінному сегменті, оскільки придбання заводу і універсальність технології дозволяють легко маніпулювати товарною номенклатурою у встановити контроль над ринком синтетичних миючих засобів і засобів догляду за волоссям.

АМК також погоджується із заявником, що бар'єри для входження на даний ринок є низькими. У заявці фігурує середній рівень інвестицій (\$3-7 млн.), необхідний для запуску виробництва (змішування/ пакування), тоді як балансова вартість заводу в Орджонікідзе

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 34

складає майже 19 млн. євро. Тому залишається таємницею, скільки коштував для «Проктер енд Гембл» повноцінний вихід на ринок за рахунок купівлі українського підприємства. Як показав аналіз ситуації, АМК погодився і з аргументами про наявність на ринку достатньої кількості не використовуваних (таких, що простоюють) потужностей з виробництва прального порошку, що, за логікою заявника, також свідчить про відсутність високих бар'єрів входження: гіпотетичний інвестор може дешево придбати частину цих потужностей і налагодити виробництво. Хоча, як свідчать реалії, сам «Проктер енд Гембл» віддав перевагу купівлі задіяних потужностей.

Проаналізуємо інший логічний ланцюг: наявність потужностей, що простоюють і доступні за ціною, свідчить про те, що вартісні (або економічні) бар'єри реально є значно вищими від оцінки заявника.

Можна лише уявити, яка сума була б необхідною «Проктер енд Гембл» для виходу на ринок, на якому залишалась би «Ольвія». У даному випадку мова не йде про звичайну купівлю і запуск в експлуатацію лінії по змішуванню інгредієнтів і пакуванню продукції, а про жорстку багаторічну конкуренцію, на яку було б страчено мільйони реальних коштів та недоотримано прибутків. Тому купівля конкурента з усіма торговельними марками виявилася для компанії «Проктер енд Гембл» привабливішою. Адже, вклавши більше коштів, вона могла швидко компенсувати витрати, використавши усі вигоди концентрації. Крім того, цей процес концентрації однозначно дає можливість конкурентам зрозуміти позицію лідера: утримуйтеся від будь-яких претензій на ринок, оскільки витрати, необхідні для входження на нього і закріплення там повинні бути зіставними з витратами «Проктер енд Гембл», а сам ринок - стабільним. Звичайно ж, ринкова стабільність буде залежати від американського інвестора, адже концентрація дозволила йому придбати здатність контролювати увесь ринок, тобто отримати ринкову владу. За результатами господарської діяльності за перші 8 місяців 2005 р. частка компанії «Проктер енд Гембл» на вітчизняному ринку пральних порошків склала 69,8% (дані ACNielsen Україна).

#### 4. Недоліки методики чи процедури і особливостей її використання?

Спробуймо проаналізувати окремі положення «Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку», затвердженої АМК України 05.03.02 року (№ 49-р), зареєстрованої Міністерством юстиції України 01.04.02 року (№ 317/6605) і використаної для обґрунтування можливості реалізації досліджуваного нами проекту. У пункті 10.2. зазначеної методики вказується, що монопольним (домінуючим) положенням суб'єкту господарювання визнається положення, коли:

10.2.1. Частка одного суб'єкта господарювання перевищує 35%, якщо він не довів, що:

- має конкурентів на ринку;
- відчуває значну конкуренцію.

10.2.3. ...Він не відчуває значної конкуренції, зокрема, внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, що належать конкурентам.

10.3. Вважається, що суб'єкт господарювання не відчуває значної конкуренції, якщо... частки ринку, що належать конкурентам, мають порівняно невеликий розмір.

10.4. У якості додаткових ознак ринкової влади також розглядаються:

- високий рівень концентрації ринку;
- високі бар'єри входження на ринок потенційних конкурентів;
- суттєва кількісна перевага частки суб'єкту господарювання над частками інших конкурентів за умови стабільності структури
- ринку протягом тривалого періоду.

#### ЗАПИТАННЯ

1. Сформулюйте переваги входження в бізнес через придбання компанії.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 35

35

2. Чи є, на Вашу думку, обґрунтованою і достатньою аргументація АМК щодо дозволу на придбання виробничих потужностей і торговельних марок найбільшого в Україні виробника миючих засобів ЗАТ «Ольвія Бета Клінінг Продактс Ко»?

3. Прокоментуйте, як компанія «Проктер енд Гембл» уникла багато річної конкуренції і вирішила проблему недоотриманої вигоди?

