

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**Кафедра економіки підприємства**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з дисципліни  
«Стратегія підприємства»  
для студентів денної та заочної форм навчання за  
напрямом 6.030504 – «Економіка підприємства»**

**Частина I**

**Затверджено методичною  
радою університету,  
протокол №\_\_\_ від \_\_\_\_\_**

**Харків, 2012**

Укладачі:

Большенко С.Ф., к.е.н., доц.  
Барбакова Л.В., асист.  
Башкатова С.А., асист.  
Єпішина І.М., асист.

Кафедра економіки підприємства

# ЗМІСТ

Мета і задачі занять	4
Тема 1 Основи планування стратегії на різних рівнях стратегічного управління	5
Тема 2 Формулювання місії підприємства, основних цілей та завдань	9
Тема 3 Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	15
Тема 4 Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ)	21
Тема 5 Стратегічний аналіз і планування портфелю підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (БКГ)	33
Тема 6 Стратегічний аналіз і планування портфелю підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі	40
Рекомендована література	46

## МЕТА І ЗАДАЧІ ЗАНЯТЬ

Виконання практичних занять є складовою навчального процесу, активною формою аудиторної роботи студентів.

Мета проведення практичних занять полягає у закріпленні та поглибленні знань теоретичних положень планування стратегії підприємства, одержанні навиків практичного застосування методів оцінки зовнішнього середовища підприємства, вибору оптимального варіанту стратегії з існуючих альтернатив та оцінки ефективності її реалізації.

Задачі занять – дати пояснення теоретичним аспектам планування стратегії підприємства; на конкретних прикладах продемонструвати методи оцінювання загроз та можливостей фірми, сильних та слабких сторін, формування стратегічного портфелю підприємства, проконтролювати виконання завдань студентами та диференційовано оцінити їх.

# ТЕМА 1

## ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ НА РІЗНИХ РІВНЯХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Мета* – набути практичні навички розробляти стратегії підприємства на різних рівнях стратегічного управління.

### **1. Основні теоретичні положення.**

Стратегія – це генеральний напрямок дії організації, слідування якому повинне привести її до поставленої мети.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

- визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- визначення можливих стратегічних зон господарювання;
- визначення стратегічних альтернатив та формування “стратегічного набору” підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);
- розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

У диверсифікованих компаніях розробляють чотирьохрівневі стратегії:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональні;
- операційні.

### **2. Форма проведення заняття.**

Заняття проводиться у формі семінару, на якому обговорюються такі питання:

1) Назвіть та характеризуйте етапи еволюції концепцій стратегічного управління.

2) Дайте визначення стратегії підприємства. Обґрунтуйте необхідність розробки стратегії для вітчизняного підприємства.

3) Назвіть та характеризуйте компоненти планування і реалізації стратегії підприємства.

4) На яких організаційних рівнях відбувається побудова стратегії? Характеризуйте стратегії кожного рівня, які розробляються у диверсифікованих компаніях.

5) Дайте характеристику етапам планування стратегії підприємства.

6) Яка наука обґрунтовувала поведінку підприємства на ринку до виникнення стратегії як науки?

### **3. Форма поточного контролю.**

Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом виконання тестових завдань.

*Тестове завдання:*

1. Стратегія визначає:

- 1) завдання виробничої програми підприємства;
- 2) напрями діяльності та розвитку підприємства;
- 3) потребу в ресурсах для підприємства;
- 4) склад поточного інвестиційного портфеля підприємства;
- 5) Д) номенклатуру і асортимент продукції підприємства.

2. До стратегічних рішень відносяться:

- 1) рішення щодо розширення частки ринку;
- 2) рішення щодо вдосконалення організації виробництва певного продукту;
- 3) рішення щодо преміювання працівників;
- 4) рішення щодо розширення масштабів бізнесу;
- 5) рішення щодо зміни ціни на продукт.

3. Система управління, що базується на розробці стратегій для окремих видів бізнесу це:

- 1) поточне управління за відхиленнями;
- 2) управління за цілями з орієнтацією на зовнішнє середовище;
- 3) управління від досягнутого економічного рівня;
- 4) управління операційне;

- 5) стратегічне управління.
4. Перша модель організації як об'єкта управління –
  - 1) складна ієрархічна система, розроблення якої ґрунтується на загальній теорії систем;
  - 2) модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці;
  - 3) модель механістичної конструкції;
  - 4) оптимізаційна модель;
  - 5) модель, що реалізує концепцію зацікавлених груп.
5. Друга модель організації як об'єкта управління –
  - 1) модель механістичної конструкції;
  - 2) модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці;
  - 3) модель людських ресурсів;
  - 4) складна ієрархічна система, розроблення якої ґрунтується на загальній теорії систем;
  - 5) модель, що реалізує концепцію зацікавлених груп.
6. Стратегія – це:
  - 1) генеральний напрямок дії організації, слідування якому повинне привести її до поставленої мети;
  - 2) план дій організації на короткострокову та довгострокову перспективу;
  - 3) сукупність методів управління, що забезпечують досягнення цілей;
  - 4) модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організацій;
7. Загальна стратегія – це:
  - 1) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;
  - 2) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища;

3) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

8. Вимогами до стратегії є:

- 1) ієрархічність;
- 2) статичність;
- 3) збалансованість;
- 4) орієнтація на ідеальну, недосяжну мету;
- 5) системність;
- 6) негнучкість;
- 7) довгостроковість.

