**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою Державного університету «Житомирська політехніка»

протокол від \_\_ \_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**для проведення практичних (лабораторних) занять**

**з навчальної дисципліни**

**«Управління ефективністю бізнесу»**

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр»

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

факультет бізнесу та сфери обслуговування

(назва факультету)

кафедра менеджменту і підприємництва

(назва кафедри)

Рекомендовано на засіданні кафедри менеджменту і підприємництва

(назва кафедри)

\_\_\_\_ \_\_\_\_ 202\_\_ р.,

протокол № \_\_

Розробник: к.е.н., доц. ТКАЧУК Г.Ю.

(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім’я)

Житомир

2022

# ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 3 |
| Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком  Підприємством | 4 |
| Тема2. Мета в управлінні розвитком підприємства. | 5 |
| Тема 3. Стратегічне планування. | 10 |
| Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін. | 16 |
| Тема 5. Методи формування стратегії розвитку підприємства. | 21 |
| Тема 6. Зовнішній розвиток підприємства | 26 |
| Тема 7. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін. | 35 |
| Тема 8. Організаційні аспекти проведення змін на  Підприємстві | 40 |
| Тема 9. Організаційна культура та управління стратегічними  Змінами | 41 |
| Практичні задачі до тем 1-9 | 45 |
| Список рекомендованих джерел | 57 |

**ВСТУП**

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах постійних змін зовнішнього оточення і пов’язаною з цим невизначеністю є стратегічне управління. Вибіркова професійно-орієнтована дисципліна

«Управління розвитком підприємства» орієнтована на вивчення закономірностей та засад управління розвитком підприємства, пов’язаних з формуванням довгострокових конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах функціонування.

Головними **завданнями** курсу є: вивчення теоретичних основ управління розвитком підприємства; визначення місця управління розвитком у загальній системі управління підприємством; структуризація механізму управління розвитком підприємства; формування альтернатив розвитку різних підприємств; виявлення факторів ефективного управління підприємством; визначення системної ефективності розвитку підприємства.

# Змістовий модуль 1. Теоретичні та прикладні проблеми управління розвитком підприємства.

**ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

# Теоретичні питання

1. Сутність терміна «розвиток підприємства». Життєвий цикл підприємства
2. Стабільність і розвиток - єдність і боротьба протилежностей
3. Управління розвитком підприємства: теоретичні та прикладні проблеми

*Проблемні питання*

1. Концепції розвитку підприємства.
2. Характеристики стадій життєвого циклу підприємства.
3. Ієрархічна залежність цілей підприємства від цілей суспільства. Проблемне поле управління розвитком компанії як об’єкту наукового дослідження.

# Практичні завдання Задача 1

За даними таблиці визначити:

* 1. Темпи росту ринку для кожного продукту
  2. Відносну частку ринку по кожному продукту
  3. Частку кожної продукції в загальному обсязі реалізації
  4. Заповнити таблицю і побудувати матрицю БКГ Характеристика портфеля пропозиції підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Продукція | Обсяг реалізації продукції по роках, тис.ум.од. | | | | Частка ринку 2017, % | |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Підприємства | Конкуре-нта |
|  | 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 |  |  |

Таблиця

**ТЕМА 2. МЕТА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

# Теоретичні питання

1. Орієнтири в управлінні розвитком підприємства
2. Цілі підприємства: типологія та вимоги до них
3. Стратегічна прогалина.

# Практичні завдання

Завдання 1. Формування стратегічного бачення і місії компанії Основна мета самостійної роботи – визначити стратегічне бачення

майбутньої ролі і становища компанії. На цій основі сформувати 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 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 Європі. 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 | | | | | | | | | |
| 1. достаток | низький | | середній | | | | | Високий | | |
| 2. вік | До 16 років | | 16-30 років | | | | | Більше 30 років | | |
| 3. вид туризму | Шоп-  тур | пізнавальний | | | відпочинок | | | | Таймер | |
| 4. країни | Європа | Америка | | Африка | | | Азія | | | СНГ |
| 5. вид  спорту | авіа | авто | | | | з/д | | | Водний | |
| 6. тривалість | До 1  тиж. | 1-2 тиж. | | | | 3-5 тиж. | | | Більше 5 тиж. | |
| 7. проживання | 5 зірк.  готелі | 3-4 зірк.  готелі | | | | 2-х зірк.  готелі | | | Поза категорією | |

*Завдання:*

Рис.1. Морфологічна таблиця

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

Завдання 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.

Таблиця

Структурні частини ―Положення про Місію‖ підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| І. Місія підприємства | |
| Місія підприємства (назва підприємства) – ... | |
| ІІ. Визначення змісту місії | |
| 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 | ... |

|  |  |
| --- | --- |
| ІІІ. Визначення стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з  підприємством | |
| 2.1. Власники підприємства | ... |
| 2.2. Співробітники підприємства | ... |
| 2.3. Покупці продукції | ... |
| 2.4. Партнери підприємства | ... |
| 2.5. Суспільство | ... |

Задача

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?

Задача

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):

Таблиця

Вихідні дані до ситуації 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Філії фірми  «Ельдорадо» | Укладено контрактів,  тис. грн. | Відванта жено, тис.  грн. | Сукупні витрати, тис.  гри. | Прибуток, тис. грн | Зміна частки ринку |
| 1 | 11214,6 | 1389,49 | 1111,6 |  | Зменшення  на1% |
| 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% |
| Усього по  фірмі | 589317,6 | 310778,6  9 | 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 Бостонскої консультаційної 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

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 солену рибу, а також широку 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 ціновій 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?
6. З яких позицій доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства? Дайте конкретні пропозиції.

# ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

**Теоретичні питання**

* 1. Сутність та бар’єри стратегічного планування.
  2. Моделі стратегічного планування.
  3. Зміст та структура стратегічного планування.

# Практичні завдання

*Завдання 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..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..

Таблиця 1 Поточні обсяги господарської діяльності підприємства, тис.грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Об’єкти  господарювання | Роки | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 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 2.

Екстраполяційний прогноз обсягів господарювання

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Об’єкти господарювання | Обсяги реаліз. у 2015  році, тис.грн | Темп росту до попер.  року, % | | | Обсяги реаліз. у 2018  році, тис.грн | Темп росту 2018 до  2014  року, % | Обсяги реаліз. у 2019  році, тис.грн |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 1. Молоко | 9500 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Сир | 4600 |  |  |  |  |  |  |
| 3. Сметана | 4000 |  |  |  |  |  |  |
| 4. Масло | 6950 |  |  |  |  |  |  |
| 5. Морозиво | 13200 |  |  |  |  |  |  |
| 6. Сухе молоко | 5100 |  |  |  |  |  |  |
| **Разом** |  |  |  |  |  |  |  |

Завдання 2. Визначення прогнозу обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення валового доходу з валовими витратами

Таблиця 3

Витрати виробництва на випуск продукції А

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вироб- ництво продук- ції А | Прогнозовані витрати праці,  год. | Сума вит- рат на оплату  праці, грн. | Сума мате- ріальних  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 |  |  |

Завдання 3. 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  Показники | Поточний стан, грн. | Вибір  маркетингу | Фінансові  рішення | Виробничі рішення |
| Зростання продажу на 50% (грн) | Зменшення фінансових витрат на  50% (грн) | Зниження виробничих витрат на 20%  (грн) |
| Обсяг реалізації | 100000 |  |  |  |
| Затрати на  бництво | -80000 |  |  |  |
| Загальний прибуток | 20000 |  |  |  |
| Фінансові витрати | -6000 |  |  |  |
| Прибуток | 14000 |  |  |  |
| Податок 25% | -3500 |  |  |  |
| Прибуток | 10500 |  |  |  |
| Абсолютне значення  ання прибутку | – |  |  |  |
| Відносне значення  ання прибутку | – |  |  |  |

*Завдання 4. 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. ).