4. Ознайомтеся з окремими положеннями методики АМК і зробіть висновок про повноту і достатність вимог для оцінки монопольного становища суб'єкта господарювання на ринку. Які показники методики, на Вашу думку, доцільно конкретизувати і змінити?

5. Чи змінилася ситуація в інших сегментах ринку миючих засобів (крім порошку) після реалізації власної стратегії компанією «Проктер енд Гембл»?

6. Положення яких товарів з групи заміників змінилося на ринку і чому?

7. Які конкурентні переваги компанії є найефективнішими на ринку і чому:

- авторитет бренду;
- можливість широкої цінової конкуренції;
- широкий асортимент продукції;
- функціональні характеристики.

8. Які стратегічні заходи можуть стати пріоритетними для онкурентів компанії «Проктер енд Гембл»:

- посилення конкурентної боротьби на ринку прального порошку;
- захоплення лідируючих позицій на інших сегментах ринку миючих засобів?

## ***Змістовий модуль 9. Організаційна культура й управління стратегічними змінами***

### **Теоретичні питання**

1. Організаційний розвиток як процес вдосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності.

2. Місія як відображення організаційної культури підприємства.

3. Субкультури в межах великих організацій.

### **Практичні завдання по темі.**

#### **Практичне завдання №9.1**

#### **Розвиток стратегічного процесу у операторів мобільного зв'язку Київстар і УМС**

##### ***1. Амбіції і перспективи основних операторів мобільного зв'язку в Україні***

Останнім часом оператори мобільного зв'язку суттєво розширили мережу пропозицій для бізнес-сегменту та для усіх верств населення України. Практично кожний оператор має більше п'яти пропозицій.

«Київстар» - національний оператор мобільного зв'язку. Компанія заснована у 1994 р. Надає послуги мобільного зв'язку з 1997 р. Акціонери - компанії Telenor (56,51%) та Storm (43,49%).

На сайті компанії вказано: «Наше завдання полягає в тому, щоб надавати можливість якісного, надійного і доступного мобільного зв'язку якомога більшій кількості людей в Україні. Ми уважно прислуховуємося до очікувань наших споживачів і суспільства. Ми прикладаємо всі зусилля для того, щоб відповідати цим очікуванням, що знайшли своє відображення в місії і цінностях компанії. Ці поняття допомагають нам чітко сформулювати та пояснити всім те, ДО ЧОГО ми прагнемо, ЯК ми досягаємо поставленої мети і ЯКИМИ ПРИНЦИПАМИ ми керуємось при виконанні задач, що стоять перед нами. Вся робота нашої компанії спрямована на те, щоб об'єднувати людей, допогати їм зрозуміти один одного, бути ближчими один до одного, вирішувати всі насущні питання особистого і ділового життя».

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 36

Наразі "Київстар" обслуговує понад 12 млн. абонентів, забезпечуючи покриття території, де проживає 92% населення України. Своєю мережею «Київстар» охоплює більш ніж 1,2 тис. великих і малих міст та понад 20,5 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні та регіональні шляхи, більшість морських та річкових узбережжя України.

«Київстар» надає послуги GPRS на усій території свого покриття України, а також послуги міжнародного GPRS-роумінгу в 69 країнах в мережах 110 зарубіжних операторів. Для абонентів ACE&BASE та DJUISE компанія «Київстар» надає послуги міжнародного роумінгу в 18 країнах у мережах 20 зарубіжних операторів. Загалом, для контрактних абонентів, роумінгові послуги компанія "Київстар" надає в мережах 285 зарубіжних операторів у 153 країнах на 5 континентах світу. Сповідуючи принцип соціальної відповідальності та соціального партнерства, компанія «Київстар» бере активну участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем нашого суспільства. Саме для цього Компанія реалізує масштабну, довгострокову, комплексну соціальну програму «Для людей, для країни!». До програми включено низку соціальних проектів, які націлені на допомогу найменш захищеним верствам населення, а також підтримку української культури, спорту, мистецтва. Реалізуючи свої благодійні та спонсорські проекти, «Київстар» активно співпрацює з рядом громадських та державних організацій, таких як Міністерство України у справах молоді та спорту, ЮНІСЕФ, Інститут соціальної політики, регіональні суспільні організації.

