**Практичне завдання присвячене підготовці до МКР 1**

**Теми, які виносяться на МКР 1**

Тема 1. Базові теоретичні положення бізнес-діагностики підприємства

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства, конкурентоспроможності підприємства

Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

Тема 4. Діагностика майна і ринкова ціна підприємства

**Практичні завдання**

**Завдання 1**. СВОТ-аналіз підприємства

Проведіть СВОТ-аналіз компанії Adidas. Наведений перелік факторів розподіліть на загрози, можливості, сильні і слабкі сторони.

* Лідерство на ринку спортивних товарів
* Торгівельна марка «Adidas» суспільством сприймається як елемент статусу
* Постійне завоювання нових сегментів ринку та відкриття нових торгових точок
* Позитивна репутація.
* Використання гнучкої цінової політики
* Активне використання сучасних інструментів маркетингу
* Вигідне географічне положення торгівельних точок
* Проактивна внутрішньокорпоративна культура
* Плинність кадрів
* Низька самостійність у прийнятті рішень нижчими ланками організаційної структури
* Високі темпи зростання в сегменті виробництва спортивного одягу Зростання популярності спорту серед населення
* Залучення до проведення Олімпійських ігор та світових змагань
* Ріст цінової чутливості клієнтів Збільшення конкуренції зважаючи насичення ринку
* Підробки ліній спортивного одягу та взуття
* Недостатня увага до потреб клієнтів з низькими доходами
* Відсутність товарної лінії для покупців середнього віку.
* Активізація розвитку інтернет-торгівлі
* Розширення асортиментної лінії.

Діагностуйте, яку стратегію подальшого розвитку слід обрати компанії.

**Методичні рекомендації**

В залежності від переваг сильних чи слабких сторін, а також можливостей та загроз підприємство потрапляє в певну стратегічну зону, якою визначається подальша стратегія діяльності.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Співвідношення | Сильні сторони>Слабкі сторони | Слабкі сторони > Сильні сторони |
| Можливості >Загрози | Максі-максі | Міні-максі |
| Загрози >Можливості | Максі-міні | Міні-міні |

**Стратегія «Максі – максі»** – це стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, з одночасним укріпленням позицій і розширенням асортименту продукції, та поступовим виходом на нові сегменти ринку. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів.

**Стратегія «Максі – Міні»** – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження загроз, а не для зростання, тобто необхідно переходити в позицію оборони.

Якщо слабкі сторони підприємства більші сильних сторін, а зовнішні можливості більші зовнішніх загроз, то для підприємства притаманна стратегія **«Міні – Максі»**, яка передбачає підвищення конкурентної позиції фірми у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких господарчих підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

**Стратегія «Міні – Міні»** – стратегія, спрямована на мінімізацію слабостей фірми та потенційних загроз. Така фірма повинна поступово згортати свою діяльність або перепрофілюватися, чи реінвестувати свої кошти в іншу галузь. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об’єднання з іншою фірмою.

**Завдання 2.** Побудова матриці БКГ

За допомогою методу портфельного аналізу здійсніть позиціювання видів товарів за матрицею БКГ та зробіть висновки про доцільність активізації випуску окремих видів продукції. АТ «Молочник» є відомим вітчизняним виробником молочних продуктів. Обсяг реалізації продукції у грошових одиницях і частка ринку підприємства та найбільшого конкурента за кожним видом продукції наведені в таблиці.

Таблиця 1. Обсяги продажів за напрямками діяльності АТ «Молочник»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Види продукції | Обсяг реалізації, тис. грн | Частка ринку, % | | Темп зростання ринку, % |
| підприємства | конкурента |
| 1 | Молоко | 4500 | 25 | 21 | 14 |
| 2 | Кефір | 2010 | 15 | 16 | 14 |
| 3 | Ряжанка | 3960 | 22 | 27 | 11 |
| 4 | Йогурти | 2640 | 17 | 15 | 5 |
| 5 | Масло | 3460 | 23 | 14 | 9 |
| 6 | Айран | 1030 | 9 | 5 | 12 |

**Завдання 3.** Побудова карти стратегічних груп

Побудувати карту стратегічних груп на основі наведених даних.