Таблиця Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії підприємства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функціональна сфера діяльності підприємства | Напрямки інформаційного забезпечення процесу розробки  стратегії | | | |
| Первинна інформація | | Вторинна інформація | |
| Джерела  отримання | Методи  збору | Джерела  отримання | Методи збору |
| 1. Виробнича діяльність:   * виробнича потужність; * ефективність виробництва; |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| – нові технології;  – ... |  |  |  |  |
| 2. Маркетингова діяльність:   * стан ринкового середовища; * конкурентний стан иємства; * стратегія маркетингу;   – ... |  |  |  |  |
| 3. Фінансова діяльність:   * фінансовий стан иємства; * джерела фінансування;   – ... |  |  |  |  |

Завдання 5. 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 інформацію, 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 |  |  |  |  |
| Березен | 800 |  |  |  |  |
| Разом |  |  |  |  |  |

**Кейс** 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 сирковий ―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.

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.

# ТЕМА 4. РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

**Теоретичні питання**

1. Сутність функціональної стратегії.
2. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії)

*Проблемні запитання:*

1. Які альтернативи та конкурентні переваги функціональних стратегій?

2. Набір функціональних стратегій підприємств всіх галузей господарювання є однаковим? З чим це пов'язане?

3. Хто на підприємстві займається розробкою функціональних стратегій?

# Практичні завдання:

*Завдання 1.* Визначте найбільш вигідну маркетингову стратегію підприємств-конкурентів на ринку та зазначте сильні сторони у сфері маркетингу кожного підприємства ринку. Вихідні дані для оцінки наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Вихідні показники для визначення найбільш вигіднішої маркетингової стратегії

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключові показники | Коеф. | Рейтинг показника, бали | | | | | |
| вагомості | Фірма 1 | Фірма 2 | Фірма 3 | Фірма 4 | Фірма 5 | Фірма 6 |
| Якість продукції | 0,30 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| Просування товару на ринку | 0,05 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Роздрібна ціна продукції | 0,25 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| Збут продукції | 0,15 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| Стимулювання збуту | 0,05 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 |
| Реклама | 0,1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Можливості цінової  політики | 0,1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |

*Завдання 2.* Оцініть та проаналізуйте на підставі даних про організаційно- технічний рівень виробництва ефективність виробничої стратегії підприємства. Зазначте її сильні та слабкі сторони, а також надайте рекомендації щодо її покращення. Вихідні дані наведено у табл. 2.

Таблиця 2.

Вихідні дані для оцінювання виробничої стратегії підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вагомість фактору | Значення  фактору | | | |
| Норматив | Факт рік 1 | Факт рік 2 | Факт рік 3 |
| Рівень механізації виробництва | 0,3 | 0,75 | 0,4 | 0,63 | 0,72 |
| Рівень прогресивності технології | 0,15 | 0,8 | 0,45 | 0,75 | 0,75 |
| Середній вік технологічних процесів,  роки | 0,13 | 3,0 | 4,0 | 2,1 | 2,9 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Середній вік технологічного  оснащення, роки | 0,1 | 4,0 | 5,2 | 3,0 | 3,8 |
| Фондоозброєність праці, млн.. грн./чол.. | 0,12 | 25,0 | 17,0 | 21,5 | 22,0 |
| Коефіцієнт змінності роботи  технологічного устаткування | 0,1 | 2,20 | 1,80 | 2,30 | 2,35 |
| Коефіцієнт пропорційності процесів за потужністю | 0,07 | 0,95 | 0,83 | 0,92 | 0,94 |
| Коефіцієнт ритмічності | 0,03 | 0,90 | 0,63 | 0,75 | 0,83 |

*Завдання 3.* Оцініть за даними табл. 3 рівень ефективності фінансової та кадрової стратегії підприємства «Ярус», а також зазначте основні напрямки корегування зазначених стратегій підприємства.

Таблиця 3.

Вихідні дані для оцінювання фінансової та кадрової стратегій підприємства

«Ярус»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Підприємство  «Ярус» | | Конкурент | |
| Норма-  тив | Факт | Норма-  тив | Факт |
| Загальний обсяг продаж, тис. грн | 16500 | 14355 | 17500 | 18500 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 1705 | 1542 | 1905 | 2200 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 3000 | 2635 | 3200 | 3250 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол.. | 125 | 125 | 120 | 122 |
| Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис.  грн. | 50 | 45 | 45 | 55 |
| Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн. | 8320 | 8400 | 9350 | 9950 |
| Середній залишок оборотних коштів, тис. грн. | 1420 | 1465 | 2420 | 2540 |
| Собівартість продукції, тис. грн. | 11000 | 9761 | 12550 | 11590 |
| Частка матеріальних витрат у собівартості продукції | 063 | 0,61 | 0,53 | 0,53 |
| Частка ФОП у собівартості продукції | 0,27 | 0,27 | 0,35 | 0,36 |
| Частка амортизації у собівартості продукції | 0,10 | 0,12 | 0,12 | 0,11 |

*Завдання 4.* Оцініть ефективність виробничої стратегії підприємства, якщо у базисному році вартість продукції, поставленої на ринок становила 600 тис. грн., прибуток від її реалізації 75 тис грн.. У звітному році ціна постачання зросла до рівня 840 тис. грн., а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні - 60 тис. грн., в той час як прибуток зріс до 126 тис. грн..

*Завдання 5.* Визначте можливість зростання прибутку та ефективність стратегії управління витратами підприємства, якщо у базисному році частка витрат на збут підприємства становила 10%, вартості поставок продукції (ціна поставок базисного року 300 тис. грн..). У звітному році витрати на збут скоротилися на до 8%, а обсяг попередніх поставок продукції зріс на 40%.

*Завдання 6. 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).

Таблиця Діагностика показників господарської діяльності підприємства за

показниками фінансової звітності

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функціональна галузь підприємства | Показники оцінки | Роки | | | Відхилення 2015р до  2013р. | |
| 2013 | 2014 | 2015 | +, – | % |
| 1. Маркетинг та збут | 1.1.  ... 1.15. |  |  |  |  |  |
| 2. Фінанси | ... |  |  |  |  |  |
| 3. Виробництво | ... |  |  |  |  |  |
| 4. Персонал | ... |  |  |  |  |  |
| 5. Управління | ... |  |  |  |  |  |

Завдання 7. 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 2010 по 2017 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

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 роздрібної мережі, що ставить підприємство у залежність від суб'єктів роздрібної торгівлі;
* розміщення підприємства (промислова зона міста, ускладнений доступом споживачів до підприємства;

Середня рентабельність підприємства – 20%. Залучення банківських кредитів – 18% річних.

Таблиця

Варіанти стратегії розвитку

|  |  |
| --- | --- |
| **Показник** | **Сума** |
| *Варіант 1* |  |
| 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 |
| *Варіант 2* |  |
| 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 |
| *Варіант 3* |  |
| 1. Відкриття відділень в мікрорайонах „Центр‖ і „Східний‖: Витрати на купівлю приміщень, тис. грн  „Центр‖  „Східний‖ | 30  25 |
| 2. Ремонтні роботи, тис. грн | 10 |
| 3. Поповнення асортименту за рахунок нових продуктів, тис. грн | 15 |
| 4. Поповнення оборотних коштів, тис. грн | 9 |

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.

# ТЕМА 5. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Теоретичні питання**

1. Цілі і основні етапи матричного аналізу
2. Матриця Бостонської консультативної групи.
3. Матриця General Electric.
4. Модель Shell-DPM
5. Матриця АНСОФФА
6. Тримірна модель АБЕЛЯ
7. Метод 5РАСЕ (стратегічного оцінювання дій) Інші матричні методи формування та аналізу корпоративних стратегій

*Проблемні запитання:*

* 1. Які матричні методи аналізу на Вашу думку є найбільш точними? Чому?
  2. З якою частотою можна застосовувати метод РІМS-аналізу стратегії.
  3. Скільки методик необхідно застосовувати для обгрунтування вироору стратегічних альтернатив?

# Практичні завдання:

*Завдання 1.* Поясніть такі недоліки матриці БКГ:

* не відображається середнє становище фірми;
* не відображається тенденція зміни частки фірми на ринку даної продукції;
* не відображаються можливості інвестування;;
* не завжди існує.

є прямий зв'язок між часткою ринку та прибутковістю;

позиція лідера на ринку, що зростає повільно, не гарантує статусу

«дійної корови».

Завдання 2. Покажіть переваги і поясніть такі обмеження матриці

«Дженерал-Електрик» - «Мак - Кензі»:

* конкурентний статус визначений таким, як він є в даний період;
* за такою моделлю організація якби не вирішує сама своєї долі, бо вона їй наперед
* задана;
* модель не дає відповідь на питання «Як належить перебудувати бізнес?».