Компанія «Київстар» проголошує свою місію так: Як національний оператор мобільного зв'язку, ми створюємо попит і надаємо послуги для того, щоб:

- люди мали можливість спілкуватися, отримувати інформацію та задоволення від життя у будь-який час та у будь-якому місці;
- компанія та організації могли розвиватись, підвищуючи свою ефективність та збільшуючи успіх.

У своїй діяльності ми керуємося інтересами споживачів, акціонерів, партнерів, співробітників та суспільства в цілому». На сайті компанії «Київстар» вказано, що її персонал поділяє такі цінності:

- чесність та відкритість;
- відданість спільній справі;
- досконалість в операційній діяльності;
- спрямованість на зміни та постійні покращення;
- делегування повноважень.

Мережа UMC охоплює понад 87% території України, на якій мешкає 93% населення. Абоненти компанії можуть користуватися роумінгом на 5 континентах. Крім того, UMC надає послугу роумінгу абонентам передоплаченого зв'язку SIM-SIM. У мережі МТС у Росії й Білорусі абоненти UMC можуть користуватися пільговим роумінгом.

Кількість абонентів компанії стрімко зростає. В липні 2005 року їх кількість перевищила 10 мільйонів - це рекорд на ринку мобільного зв'язку України. На кінець серпня 2005 р. кількість абонентів UMC перевищила 10,5 млн. абонентів.

Запровадивши в липні 2005 р. програму «Якість - понад усе!», компанія зосереджує зусилля на удосконаленні якості послуг і обслуговування. Основні капіталовкладення UMC спрямовуються на збільшення ємності, розширення покриття й оптимізацію мережі, розробку інноваційних послуг та поліпшення якості обслуговування абонентів. Компанія UMC має ліцензії на міжнародний та міжміський зв'язок. Побудовано понад 6 тисяч кілометрів ВОЛЗ, які допомагають оператору контролювати якість зв'язку. В березні 2005 р. розпочав працювати перший міжнародний комутатор UMC. З початку своєї діяльності UMC рік від року все більше уваги приділяє своїй соціальній відповідальності в суспільстві, де компанія дотримується принципів відкритості, чесності та прозорості.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 37

Програма соціальної відповідальності на 2005 р. передбачає підтримку дитячих будинків та лікарень, сприяння соціальній інтеграції інвалідів та ветеранів, підтримку дитячого та сімейного аматорського спорту і спортивних заходів для інвалідів. УМС також надалі співпрацюватиме зі студентами профільних вищих навчальних закладів країни, сприятиме розвитку українського книговидавництва. Не залишиться компанія й осторонь культурних заходів, маючи давню традицію підтримки українського мистецтва, а також підтримуватиме дитячу творчість. Увесь пакет акцій компанії УМС належать ВАТ «Мобільні ТелеСистеми» (МТС), що є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Росії, Центральній та Східній Європі за кількістю абонентів. Разом із дочірніми компаніями, МТС обслуговує понад 48,33 мільйонів абонентів. МТС і дочірні компанії мають ліцензії на надання послуг мобільного зв'язку стандарту GSM у 87 регіонах Росії, а також у Білорусі й Україні. На цій території мешкають приблизно 233,1 млн. чоловік. З 2000 р. акції ВАТ МТС котируються на Нью-Йоркській Фондовій Біржі (NYSE) під символом "MBT".

## 2. Бізнес-клас

Для найактивніших абонентів значний інтерес складають безлімітні пакети. Сьогодні компанія «Київстар» пропонує на ринку мобільного зв'язку України такі послуги для бізнес-сегменту: «Необмежений 2005» і «Бізнес преміум». Абонентська платня у «Необмеженому - 2005» складає 500 грн., але при цьому абонент отримує 4000 безкоштовних хвилин для спілкування в межах корпоративної групи, а також ще 4000 хвилин для дзвінків у будь-яких інших напрямках (при цьому нараховується платня за з'єднання -0,10 грн.).

Крім того, з'явилася нова послуга - «Бізнес Premium». Вона є зручною для компаній, працівники яких інтенсивно користуються мобільним зв'язком. Підключення за 100 грн. на місяць гарантує працівникам 2000 хвилин дзвінків без платні за з'єднання в межах корпорації.

