

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 51/ 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

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

Методичні вказівки

до виконання індивідуального науково-дослідного завдання

з дисципліни

«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування,
спеціальність 073 «Менеджмент»
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітній ступінь «Бакалавр»

Рекомендовано на
засіданні кафедри
менеджменту і
підприємництва
_____ 2021 р.,
протокол № ____

Житомир 2021 р

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 2 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 2

УДК 658.012(075.4)

ББК 65.290-2

М54

Методичні вказівки до виконання індивідуального науково-дослідного завдання з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» ((для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання, галузь знань: 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітній ступінь «Бакалавр») – Державного університету «Житомирська політехніка»; уклад. О.О. Юшкевич, освітній ступінь - бакалавр – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка. 2021). 51 с.

Укладач: канд. екон. наук, доцент О.О. Юшкевич

Рецензенти:

к.е.н., доц., кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка» - Ольга ВІКАРЧУК

к.е.н., доц., кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка» - Ольга ПАЦЕНКО

***Навчальне видання
Олена Олександрівна Юшкевич***

Комп'ютерний набір: Юшкевич О.О.

Оригінал-макет виготовлено та віддруковано на кафедрі менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка: 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська 103, кім. 404.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 3 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 3

Індивідуальне науково-дослідне завдання є ефективною формою вивчення курсу “Стратегія розвитку підприємства” за умови, що вона виконана творчо, самостійно на основі глибокого вивчення навчально-методичної та сучасної економічної літератури, узагальнення та використання різноманітних джерел інформації.

Головна мета індивідуального науково-дослідного завдання - засвоєння основних теоретичних положень дисципліни, уміння застосовувати здобуті теоретичні знання при вирішенні практичних питань.

Індивідуальне науково-дослідне завдання є обов’язковим видом навчання, без її виконання студент не може бути допущений до екзамену.

Виконання індивідуального науково-дослідного завдання дозволяє студенту всебічно й більш поглиблено засвоїти курс “Стратегія розвитку підприємства”, придбати навички роботи з навчальною літературою та нормативно-законодавчими документами, правильно аргументувати й грамотно викладати вивчений матеріал.

Індивідуальне науково-дослідне завдання є засобом керівництва, контролю та надання індивідуальної допомоги студентам у самостійній роботі над навчальним матеріалом.

Для більш глибокого засвоєння курсу і правильного виконання індивідуального науково-дослідного завдання необхідно врахувати наступні **методичні вказівки:**

1. Індивідуальне науково-дослідне завдання складається з 100 варіантів (див. табл. 1.1) і виконується студентами за варіантом, що визначається номером залікової книжки з двох останніх цифр. Перетин горизонтальної і вертикальної ліній визначає клітинку з номерами запитань індивідуального науково-дослідного завдання. Наприклад, номер залікової книжки 234, дві останні цифри 3 і 4 визначають варіант індивідуального науково-дослідного завдання. Перетин 3-ї строки по горизонталі й 4-го стовпця по вертикалі визначає клітинку із запитаннями.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 4 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 4

2. Контрольну роботу виконують у форматі А-4 із застосуванням ПЕОМ
3. На першій сторінці роботи треба вказати перелік питань свого варіанта, в тій послідовності, як вказано в контрольному завданні. Відповідати на запитання завдання можна без дотримання послідовності поданих питань, достатньо лише вказати номер запитання на яке надається готова відповідь. Це не буде чинити негативного впливу на оцінку результатів роботи.
4. Індивідуальне науково-дослідне завдання включає теоретичну й практичну частини. У теоретичній частині студент повинен дати відповіді на два запитання. Відповіді повинні бути конкретними і одночасно охоплювати сутність поставлених запитань. До практичної частини належить одна задача. Розв'язання задачі обов'язково супроводжується докладними розрахунками і поясненнями, розкриваючи економічний зміст кожної дії.
5. Наприкінці індивідуального науково-дослідного завдання наводять список використаних літературних джерел. Ставлять дату виконання індивідуального науково-дослідного завдання, свій Обсяг індивідуального науково-дослідного завдання – 10-15 сторінок тексту.
6. Перш ніж приступати до написання індивідуального науково-дослідного завдання слід уважно опрацювати основну й додаткову літературу.
7. Приступаючи до вивчення літературних джерел, доцільно попередньо ознайомитися з дисципліною за навчальними і навчально-методичними посібниками. Слід обміркувати, на які питання звернути увагу. Неможливо написати контрольну роботу на основі вивчення тільки запитань, які зазначені в ній. Тільки вивчення всього курсу навчальної дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» дасть можливість максимально розкрити завдання індивідуального науково-дослідного завдання. Тому кожен студент для допуску до екзамену повинен мати конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» за переліком питань, вказаним нижче. Написання особистого конспекту лекцій допоможе студенту у виконанні практичного завдання.
8. Робота, виконана не за своїм варіантом повертається без перевірки і заліку.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 5 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 5

9. Студент, отримавши контрольну роботу після перевірки, знайомиться з рецензією викладача і з урахуванням зауважень і рекомендацій робить її доробку, і подає на перевірку вдруге в період сесії.

10. Студент, який вчасно не виконав контрольну роботу до екзамену не допускається.

Критерії оцінки знань студентів

Індивідуальне науково-дослідне завдання оцінюється «зараховано» чи «не зараховано». Індивідуальне науково-дослідне завдання вважається «не зарахованою», якщо вона не відповідає встановленим вище вимогам. Якщо контрольну роботу не зараховано, студент повинен залежно від зауважень рецензента допрацювати її чи написати спочатку. На екзамен студент повинен з'явитися із зарахованою контрольною роботою та рецензією викладача.

Індивідуальне науково-дослідне завдання вважається «зарахованою», якщо на неї отримано позитивну рецензію викладача. Враховується правильність вирішення задачі, надано всі необхідні пояснення до її розв'язання. Відповіді на теоретичні запитання висвітлено в повному обсязі, продемонстровано знання додаткової літератури та додаткової роботи з нею.

Перелік питань до конспекту лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства»

1. Стратегія розвитку підприємства: поняття, еволюція концепції.
2. Визначення місії та цілей підприємства.
3. Стратегічний контекст підприємства.
4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства. Методи оцінки та їх аналіз.
5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.
6. Стратегії бізнесу: класифікація, сутнісна характеристика.
7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.
9. Корпоративна Стратегія розвитку підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 6 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 6

10. Матричні та формальні методи формування корпоративної стратегії підприємства.

11. Альтернативність у стратегічному виборі.

12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.

13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Вибір варіанта для написання індивідуального науково-дослідного завдання з дисципліни “Стратегія розвитку підприємства”

Таблиця 1.1

Варіанти контрольних робіт

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015							Ф-19.09- 7 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021		
	Екземпляр № 1							Арк 3/ 7		

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

Завдання для індивідуального науково-дослідного завдання

1. Характеристика змісту стадій становлення та розвитку стратегічного підходу. Особливості сучасного стратегічного менеджменту організацій.
2. Сутність стратегії та її призначення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.
3. Особливості розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації. Наведіть приклади.
4. Основні (базові) типи корпоративних стратегій підприємства, умови, що відповідають реалізації кожного з типів стратегії.
5. Класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що є основою даних класифікацій? Які між ними відмінності?
6. Розробка стратегічних сфер діяльності підприємства. Основні завдання. Стратегічне позиціонування фірми.
7. Механізм прийняття стратегічних рішень. Наведіть приклади стратегічних рішень щодо бізнесу будь-якого підприємства.
8. Тактика в реалізації стратегії підприємства. Поєднання політики, стратегії, тактики, операцій. Співвіднесення категорій та процедур.
9. Стратегічні прогалини в діяльності підприємств та їх аналіз.
10. Основні підходи до формування стратегії підприємства. Їх характеристика. Загальна характеристика процесу розробки стратегії підприємства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 8 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 8

11. Основні фактори, що впливають на механізм прийняття стратегічних рішень. Перерахуйте характеристики і вплив умов нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність підприємства.