Завдання 3. ВАТ «Електроприлад» належить до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. Результати аналізу портфеля продукції за методом БКГ свідчать, що СГЦ1, СГЦ5 і СГЦ6 належать до

«Дійних корів», СГЦ2 - до «Знаків питання», СГЦ3 та СГЦ4 - до «Зірок». При цьому відомо, що СГЦ2 і СГЦ4 перебувають у фазі підвищеного зростання, СГЦ3 - повільного зростання, СГЦ1 - зрілості, СГЦ5 і СГЦ6 - затухання. Дослідіть результати аналізу господарського портфеля. Обґрунтуйте можливі напрямки капітальних вкладень.

Завдання 4. Компанія «Цедар» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належить до різних галузей:

* підрозділ «М» (машинобудування);
* підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
* підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів;
* підрозділ «З» (послуги зв'язку);

Таблиця Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних

галузях і частки окремих підрозділів компанії наведені нижче.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сектор бізнесу | Обсяг продажу, тис. грн. | Річні темпи зростання ринку, % | Найбільші конкуренти | Обсяг продаж у лідера галузі, тис. грн. | Відносна частка на відповідному  ринку |
| підрозділ «М» | 400,0 | 4 | АТ  «Тяжмаш» | 800,0 | ? |
| підрозділ «Е» | 50,0 | 18 | АТ «Прилад» | 550,0 | ? |
| підрозділ «К» | 600,0 | 6 | СП «Інфотек» | 400,0 | ? |
| підрозділ «З» | 200,0 | 12 | АТ «МТФ» | 180,0 | ? |

Необхідно за допомогою матриці БКГ визначити позиції секторів бізнесу «Цедар» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

*Завдання 5.* До складу компанії «Меридіан» входять три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Бегемот» (виробництво миючих засобів),

«Фасад» (виробництво керамічної плитки і «Крокодил» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного стратегічного господарського підрозділу на матриці ADL/ Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | СГП «Бегемот» | СГП «Фасад» | СГП «Крокодил» |
| Стадія життєвого  циклу | Зростання | Зрілість | Занепад |
| Конкурентна позиція | Слабка | Сильна | Домінуюча |
| Внутрішній  перерозподіл | 220% | 95% | 30% |
| RONA | 3% | 13% | 8% |

Завдання 6. Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл.

Таблиця Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фірми у галузі | Обсяги реалізації продукції у звітному періоді, тис т | | | |
| Типи ринків | | | |
| №1 | 45697 | 12265 | 45896 | 45896 |
| №2 | 5486 | 4589 | 12589 | 4589 |
| №3 | 2548 | 12369 | 12365 | 25698 |
| №4 | 12569 | 14589 | 8956 | 25478 |
| №5 | 13007 | 8965 | 12587 | 3689 |
| №6 | 14589 | 10336 | 12658 | 12589 |
| №7 | 5687 | 1548 | 12589 | 32547 |
| №8 | 78523 | 1258 | 4587 | 12547 |
| №9 | 4562 | 12369 | 56898 | 12587 |
| №10 | 10006 | 12587 | 12589 | 4569 |

Відповідно до отриманого результату визначте тип ринку на якому діє підприємство (монополія, олігополія, монополістична конкуренція,

досконала конкуренція). Зазначте перспективи конкурентної боротьби на кожному з ринків.

Таблиця

Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фірми у галузі | Обсяги реалізації продукції у звітному періоді, тис т | | | |
| Типи ринків | | | |
| ТОВ «Старт» | 10236 | 45876 | 45879 | 45896 |
| ЗАТ «Імпульс» | 12542 | 12589 | 5698 | 5410 |
| НП «Віта» | 1458 | 45698 | 1254 | 10000 |
| ВАТ «Меркс» | 12547 | 1236 | 10006 | 9800 |
| ЗАТ «Грандж» | 1269 | 45623 | 1254 | 4559 |

Відповідно до розрахункового показника визначіть тип ринку та лідера на кожному типі ринків.

Завдання 7. Розрахуйте ринкові частки фірм у вартісному та натуральному вимірі виражені для даних табл.

Таблиця

Вихідні дані для визначення ринкових часток

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фірми в галузі | | Обсяги реалізації (0), тис т та ціни (Р), грн./т | | | |
| Варіанти | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| №1 | 0 | 2276 | 5512 | 5588 | 5426 |
| Р | 10,55 | 15,55 | 10,55 | 11,03 |
| №2 | 0 | 5689 | 5558 | 5410 | 6897 |
| Р | 15,25 | 10,5 | 15,50 | 10,30 |
| №3 | 0 | 5289 | 5698 | 5623 | 6524 |
| Р | 10,70 | 15,8 | 10,50 | 10,03 |
| №4 | 0 | 2589 | 1206 | 2889 | 2654 |
| Р | 10,55 | 15,5 | 10,60 | 11,03 |
| №5 | 0 | 7698 | 1745 | 7555 | 7423 |
| Р | 15,50 | 10,99 | 14,54 | 15,30 |

Завдання 8. Користуючись указаним нижче переліком бар'єрів, покажіть на прикладах, чому вони є значною перешкодою для проникнення в галузь конкурентів:

* + економія на масштабах виробництва;
  + неможливість доступу до технології;
  + ефект кривої «навчання/досвід»;
  + звички покупців до певних торгових марок;
  + доступ до каналів збуту;
  + тарифи та нетарифні обмеження;
  + дії контролюючих органів.

Завдання 9. За даними табл. здійсніть оцінку конкурентних позицій базового підприємства у галузі та визначте ключові фактори успіху у галузі кожного із них.

Здійсніть оцінку конкурентної позиції базового підприємства із використанням матриці «Дженерал - Електрик» - «Мак-Кензі», якщо привабливість ринку діяльності зміниться із низької до середньої. Запропонуйте стратегію розвитку.

Таблиця

Вихідні данні для оцінки конкурентної сили підприємств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Ключові фактори | Підприємство | Конкуренти | | |
| успіху | А | Б | С |
| 1 | Виробничі  можливості | 8 | 1 | 9 | 6 |
| 2 | Рівень технології | 5 | 4 | 8 | 4 |
| 3 | Фінансовий стан | 9 | 6 | 7 | 5 |
| 4 | Збутова мережа | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Маркетинг | 6 | 2 | 7 | 3 |
| 6 | Якість продукції | 6 | 3 | 7 | 5 |
| 7 | Оптимізація витрат | 5 | 4 | 8 | 5 |
| 8 | Рівень | 8 | 9 | 8 | 5 |
| обслуговування |
| клієнтів |
| 9 | Репутація | 9 | 8 | 7 | 6 |
| 10 | Загальна оцінка | 60 | 43 | 67 | 46 |

*Завдання 10. 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.

Таблиця Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SРАСЕ у форматі довірчих

інтервалів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії | Оцінка,  балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
| *Фінансова сила підприємства – ФС* | | |  |
| рентабельність вкладеного капіталу | 5-6 | 0,5 |  |
| стабільність отримання прибутку | 3-4 | 0,2 |  |
| ліквідність | 6-7 | 0,3 |  |
| *Конкурентноздатність підприємства – КП* | | |  |
| частка підприємства на ринку | 2-3 | 0,3 |  |
| можливості активного впливу на рівень цін і  т | 5-6 | 0,4 |  |
| рентабельність продажу | 6-7 | 0,3 |  |
| *Привабливість галузі – ПГ* | | |  |
| 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 |  |
| *Стабільність галузі – СГ* | | |  |
| тривалість життєвого циклу галузі | 5-6 | 0,1 |  |
| ступінь інновативності галузі | 2-3 | 0,4 |  |
| маркетингові та рекламні можливості | 7-8 | 0,5 |  |

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

# ТЕМА 6. ЗОВНІШНІЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

**Теоретичні питання**

1. Зовнішній розвиток підприємства.
2. Стратегія горизонтальної інтеграції
3. Стратегія вертикальної інтеграції
4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

# Практичні завдання

Завдання 1. Схематично наведіть джерела інформації про зовнішнє середовище організації.

Завдання 2. Складіть перелік чинників зовнішнього середовища (економічні, політично-правові, технологічні, природні), які здійснюють вплив на:

а) підприємства машинобудування України; б)підприємства харчування.