9. До загальних стратегічних альтернатив розвитку підприємства належать:

- 1) скорочення;
- 2) виживання;
- 3) синергізм;
- 4) зростання;
- 5) ліквідація.

10. Сучасна концепція стратегії виходить з умов:

- 1) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- 2) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
- 3) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- 4) нестабільності внутрішньої структури підприємства;
- 5) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

**4. Рекомендована література:** [1, 3-4, 7, 10, 13].



## ТЕМА 2

# ФОРМУЛЮВАННЯ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ОСНОВНИХ ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ

*Мета* – оволодіти прийомами аналітично-логічного мислення для формулювання місії підприємства та основних його цілей, засвоїти технологію побудови "дерева цілей".

### 1. Основні теоретичні положення.

Основна загальна мета підприємства – чітко виражена причина його існування – позначається як його Місія.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти.

Наприклад, місія фірми "Авіон" – здійснювати безпечні і прибуткові повітряні перевезення пасажирів і вантажів".

Стратегічні цілі. Конкретизацією місії фірми є її стратегічні цілі, тобто постійні цілі протягом довгого періоду, на який здійснюється стратегічне планування. Для фірми "Авіон" такими цілями можуть бути:

- розширення сегменту ринку на трансатлантичних перевезеннях; підвищення безпеки польотів;

- підвищення загального і професійного рівня підготовки особового складу (льотчиків, техніків, стюардес, менеджерів і ін.);

- створення сприятливого соціального клімату в колективі;

- підтримка складу повітряного флоту і наземного забезпечення на рівні не нижче, ніж у конкурентів, і ін.

Очевидно, що для стратегічних цілей практично неможливо дати числові значення параметрів, які необхідно досягти, або термінів, в які це необхідно зробити. Спрощенням було б говорити, що термін виконання стратегічної мети, скажімо, 10 років. Правильніше не визначати термін, але обговорювати довгострокове планування на невизначений за часом період. Деякі стратегічні цілі,

наприклад, досягнення переваги над конкурентами, повинні виконуватися постійно.

Задачі фірми. Наступним рівнем конкретизації є задачі, які повинні бути вирішені для досягнення тієї або іншої стратегічної мети. Наприклад, для фірми "Авіон" задачами можуть бути: вихід на 99 % показника прибуття літака в строк; створення системи щорічної перепідготовки льотчиків і стюардес; щорічна закупівля не менше 3 сучасних літаків, і ін.

Конкретні завдання. Розглянемо, наприклад, приведені вище завдання для фірми "Авіон" – вихід на 99 % показника прибуття літака в строк. Перш за все, необхідно додати термін виконання, наприклад, протягом 2 років. Тоді задача стає конкретним завданням, для виконання якого необхідний подальший аналіз. Перш за все, з яких причин літаки не прибувають в строк? Деякі причини очевидні – стрічний вітер, який затримує літаки, бічний, який відхилює їх від оптимальної траси, розрахованої за відсутності вітру, і попутний, який доставляє їх в аеропорт призначення раніше терміну. Для виключення впливу вітру на момент прибуття літака необхідно розробити алгоритми управління повітряним судном і погодити їх з наземними службами. Можна поставити і стрічне питання – а чи всі рейси повинні прибувати точно в строк? Позитивна відповідь очевидна, якщо пункт призначення – крупний аеропорт, в якому кожна хвилину заходить на посадку 1-2 літаки. Якщо ж на польовий аеродром сідають 1-2 літаки в тиждень і рейс не є терміновим, то, очевидно, має сенс пожертвувати точністю прибуття ради, наприклад, економії палива або підвищення безпеки рейсу. Цілком розумна корекція конкретного завдання, задачі, стратегічної мети або навіть місії фірми в результаті ретельного аналізу при плануванні.

## **2. Форма проведення заняття.**

Заняття проводиться у формі семінару та виконання завдання з формулювання місії, цілей та завдань підприємства. Питання для обговорення:

1) Дайте визначення місії організації. Назвіть основні елементи місії.

2) Охарактеризуйте основні чинники, які необхідно враховувати при формулюванні місії організації.

3) Дайте визначення цілі організації. Яких вимог треба дотримуватися при формулюванні цілей?

4) Наведіть та характеризуйте класифікацію цілей. Яке призначення даної класифікації?

5) Розкрийте поняття ієрархії цілей і опишіть технологію побудови "дерева цілей".

### **3. Форма поточного контролю.**

Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом виконання тестових завдань та завдання на побудову "дерева цілей".

*Тестове завдання:*

1. При формулюванні місії організації повинні бути враховані наступні елементи:

- 1) коротке повідомлення про походження і розвиток організації;
- 2) стиль поведінки власників і управлінського персоналу;
- 3) визначення сфери діяльності у термінах ринку;
- 4) основні особливості і конкурентні переваги організації;
- 5) цілі діяльності організації.