12. Стратегічна зона господарювання підприємства – сутність та характеристика. Оптимальний розмір СЗГ, критерії її оптимальності.

13. Умови (параметри, ознаки, напрями і показники), що враховуються при виділенні стратегічної зони господарювання (СЗГ). Процедура виділення СЗГ.

14. Технологія обрання оптимальних альтернативних загальних і бізнес-стратегій фірми. Критерії вибору.

15. Сутність стратегічної зони ресурсів підприємства. Розробка ресурсної стратегії фірми.

16. Характеристика функціональних та оперативних стратегій підприємства. Їх взаємозв'язок із стратегіями вищого рівня.

17. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) товарної ринкової стратегії підприємства. Дайте її характеристику.

18. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) ресурсної стратегії і ринкової стратегії ресурсів підприємства. Дайте їх характеристику.

19. Дайте характеристику фінансово-інвестиційної стратегії підприємства за деревом структури стратегічних альтернатив. Опишіть її.

20. Місія підприємства – мета її формування, вимоги до неї, інтереси і характеристики.

21. Стратегічна мета підприємства. Ієрархія цілей підприємства.

22. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Зміст і призначення SWOT-аналізу. Основні джерела інформації для його проведення.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 9 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/9

23. Мета внутрішнього аналізу підприємства. Основні фактори аналізу – сильні та слабкі сторони.

24. Стратегія диференціації. За яких умов підприємству доцільно її обирати? Типи стратегії диференціації. Сфери діяльності підприємств, що сприяють її реалізації.

25. Характеристика стратегій розвитку підприємства. Сутність стратегій інтенсивного, інтегрованого розвитку.

26. Суть стратегії диверсифікації. Основні варіанти стратегій диверсифікації, їх характеристика.

27. Основи стратегії реорганізації. Схеми її реалізації. Причини її застосування. Форми здійснення ліквідації.

28. Стратегії концентрованого зростання. Сфери реалізації стратегій внутрішнього розвитку. Сфери реалізації стратегій зовнішнього розвитку. Критерії оцінки стратегії розвитку підприємства.

29. Стратегічна сегментація зовнішнього оточення фірми. Формування ринково-продуктової таблиці.

30. Конкурентна перевага підприємства і її види. Конкурентний статус організації. Методи і показники його визначення.

31. Загальна характеристика основних моделей вибору стратегічних альтернатив на бізнес-рівні: крива накопиченого досвіду, життєвого циклу товару, матриці „продукт-ринок”, моделі М. Портера.

32. Характеристика основних етапів портфельного аналізу підприємства. Використання основних напрямів і способів застосування результатів портфельного аналізу.

33. Факторний аналіз конкурентної позиції підприємства. Модель М. Портера і побудова матриці конкурентних переваг.

34. Моделі життєвого циклу: продукту, попиту та технології. Їх застосування під час розробки стратегії у сфері „продукт-ринок”.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 10 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 10

35. Загальна характеристика основних моделей вибору фірмою стратегічних альтернатив на корпоративному рівні: матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Шелл та ін.

36. Характеристика матриці БКГ: зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу.

37. Характеристика матриці Мак-Кінсі: зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу. Її відмінності від матриці Шелл.

38. Характеристика матриці DMP (модель Шелл): зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу.

39. Метод ADL та розрахунок конкурентної позиції підприємства на ринку.

40. Характеристика SWOT, SPACE методів – комплексного стратегічного аналізу. Їх застосування на підприємстві.

41. Процес формулювання стратегічних альтернатив підприємства. Їх оцінка за методом Томпсона і Стрікленда.

42. Стратегічні альтернативи і вибір конкурентної стратегії за Юдановим (віоленти, пітієнти, експлеренти, комутанти).

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

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

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

46. Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози приладобудівного підприємства, наведену в таблицях 1.2 й 1.3, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 11 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 11

стратегії для кожного поля), матриці можливостей і загроз і складіть профіль зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таблиця 1.2

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомісткість 2. Швидкостаріючі виробничі потужності 3. Неповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Мала ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку та монополія (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не вистачає коштів для вивчення та дослідження ринку

Продовження табл. 1.2

1	2	3
4. Конку-рентоспро-можність продукції	1. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні	1. Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції є неконкурентоспроможними
5. Конку-рентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій для продуктів-монополістів 2. Наявність творчої активності персоналу, раціональних пропозицій	1. Невисока фондоддача 2. Енергомістке виробництво 3. Низька ефективність використання інформаційних ресурсів.
6. Екологіч-ність виробництва	1. Зменшення обсягів викидів у повітря	1. Збільшення обсягу стічних вод
7. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу 2. Певне поліпшення умов праці 3. Власна база професійної підготовки	1. Висока плинність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 12 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 12

	4. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка	
8. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства 2. Висока кваліфікація службовців 3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	1. Недосконале обладнання для офісів 2. Недостатня комп'ютеризація підприємства

Таблиця 1.3

Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 13 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 13

47. *Опис ситуації:* Вступ фірми „Макдоналдс” на ринок СНД.

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

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

У центрі уваги „Макдоналдс” перебуває питання формування кадрів. Найом здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується наявність телефону та близькість житла до ресторану. Розвинена політика мотивації персоналу.

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

Завдання. Випишіть складові стратегії розвитку бізнесу, які використовував „Макдоналдс” і визначіть тип стратегії розвитку. Впишіть стратегію у відповідний квадрант матриці А. Томпсона і А. Стріклєнда. Поясніть, як поводитиметься „Макдоналдс” у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

48. У таблиці 1.4 наведені результати маркетингових досліджень ринку м'ячких засобів, на якому працює компанія ТОВ „Геката”. Фірма спеціалізується на виробництві й продажу м'ячких засобів. Компанія містить у собі шість стратегічних бізнес-одиниць (СБО): А, Б, В, Г, Д, Ж.

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований Бостонською консалтинговою групою, необхідно:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 14 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 14

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

Таблиця 1.4

Результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів

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

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

Особливу увагу на підприємстві приділяють розширенню асортименту. Окрім пива (питома вага якого становить 55% сукупного обсягу товарної продукції) завод випускає лікувальні мінеральні води (3%), напої за ліцензією компанії „Пепсіко” і безалкогольні напої (26%), слабоалкогольні напої (14%) та інші продукти (2%).

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 15 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 15

До 15-20% пива Прат „Оболонь” експортує в Росію; невеликі поставки здійснює в Грузію, Азербайджан, Білорусь, Польщу, Італію, Велику Британь, США і Канаду.

Оцініть привабливість виробництва пива й конкурентну позицію ПрАТ „Оболонь” за основними видами продукції (застосуйте модель М. Портера і табл. 1.5, 1.6).

Побудуйте матрицю БКГ.

Обґрунтуйте доцільність та перспективність випуску кегового пива.

Таблиця 1.5

Оцінювання привабливості галузі

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

Таблиця 1.6

Оцінювання конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу у галузі

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

50.ПАТ „Капро” – відомий виробник особливого електроприводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, двигуни та генератори, компресори тощо).