Завдання 3. Визначте механізм і ступінь впливу на будь - яку галузь (на вибір студента) таких факторів:

* зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі;
* зміни у складі споживачів та у способах використання товару;
* впровадження на ринок нових продуктів;
* зміни в системі маркетингу;
* зміни у державній політиці та регулюванні;
* зміни у суспільних цінностях та у способі життя.

Завдання 4. Шляхом позиціонування зробити оцінку загроз і висновки відносно стратегії діяльності підприємства «Корона» (виробництво кондитерських виробів) за допомогою матриці загроз Макінсі "Можливі наслідки - ймовірність реалізації" для умов: поява нових конкурентів; затримка росту ринку; несприятлива політика уряду; зростання продажу товарів-субститутів; збільшення вимог постачальників.

Завдання 5. Зробити оцінку можливостей підприємства по виготовленню автомобілів. За допомогою матриці Маккінзі "ступінь впливу - ймовірності використання" і висновки для умов:

* вихід на нові ринки;
* вертикальна інтеграція;
* прискорення зростання ринку;
* розширення виробничої мережі;
* добавлення структурних підрозділів

Завдання 6. Оцінити привабливість товарного ринку меблів з урахуванням наведених нижче факторів з обґрунтуванням показників значимості факторів і питомої ваги кожного з них:

* + розмір ринку;
  + темп росту ринку;
  + інтенсивність конкуренції;
  + рівень цін;
  + прибутковість продаж;
  + складність технології виробництва;
  + ступінь державного регулювання.

Завдання 7. Оцінити сучасний вплив зовнішніх груп факторів на умови функціонування підприємства по видобутку корисних копалин:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Групи факторів зовнішньої сфери | Значимість | Оцінка | Сила подій | Спрямованість |
| Економічні Політичні Міжнародні Соціальні Ринкові Конкурентні  Виробничо-технологічні |  |  |  |  |
| Разом | 1 | 1-5 | - | - |

Завдання 8**.** 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 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 *Ря* визначають за формулою:

*P*  *q*

*я*

*q*

*б* (1)

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

При визначені конкурентоздатності товару використовують визначення інтегрального показника (*К*) відносної конкурентоздатності розглянутого виробу щодо зразка. Даний показник визначають за формулою:

*K*  *J n ,*

*Jе*

(2)

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

*n*

*Jn*  *aj*  *i j ,*

*j*1 (3)

де *Jj* – число аналізованих кількісних параметрів; *аj* – вага *j-го*

параметричного індексу; *і* – параметричний індекс j-го параметра.

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

*Je* – зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами визначають за формулою:

*m*

*Je*  *aі*  *i j ,*

*i* *1*

(4)

де *m* – кількість економічних параметрів, що аналізують; *аi* – вага *і-го*

параметричного індексу; *і* – параметричний індекс *i-го* параметру. Якщо K>1,

то виріб, що піддають аналізу перевершує за конкурентоздатністю зразок, якщо К<1, то поступається, якщо К=1 – знаходиться на однаковому рівні. Загальна задача: отримати К>1, що можливо при збільшенні, *Jn* та зменшенні *Je*, 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 рекламацій, претензій і побажань численних покупців, а також можливості фірми з прогнозування потенційних покупців.

При формуванні портфеля замовлень перспективних покупців, як правило, 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, симпозіумах 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:

*Кяк*

  *Х*1   *Х* 2   *Х* 3

 *Х*1   *Х* 2   *Х* 3   *Х* 4

(5)

де *Х1* – «відмінно», *Х2* – «добре», *Х3* – «задовільно», *Х4* – «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. Неекономічні заохочення «НЗ». Присвоєння почесних звань, психологічні заохочення у вигляді суспільної .похвали, визнання заслуг при досягненні комерційного успіху й ін. 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:

*К*  *Т р* *Vyc*

100%

(6)

*еф*.*з*

*Итек*

* *И*

*пер*

де *Тр* – загальний обсяг реалізації, грн.; *Vyc* – загальний обсяг послуг, грн.; *Итек* – сумарні поточні витрати на зарплату, оренду й інші витрати, що не залежать від обсягу виконаної реалізації, грн.; *Ипер* – сукупні витрати обігу, що залежать від змін обсягу реалізації, грн.

Розгляд розділу 5 таблиці необхідний для обліку загальних зовнішніх факторів, що непідвладні й непідконтрольні 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 (*У*) до сукупних

витрат на 1 гривню загального обсягу реалізації, тобто В: *C*  *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 |
| РОЗДІЛ 1. РИНОК | | | | | |
| 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% |
| РОЗДІЛ 2. TOВАР, ЙОГО ЯКІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ | | | | | |
| 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% |
| РОЗДІЛ 3. СПОЖИВАЧІ | | | | | |
| Коли в останній раз проводилась ком- плексна оцінка якості  обслугову-вання 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 (комплекс- ний метод) | Так (на базі минулих років) | Ні | Так (комплекс- ний метод) | Так (через  агентську мережу) |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PОЗДІЛ 4. ЗБУТ | | | | | |
| 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 обгрунту-вання | Не ефективно | Ефективно |
| Який обсяг від собівартості витрат  складає формування системи ФОССТИС? | 0,5 | 0,1 | 1,5 | 1.0 | 1,3 |
| РОЗДІЛ 5. 3АГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІІ | | | | | |
| Який впливають економічні, соціаль-ні і законодавчі фактори на  бізнес? | Помірно | Незначно | Значно | Помірно | Не впливають |

# ТЕМА 7. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

**Теоретичні питання**

1. Поняття, рівні і види стратегічних змін підприємства 2.Опір стратегічним змінам.

1. Методи та форми управління стратегічними змінами на підприємстві
2. Механізми винагороди впровадження стратегічних змін

# Практичні завдання

Завдання 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.

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.

1. 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.

1. 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 политу, дорівнюють 9000 дол.

*Запитання.*

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

Завдання 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 сформувати фактичні рольові обов’язки та оцінити їх з точки зору оптимальності делегування менеджеру певного рівня. Результати представити в табличній формі (табл.).

Таблиця 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. Президент    2. Віце-президенти    3. Голова Ради директорів |  |  |
| 1. *Менеджмент середнього рівня:*    1. Керівники бізнесових відділень, філій, дочірніх підприємств    2. Начальники служб центрального апарату управління |  |  |
| 1. *Менеджмент нижчого рівня:*    1. Майстри    2. Бригадири    3. Керівники виробничих дільниць |  |  |

Завдання 2. *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 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 |  |  |

*Завдання 3. 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.) навести головні позитивні сторони та недоліки існуючих методів подолання опору змінам в організації.

Таблиця

Аналіз методів подолання опору змінам в організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підхід | Переваги | Недоліки |
| Навчання |  |  |
| Надання інформації |  |  |
| Зволікання |  |  |
| Допомога та підтримка |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Переговори та узгодження |  |  |
| Маніпулювання |  |  |
| Примус |  |  |
| Інші підходи |  |  |

*Завдання 4. 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.

1. Проведіть обговорення у малій групі, хто саме (особа, група, підрозділ тощо) може впливати (позитивно чи негативно) на визначені фактори (підсилюючи або пом’якшуючи їхній вплив) і як саме.
2. Визначте стан виявлених «силових полів» як слабкий, середній або сильний.
3. Методом «мозкового штурму» визначте заходи щодо зменшення негативного та підсилення позитивного впливу на ситуацію. Проранжируйте можливості їхнього здійснення та важливість впливу на ситуацію.
4. Складіть план заходів для здійснення змін в організації.

*Форма подання звіту:*

Наявна ситуація Бажана ситуація

(яка саме?)

(яка саме?)

Чинники

Чинники

―за‖

―проти‖

План дій:

1)

2)

Рис. 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).

# ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

**Теоретичні питання**

1. Сутність ОСУ підприємства та її взаємозв’язок із стратегією.
2. Характеристика ОСУ стратегічного типу.
3. Формування ОСУ стратегічного типу.

# Практичні завдання

*Завдання 1. Тип завдання:* групове обговорення проблеми необхідності проведення стратегічних змін на вітчизняних підприємствах.