Крім безлімітних пакетів, компанія «Київстар» пропонує корпоративним абонентам тарифні плани «Бізнес-25», «Бізнес-75», «Бізнес-150». Основна їх відмінність полягає у тому, що тарифи на дзвінки і платня за підключення цієї послуги значно зменшуються залежно від розміру мінімального місячного обсягу послуг, який повинен бути відповідно 25 грн., 75 грн. і 150 грн., причому залежність є обернено пропорційною. Відсутність щомісячної абонентної платні також є однією з особливостей цих пакетів. Інший лідер ринку - УМС - має три пропозиції - «Безлімітний новий», «Безлімітний - мережа» і «Безлімітний - корпорація». Їх основною відмінністю є різна вартість пакетів і кількість включених пакетних хвилин. Наприклад, в пакеті «Безлімітний новий» максимальна платня за місяць - 600 грн., мінімальна платня в «Безлімітний - корпорація» - 100 грн. При цьому у першому випадку надається 4000 пакетних хвилин без платні за з'єднання, а у другому всі розмови в межах корпорації безкоштовні. До переваг пакету «Безлімітний - мережа» належить те, що вартість цього пакету складає лише 300 грн., при цьому щомісячно надається 2000 хвилин на дзвінки на усі номери УМС.

Серед інших пропозицій УМС для корпоративних клієнтів називають пакети «Бізнес - легкий», «Бізнес - 30 хвилин», «Бізнес - 65 хвилин» і «Бізнес - 150 хвилин». Основна їх відмінність полягає у розмірі щомісячної вартості пакету і відповідній кількості наданих пакетних хвилин. У послугі зі щомісячною платнею 60 грн. можна отримати 65 пакетних хвилин, а у пакеті «Бізнес - легкий» пакетні хвилини не надаються, відповідно, і вартість пакету нульова – платня за місяць залежить лише від місячних розмов. До переваг цих пропозицій можна також віднести можливість підключення послуг «Корпоративна група» і «Корпоративна мережа базова» за додаткову абонентську платню.

Вони дозволяють дзвонити в межах корпорації за спеціальним низьким тарифом - 0,22 грн./хв., а послуга «Корпоративна мережа базова» також дає можливість дзвонити і на інші телефони УМС за тарифом 0,66 грн./хв. Крім того, ці пакети містять досить цікаву послугу - дзвінки на партнерську корпоративну мережу. Вартість однієї хвилини складає 0,44 грн./хв.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 38

38

Серед інших операторів є досить цікаві пропозиції у компанії «Астеліт»(TM life). Для бізнес-абонентів існує спеціальна пропозиція «Business life». Серед пропонованих тарифних планів також пропонується безлімітний пакет «Безмежний», до якого за 550 грн. на місяць включено 4000 хвилин на дзвінки в межах мережі life:) і 1000 хвилин на інші дзвінки в межах України (див. табл. 9.1).

Таблиця 9.1

**Порівняльна таблиця діяльності основних операторів мобільного зв'язку за основними безлімітними пакетами**

	Київ стар		УМС	Астеліт
Назва пакету	„Бізнес необмежений 2005”		„Безлімітний новий”	„Необмежений”
Щомісячна платня	500 грн.		600 грн.	550 грн.
Кількість пакетних хвилин	8000 хв., з них		4000 хв.	5000 хв. (4000 в межах мережі Life, 1000 – на інші номери в межах України)
	4000 хв. За дзвінки в межах корпорації	4000 хв. На усіх напрямках		
Платня за з'єднання	Не знімається	0,10 грн.	Не знімається	Не знімається

Крім того, для корпоративних клієнтів пропонується тарифний план «Екстра», у якому вартість хвилини дзвінка на номери life:), інших мобільних операторів, на номери фіксованого зв'язку складає 1 грн., а також тариф «Інтра», в якому вартість 1 хвилини розмови за номерами life:), фіксованого зв'язку складає 0,50 грн., а дзвінок на номер інших мобільних операторів коштує 1,60 грн./хв. При цьому у згаданих тарифних планах відсутня платня за з'єднання.