Таблиця 2. Вихідні дані

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підприємство | Обсяг продажу, тис. од./ рік | Співвідношення Ціна/Якість |
| 1 | 340 | Середнє |
| 2 | 360 | Високе |
| 3 | 400 | Середнє |
| 4 | 320 | Низьке |
| 5 | 450 | Середнє |
| 6 | 350 | Високе |

Обсяг продажу вважати: низьким – до 350 тис. од. / рік; середнім – 350-400 тис. од. / рік; високим – вище 400 тис. од. / рік.

**Завдання 4.** Діагностика конкурентного середовища

Проведіть діагностику конкурентного середовища підприємств, що здійснюють діяльність у сфері виробництва хлібобулочних виробів. Визначити індекс концентрації (CR3) та індекс Хіршмена-Херфіндаля

Таблиця 3. Вихідні дані

|  |  |
| --- | --- |
| Назва підприємства | Обсяг наданих послуг, грн |
| ТОВ «Булочка» | 374800 |
| ТОВ «Наш хліб» | 415200 |
| ТОВ «Штрудель» | 399000 |
| ТОВ «Віконт» | 422080 |
| ТОВ «Лідер» | 401000 |
| ТОВ «Антей» | 435000 |

**Завдання 5.** Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Проведіть діагностику рівня конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 4. Вихідні дані для діагностики конкурентоспроможності підприємств

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник |  | І | ІІ | ІІІ | ІV | V |
| Обсяг виробництва, тис. грн. | 0,1 | 25920 | 29495 | 18100 | 22560 | 31523 |
| Продуктивність праці | 0,15 | 250 | 245 | 190 | 250 | 255 |
| Фондовіддача | 1 | 2 | 1,1 | 2,1 | 2,03 | 2,5 |
| Валова рентабельність продажу, % | 0,15 | 35 | 30 | 20 | 15 | 18 |
| Фонд оплати праці, тис.грн. | 0,05 | 860 | 1100 | 1200 | 1158 | 1300 |
| Платоспроможність | 0,2 | 0,4 | 0,7 | 0,5 | 0,9 | 0,8 |
| Якість продукції, % | 0,15 | 90,2 | 82,3 | 93,2 | 89,9 | 87,8 |
| Кількість укладених угод на постачання, од. | 0,1 | 510 | 600 | 620 | 530 | 650 |

**Завдання 6.** Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

Проранжуйте комбайни виробників за ступенем їх конкурентоспроможності, виходячи з таких даних:

Таблиця 5. Вихідні дані

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Значення за виробниками | | | Ваговий коефіцієнт параметра |
| А | Б | В |
| Максимальна тягова потужність (КВт) | 120 | 110 | 130 | 0,2 |
| Ресурс до першого капітального ремонту, мото-год. | 7500 | 6200 | 6000 | 0,1 |
| Питомі витрати палива (л/КВт-год.) | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,2 |
| Вартість базової комплектації, тис. грн | 4500 | 7200 | 6800 | 0,3 |
| Рівень сервісного обслуговування, балів | 9 | 8 | 7 | 0,2 |

**Завдання 7.** Діагностика вартості майна підприємства

Визначити вартість майнового комплексу підприємства за доходним підходом за умови, що підприємство створюватиме щорічний операційний прибуток в розмірі 550 тис. грн. Інвестори для купівлі підприємства залучають банківський кредит у розмірі 2500 тис. грн, і передбачають використовувати власні кошти 2000 тис. грн.. Вартість користування позиковим капіталом 26%; інвестори готові вкладати кошти у бізнес при ставці прибутковості власного капіталу 20 %.

WACC=(1-0.18)\*0.26\*0.56+0.2\*0.44=0.21

**Вартість майнового комплексу=550/0,21=2619,05 тис. грн**

**Завдання 8.** Діагностика вартості майна підприємства

На основі методу дисконтованих грошових потоків, визначте теперішню вартість об’єкта нерухомості, який підприємець здає в оренду на 5 років з отриманням наступних сум орендної платні:

Таблиця 6. Вихідні дані

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Річна орендна плата, тис. грн. | 100 | 115 | 125 | 130 | 138 |

Очікується, що до кінця строку оренди нерухомість буде коштувати 1200 тис.грн. Ставка дисконту дорівнює 20 %.