*Мета завдання:* сформувати 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*

Аналіз напрямків проведення стратегічних змін вітчизняних

підприємств

|  |  |
| --- | --- |
| Проблеми в функціональних підсистемах вітчизняних  приємств, 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  (перелік проблем, що потребують змін) |  |

# ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

**Теоретичні питання**

1. Роль організаційної культури при проведенні стратегічних змін , її сутність та структура.
2. Типологія організаційних культур.
3. Механізми формування організаційної культури. 4.Забезпечення відповідності стратегії організаційній культурі..

# Практичні завдання

Завдання 1. Ознайомтеся з окремими елементами організаційної культури на прикладі сучасної фірми «Довгань» і дайте відповіді на поставлені питання. 13 Основні принципи філософії бізнесу фірми «Довгань»:

* + все, що робить команда, повинно бути корисним самій команді і людям, що в ній працюють;
  + діяльність фірми повинна бути корисна суспільству.

Основна проблема швидкоростучої фірми – нестача кадрів. Добір здійснюється практично постійно, щоденно, з осіб у віці до 30 років. Керівник керується при цьому наступним стереотипом: вимагається налаштованість на перемогу, успіх, сміливість, інтелект. Як правило, через 2-3 тижня новачок отримує самостійну роботу, пов’язану з високою відповідальністю, іноді швидко робить кар’єру (1-2 місяці).

Кредо керівника: головний ресурс – люди. Велика увага повинна приділятися кадровій політиці. Керівник відповідає за життя, здоров’я співробітників, благополуччя їх сімей.

Формула успіху голови фірми: висока працездатність як основа появи нового погляду на речі. Найголовніше у бізнесі – команда. За весь час існування фірми з неї ніхто не пішов. Звільняли непорядних людей і нероб. Зараз склалася універсальна команда. На початку своєї бізнес-кар’єри керівник звернувся до спеціалістів психологів щодо добору персоналу. Вони протестували більше 100 осіб з вищою освітою і відібрали двох. Однак керівник фірми вимушений був їх

звільнити на протязі першого місяця роботи. З того часу він добирає персонал сам

– дивлячись у очі людині.

Запитання: 1. У чому можуть полягати причини невдачі психологів при доборі персоналу для фірми?

1. Прихильником яких поглядів щодо управління персоналом є голова фірми?
2. Чи виправдане спирання тільки на молодих людей, чи не є це порушенням індивідуального підходу, ігноруванням потенційної ефективності сполучення молодості і досвіду?
3. Чи достатньо при доборі спеціалістів на ключові посади тільки

«подивитися у очі» претендента?

1. Які елементи організаційної культури, моральний потенціал, політика фірми по відношенню до суспільства можна перелічити, виходячи з приведеного інтерв’ю?

Завдання 2. *Прояв організаційної культури*

* 1. Мережа готелів Ritz-Carlton відома у всьому світі. ЇЇ керівникам вдалося створити унікальну атмосферу і забезпечити високий рівень обслуговування, що дозволяє їй успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку.

У Ritz-Carlton кожний працівник вважає себе членом команди і робить все можливе, що якнайкраще задовольнити клієнта. У цьому співробітникам допомагає збірник правил, що отримав назву «Золотий стандарт». Ще більш важливим є те, що політика компанії, практика і процедури спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди). Співробітники відчувають свою цінність для організації. Їх девіз: «Ми – леді і джентльмени – пропонуємо свої послуги леді і джентльменам». Гості і співробітники отримують однаково гарне обслуговування. Атмосфера і культура Ritz-Carlton повністю відповідають одна одній.

* 1. Головна мета компанії Mc Donald’s – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів створити мережу ресторанів, яка була б відома своєю якістю і єдиним методом приготуванні їжі. Він створив університет «Гамбургер», де кожний

18 бажаючий міг отримати знання в області «гамбургерології», це стало елементом організаційної культури компанії. Mc Donald’s цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість.

Політика і процедури Mc Donald’s детально регламентують обов’язки співробітників і їх поведінку на роботі. Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. Mc Donald’s проводить різні змагання і церемонії нагородження переможців, тих хто краще всіх виконує свої обов’язки.

Компанія активно використовує практику франчайзингу ( це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах). Ключовими елементами нового підходу є: франчайзі зобов’язані отримувати щорічне погодження фінансових планів, для всіх продуктів встановлюється єдина цінова політика. Франчайзі, що не задовольняють вимоги компанії ризикують втратити франшизу після закінчення строку дії.

Запитання:

1. Визначте загальні елементи організаційної культури Ritz-Carlton і Mc Donald’s.
2. Яка організація спирається у більшому ступені на контроль і/або конкуренцію?

***Вправа для самооцінки*** Етика організації Визначте свою систему цінностей: ЗБ – згодний беззаперечно, З – згодний, НЗ – не згодний, ДН – досконало не згодний

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Твердження | ЗБ | З | НЗ | ДН |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Не слід очікувати, що робітники будуть |  |  |  |  |
| повідомляти про свої помилки керівництву |  |  |  |  |
| 2. Бувають випадки, коли керівник повинен |  |  |  |  |
| 4. Бувають випадки, коли необхідно сховати  несприятливу інформацію від керівництва |  |  |  |  |
| 5. Нам варто робити так, як говорять наші керівники,  хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій |  |  |  |  |
| 6. Іноді необхідно зайнятися особистими справами в  робочий час |  |  |  |  |
| 7. Психологічно іноді доцільно задавати цілі, що не набагато перевищують норму, якщо це допоможе  стимулювати зусилля працівників |  |  |  |  |
| 8. Я б розкрив «бажану» дату відвантаження  замовлення, щоб роздобути це замовлення |  |  |  |  |
| 9. Можна користуватися службовою лінієюзв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не  користується компанія |  |  |  |  |
| 10. Керівництво повинне бути орієнтованим на кінцеву  мету, тому ціль звичайно виправдує засоби |  |  |  |  |
| 11. Якщо заради одержання великого контракту буде потрібно влаштування банкету або  легка деформація політики компанії, я дам на це дозвіл |  |  |  |  |
| 12. Без порушення політики компанії та існуючих  інструкцій жити неможливо |  |  |  |  |
| 13. Звіти по контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб з отриманих товарів фіксувалися  «недостачі», а не «надлишки» |  |  |  |  |
| 14. Використовувати час від часу копіювальну машину  компанії для особистих цілей – цілком прийнятно |  |  |  |  |
| 15. Віднести додому те, що є власністю компанії (олівці, папір і т.п.), для особистих потреб – прийнятна  додаткова пільга |  |  |  |  |

Оцінка відповідей в балах: ЗБ – 0, НЗ – 1, З – 2, ДН – 3. Якщо ви набрали в сумі:

0 - готуйтеся до церемонії канонізації в якості святого 1-5 - вам можна йти в єпископи

6-10 - високий етичний рівень

11-15 - прийнятний етичний рівень 16-25 - середній етичний рівень

26-35 - потрібне моральне вдосконалювання 36-44 - відбувається падіння в прірву

45 - охороняйте коштовні речі від самого себе [5, с.15-16]

**ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ ДО ТЕМ 1-9**

# Задача 1

Сформулюйте загальну мету АТ ―Шутінг-Стар‖ і стратегію з урахуванням ситуації, що склалася на ринку, – зрілий ринок, зростання ринку, спад ринку (див. табл. 1). В якості цілей пропонується розглянути наступні:

* максимальне одержання прибутку в короткостроковому періоді;
* збереження долі ринку в довгостроковому періоді.

Таблиця 1

Варіанти розвитку ситуації на ринку

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіанти | Собі вар- тість | Ціна продукції  АТ | Ціна конкуренті  в | Обсяг продажу | Прибуток |
| Збереження ситуації | 5,2 | 6 | 5 | 21,0 | 16,8 |
| Оптимістичний варіант | 4,8 | 6 | 6 | 27,0 | 31,1 |
| Песимістичний варіант | 5,3 | 6 | 6 | 19,5 | 12,6 |
| Зниження ціни | 4,8 | 5 | 5 | 27,0 | 4,1 |

Стратегією АТ може бути застосування кривої досвіду, НДДКР, реклами та ін. У залежності від сформульованої мети та обраної стратегії ії досягнення, визначте та обґрунтуйте ціну на продукцію АТ у прогнозованому періоді.