2. Метою встановлення місії організації є:

- 1) внесення цільової направленості діяльності;
- 2) окреслення довгострокового напрямку розвитку;
- 3) надання організації індивідуальності;
- 4) прагнення усвідомити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

3. Місію організації розглядають у таких варіантах:

- 1) місія-призначення, тобто конкретне уявлення про причину виникнення та зміст існування організації;
- 2) місія-орієнтація – широке розгорнуте уявлення про поведінку організації;
- 3) місія-політика – концентрований вираз головних цілей на найближчий період і на перспективу.

4. За якими критеріями можна класифікувати цілі організації?
  - 1) рівень ієрархії;
  - 2) часовий період;
  - 3) сфера діяльності
  - 4) зміст діяльності.
  
5. За характером діяльності організації цілі поділяють на такі види:
  - 1) зростання;
  - 2) стабільності;
  - 3) маркетингові;
  - 4) скорочення;
  - фінансові.
  
6. Встановлення цілей передбачає проходження таких стадій:
  - 1) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту
  - 2) забезпечення їх виконання;
  - 3) проведення SWOT-аналізу;
  - 4) побудова ієрархії цілей;
  - 5) встановлення загальної мети організації;
  - 6) виявлення та аналіз тенденцій зміни оточення організації.
  
7. Сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:
  - 1) конкретність та вимірюваність;
  - 2) жорсткість щодо шляхів їх досягнення;
  - 3) реальність, досяжність;
  - 4) гнучкість;
  - 5) орієнтація на високий результат, успіх.
  
8. "Дерево цілей" трактують як:
  - 1) графічне зображення зв'язків організації із зовнішнім середовищем;
  - 2) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;
  - 3) графічне зображення співпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

### *Практичне завдання.*

Місія транспортного підприємства – здійснювати безпечні й прибуткові перевезення пасажирів автомобільним транспортом, максимально задовольняти потреби населення у транспортних послугах.

Сформулюйте основні цілі та підцілі підприємства, досягнення яких забезпечить умови для виконання визначеної ним місії. Для наочного зображення побудуйте дерево поставлених цілей.

Рішення.

"Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. "Дерево цілей" можна визначити, як "цільовий каркас" організації, явища чи діяльності.

Вимоги до побудови "дерева цілей" такі: повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

Приклад "дерева цілей" транспортного підприємства наведено на рис.2.1.

### **4. Рекомендована література: [3-7, 10, 13, 15, 19, 21].**



Рисунок 2.1 – "Дерево цілей" транспортного підприємства "Міура"

# ТЕМА 3

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА (МЕТОД SWOT – АНАЛІЗ)

*Мета* – оволодіти основними методами проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

### **1. Основні теоретичні положення.**

Після встановлення своєї місії й цілей керівництво підприємства повинне почати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає одержати важливі результати. Він дає підприємству час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин, час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

Аналіз внутрішніх сил підприємства необхідний для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Для вивчення внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства використовують метод SWOT - аналіз.

Особливість використання SWOT - аналізу (Сили - Слабості - Можливості - Загрози) полягає в тому, що цей метод дає можливість, зіставляючи всі можливі комбінації показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей, розробити велику кількість відповідних їм поточних стратегій.

SWOT - аналіз проводиться шляхом послідовного виконання таких етапів:

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих факторів зовнішнього середовища, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони.

Третій етап SWOT - аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз.

Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідних функціональних стратегій не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління.

## **2. Форма проведення заняття.**

Заняття проводиться у формі семінару та виконання практичного завдання зі стратегічного аналізу.

Питання для обговорення:

1) У чому полягає сутність стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?

2) Які інструменти використовуються у процесі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?

3) На яких принципах заснований стратегічний аналіз результативності діяльності СГП підприємства?

4) Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.

5) Розкрийте методику побудови SWOT - матриці.

## **3. Форма поточного контролю.**

Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом виконання тестових завдань та завдання на побудову SWOT - матриці.



*Тестове завдання:*

1. Зовнішнє середовище підприємства це:
  - 1) все, що знаходиться за межами підприємства;
  - 2) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
  - 3) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
  - 4) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.
  
2. Макросередовище впливає на економіку підприємства:
  - 1) через створення певної атмосфери бізнесу;
  - 2) через мікросередовище;
  - 3) безпосередньо;
  - 4) всіма трьома шляхами.
  
3. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:
  - 1) створюючи певну атмосферу;
  - 2) безпосередньо;
  - 3) опосередковано;
  - 4) через макросередовище.
  
4. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:
  - 1) загрози;
  - 2) можливості;
  - 3) критичні для підприємства фактори;
  - 4) все назване.
  
5. Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:
  - 1) від сил конкуренції, що діють у галузі;
  - 2) від вибору типу конкурентної стратегії;
  - 3) від першого і другого?;
  - 4) від першого і другого.
  
6. Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за М. Портером):

- 1) клієнти і постачальники;
- 2) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
- 3) загрози з боку товарів-субститутів;
- 4) загрози середовища?

7. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:

- 1) багатоваріантність;
- 2) взаємообумовленість факторів;
- 3) висока ефективність;
- 4) невизначеність?

8. Конкурентне середовище – це:

- 1) конкуренти;
- 2) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси;
- 3) обидві відповіді вірні;
- 4) правильна відповідь 2?