В умовах директивно-планової економіки продукція „Капро” за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 16 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 16

розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище підприємства ускладнилося, незважаючи на те, що випускалась конкурентоспроможна продукція для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство укомплектоване сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналагодженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн. грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика продукції галузі

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

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

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

Річний обсяг продажу ПАТ „Капро” – 17,5 млн. грн. Характеристика основних видів продукції товариства подана в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Характеристика продукції ПАТ „Капро”

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 17 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 17

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

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

Особливу увагу керівництво „Капро” звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема основний капітал – 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75% рахунків товариства ще не оплачені. Рентабельність власного капіталу становить 7,7%, а заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн., з них змінні витрати – 12 млн. грн.

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

Необхідно:

- проаналізувати портфель продукції фірми „Капро” методом БКГ;
- проаналізувати портфель продукції фірми „Капро” методом „Мак-Кінсі”;
- порівняти результати портфельного аналізу за двома методами, вказати причини відхилень;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 18 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 18

- запропонувати стратегію розвитку фірми „Капро” на коротку перспективу.

51. Підприємство „Львівприлад” до початку 90-х років належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. чоловік. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів. Однак з 2002 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

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

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

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

У 2006 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%); 16 юридичним (5,2%); 1520 фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ „Львівприлад” терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпусках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн., на рахунки „Львівприладу” накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів можна отримати лише 3,6 млн. грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 19 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 19

Кілька разів ПАТ „Львівприлад” (з 2010р.) здійснював спроби знайти інвестора, але безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Запропонуйте три (мінімально) можливі стратегічні альтернативи розвитку ПАТ „Львівприлад” за існуючих умов. Вкажіть переваги й недоліки кожної з альтернативи, що пропонуються.

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

Гігантські розміри підприємства (холдинг об’єднує 8 гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували окремі підрозділи підприємства, вкладалися в нерентабельні виробництва. Врешті-решт досить швидко „НХК” залишився без оборотних коштів, у повній залежності від гуртових покупців.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 20 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 20

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

Наприкінці 2010 року за рішенням уряду контрольний пакет акцій „НХК” було передано в управління „ТНК”, яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів і продукції хімічної промисловості. Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості було зумовлене нестачею оборотних коштів, збитковою діяльністю і некваліфікованими діями керівництва. Було здійснено спробу вдосконалити систему управління, замінено частину керівників вищого рівня. Завдяки цьому відбулися деякі зрушення (частково ліквідовано заборгованість за енергоресурси). Три з восьми заводів нафтохімічного концерну збільшили випуск продукції порівняно з минулим роком, тоді як на решті підприємств спад виробництва становив 15-28%. Стало зрозумілим, що передача „НХК” в управління уповноваженій особі швидкого результату не принесе.

Погашення заборгованості перед усіма кредиторами, на думку деяких експертів, можливе лише у разі банкрутства підприємства. Та керівництво ще сподівається залучити нових інвесторів (зацікавленість у співпраці вже виявили деякі іноземні компанії). Однак радикальним антикризовим заходом вважають реструктуризацію концерну, зокрема створення на його базі 14 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 21 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 21

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

Проаналізуйте ситуацію і визначте:

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

53. Аудиторська фірма ТзОВ „СуперАудит” була створена і зареєстрована в грудні 2003 р. у Прикарпатському регіоні України. Протягом 2004 – першої половини 2005 рр. фірма переважно займалася наданням консультаційних послуг в галузі оподаткування невеликим підприємствам. У другій половині 2005 р. основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося; вона почала обслуговувати великі й середні акціонерні компанії, які займалися різними видами діяльності. Штат співробітників фірми „СуперАудит” збільшився з 6 чоловіків, що працювали на момент створення фірми, до 36 чоловік у грудні 2005 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу і обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2006 р. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 2007 р. аудиторська фірма була вимушена скоротити штат співробітників до 22 чоловік, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з відміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування корпоративних клієнтів: багато компаній відтермінували проплати за надані бухгалтерські й аудиторські послуги.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 22 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 22

У середині 2007 р. керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу й об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами, які працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці фірми ввійшли до складу ТзОВ „СуперАудит” на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми „СуперАудит” став консалтинг, для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал „Супер Бухгалтер”. На реалізацію цих бізнес-проектів було взято кредит у банку „Великий кредит”.

Через декілька місяців ЗАТ „СуперАудит” завершило звітний 2007 р. з великими збитками. Ситуація практично не поліпилася і протягом 2008 р. Доходи від великих корпоративних клієнтів скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці „СуперАудит” постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності аудиторської перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще в 2003 р. Видання журналу „Супер Бухгалтер” також виявилось нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну компанію і не мала відповідних каналів збуту.

Зрештою, на початку 2009 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про припинення діяльності й ліквідацію.

Проаналізуйте ситуацію і визначте:

- стратегії, які використовувала фірма „СуперАудит” на різних етапах свого існування;

- стратегічні помилки, які були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегії;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 23 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 23

- стратегії, які можна порекомендувати фірмі „СуперАудит” для виходу з проблемних ситуацій, що склалися.

54. Підприємство „NNN” охоплює чотири сфери господарчої діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в структурі фірми самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г. Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку й конкурентної позиції, результати якого наведено в табл. 1.9 і 1.10. Наведена інформація характеризує конкурентоспроможність підприємства „NNN” в секторах бізнесу А, Б, В, Г і ринкову перспективність цих секторів.

Таблиця 1.9

Дані оцінювання факторів привабливості ринку

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

Таблиця 1.10 - Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 24 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 24

Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Завдання: Визначте і проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії за допомогою матриці Мак-Кінсі на основі даних таблиць.

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

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

55. Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у дев'яти секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми «Світоч» наведена в табл. 1.11.

Завдання:

а) самостійно розрахуйте відносну конкурентну позицію фірми «Світоч» по окремих продуктово-ринкових сегментах;

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

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

Таблиця 1.11

Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч»

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу в найбільшого	Відносна конкурентна позиція на
------------------------------------	--------------------------	--------------------------------	----------------------	-----------------------------	---------------------------------

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 25 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 25

				конкурента, тис. грн.	відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	«АВК»	150,0	
карамель (експорт)	23,7	2	«АВК»	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	«АВК»	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	«АВК»	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ЗАТ «Корона»	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Рошен»	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ЗАТ «Корона»	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Рошен»	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП «Рейнфорд- Україна»	490,0	

56. На основі даних, наведених в табл. 1.12, побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPACE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Таблиця 1.12

Вихідні дані

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 26 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 26

Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	
Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (II)	-	-	Σ
Стадія розвитку даної галузі	7	0,4	
Міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2	
Міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4	
Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (С)	-	-	Σ

57. Фірма «АССА» займається трьома видами бізнесу: А, В, С. Кожен вид бізнесу характеризується даними, що наведені в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Характеристика видів бізнесу фірми «АССА»

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

Завдання:

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

58. На основі наведених в табл. 1.14 даних виконайте наступні завдання.

Є три фірми, параметри яких подані нижче (табл. 1.14).

Завдання:

- Визначте конкурентні позиції фірм на ринку.
- Проаналізуйте напрямки посилення конкурентної позиції кожної фірми?
- Які недоліки даної моделі не дозволяють зробити остаточний висновок про конкурентоспроможність підприємств?

Таблиця 1.14

Вихідні дані

	0	20	40	60	80	100	Значимість
--	---	----	----	----	----	-----	------------

								показників
1. Рентабельність			☆	⊗	⊙			0.25
2. Активний маркетинг			⊗	⊙	☆			0.2
3. Темпи зростання частки ринку			⊙	☆	⊗			0.15
4. Рівень використання виробничих потужностей			☆		⊗	⊙		0.05
5. Рівень якості				⊗	☆	⊙		0.3
6. Рівень собівартості				⊙	☆	⊗		0.05

де ⊗ - Фірма 1,

☆ - Фірма 2,

⊙ - Фірма 3.