# Задача 2

Оцініть ступінь впливу умов зовнішнього середовища на фірму за допомогою факторів, що сформовані детермінантами національного ромбу М.Портера. При цьому величини коефіцієнтів (y) значущості ү-того детермінанта для фірми та Qy , що характеризують відношення кількості сприятливих для фірми факторів до загального числа факторів склали відповідно: для параметрів факторів – 0,4 та 0,3; стратегії фірми – 0,25 та 0,2; параметрів попиту – 0,2 та 0,13; родинних та підтримуючих галузей – 0,15 та 0,2.

# Задача 3

Підсумкові оцінки елементів стратегічного потенціалу організації склали 1,847; 4,04; 0,57; 0,44; 0,41; 2,1; 0,3; 0,188; 0,2835; 1,866; 0,644; 0,49.

На підставі наведених даних визначте величину стратегічного потенціалу організації (СПО). На які ринкові характеристики підприємства впливає його СПО. За рахунок яких заходів можливо підвищити рівень розвитку СПО.

# Задача 4

Показник сукупного впливу детермінантів національного ромбу на організацію склав 0,092, а величина стратегічного потенціалу оцінена у розмірі 0,708. Виходячи з наведених даних визначте конкурентний статус організації (КСО).

Оцініть майбутній КСО, прийняв умову, що рівні діючої та оптимальної стратегії оцінюються відповідно 8,9 та 12; ефективність поточного і майбутнього потенціалів організації складуть відповідно 7,65 та 12, а відношення фактичної рентабельності до оптимальної – 0.5. Дайте характеристику одержаному КСО.

# Задача 5

Використовуючи вихідні дані табл. 2 зробіть висновки щодо існуючої стратегії розвинення стратегічного потенціалу підприємства (СПО) ВАТ

„Хутро‖. Сформулюйте рекомендації відносно підвищення рівня розвитку СПО і окремих його елементів, що є пріоритетними для ВАТ „Хутро‖.

*Таблиця*

Матриця оцінки СПО ВАТ „Хутро‖

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Елементи СПО (i) | КЗНi | Зважений коефіціент відповідності ресурсів  (Rij) | | | | | | | Підсумко-ва оцінка |
| технічних | технологічних | просторових | кадрових | Організаційної структури управління | інформаційних | фінансових |
| 1. Здатність до  макроекономічного аналізу | 0,10 | 1,0 | 1,5 | 1,1 | 1,1 | 1,4 | 1,2 | 1,4 | 1,23 |
| 2. Здатність до виявлення потреб  споживачів | 0,15 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,0 | 1,5 | 1,0 | 1,6 | 1,19 |
| 3. Здатність до реалізації  конкурентних ідей | 0,20 | 1,4 | 0,8 | 1,5 | 1,0 | 1,2 | 1,0 | 1,3 | 1,15 |
| 4. Здатність до  підтримання конкурентного статусу | 0,30 | 0,9 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,3 | 0,8 | 1,2 | 1,11 |
| 5. Здатність до забезпечення внутрішньої гнучності за рахунок кадрового  потенціалу | 0,1 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,2 | 1,1 | 1,0 | 1,0 | 1,12 |
| 6. Здатність забезпечити розробку і реалізацію  стратегічної програми розвитку | 0,15 | 0,8 | 0,9 | 1,3 | 1,1 | 1,2 | 1,0 | 1,4 | 1,08 |
| Підсумкова оцінка |  | 1,03 | 1,1  2 | 1,2  2 | 1,12 | 1,26 | 0,99 | 1,30 | 1,14 |

# Задача 6

Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл. 3).

Таблиця 3

Варіанти розвитку ситуації на ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегія компанії | Прибуток в залежності від ситуації | | |
| Ситуація №1 | Ситуація №2 | Ситуація №3 |
| 1. Холодильники | 48 | 67 | 52 |
| 2. Морозильники | 89 | 24 | 46 |
| 3. Кондиціонери | 72 | 49 | 76 |

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари буде зростати, а його структура залишиться незмінною, то яку стратегію слід обрати?

# Задача 7

Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл. 4).

Таблиця 4

Варіанти розвитку ситуації на ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегія компанії | Прибуток в залежності від ситуації | | |
| Ситуація №1 | Ситуація №2 | Ситуація №3 |
| 1. Холодильники | 48 | 67 | 52 |
| 2. Морозильники | 89 | 24 | 46 |
| 3. Кондиціонери | 72 | 49 | 76 |

Якщо існує ризик (експерти рахують найбільш імовірним реалізацію ситуацій №1 – 40%, № 2 – 35%, № 3 – 25%), то яку стратегію слід рахувати як оптимальну?

# Задача 8

Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл. 5).

Таблиця 5

Варіанти розвитку ситуації на ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегія компанії | Прибуток в залежності від ситуації | | |
| Ситуація №1 | Ситуація №2 | Ситуація №3 |
| 1. Холодильники | 48 | 67 | 52 |
| 2. Морозильники | 89 | 24 | 46 |
| 3. Кондиціонери | 72 | 49 | 76 |

Припустимо, що умови реалізації товарів будуть несприятливі. Яку стратегію Ви можете пропонувати?

# Задача 9

На підприємстві виділили шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Економічні характеристики кожної наведені у табл. 6.

Таблиця 6

Економічні характеристики потенційних СЗГ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | СЗГ-1 | СЗГ-2 | СЗГ-3 | СЗГ-4 | СЗГ-5 | СЗГ-6 |
| Зростання ринку, % | 12 | 20 | 2 | 15 | 7 | 5 |
| Відносна доля на ринку | 2,0 | 0,2 | 1,8 | 3,0 | 2,2 | 0,7 |
| Обсяг реалізації,  тис.грн. | 20 | 8 | 50 | 30 | 45 | 5 |

Зіставте та оцініть розглянуті СЗГ, використовуючи матрицю БКГ. Зробіть вибір перспективних СЗГ та дайте стратегічні пропозиції підприємству.

# Задача 10

Фірма діє у регіоні, де має чотири стратегічні зони господарювання (СЗГ). Для кожної СЗГ відомі зміни в умовах реалізації нового товару А (L), інтенсивність придбання товару А у середньому одним покупцем за рік (J грн./ покупець), виграш або втрата долі ринку у результаті конкуренції виробників товару А (±d), витрати по сегментації ринку у кожної СЗГ (с) (див. табл. 7).

Таблиця 7

Економічні характеристики СЗГ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | СЗГ-1 | СЗГ-2 | СЗГ-3 | СЗГ-4 |
| L,млн. покупців | 1,5 | 2,2 | 2,8 | 1,1 |
| J, грн./рік | 4000 | 5000 | 3000 | 3000 |
| d | +0,2 | -0,1 | -0,3 | +0,2 |
| С, млн. грн. | 0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,3 |

Визначте СЗГ, в якій фірмі найвигідніше реалізувати всю партію нового товару А. Яка буде величина обсягу чистих продажів?

# Задача 11

Визначте принадність стратегічної зони господарювання (СЗГ) з урахуванням змін у прогнозованому зростанні СЗГ (його величина за шкалою інтенсивності G=6) та рентабельності СЗГ (оцінка параметрів за шкалою інтенсивності дозволила встановити R=2). Підсумки оцінці

зовнішніх небезпек (- Qi) і можливостей (+Qi) з урахуванням впливу груп факторів (економічних, політичних, конкуренції та ін.) склали відповідно

―мінус‖ 12 та ―плюс‖ 11. За час розробки стратегії відбулися зміни у рентабельності СЗГ , пов’язані з її збільшенням на 35%. Які значення принадності СЗГ у першому та другому варіантах? В які градації вони попадають?

# Задача 12

У табл. 8 наведені ключові фактори успіху (КФУ) фірми АВС та ії конкурентів і їхні оцінки. На основі незважених оцінок конкурентної сили визначте положення фірми АВС та ії конкурентів. Крім того, з урахуванням наведеної ваги оцінок КФУ розрахуйте зважені загальні оцінки та зробіть відповідні висновки.