*Практичне завдання 1.* На основі результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (табл.3.1), зайнятого перевезенням вантажів, встановіть можливі парні комбінації: "можливості – слабкі сторони", "можливості – сильні сторони"; "сильні сторони – загрози", "слабкі сторони – загрози". Визначте ті, які треба врахувати для вибору стратегії. Дайте пропозиції щодо стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

*Рішення:*

Парні комбінації: "можливості – слабкі сторони", "можливості – сильні сторони"; "сильні сторони – загрози", "слабкі сторони – загрози" та альтернативи стратегій наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT- аналізу

	Зовнішнє середовище			
	Можливості		Загрози	
		Бал		Бал
	1. Вихід на нові ринки 2. Зниження податкових ставок 3. Зниження рівня конкуренції 4. Заключення довгострокових договорів з клієнтами 5. Придбання нової ділянки для розміщення АТП	3 2 1 3 3	1. Зниження цін конкурентами 2. Поява нових конкурентів 3. Зниження попиту 4. Скорочення доходів споживачів 5. Збільшення цін на паливо	2 1 3 3 1
Сильні сторони підприємства	Бал	С та М	С та З	
1. Висококваліфікований персонал 2. Чітка організація праці 3. Комплексність послуг 4. Використання інформаційних технологій	2 3 3 1			
Слабкі сторони підприємства	Бал	Сл та М	Сл та З	
1. Застарілий парк РС 2. Велика собівартість перевезень 3. Недостатня забезпеченість МТР 4. Віддаленість від клієнтів	3 3 1 1			

Таблиця 3.2 – Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Поле матриці	Комбінація С та Сл сторін з М та З	Бал	Можливі альтернативи
С та М	1. Комплексність послуг Вихід на нові ринки 2. Чітка організація праці Укладення довгострокових договорів	3 3 3 3	Диверсифікація вертикальна Горизонтальна інтеграція
С та З	1. Комплексність послуг Зниження попиту 2. Чітка організація праці Скорочення доходів споживачів	3 3 3 3	Вертикальна інтеграція Стратегія скорочення
Сл та З	1. Застарілий парк РС Зниження попиту	3 3	Стратегія ліквідації Горизонтальна диверсифікація
Сл та М	1 Віддаленість від клієнтів Вихід на нові ринки 2. Недостатня забезпеченість МТР Узгодження довгострокових договорів	1 3 1 3	Диверсифікація горизонтальна, вертикальна інтеграція вертикальна (постачальники)

**4. Рекомендована література: [3-7, 15, 21-22].**

## ТЕМА 4

# ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ (СЗГ)

*Мета* – оволодіти методикою оцінки привабливості стратегічної зони господарювання та прийняття оптимальних рішень щодо вибору перспективного сегменту ринку.

### **1. Основні теоретичні положення.**

Для порівняння декількох сегментів ринку застосовують спеціальні методи оцінки їхньої привабливості з метою вибору перспективних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Один з методів оцінки запропонований відомим вченим І. Ансофом набув визнання і продовжує удосконалюватися іншими вченими. Метод заснований на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ і основними критеріями оцінки її перспективи. Такими критеріями є перспективи зростання попиту, рентабельності, нестабільні та ключові чинники успіху. Приклад застосування даного методу наведено нижче у вирішенні задачі.

**2. Форма проведення заняття.** Заняття проводиться у формі семінару та виконання завдання з вибору найбільш привабливої СЗХ.

Питання для обговорення.

- 1) Що таке "стратегічна зона господарювання"?
- 2) Опишіть методику оцінки привабливості стратегічної зони господарювання.
- 3) Які параметри можна використовувати додатково для стратегічного аналізу й оцінки СЗГ?
- 4) Яким стратегічним вимогам повинний відповідати портфель СЗГ підприємства?

**3. Форма поточного контролю.** Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом виконання тестових завдань та завдання на оцінку привабливості стратегічної зони господарювання.

*Тестове завдання:*

1. Стратегічна зона господарювання – це
  - 1) сегмент середовища на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність;
  - 2) стратегічний контекст підприємства;
  - 3) зона прийняття стратегічних рішень;
  - 4) сегмент ринку, де приймаються виключно стратегічні рішення
  
2. Критерії оцінки привабливості потенційних СЗГ:
  - 1) можливі синергетичні ефекти;
  - 2) чи не перекривають затрати на вхід у СЗГ очікувані доходи від цієї СЗГ;
  - 3) відповідність СЗГ цілям підприємства;
  - 4) всі відповіді правильні.
  
3. Стратегічний бізнес-центр – це:
  - 1) консультаційна фірма, яка надає послуги з розробки стратегій;
  - 2) підрозділ апарату управління підприємства, який займається стратегічним менеджментом на підприємстві;
  - 3) організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця підприємства, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну бізнес-стратегію;
  - 4) підприємство, яке розробляє стратегії.
  
4. Кількість виділених СЗГ підприємства безпосередньо залежить від:
  - 1) ширини диверсифікації фірми;
  - 2) обсягів виробництва;
  - 3) сильних сторін фірми;
  - 4) загроз зовнішнього оточення
  
5. Виробленню ефективної стратегічної позиції сприяє:
  - 1) розширення СЗГ;

- 2) заміна СЗГ на СЗР;
- 3) диверсифікація СЗГ
- 4) звуження СЗГ.