Тариф «Ультра» пропонує однакову вартість хвилини дзвінка на номери life:), фіксованого зв'язку, інших мобільних операторів - 0,50 грн., при цьому існує платня за з'єднання - 0,30 грн. - для дзвінків на номери фіксованого зв'язку та інших мобільних операторів. Хвилина дзвінка в межах мобільної корпорації для тарифних планів «Екстра», «Інтра» і «Ультра» коштує 0,20 грн. без платні за з'єднання. Крім того, компанія пропонує послугу «Мої колеги», за допомогою якої абонент зможе телефонувати в межах своєї корпорації за 0,10 грн./хв., при цьому вартість активації послуги на одного абонента складає 50 грн. Якщо ж пропонується підключення до корпорації 20 і більше абонентів, то можна одноразово сплатити 1000 грн. за усіх підключених. Ще одна інноваційна пропозиція від Business life: тепер до мобільної корпорації можна також підключити й припейд-номери. При цьому суттєво спрощується адміністрування витрат на мобільний зв'язок для працівників: керівництво покриває витрати лише в межах певної суми, інші витрати працівник сплачує самостійно, при цьому отримуючи усі вигоди використання корпоративного тарифу. Ще одна компанія на ринку мобільного зв'язку - «Голден Телеком» (представлена у Київському та Одеському регіонах) - пропонує своїм клієнтам тарифний план «Корпоративний», за яким мінімальна абонентська платня за місяць становить від 15 до 60 грн. залежно від кількості підключених номерів. До переваг цієї пропозиції можна віднести те, що ціна хвилини розмови в межах корпорації - 0,15 грн./хв. (за курсом 1\$ : 5,05 грн.) без платні за з'єднання. В компанії «Українські Радіосистеми» (TM WellCOM і МОБІ) для корпоративних клієнтів передбачено п'ять тарифних планів. Мінімальна щомісячна платня - від 10 до 80 грн. В останньому

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 39

випадку надається 500 пакетних хвилин на місяць. Активація прямого номера можлива лише при абонентській платні від 227 грн. (за курсом 1\$ : 5,05 грн.); при цьому ціна цієї послуги - від 100 до 200 грн. Вихідні дзвінки в бізнес-час у межах мережі коштують від 0,71 до 0,91 грн., а в нічний - 0,40 грн., дзвінки на номери інших операторів і фіксовані номери - від 0,171 до 0,126 грн./хв. Необхідно зазначити, що компанія пропонує послугу «Недоторканий номер»: якщо у компанії є заборгованість перед оператором, то обраний абонентом один номер не буде відключений ще протягом місяця до моменту погашення заборгованості.

### 3. Сімейні дзвінки

За статистикою, наданою операторами мобільного зв'язку, біля 70% внутрішньомережевих дзвінків абонентів здійснюється на два-три постійних номери. У зв'язку з цим оператори пропонують своїм абонентам різноманітні вигідні послуги: «Київстар» - «Завжди разом», «Коло друзів»; UMC - «Сім'я», «Друзі». Нещодавно UMC презентувала нову можливість для контрактних абонентів і абонентів SIM-SIM дзвонити, а в деяких пакетах і відправляти sms за зниженим тарифом на номери оператора ДЖИНС. Так, наприклад, з послугою «SIM-SIM Сім'я» в пакеті SIM-SIM «Для всіх» дзвінок і sms на будь-які три номери абонентів UMC, SIM-SIM або ДЖИНС складає не 1 грн., як при стандартному вихідному дзвінку, а всього лише 0,10 грн. В пакетах для контрактних абонентів «UMC легкий» і «UMC - 30 хвилин» дзвінок на один обраний номер здійснюється безкоштовно. Можна обрати більшу кількість номерів - до трьох - і платити лише за останню хвилину розмови - 0,40 грн., а всі інші хвилини - безкоштовно.

У той же час «Київстар» ніколи не відділяв абонентів DJUICE від інших своїх клієнтів, і дзвінки абонентам DJUICE завжди тарифікувалися за пільговим тарифом. Основною послугою для сімейних дзвінків на «Київстар» є «Завжди разом». Усі абоненти тарифних планів «Стандарт» і «Плюс» за допомогою цієї послуги мають можливість розмовляти з двома обраними абонентами «Київстар», ACE&BASE або DJUICE по 0,07 грн./хв. цілодобово, а з 1 вересня 2005 р. - відправляти на ці два номери sms по 0,07 грн. Крім того, існує послуга «Коло друзів», яка дозволяє обрати до семи номерів абонентів, з якими можна розмовляти по 0,47 грн./хв. У цьому випадку перевага полягає у тому, що за створення закритої групи користувачів «Коло друзів» і активацію номерів сплачує лише адміністратор групи, а не обидва абоненти. Крім зазначених переваг, «Київстар» надає послугу «Улюблені номери»: можна обрати два пільгових номери, але при цьому один номер повинен належати мережі «Київстар», а другий може бути міським. Така ж послуга пропонується й для абонентів передоплаченого сервісу. Вартість розмови з «Улюбленим номером» міської мережі буде 0,77 грн./хв. і 0,47 грн./хв. з абонентом мережі «Київстар» у старих пакетах. Нещодавно оператор почав нараховувати ще й 0,10 грн./хв. бонусу за кожну хвилину вхідного дзвінка у найпопулярнішому з нових передоплачених пакетів «Плюс», що сприяє ще більшій економії на розмовах.