Таблиця 8

Оцінка ключових факторів успіху

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| КФУ / оцінка сили | Фірма АВС | Конкуренти | | | | Вага |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Якість товару | 8 | 5 | 10 | 1 | 6 | 0,10 |
| Імідж | 8 | 7 | 10 | 1 | 6 | 0,10 |
| Виробничі можливості | 2 | 10 | 4 | 5 | 1 | 0,15 |
| Технологічні навички | 10 | 1 | 7 | 3 | 8 | 0,05 |
| Збутова мережа | 9 | 4 | 10 | 5 | 1 | 0,05 |
| Маркетинг / реклама | 5 | 4 | 10 | 5 | 1 | 0,05 |
| Фінансове становище | 5 | 10 | 7 | 3 | 1 | 0,10 |
| Витрати | 5 | 10 | 3 | 1 | 4 | 0,35 |
| Обслуговування клієнтів | 5 | 7 | 10 | 1 | 4 | 0,15 |

# Задача 13

Менеджер з постачання має пропозиції від трьох фірм про постачання комплектуючих деталей на прогнозований період (див. табл. 9). Якість комплектуючих однакова. Строки постачання – один тиждень. Усі постачальники надають різноманітні знижки. Сплата готівкою потребує одержання кредиту (відсоткова ставка за кредит – 9%).

Таблиця 9

Характеристика пропозицій постачальників

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Умови постачання | Значення пропозицій , грн. | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Форма сплати |  |  |  |
| - безготівковий розрахунок (БР) | БР | - | БР |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| - передплата за розрахунок готівкою (ПНР) | - | ПНР | - |
| - строк сплати, днів | 144 | 14 | 30 |
| Прейскурантна ціна за обсягом постачання |  |  |  |
| - мінус 5% | 340-17= |  |  |
| - мінус 2% |  |  | 310-6,2= |
| Цільова закупівельна ціна за компл. постачання |  |  |  |
| - мінус 2% знижки | =323-6,46= |  |  |
| - плюс фрахт транспортних засобів |  |  | =393,8-13,0= |
| Закупочна ціна | =316,54 | 316,25 | =316,80 |

Визначте стратегію найвигіднішої пропозиції.

# Задача 14

Обсяг реалізації продукції за останні роки та доля ринку підприємства і його найсильнішого конкурента по кожному з видів продукції наведена у табл. 10.

Використовуючи матрицю БКГ [темпи росту ринку(обсяги продажів) підприємства – відносна доля ринку], розрахувати темпи росту ринку(РР); відносну долю, що займає підприємство на ринку (ОДР), по кожному з видів продукції; долю в % кожного з видів продукції в обсязі реалізації підприємства у t4 році.

Таблиця 10 Ринкові характеристики підприємства і його конкурента

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вид продукції | Обсяг реалізації по роках,  тис.грн. | | | | Доля ринкуt4,% | |
| t1 | t2 | t3 | t4 | підприємство | конкурент |
| 1. | Фотоапарати для ближнього зарубіжжя | 2400 | 2900 | 2900 | 2500 | 34 | 17 |
| 2. | Фотоапарати для розвинутих країн | 510 | 550 | 590 | 649 | 33 | 21 |
| 3. | Фотоапарати для Східної Європи |  |  | 90 | 130 | 5 | 7 |
| 4. | Оптичні прилади для армії і флоту | 900 | 600 | 580 | 348 | 40 | 18 |
| 5. | Оптичні прилади для медичних  організацій | 1000 | 1000 | 980 | 686 | 16 | 16 |
| 6. | Оптичні прилади для підприємств  оборонної галузі | 200 | 240 | 280 | 400 | 2 | 1 |

Побудувати матрицю БКГ та сформувати продуктивну стратегію підприємства по окремих видах продукції.

# Задача 15

На основі даних табл. 11 визначте відношення переваги фірм у конкуренції та зробіть відповідні висновки.

Таблиця 11

Ринкові характеристики підприємств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Питома  вага, % | Фірма А | Фірма В | Фірма С |
| 1.Ціна товару | 30 | 80 | 70 | 90 |
| 2.Дотримування  строків постачання | 20 | 100 | 90 | 90 |
| 3.Якість товару | 25 | 100 | 80 | 100 |
| 4.Система збуту | 10 | 80 | 90 | 100 |
| 5 Менеджмент | 15 | 90 | 90 | 100 |

Як змініться ситуація , якщо оцінки по фірмі А знизиться на 15%, а по фірмі В збільшиться на 10%?

# Задача 16

Підприємство А спеціалізується на випуску продуктів переробки сільгосппродукції (макаронних виробів). Продукція виробляється за зарубіжною технологією (обладнання закуплене в 1997 р. і працює на 70% потужності). Частка регіонального ринку контрольованого підприємством – 2%. Ціна продукції на 20% перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 10% нижче імпортних. На підприємстві працює 15 робітників, плинність кадрів у поточному році – 16%, що суттєво вище, ніж по галузі. Питома вага імпортних матеріалів в ціні продукції - 15%. Прогнозоване зростання валютних курсів на плановий рік – 40%. Підприємство має власну роздрібну торгову мережу.

На основі відомої інформації про макроекономічну ситуацію, що склалася в економіці України на поточний рік необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства методом SWOT аналізу.

# Задача 17

За допомогою техніки аналізу PEST або STEP визначте , як впливає середовище на діяльність фірм, працюючих на території Великобританії. Тенденції наведені нижче рознесіть на відповідні сектори (блоки).

|  |  |
| --- | --- |
| 1.Нові засоби лікування застудних  захворювань | 10. Міграція робочої сили на Юг  Європи |
| 2.Переміщування фінансового | 11.Ориєнтація курсів валют на курс |

|  |  |
| --- | --- |
| центру у Франкфурт | DM |
| 3.Закінчення холодної війни | 12.Зріст числа робочих на дому |
| 4.Бум в індустрії відпочинку та  розваг | 13.Розпад СРСР |
| 5.Уряд лейбористів | 14.Заміна стальних частин у машинах |
| 6.Виникнення альтернативних  ринків праці | 15.Зпад у галузях оборонної  промисловості |
| 7.Валютна спілка | 16.Обєднання Германії |
| 8.Зріст числа аварії танкерів | 17.Бурхливий розвиток громадського  транспорту |
| 9. Посилення вимог в законодавстві,  що регулює сферу екології | 18.Встановлення профспілок |

# Задача 18

Обсяг реалізації продукції за останні роки та доля ринку підприємства і його найсильнішого конкурента по кожному з видів продукції наведена у табл. 12.

Таблиця 12 Ринкові характеристики підприємства і його конкурента

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид продукції | Обсяг реалізації по роках,  тис.грн. | | | | Доля ринку t4,% | |
| п.п | t1 | t2 | t3 | t4 | підприємства | конкурент |
| 1. | Фотоапарати для ближнього  зарубіжжя | 2400 | 2900 | 2900 | 2500 | 34 | 17 |
| 2. | Фотоапарати для  розвинутих країн | 510 | 550 | 590 | 649 | 33 | 21 |
| 3. | Фотоапарати для  Західної Європи |  |  | 90 | 130 | 5 | 7 |
| 4. | Кінокамери для  ближнього зарубіжжя | 1650 | 1700 | 1850 | 2405 | 11 | 9 |
| 5. | Кінокамери для  розвинутих країн | 200 | 240 | 280 | 448 | 15 | 10 |

Використовуючи матрицю БКГ [темпи росту ринку(обсяги продажів) підприємства – відносна доля ринку], розрахувати темпи росту ринку(РР);

відносну долю, що займає підприємство на ринку (ОДР) по кожному з видів продукції; долю в % кожного з видів продукції в обсязі реалізації підприємства у t4 році. Побудувати матрицю БКГ та сформувати продуктивну стратегію підприємства по окремих видах продукції.

# Задача 19

Підприємство має три стратегії виробництва продукції: *S1*, *S2*, *S3*. Залежно від зміни ринкової кон'юнктури в зв'язку з наявними можливостями реалізації варіанти середньорічного прибутку подані у вигляді матриці платоспроможного попиту з урахуванням очікуваного значення витрат у випадку несплати послуг (табл. 13).

Таблиця 13 Аналіз стратегії надання послуг при невизначеній кон’юнктурі

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Обсяг послуг, тис. грн. | Імовірний розмір прибутку (g) залежно  від імовірних коливань попиту, тис. грн. | | | | i=min gij | W |
| 570 | 655 | 760 | 855 |
| 655 (S1) | - 75 | 200 | 200 | 200 |  |  |
| 760 (S2) | -140 | 70 | 240 | 240 |  |  |
| 855 (S3) | - 205 | 70 | 175 | 270 |  |  |

i- номер рядка; j- номер графи.