6. Сегментація – це:

- 1) виділення СЗГ, на яких діє підприємство;
- 2) поділ підприємства на функціональні підрозділи;
- 3) визначення конкурентів підприємства;
- 4) стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому оточенні.

7. Стратегічна зона ресурсів – це:

- 1) сектор бізнесу підприємства;
- 2) напрямки використання ресурсів підприємства;
- 3) сукупність ресурсів, які дозволяють сформулювати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми;
- 4) стратегія ресурсного забезпечення фірми.

8. Для яких типів ресурсів будується СЗР?

- 1) усіх необхідних для фірми;
- 2) тільки матеріальних;
- 3) тільки фінансових;
- 4) тільки дефіцитних для фірми.

*Практичне завдання.* За результатами маркетингових досліджень світового ринку адипінової кислоти (АДК), провести оцінку привабливості стратегічних зон господарювання підприємства ЗАТ "Азот": ринків АДК Північної Америки і Західної Європи. Розробити стратегічні рекомендації підприємству щодо освоєння даних СЗГ.

*Рішення.* Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ) у перспективі проводиться з використанням експертного методу опитування і складається з чотирьох етапів:

- 1) оцінка змін у перспективі росту СЗГ (G) (табл.4.1);
- 2) оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (R) (табл. 4.2);
- 3) оцінка рівня майбутньої нестабільності в СЗГ (– можливості,  $Q^*$  – небезпеки);

4) оцінка привабливості СЗГ (S).

Середня оцінка змін у перспективі росту СЗГ ( $\bar{G}$ ) визначається за даними табл. 4.1 за допомогою формули:

$$\bar{G} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n} \quad (4.1)$$

де  $B_i$  – оцінка зміни  $i$ -го параметра в перспективі росту СЗГ, бали;  
 $n$  – кількість параметрів, що характеризують перспективи росту СЗГ.

Таблиця 4.1 – Оцінка змін у перспективі росту СЗГ

Параметри		Шкала інтенсивності, бали <sup>1</sup>		
		-5	0	+5
1	Темп росту галузі промисловості	понизиться	підвищиться	
2	Приріст чисельності споживачів даної галузі	понизиться	підвищиться	
3	Динаміка географічного розширення ринків	розшириться	звужиться	
4	Ступінь відновлення продукції	понизиться* <sup>2</sup>	підвищиться*	
5	Ступінь відновлення технології	понизиться*	підвищиться*	
6	Рівень насичення попиту	підвищиться	знизиться	
7	Суспільна прийнятність товару	знизиться	підвищиться	
8	Державне регулювання витрат	посилиться	ослабне	
9	Державне регулювання росту	посилиться	ослабне	
СУМА БАЛІВ				
Загальна оцінка змін у перспективі росту (G)				

Таблиця 4.2 – Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ

Параметри		Шкала інтенсивності, бали		
		-5	0	+5
1	Кодифікація обсягу продажів	підвищяться	понижаться	
2	Закінчення таблиці 4.2	підвищяться	понижаться	
Параметри		Шкала інтенсивності, бали		

<sup>1</sup> Якщо у майбутньому збережуться колишні характеристики, оцінка ставиться в середині шкали, тобто дорівнює 0 балів.

<sup>2</sup> \* Характерно для підприємств, які стійкі у фінансовому відношенні, тому що дані параметри можуть виступати факторами їхньої конкурентної переваги на ринку; для підприємств, що знаходяться в умовах фінансової кризи – ситуація зворотна.



		-5	0	+5
3	Циклічність попиту	підвищиться		понизиться
4	Рівень попиту порівняно з потужністю	понизиться		підвищиться
5	Відновлення складу продукції	порідшають *		почастішають *
6	Тривалість життєвих циклів	скоротиться		збільшиться
7	Витрати на НДДКР	понижаться *		підвищаться *
8	Агресивність головних конкурентів	підвищиться		понизиться
9	Конкуренція закордонних фірм	підвищиться		понизиться
10	Конкуренція на ринках ресурсів	підвищиться		понизиться
11	Інтенсивність торгової реклами	підвищиться		понизиться
12	Обслуговування після продажу	підвищиться		скоротиться
13	Ступінь задоволення споживачів	понизиться		підвищиться
14	Державне регулювання конкуренції	посилиться		ослабшає
15	Тиск споживачів	підвищиться		понизиться
СУМА БАЛІВ				
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності (R)				

Середня оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ () визначається за даними табл. 4.2 за формулою:

$$\bar{R} = \frac{\sum_{j=1}^m B_j}{m}, \quad (4.2)$$

де  $B_j$  – оцінка зміни  $j$ -го параметра в перспективі рентабельності СЗГ, бали;  
 $m$  – кількість параметрів, що характеризують перспективи рентабельності СЗГ.

Середня оцінка рівня нестабільності у СЗГ () визначається за даними табл. 4.1-4.2 за допомогою формули:

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{B}_i + \sum_{j=1}^m \bar{B}_j}{n + m}, \quad (4.3)$$

де  $\bar{B}_i$ ,  $\bar{B}_j$  – негативні оцінки змін  $i$ -го та  $j$ -го параметрів у перспективі росту і рентабельності СЗГ, бали;

$\bar{n}$ ,  $\bar{m}$  – кількість негативних параметрів, що характеризують перспективи росту і рентабельності СЗГ.