59. На основі запропонованих даних, отриманих експертним шляхом, зробіть бенчмаркінг для підприємства „Росинка”.

З урахуванням вибору галузі безалкогольних напоїв було визначено два конкуруючих підприємства:

- київський колективний завод „Росинка”;
- ТНК «Coca-Cola».

Специфічним продуктом для здійснення бенчмаркінгу обрані безалкогольні напої. Основні характеристики продуктів наведені в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

Чек-лист порівняних оцінок характеристик конкурентоспроможності продукту (безалкогольні напої) підприємств “Росинка” і “Coca-Cola”

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)	
		“Росинка”	“Coca-Cola”

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 28 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 28

1	Якість продукції	4	3
2	Дизайн упаковки	3	4
3	Асортиментні позиції	4	3
4	Ціна продажу	3	4
5	Екологічність	4	2
6	Рекламна компанія	2	4
7	Престижність	3	4
8	Попит на продукцію	3	4
	Всього балів	26	28

Зробіть попередній аналіз чек-листа.

Побудуйте „павутинку” концентричних окружностей.

Зробіть висновок про основний напрямок формування конкурентної стратегії „Росинка”.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 29 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 29

Методичні рекомендації до виконання комплексних ситуаційних задач

До завдання 46

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

Отже в даному завданні необхідно перш за все, провести групування наведених факторів на дві відповідні групи – фактори зовнішнього оточення і фактори внутрішнього оточення. Надалі слід визначити, який вплив на діяльність підприємства справляє кожен з факторів (негативний чи позитивний).

В основі даного методу лежить матриця SWOT (рис.1.1), яка описує зв'язки між слабкими й сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами й можливостями в зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

На основі наведених даних заповніть матрицю SWOT.

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

Рис. 1.1 – SWOT-матриця

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 30 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 30

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

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

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

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

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

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

Надалі необхідно провести оцінку можливостей і загроз. Для цього побудувати матрицю впливу можливостей (рис.1.2) і матрицю впливу загроз (рис.1.3), отже використати метод позиціонування кожної конкурентної можливості на матриці можливостей і позиціонування кожної загрози на матриці загроз.

Можливості, що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для фірми і їх потрібно обов'язково використовувати. Фактори можливостей,

що потрапили в поля СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Інші можливості слід використовувати тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

Ступінь впливу можливостей
на діяльність фірми

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Вірогідність використання можливостей фірмою	Висока	поле BC	поле BP	поле BM
	Середня	поле CC	поле CP	поле CM
	Низька	поле NC	поле NP	поле NM

Рис. 1.2 – Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

Можливі наслідки реалізації
загроз для фірми

		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі потрясіння
Вірогідність реалізації загроз	Висока	поле BP	поле BK	поле BV	поле BL
	Середня	поле CP	поле CK	поле CV	поле CL
	Низька	поле NP	поле NK	поле NV	поле NL

Рис. 1.3 – Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

Загрози, що потрапили в поля BP, BK, CP, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях BV, CK, NP також мають перебувати в полі зору, їх необхідно усунути якнайшвидше. До усунення загроз на полях NK, CV, BL також потрібен уважний і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 32 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 32

відповідальний підхід. На інших полях загрози також не треба ігнорувати. Вони підлягають відстежуванню і усуненню.

Після розміщення факторів можливостей і загроз на полях відповідних матриць, після їх оцінки необхідно перейти до побудови профілю середовища. Даний метод доцільно використовувати при складанні профілю окремо макро-, мікро- і внутрішнього середовищ підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно скласти відповідні три таблиці наступного вигляду (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Профіль макро- (або мікро-, або внутрішнього) середовища

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

Заповнюють таблицю за наступним методом:

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

До завдання 47

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 33 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 33

Для визначення типу стратегії розвитку підприємства доцільно, по-перше, ознайомитися з існуючими стратегіями розвитку (рис.1.4).

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

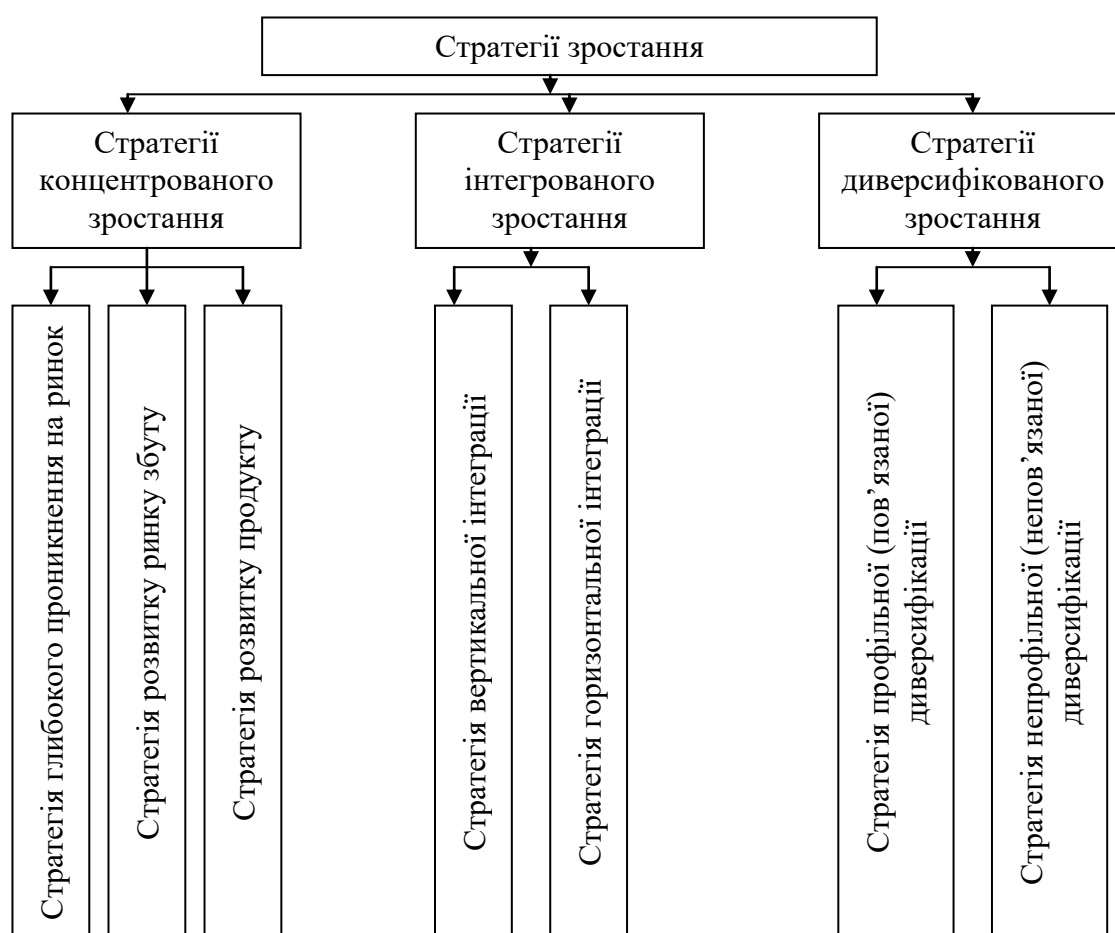


Рис. 1.4 – Класифікація стратегій зростання підприємства

Далі доцільно скористатися матрицею вибору стратегії залежно від динаміки ринку продукції і конкурентної позиції підприємства, яку запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд (рис.1.5).