Потрібно вибрати оптимальну стратегію надання послуг. Для вирішення складіть ігрову модель за критерієм Вальда (максиміну). Зробіть висновки.

# Задача 20

Використовуючи табл. 14 розрахуйте значення модифікованого інтегрального показника оцінки рівня КСП для трьох суб’єктів господарювання.

Таблиця 14 Результати таксономічного аналізу показників діяльності підприємств

машинобудування

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Значення показника |
| Середньоарифметичне значення відстані до еталону | 3,40 |
| Стандартне відхилення відстаней від еталонної точки | 0,33 |
| Відстань до еталонної точки з врахуванням відхилень | 4,06 |
| Відстані підприємств, що аналізуються, до еталонної точки: |  |
| підприємство А | 3,00 |
| підприємство Б | 3,50 |
| підприємство С | 3,80 |

Зробіть висновки і запропонуйте чергу заходів щодо підвищення рівня КСП проаналізованих підприємств на перспективу.

# Задача 21

Підприємство „Оріон‖ має чотири відокремлених підрозділи, кожний з яких спеціалізується на випуску певних видів продукції. Рентабельність роботи всіх підрозділів однакова і складає 10%. Підприємство планує закрити один з підрозділів.

Специфіка роботи відокремлених підрозділів наведена в табл. 15.

Таблиця 15 Ринкова характеристика підрозділів підприємства „Оріон‖

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Підрозділи | Частка ринку, що контролюється  підрозділом, % | Темпи зростання ємності ринку, %  на рік | Обсяг продаж, тис.грн. |
| А | 1 | 13 | 300 |
| Б | 5 | 2 | 800 |
| В | 18 | 12 | 800 |
| Г | 1 | 1 | 2000 |

За допомогою матриці БКГ визначити підрозділ, який найбільш доцільно закрити і підрозділ, додаткове фінансування якого найбільш перспективне.

При цьому швидко зростаючим є ринок, ємність якого зросла більш ніж, на 10 відсотків на рік. Низька ринкова частка для галузі відповідає діапазону 0-7%.

# Задача 22

Побудувати „радар‖ конкурентоспроможності на основі даних табл. 16. Визначити фактори-стимулятори і фактори-дестимулятори. Для останніх провести додаткові розрахунки відносно переведення в безрозмірні показники.

Визначити рейтинг підприємств. Надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, що проаналізовані.

Таблиця 16

Показники діяльності підприємств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Підприємство | Показники | | | | | | | | | |
| Обсяг реалізованої продукції | | Витрати на одиницю. продукції | | Чистий прибуток на одиницю  продукції | | Фондовіддача | | Строк погашення кредиторської  заборгованості | |
|  | тис.грн. | см | грн/грн | см | грн/грн | см | грн/грн | см | років | см |
| А | 3011 | 4,9 | 1,06 | 4,9 | 0,05 | 3,1 | 2,10 | 4,6 | 0,55 | 3,1 |
| Б | 2042 | 3,3 | 1,03 | 4,8 | 0,05 | 3,1 | 1,15 | 2,2 | 0,32 | 1,8 |
| С | 2875 | 4,7 | 0,90 | 4,2 | 0,07 | 4,4 | 0,95 | 2,0 | 0,81 | 4,5 |
| Еталон | 3050 | 5,0 | 1,07 | 5,0 | 0,08 | 5,0 | 2,30 | 5,0 | 0,40 | 5,0 |

# Задача 23

В результаті розв’язанні ігрової моделі отримано наступні варіанти вибору стратегії підприємства (табл. 17, табл. 18, табл. 19).

Таблиця 17 Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Вальда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант стратегії | Імовірний розмір прибутку (g) залежно  від імовірних коливань попиту, тис. грн. | | | | i=min gij | Sopt = max min gij |
| 570 | 655 | 760 | 855 |
| 570 (S1) | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 665 (S2) | 255 | 350 | 350 | 350 | 255 |  |
| 760 (S3) | 210 | 305 | 400 | 400 | 210 |  |
| 855 (S4) | 165 | 260 | 355 | 450 | 165 |  |

Таблиця 18 Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Севіджа

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант стратегії | Імовірний розмір прибутку (g) залежно  від імовірних коливань попиту, тис. грн. | | | | max rij | Sopt = min max rij |
| 570 | 655 | 760 | 855 |
| 570 (S1) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 655 (S2) | 95 | 0 | 0 | 0 | 95 |  |
| 760 (S3) | 190 | 95 | 0 | 0 | 190 |  |
| 855 (S4) | 285 | 190 | 95 | 0 | 285 |  |

Таблиця 19 Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Гурвіца

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант стратегії | max gij | min gij | W (*χ*=0,5)\* | Sopt = max W |
| 570 (S1) | 300 | 300 | 300,0 |  |
| 655 (S2) | 350 | 255 | 302,5 |  |
| 760 (S3) | 400 | 210 | 305,0 |  |
| 855 (S4) | 450 | 165 | 307,5 | 307,5 |

*\* Χ* – критерій оптимізму/песимізму.

Обґрунтуйте остаточний вибір стратегії підприємства, зважуючи переваги і недоліки пріоритетів в окремих методах оцінювання ризику діяльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антошкіна Л.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч.-метод. посіб.: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Антошкіна, О.Л. Горяча. – Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 450 с.
2. Афанасьєв Н.В. Управление развитием предприятия: Монографія. / Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка - Х.: Изд.дом ―ИНЖЭК‖, 2003.

— 184с.

1. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.
2. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-е вид., виправ. та доп. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
3. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
4. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. / В.Г. Герасимчук. — К.: Вища школа,1995. — 167с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] : навч. посібник / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. - 360 с.
6. Гончаренко Е.Н. Устойчивое развитие предприятия: методология, механизмы, модели: монография / Е. Н. Гончаренко. – Одесса: Атлант, 2014.

– 382 с.

1. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.] / Грицуленко С.І. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. осіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
3. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – 2-ге вид., випр. і допов. – Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2011. – 229 с.
4. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно- синергетический поход [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://ek-](http://ek-/) lit.agava.ru/eroh
5. Єлецьких С.Я. Управління фінансово стійким розвитком підприємства: монографія / С.Я. Єлецьких; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром- сті, Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). – Краматорськ: ДДМА, 2012. – 475 с.
6. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: [підручник] / Ю. Б. Іванов та ін. ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ВД ―ІНЖЕК‖, 2009. – 560 с.
7. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. / С.М. Ілляшенко - Суми: ВТД"Університетська книга", 2003. — 278с.
8. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: Купріянов В. С., 2011. – 375 с.
9. Клейнер Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия и эволюционный поход [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/Systintegr%20theory%20of%20enerprise.pdf>
10. Клейнер Г.Б. Эволюция и модернизация теории предприятия / Г.Б. Клейнер // Экономическая . трансформация и экономическая теория. 5-й Международный симпозиум по эволюционной экономике. — М., 2004.
11. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб] / П. Г. Клівець. – К.

: Академвидав, 2007. – 320 с.

1. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». – Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. – 214 с.
2. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатьєва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 23.Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, О. М. Тридід. — Х.:

Видавничий Дім «Інжек», 2003. — 328 с.

1. Пономаренко В.С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: Наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик та ін. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. — 452 с.
2. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О .І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. — 640 с.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
4. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ВД ―ІНЖЕК‖, 2006. – 496 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [підручник] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка‖. – 2006. – 390 с.
6. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія: [в 2 т.] / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Кендюхова; Всеукр. спілка вчен.-економістів, Донец. нац. техн. ун-т. – Донецьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. – Т. 1 / [Кендюхов О. В. та ін.]. – 2013. – 343 с.
7. Тимофеєв В.М. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. / В.М. Тимофеєв, Г.С. Черноіванова; Укр. інж.-пед. акад. – Х.: Скорпіон, 2009. – 135 с.
8. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. / О.М. Тридід— Х.: Вид-во «ХДЕУ», 2002. — 364 с.
9. Шегда, А.В. Стратегічне управління [Текст] : підручник / А.В. Шегда. – К., 2009. – 400 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З.Є. Шершньова. –2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.