Середня оцінка рівня стабільності у СЗГ ( $\bar{Q}^*$ ) визначається за даними табл. 4.1-4.2 за формулою:

$$\bar{Q}^* = \frac{\sum_{i=1}^n B_i^+ + \sum_{j=1}^m B_j^+}{n^+ + m^+}, \quad (4.4)$$

де  $B_i^+$ ,  $B_j^+$  – позитивні оцінки змін  $i$ -го та  $j$ -го параметрів у перспективі росту і рентабельності СЗГ, бали;

$n^+$ ,  $m^+$  – кількість позитивних параметрів, що характеризують перспективи росту і рентабельності СЗГ.

Оцінка привабливості СЗГ ( $S$ ) визначається за формулою:

$$S = \lambda \times \bar{G} + \beta \times \bar{R} + \gamma \times \bar{Q} + \delta \times \bar{Q}^*, \quad (4.5)$$

де  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  – коефіцієнти значущості факторів, які встановлені експертами (керівниками СЗГ) за умови:

$$\lambda + \beta + \gamma + \delta = 1, \quad (4.6)$$

Експертні оцінки змін у перспективах росту і рентабельності ЗАТ "Азот" (ринку АДК Північної Америки і Західної Європи) представлені у табл. 4.3-4.4.

Таким чином, оцінка привабливості ринків АДК Північної Америки і Західної Європи показала, що у всіх СЗГ підприємство практично не має перспектив діяльності (негативні оцінки).

З двох СЗГ більш сприятлива ситуація для підприємства складається на ринку Західної Європи, так як негативне значення оцінки привабливості менше.

Незважаючи на прогнозовані досить стабільні умови ринку в Таблиця 4.3 – Оцінка змін у перспективі росту ЗАТ "Азот" на ринку АДК

№ п/п	Параметри	Оцінка, бали	Результати аналізу зовнішнього	Оцінка,	Результати аналізу зовнішнього
-------	-----------	--------------	--------------------------------	---------	--------------------------------

		середовища відносно перспектив росту у СЗГ "Північна Америка"		бали		середовища відносно перспектив росту у СЗГ "Західна Європа"	
		-5	+5	-5	+5		
1	Темп росту галузі промисловості		+1	ріст попиту на АДК у середньому на 2 % у рік		+2	ріст попиту на АДК у середньому на 5-6 % у рік; очікується розвиток виробництва пластифікаторів
2	Приріст чисельності споживачів даної галузі		+1	розширення чисельності виробників композиційних пластиків, нейлону		+2	поява нових виробників, що використовують нейлон, поліефірні поліолі; розвиток виробництва пластифікаторів
3	Динаміка географічного розширення ринків	-1		розширення географічних сегментів ринку	-2		поява нових географічних сегментів ринку
4	Ступінь відновлення продукції		0	немає можливостей відновлення (продукція стандартизована)		0	немає можливостей відновлення (продукція стандартизована)
5	Ступінь відновлення технології	-2		конкуренти вводять нові виробництва АДК на основі більш прогресивних технологій	-2		конкуренти вводять нові виробництва АДК на основі більш прогресивних технологій
6	Рівень Закінчення таблиці 4.3			споживання АДК у середньому на 10% виробництво (дефіцит)		+2	ненасичений (у зв'язку зі швидкими темпами росту попиту)
№ п/п	Параметри	Оцінка, бали		Результати аналізу зовнішнього середовища відносно перспектив	Оцінка, бали		Результати аналізу зовнішнього середовища відносно

		-5	+5	росту у СЗГ "Північна Америка"	-5	+5	перспектив росту у СЗГ "Західна Європа"
7	Суспільна прийнятність товару		+1	заклики в ЗМІ помітного впливу на рівень зростаючого попиту не роблять	-1		споживачі не задоволені якістю АДК з України
8	Державне регулювання витрат	-1		імпорт АДК знаходиться у сфері державного регулювання і контролю (додаткові витрати імпортерів)		+1	імпорт АДК не регулюється державою
9	Державне регулювання росту	-2		імпорт АДК знаходиться у сфері державного регулювання і контролю (установлення квот імпортерам у зв'язку з ростом обсягів пропозиції АДК на внутрішньому ринку країни)		+2	імпорт АДК не регулюється державою
СУМА БАЛІВ		-5	+4		-5	+9	
Загальна оцінка змін у перспективі росту (G)		-3			+2		

Таблиця 4.4 – Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ ЗАТ "Азот" на ринку АДК