Проведіть аналіз поведінки фірми за умов:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 34 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 34

- сповільнення розвитку ринку;
- втрати певних конкурентних переваг.

До завдання 48

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

$$ВЧР = \frac{ЧРФ}{ЧРК} \cdot \quad (1)$$

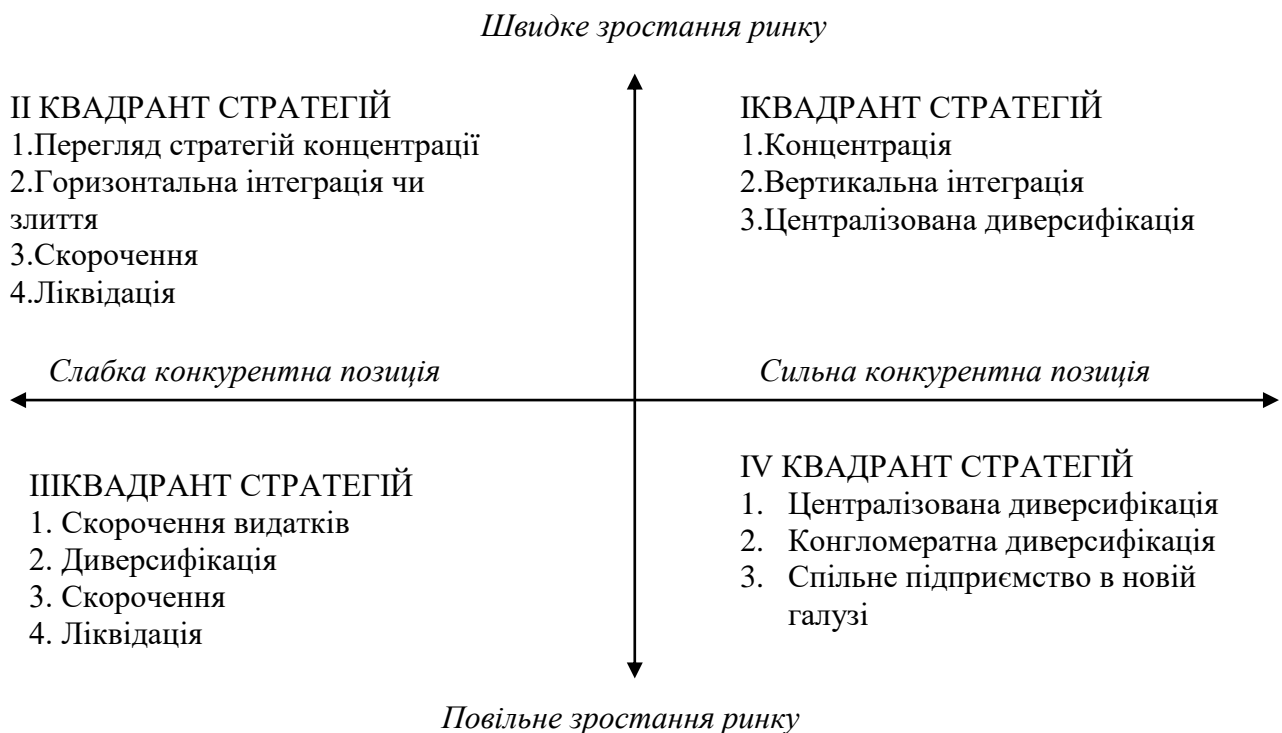


Рис. 1.5 – Матриця вибору стратегії за А. Томпсоном і А. Стріклендом

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продаж товару й місткості цього ринку, можна зробити математичні перетворення і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 35 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 35

визначити відносну частку ринку (ВЧР) як відношення обсягу продажу СБО до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента:

$$ЧРФ = \frac{П_{\phi}}{П}; \quad (2)$$

$$ЧРК = \frac{П_{\kappa}}{П}; \quad (3)$$

$$ВЧР = \frac{П_{\phi}}{П} : \frac{П_{\kappa}}{П} = \frac{П_{\phi} * П}{П * П_{\kappa}} = \frac{П_{\phi}}{П_{\kappa}}, \quad (4)$$

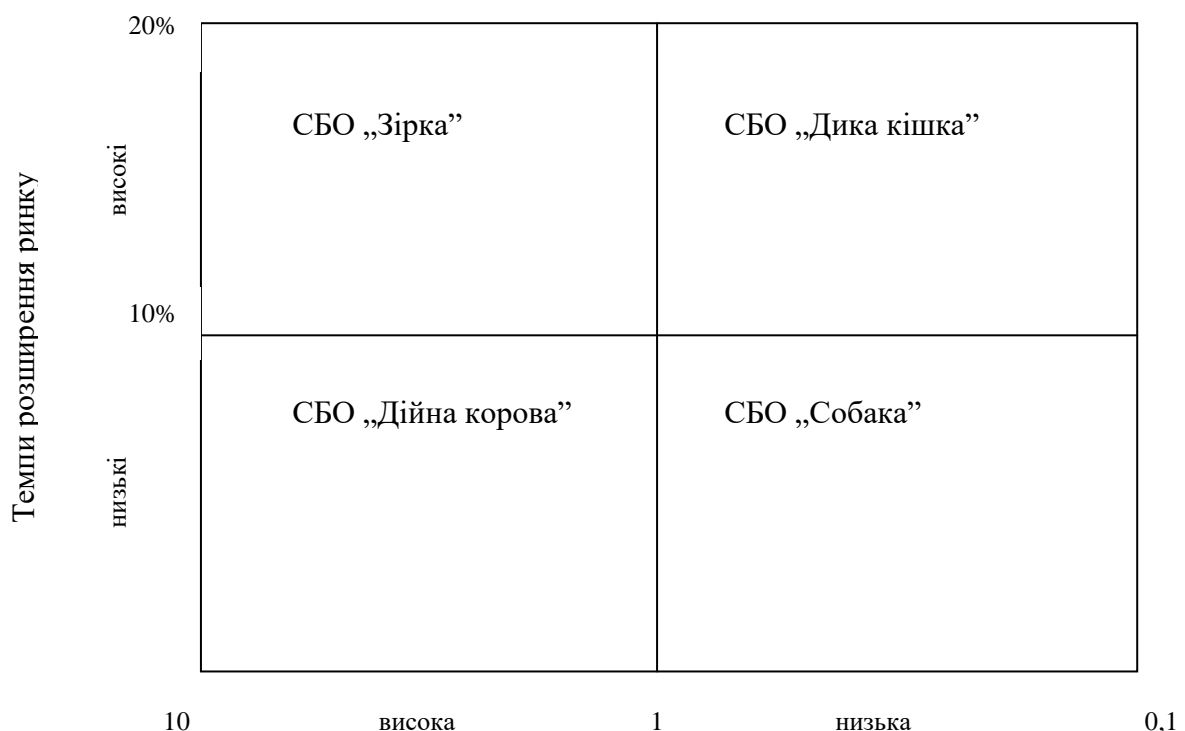
де $П_{\phi}$ – обсяг продажу товарів фірми;

$П_{\kappa}$ – обсяг продажу товарів конкурентом;

$П$ – місткість ринку, або загальний обсяг продажу даних товарів на ринку.

Надалі для вирішення завдання необхідно побудувати матрицю БКГ (рис.1.6).