Користувачі DJUICE також мають можливість замовити послугу, яка дозволяє дзвонити друзям за тарифом 0 грн./хв., сплачуючи лише стандартну платню за з'єднання. Ця послуга називається «Дует» і є аналогом «Кола друзів», але для двох абонентів, а не семи.

Вигідними при дзвінках на три номери в межах мережі є умови оператора «Астеліт» (TM life:)). Завдяки послугі «Чудесна трійка» дзвінки на три номери в межах мережі life:) при використанні тарифного плану «Простір life:)» будуть коштувати 0,05 грн./хв., а sms і mms між цими номерами будуть коштувати 0,10 грн. При цьому платня за з'єднання відсутня до 31 грудня 2005р. Активація або заміна кожного з номерів «Чудесної трійки» коштує 5 грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 40

#### 4. Нові пропозиції для припейдів

Компанія UMC пропонує такі тарифи: SIM-SIM «Для всіх» - 1грн./хв. - дзвінки на усі напрямки абонентам SIM-SIM, UMC та інших мобільних і міських операторів; SIM-SIM «Для своїх» - 0,75 грн./хв. - дзвінки абонентам SIM-SIM і UMC, а також на міські номери в межах міста й області за умови активації послуги UMC-область. В обох тарифних планах можна активувати послугу SIM-SIM «Сім'я» і спілкуватися з трьома номерами по 0,10 грн./хв. Нова пропозиція SIM-SIM «Економ» пропонує єдиний тариф - 0,75 грн./хв. на будь-який номер в Україні, однак замовити «Сім'ю» на цьому пакеті неможливо. У «Київстар» створено два припейд-пакети для абонентів ACE&BASE - «Стандарт» і «Плюс». За умовами «Стандарту» дзвінки на усі напрямки в межах України здійснюються за 1 грн./хв., а в «Плюс» - на номери «Київстар» і DJUICE за 0,75 грн./хв. при доплаті по 10 коп. за хвилину вхідних дзвінків. Для нових абонентів передоплаченої послуги ACE&BASE «Київстар» також створив спеціальну пропозицію - при підключенні до 17 листопада 2005р. кожний абонент отримує 120 безкоштовних хвилини на розмови і право відправити 120 безкоштовних sms в межах України на усі номери.

Крім того, для абонентів передоплаченої послуги ACE&BASE вартість замовлення послуги «Завжди разом» складає 0 грн.

Оператор мобільного зв'язку «Астеліт» пропонує своїм абонентам два тарифних плани. Зокрема, план «Простір life:») розрахований на абонентів, які більше спілкуються в межах мережі life:). Абоненти, що обрали тарифний план «Простір life:»), мають можливість користуватися всіма послугами і спеціальними пропозиціями від life:), а найголовніше - спілкуватися в межах мережі всього за 0,19 грн./хв., до того ж за умови активації послуги «Чудесна трійка» абоненти life:) зможуть обрати три номери в межах мережі, хвилину розмови з власником яких коштує всього 5 коп. В тарифному плані «Єдиний» абонентам запропоновано однакову вартість хвилини розмови на усіх напрямках в межах України - 1 грн./хв. За умови активації послуги «Чудесна трійка» у цьому тарифному плані дзвінки і відправлення sms і mms на три обраних номери будуть коштувати всього 10 коп. Платня за з'єднання відсутня до 31 грудня 2005р.

#### ЗАПИТАННЯ

1. Як можна оцінити місію конкуруючих компаній? Дайте власні коментарі щодо місії та корпоративних цінностей операторів мобільного зв'язку в Україні. Чи відповідає, на Вашу думку, поточна діяльність компаній змістові задекларованої місії?

2. Чи повною мірою відповідає сучасна діяльність компаній проголошеним місіям?

3. Порівняйте сформульовані принципи соціальної відповідальності компаній-конкурентів та визначте рівень соціальної відповідальності.