№ п/ п	Параметри	Оцінка, бали		Результати аналізу зовнішнього середовища відносно перспектив рентабельності у СЗГ "Північна Америка"	Оцінка, бали		Результати аналізу зовнішнього середовища відносно перспектив рентабельності у СЗГ "Західна Європа"
		-5	+5		-5	+5	
1	Коливання обсягу продажів	-2		можливі в зв'язку з ростом обсягів пропозиції АДК на внутрішньому ринку країни і розширенням виробництва АДК конкурентами	-1		можливі в зв'язку з розширенням виробництва АДК конкурентами
2	Коливання цін	-1		коливаються в межах 100 \$/т, тобто 6-7 %	-1		коливаються в межах 200 \$/т, тобто на 16%, однак прогнозується підвищення цін на 3- 6 %
3	Циклічність попиту	0		відсутня	0		відсутня
4	Рівень попиту стосовно потужності		+2	перевищує при наявності дефіциту		+2	перевищує з урахуванням швидких темпів росту попиту
5	Віднове- ння складу продукції	0		немає можливостей відновлення (продукція стандартизована)	0		немає можливостей відновлення (продукція стандартизована)
6	Тривалість життєвих циклів	0		не зміниться	0		не зміниться

Продовження таблиці 4.4

№ п/ п	Параметри	Оцінка		Результати аналізу середовища відносно перспектив рентабельності у СЗГ "Північна Америка"	Оцінка, али		Результати аналізу зовнішнього середовища відносно перспектив рентабельності у СЗГ "Західна Європа"
		-5	+5		-5	+5	
7	Витрати на НДДКР	-2		у конкурентів вище, тому що вони вводять нові виробництва АДК	-2		у конкурентів вище, тому що вони вводять нові виробництва АДК
8	Агресивність головних конкурентів	-2		підвищиться, тому що конкуренти вводять нові виробництва АДК	-3		підвищиться, тому що конкуренти вводять нові виробництва АДК
9	Конкуренція закордонних фірм	-2		підвищиться, тому що всі конкуренти закордонні фірми	-3		підвищиться, тому що всі конкуренти закордонні фірми
10	Конкуренція на ринках ресурсів		0	не зміниться, тому що немає імпорту ресурсів із країни	-3		підвищиться, тому що має місце імпорт бензолу з Європи
11	Інтенсивність торгової реклами	-1		підвищиться, а СДВП складніше активізувати власну рекламу АДК в країні	-1		підвищиться, а СДВП складніше активізувати власну рекламу АДК в СЗГ
12	Обслуговування після продажу		0	не зміниться	0		не зміниться
13	Ступінь задоволення споживачів		+1	заклики в СМІ помітного впливу на рівень зростаючого споживчого попиту не роблять	-2		споживачі АДК не задоволені якістю АДК з України

Закінчення таблиці 4.4		Оцінка		Результати аналізу	Оцінка, бали		Результати аналізу зовнішнього середовища відносно перспектив рентабельності у СЗГ "Західна Європа"	
Параметри		-5	+5	середовища відносно перспектив рентабельності у СЗГ "Північна Америка"	-5	+5		
14	Державне регулювання конкуренції	-1		імпорт і експорт АДК знаходиться у сфері державного регулювання і контролю		+2	імпорт і експорт АДК не регулюється державою	
15	Тиск споживачів	0			-1		прогнозується незначний опір споживачів експорту АДК з України	
СУМА БАЛІВ		-11	+3		-17	+4		
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності (R)					-8			-13

Розрахунок оцінки привабливості СЗГ ЗАТ "Азот" на ринку адипінової кислоти (АДК) наведений у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Оцінка привабливості СЗГ ЗАТ "Азот" на ринку АДК

Показники	Північна Америка, бали	Західна Європа, бали	Значущість
Загальна оцінка змін у перспективі росту ( $G$ )	-3	+2	
Середня оцінка змін у перспективі росту ( $\bar{G}$ )	-0,33	+0,22	0,20

Закінчення таблиці 4.5

Показники	Америка, бали	Західна Європа, бали	Значущість
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності ( $R$ )	-8	-13	
Середня оцінка змін у перспективі рентабельності ( $\bar{R}$ )	-0,53	-0,87	0,30
Загальна оцінка нестабільності ( $Q$ )	-16	-22	
Середня оцінка нестабільності ( $\bar{Q}$ )	-1,4	-1,8	0,25
Загальна оцінка стабільності ( $Q^*$ )	+7	+13	
Середня оцінка стабільності ( $\bar{Q}^*$ )	+1,2	+1,9	0,25
Оцінка привабливості СЗГ (S)	-0,275	-0,192	1,00

даній СЗГ (1,9 бали), у підприємства практично відсутні перспективи росту (+0,22 бала) та існують дуже незначні перспективи рентабельної діяльності (-0,87 бала).

Для підвищення привабливості на розглянутих СЗГ ЗАТ "Азот" необхідно приділити першочергову увагу підвищенню якості АДК при скороченні експорту продукції за демпінговими цінами. Можливим резервом підвищення якості АДК підприємства є модернізація діючого виробництва продукції, що особливо актуально при розширенні та реконструкції виробничих потужностей конкурентами.

#### 4. Рекомендована література: [3-7, 15, 21-22].



## ТЕМА 5

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ (БКГ)

*Мета* – одержати практичні навички використання методу портфельного аналізу БКГ для вибору стратегій відносно різних видів бізнесу підприємства.

### **1. Основні теоретичні положення.**

В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар - «проблема»), ріст (товар - «зірка»), зрілість (товар - «дійна корова») і спад (товар - «собака»). Для оцінки конкурентоздатності окремих бізнесів використовуються два критерії: темп росту галузевого ринку; відносна частка ринку. Темп росту ринку визначається як середньозважене значення темпів росту різних сегментів ринку, у яких діє підприємство, або приймається рівним темпу росту валового національного продукту. Темпи росту галузі 10 % і більше розглядаються як високі.