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



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 36 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 36

Ри. 1.6 – Матриця БКГ

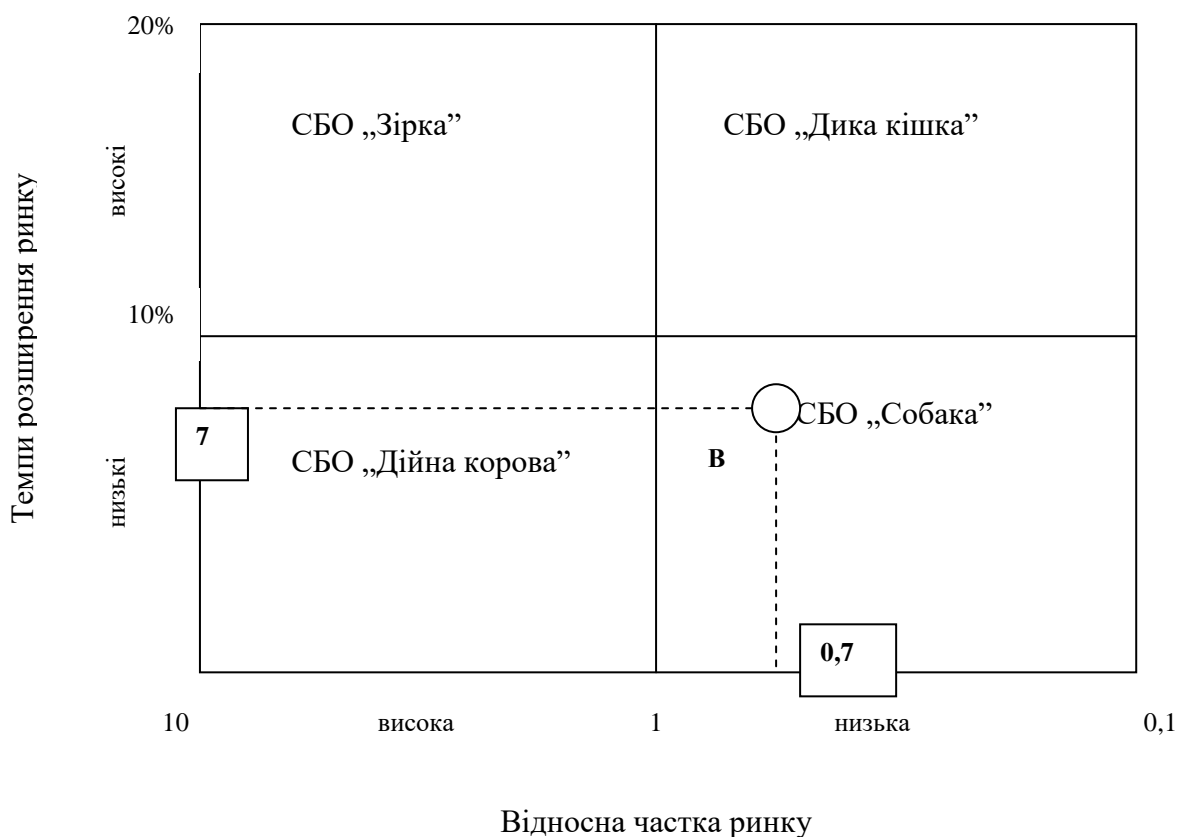
Отже, наприклад, проведемо розрахунки для СБО В:

- 1) $VЧР = 1,8/2,6 = 0,69$;
- 2) $ТРР = 7\%$ (з даних завдання).

Ці значення нанесемо на відповідні осі (боки) матриці БКГ (рис.1.7).

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

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



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 37 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 37

Рис. 1.7 – Позичювання СБО в матриці БКГ

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 38 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 38

До завдання 49

Проаналізуйте описану ситуацію. Перш за все необхідно оцінити привабливість виробництва пива й конкурентну позицію ПрАТ “Оболонь”. Для цього доцільно скористатися моделлю М. Портера, згідно з якою привабливість оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів (місткість ринку, зростання ринку, циклічність чи сезонність ринку, структура конкуренції, рентабельність галузі, бар’єри входу, технологія, рівень інфляції, законодавство, соціальні, політичні, юридичні, екологічні проблеми тощо). При цьому оцінка кожного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх факторів на привабливість сектора ринку. Для виконання такої оцінки заповніть наведені в завданні табл. 1.5 і 1.6.

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

Бальна оцінка характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (1 – слабка, 5 - сильна).

Надалі необхідно перемножити бальну оцінку кожного фактора на його ваговий коефіцієнт. Результатом оцінювання привабливості галузі й конкурентної позиції СБО є сума розрахованих факторних показників відповідно.

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

До завдання 50

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 39 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 39

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

– матриця Мак-Кінсі (методика побудови якої наведена в рекомендаціях до завдання 54).

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

Візьмемо, наприклад, провід середнього діаметру. Розрахуємо частку ринку ПАТ „Капро”, виходячи з того, що обсяг продажу даного проводу в галузі складає 170 млн. грн., а відповідний обсяг продажу підприємства – 10,325 млн.грн. Отже:

$$\text{ЧРП} = (10,325 \cdot 100) / 170 = 6,08\%.$$

Розрахуємо частку ринку ПАТ „Капро”, виходячи з того, що обсяг продажу проводу середнього діаметру в галузі складає 110 тис. т., а відповідне значення для підприємства – 6,685 тис. т. Отже:

$$\text{ЧРП} = (6,685 \cdot 100) / 110 = 6,08\%.$$

Розміщення відповідних отриманих даних відбувається згідно з методикою, що наведена у вищевказаних завданнях.

Для проведення порівнянь треба ознайомитися з відповідними стратегіями, які пропонуються залежно від розташування продукції в матрицях БКГ та Мак-Кінсі.

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

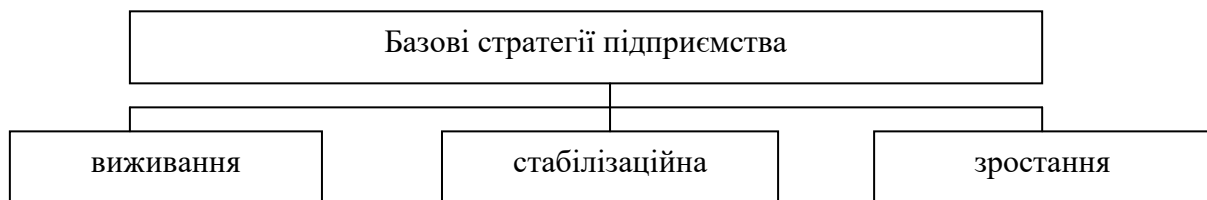
До завдання 51

Стратегія, інтерпретована як процес, передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Відтак альтернативність у виборі напрямків діяльності та

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 40 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 40

забезпечення способів конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії як його основного інструменту зокрема.

В основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі (рис. 1.8).



СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ

- зміна стратегії маркетингу;
- зміна товарної політики;
- жорстка економія ресурсів;
- удосконалення системи управління

- економія ресурсів;
- ревізія витрат;
- зменшення витрат і відновлення доходу;
- селективність;
- оновлення;
- консолідація;
- балансування на ринках;
- фінансова економія

- інтенсифікація ринку;
- проникнення на ринок;
- регіональна експансія;
- диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, конгломератна;
- кооперація;
- інтеграція;
- ЗЕД.



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 41 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 41

Рис. 1.8 – Основні стратегічні альтернативи

Формулювання стратегічних альтернатив дає відповіді на наступні запитання:

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

До завдання 52, 53

Для виконання відповідних завдань необхідно ознайомитися з методичними рекомендаціями до завдання 45, в яких наведено основні види загальнокорпоративних стратегій підприємства.