4. Як Ви розцінюєте позиції та перспективи розвитку компаній «Київстар» і UMC, які заявляють про своє лідерство на ринку мобільного зв'язку в Україні? На чію користь розгортається конкурентна боротьба між двома основними конкурентами на окресленому ринку?

5. Оцініть рівень інноваційності пропонованих послуг та оперативність у впровадженні інновацій в портфель бізнесу провідними операторами мобільного зв'язку в Україні.

6. Реалізація яких змін зможе забезпечити зниження цін у основних операторів мобільного зв'язку в Україні?

7. Запропонуйте власний тарифний план, який би відрізнявся від інших, був привабливим для клієнтів і забезпечував прибуток операторові.

8. Які з перелічених заходів з боку держави, на Вашу думку, будуть сприяти розвиткові галузі:

- створення протекціоністських умов для існуючих операторів;



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 41

41

- залучення на ринок значного числа іноземних конкурентів;
- створення потужного державного підприємства - оператора мобільного.

### Практичне завдання №9.2

*Тип завдання:* розробка місії господарської діяльності базового підприємства – об’єкта дослідження для виявлення його стратегічних орієнтирів.

*Мета завдання:* формування (з наступною розшифровкою та деталізацією) пріоритетів, які підприємство – об’єкт дослідження приймає в якості головної стратегічної мети.

*Самостійна робота:* на основі бібліографічного огляду прийомів розробки місії підприємства необхідно розробити “Положення про Місію”. Місія завжди повинна мати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, які фірма приймає в якості головної стратегічної мети. Тому поряд з розробкою загальної мети (місії) необхідно дати визначення її змісту та стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з підприємством.

Результати розробки “Положення про Місію” базового підприємства, оформити у вигляді табл. 9.2.

Таблиця 9.2

#### Структурні частини “Положення про Місію” підприємства

<b>I. Місія підприємства</b>	
Місія підприємства (назва підприємства) – ...	
<b>II. Визначення змісту місії</b>	
1.1. Опис продукції	...
1.2. Характеристика ринку	...
1.3. Цільові орієнтири підприємства	...
1.4. Технологія підприємства	...
1.5. Філософія підприємства	...
1.6. Зовнішній образ підприємства	...
<b>III. Визначення стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з підприємством</b>	
2.1. Власники підприємства	...
2.2. Співробітники підприємства	...
2.3. Покупці продукції	...
2.4. Партнери підприємства	...
2.5. Суспільство	...

#### Змістовий модуль 10. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

##### Теоретичні питання

1. Підходи до розробки і впровадження стратегій залежно від ролі керівника та вищого управлінського персоналу (за А.Томпсоном).
2. Матриця типів включення людини до організації.
3. Мотивація та формування стратегічної поведінки.

##### Практичні завдання по темі.

##### Практичне завдання №10.1

Ви менеджер і маєте вибрати одну зі стратегій виробництва, опираючись на такі дані:

1. Стратегія постійної чисельності робітників і постійного обсягу виробництва при змінному попиті.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 42

42

При цій стратегії:

- кількість запасів упродовж прогнозованого періоду складає 1850 од. продукції;
- витрати на зберігання одиниці продукції дорівнюють 5 дол./од.;
- постійно зайнято 10 робітників, денна оплата яких складає 40 дол., а впродовж прогнозованого періоду вони працюють 124 дні.

2. Стратегія, при якій постійно зайнята мінімальна кількість робітників, а всі відхилення попиту компенсуються за рахунок укладання субконтрактів.

При цьому:

- кількість працюючих дорівнює 7,6 робітників, денна їх оплата становить 40 дол., у прогнозованому періоді 124 робочих дні;

- витрати фірми, пов'язані з укладенням субконтракту, складають 14880 дол.

3. Стратегія, що базується на прийомі – звільненні працівників відповідно до змін попиту.

При цьому:

- постійно зайнято 10 робітників, оплата праці дорівнює 40 дол. / день. Робочих днів 124;
- витрати на розширення виробництва (прийом додаткових працівників) дорівнюють 8000 дол., витрати на звільнення робітників, у зв'язку зі скороченням попиту, дорівнюють 9000 дол.

Запитання.

Розрахуйте загальні витрати за кожною стратегією і прийміть рішення про вибір найефективнішої з них.

**Практичне завдання №10.2**

*Тип завдання:* визначення функцій та рольових обов'язків управлінського персоналу підприємства в процесі розробки стратегії.

*Мета завдання:* дослідити функції, що покладені на менеджерів різних ієрархічних рівнів (вищий, середній, нижчий) з питань розробки стратегії на базовому підприємстві – об'єкті дослідження.

*Самостійна робота:* на основі аналізу фахової літератури та дослідження умов господарської діяльності базового підприємства – об'єкта дослідження, необхідно визначити функціональні обов'язки, що встановлені різним ланкам управління (менеджерам та керівникам). В процесі роботи потрібно сформулювати фактичні рольові обов'язки та оцінити їх з точки зору оптимальності делегування менеджеру певного рівня. Результати представити в табличній формі (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

**Рольові обов'язки управлінського персоналу в організації розробки стратегії підприємства**

Ієрархічний рівень управління організацією розробки стратегії	Фактичні обов'язки згідно внутрішніх розпорядчих документів	Обґрунтування необхідності та напрямків зміни обов'язків
1. Вищий менеджмент: 1.1. Президент 1.2. Віце-президенти 1.3. Голова Ради директорів		
2. Менеджмент середнього рівня: 2.1. Керівники бізнесових відділень, філій, дочірніх підприємств 2.2. Начальники служб центрального апарату управління		

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 43

43

3. Менеджмент нижчого рівня: 3.1. Майстри 3.2. Бригадири 3.3. Керівники виробничих дільниць		
---	--	--

### Практичне завдання №10.3

*Тип завдання:* аналіз та проектування системи мотиваторів (способів впливу) сприйняття стратегічних змін для різних груп працівників підприємства.

*Мета завдання:* визначення основних мотиваторів (підходів, методів, способів впливу) формування стратегічної поведінки в підтримку проведення стратегічних змін окремих груп працівників підприємства.

*Самостійна робота:* протягом 15-20хв. кожен студент індивідуально визначає підходи до забезпечення подолання опору різних типів змін для окремих груп працівників підприємства. Результати оформлюються у вигляді таблиці 1.

Протягом наступних 20-30хв. у групах по 3-5 студентів складається загальний список підходів до подолання опору змінам в залежності від типу працівника на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення.

Протягом 15-20хв. у академічній групі в цілому за участі викладача обговорюються отримані у малих групах результати, розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції щодо їх вирішення шляхом проведення організаційних змін.

Таблиця 10.2

#### Мотиватори стратегічної поведінки в підтримку організаційних змін

Групи працівників підприємства	Типи стратегічних змін	Мотиватори (підходи до подолання опору змінам)
Керівник вищого рівня управління		
Керівник функціонального відділу		
Технічний службовець		
Менеджер середнього рівня		
Кваліфікований робітник		
Некваліфікований робітник		

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 44

## Рекомендована література ОСНОВНА

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. К 66 Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
3. літератури», 2016. – 376 с.
4. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Приймак Н.С. Управління сстратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
7. Стратегічне управління корпораціями : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 480 с.
8. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс: навчальний посібник.[Електронний ресурс]/ О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. К. КНЕУ, 2014. 211с.
9. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 45

10. Стратегічне управління: Навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
11. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.
12. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покогодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
13. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
14. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека. - Луцьк,
15. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З.Є. Шершньова. –2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### Допоміжна література

1. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
2. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
3. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
4. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій [Електронний ресурс] / С. Б.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 46

46

Довбня, О.О. Письменна // Проблеми економіки та політичної економії. - 2017. - № 1. - С. 115-128. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8)

5. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

6. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

7. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2019. № 2 (57). С. 99-106

8. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
3. Офіційний сайт Верховної ради України URL: <http://rada.gov.ua>
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua/>.
5. Офіційний сайт Асоціації українських банків. URL: <http://www.aub.com.ua>].
6. Офіційний портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
8. Світова організація торгівлі. URL: <http://www.wto.org>
9. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
10. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/>.
11. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.02/3/076.00.1/073.00.1/М- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 83/ 47

47

12. Офіційний сайт Українського об'єднання лізингодавців.  
URL:[<http://www.leasing.org.ua>].
13. Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу.  
URL:[<http://www.uaib.com.ua>].
14. Офіційні Веб-сайти компаній з управління активами та інвестиційних компаній.URL: <http://www.prostobank.ua/spravochniki/kuua>.