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

До завдання 54

Для вирішення даного завдання перш за все необхідно розрахувати сукупне значення двох факторів для кожного господарського підрозділу. Отже, слід визначити цінність фактора „привабливість ринку” для господарського підрозділу А, Б, В, Г окремо, а також цінність фактора „конкурентна позиція” для господарського підрозділу А, Б, В, Г окремо. Для цього оцінка кожного фактора відповідної категорії помножується на його

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 42 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 42

вагу, що відображає відносну значущість фактора. Потім сумується відносна значущість факторів по кожній категорії.

Наприклад, для господарського підрозділу А:

– цінність фактора „привабливість ринку” розраховується наступним чином:

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

– цінність фактора „ефективність бізнесу” розраховується в такий спосіб:

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

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

Далі необхідно побудувати матрицю Мак-Кінсі, яка має такий вигляд (рис.1.9).

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

Рис. 1.9 – Портфельний аналіз за методом Мак-Кінсі

Відмітимо, що матриця має три зони, що виділені різними кольорами.

1-ша зона – квадранти 1, 2, 3 – стратегія “Вкладення/Зростання”;

2-га зона – квадранти 4, 5, 6 – стратегія “Вибірковість/Доходи”;

3-тя зона – квадранти 7, 8, 9 – стратегія “Збирання врожаю/Ліквідація”.

Кожен квадрант має свою рекомендовану стратегію.

Згідно з розрахованими значеннями за матрицею визначити позиції господарських підрозділів компанії. Так, відповідно, для господарського підрозділу А нанесемо розраховані дані на відповідні осі (рис.1.10).

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

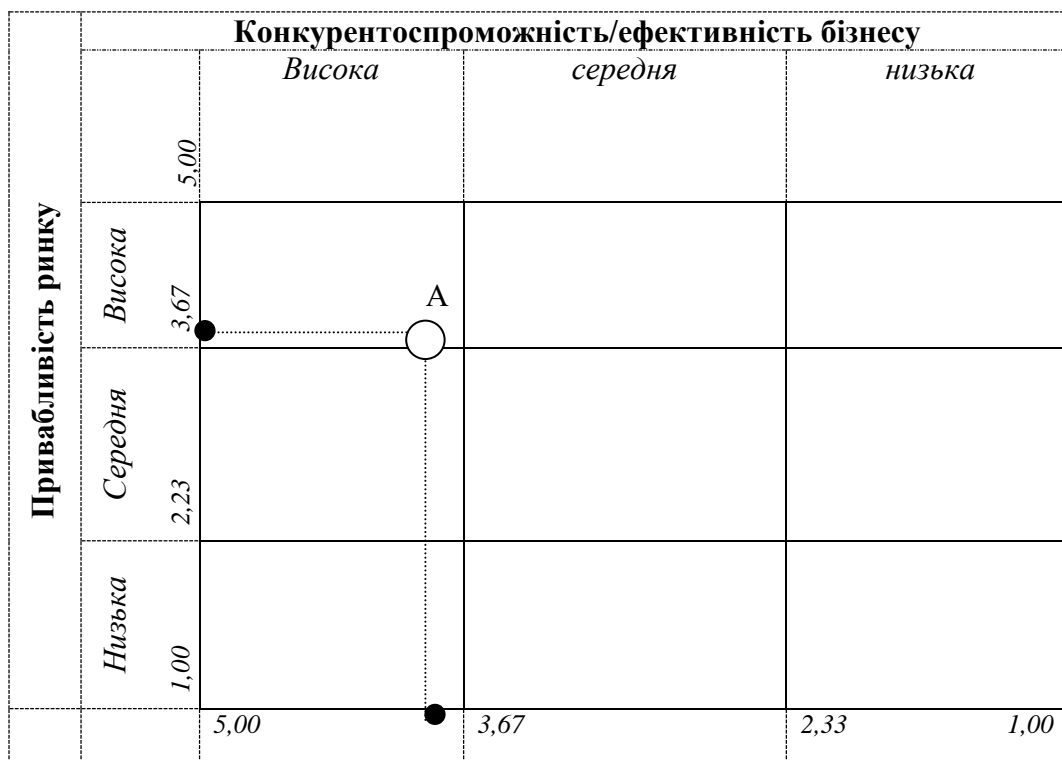


Рис. 1.10 – Вибір стратегічної позиції господарчого відділу А за матрицею Мак-Кінсі

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 44 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 44

Після рознесення позицій кожного з підрозділів підприємства “NNN” на матриці Мак-Кінсі треба запропонувати для кожного підрозділу стратегію подальшого розвитку, враховуючи те, що стратегічні позиції з часом можуть змінюватися.

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

До завдання 56

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

Оцінка здійснюється за чотирма групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства:

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

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

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 45 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 45

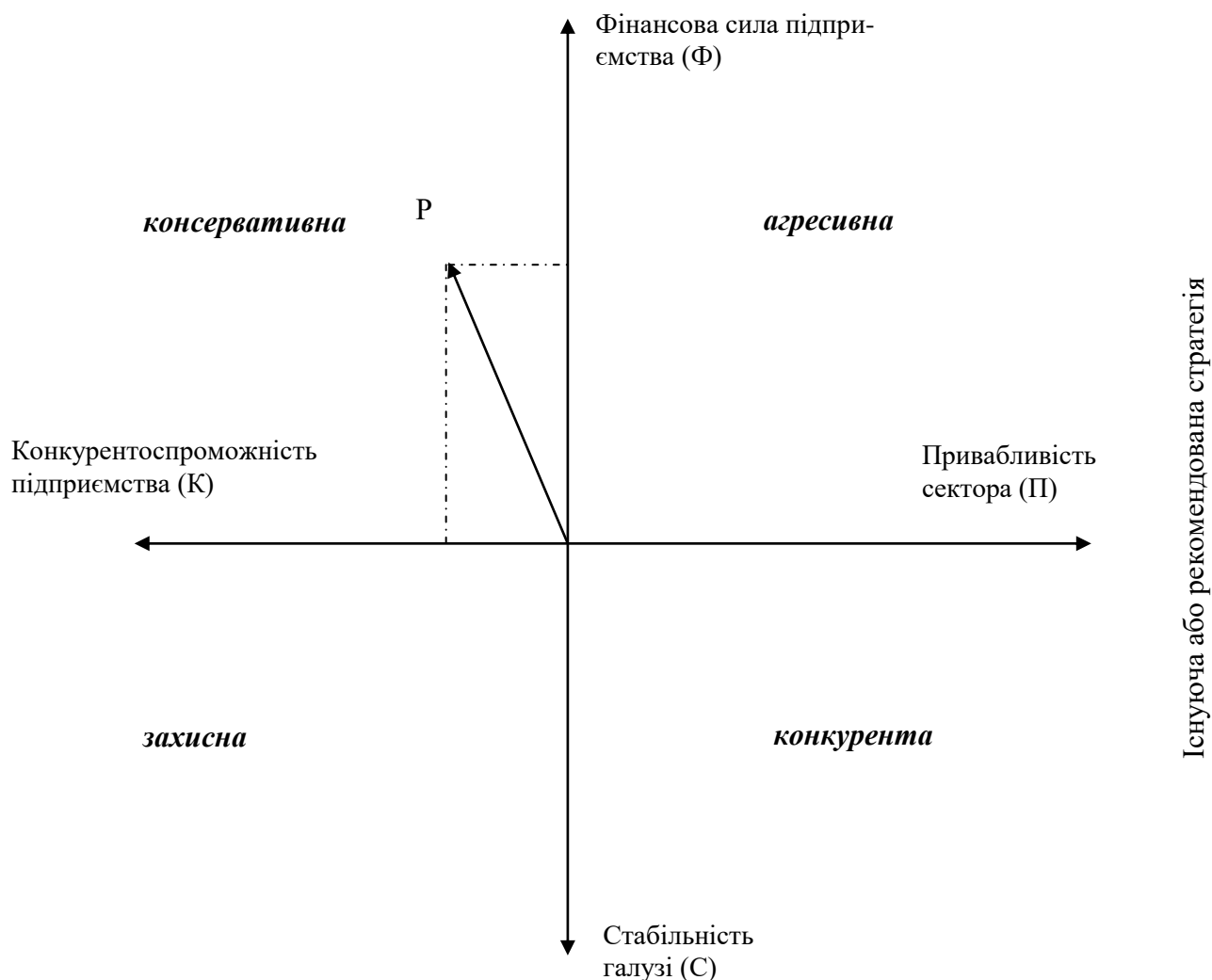
Вибір стратегії треба здійснити за допомогою матриці SPACE (рис.1.11). Для цього будують вектор, який вказує на рекомендований тип стратегії.

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

$$x = П+К;$$

$$y = С+Ф.$$

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



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 46 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 46

Рис. 1.11 - Оцінка стратегічного становища підприємства в методі SPACE

До завдання 57

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

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

Конкурентну позицію підприємства на ринку розраховують відповідно до критеріїв, які використовують при складанні матриці Мак-Кінсі (див. методичні вказівки до завдання). Однак, в методології ADL розрізняють п'ять конкурентних позицій фірми:

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

Для кожного виду бізнесу фірми «АССА», згідно з даними завдання, конкурентна позиція і стадія життєвого циклу є заданою. Їх необхідно розмістити на відповідних полях матриці ADL.

До завдання 59

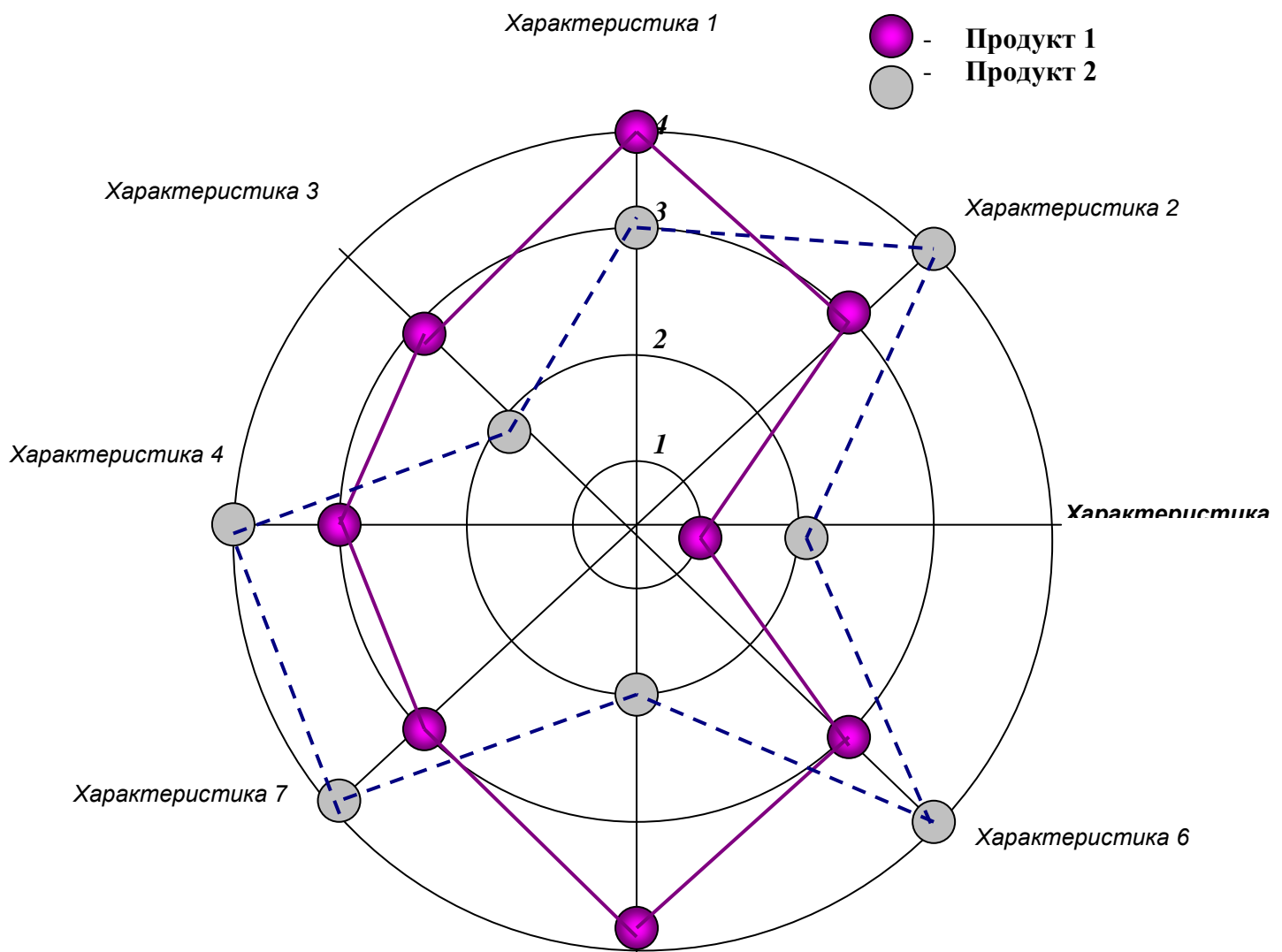
Для виконання цього завдання треба скористатися методикою побудови чек-листа для проведення бенчмаркінгу в галузі прийняття стратегічних рішень.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 47 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б-2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 47

Проведення попереднього аналізу відбувається шляхом порівняння загальних оцінок продукції „Росинка” і «Coca-Cola». Розраховують наявну різницю в балах і визначають ті характеристики, що забезпечують конкурентну перевагу одного товару над іншим.

Далі треба побудувати „павутинку”, що складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори, що виходять з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, які наведені в чек-листі. На кожному промені наносять шкалу від 0 до 4 (або інше максимальне значення в балах, яке було визначено при використанні методу експертних оцінок). Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають наведеній в листі кількості балів. Послідовно з’єднавши точки, отримуємо багатокутники по кожному продукту – “павутинку”. Як правило, для більш наглядного візуального сприйняття лінії, що означають фігури продуктів, наносять різним кольором. Наочно “павутинка” подана на рисунку.



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 48 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 48

Характеристика 8

Рис.1.12 – Бенчмаркінгова “павутинка” конкурентоспроможності товару

На основі побудованої „павутинки” зробіть висновки щодо вибору основних напрямків формування конкурентної стратегії „Росинка”.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 49 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 49

Список літератури

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление./ И. Ансофф – М.: Экономика, 1989.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібн. / В. Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с
6. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібн. / П. Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібник. / О. І Ковтун – 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – Київський національний економічний ун-т. – 1998. — 151с.
9. Назаренко О. В. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. / О.В. Назаренко – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2003. – 144 с.
10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. / А.П. Наливайко Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.:КНЕУ, 2001. – 227 с.
11. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. / В. Д Немцов, Л.Є Довгань - К.: КПІ – 2001. - 557 с.
12. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку підприємства: Короткий курс лекцій. / В. Ф Оберемчук – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
13. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
14. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова – Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. — 700 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 50 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 3/ 50

Навчальне видання

Методичні вказівки до виконання
індивідуального науково-дослідного завдання
з дисципліни

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування,
спеціальність 073 «Менеджмент»
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітній ступінь «Бакалавр»

Укладач: Юшкевич Олена Олександрівна

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 51 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 3/ 51</i>