Відносна частка ринку визначається розподілом частки ринку розглянутого бізнесу на частку ринку найбільшого конкурента.

Значення частки ринку, рівне 1, відокремлює продукти – ринкові лідери – від послідовників. У такий спосіб здійснюється розподіл бізнесів (окремих продуктів) на чотири різні групи (рис.5.1).

### **2. Форма проведення заняття.**

Заняття проводиться у формі семінару та виконання практичного завдання.

Питання для обговорення.

1. У чому, на Ваш погляд, полягають труднощі проведення стратегічного аналізу і планування портфелю товарів за допомогою матриці БКГ на вітчизняних підприємствах?

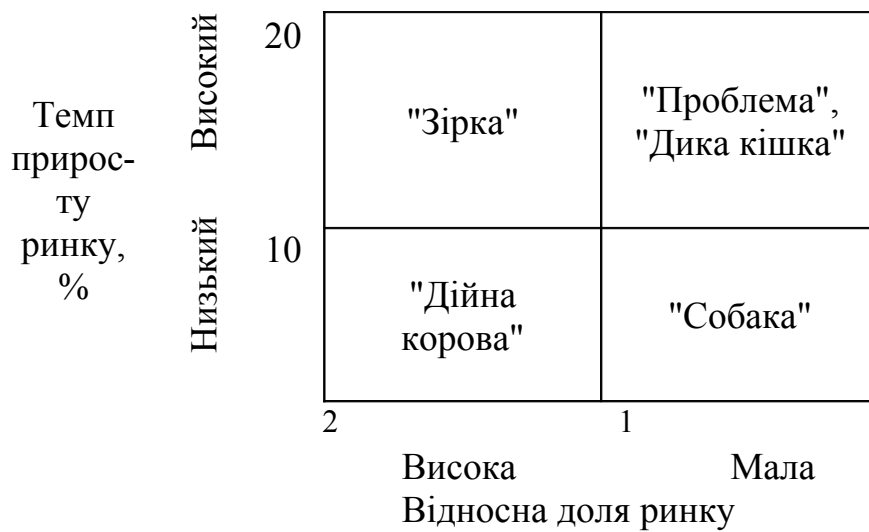


Рисунок 5.1– Матриця ріст /частка ринку Бостонської консультативної групи

2. У яких умовах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати рекомендації матриці БКГ?
3. З якою метою використовують модель БКГ?
4. Які недоліки має модель БКГ?
5. Яку стратегію можна рекомендувати "дійним коровам"?
6. Яку стратегію можна рекомендувати "собакам", а яку "зіркам"?

*Практичне завдання.*

АТ "Мікромашина" випускає 3 основних види продукції: електрофени, електрокавомолки, електробритви. На підставі даних, які представлені у табл.5.1:

Таблиця 5.1 – Характеристика продажу АТ "Мікромашина"

(тис. шт.)

Вид продукції	Рік	Місткість ринку	Продаж	
			АТ "Мікромашина"	ведучого конкурента
Електрофен	2009	2 499	276	300
	2010	2 747	323	300
Електрокаво-молка	2009	1 163	264	300
	2010	1 347	388	300
Електробритва	2009	3 430	444	700
	2010	3 500	601	700

- а) побудувати матрицю БКГ;
- б) охарактеризувати ринкові позиції кожного СГП і підприємства в цілому;
- в) за допомогою рекомендацій матриці БКГ розробити стратегії діяльності для кожного СГП підприємства;
- г) сформулювати збалансований стратегічний набір для підприємства в цілому.

Рішення:

Матриця БКГ будується на основі двох параметрів: темпу приросту ринку і відносної частки підприємства на ринку.

Темп приросту ринку ( $T_{np}$ ) визначається за формулою:

$$(5.1)$$

де  $E_0, E_1$  – місткість ринку в звітному і базовому періодах відповідно.

Відносна частка ринку підприємства (ВЧР) визначається за формулою:

$$(5.2)$$

де  $\frac{I_{\text{підприємства}}}{I_{\text{ведучого конкурента}}}$  – частка ринку підприємства і ведучого конкурента відповідно;

$I_{\text{підприємства}}, I_{\text{ведучого конкурента}}$  – обсяг продажу продукції підприємства і ведучого конкурента відповідно.

Розрахунок параметрів матриці БКГ представлений у табл. 5.2.

На підставі даних табл. 5.2 будується матриця БКГ (рис. 5.2): По горизонтальній осі матриці відкладається відносна частка ринку, при цьому середній рівень відповідає 1.0, що означає рівність ринкових часток підприємства і лідера ринку; по вертикальній осі відкладається темп приросту ринку. Рубіж між високою і низькою швидкістю росту встановлюється на основі галузевого аналізу,

Таблиця 5.2 – Допоміжна таблиця для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Темп приросту ринку, %	Відносна частка ринку АТ "Мікромашина"	Частка продукції у портфелі
Електрофен	9,9	1,08	0,25
Електрокавомолка	15,8	1,29	0,30
Електробритва	2,0	0,86	0,45

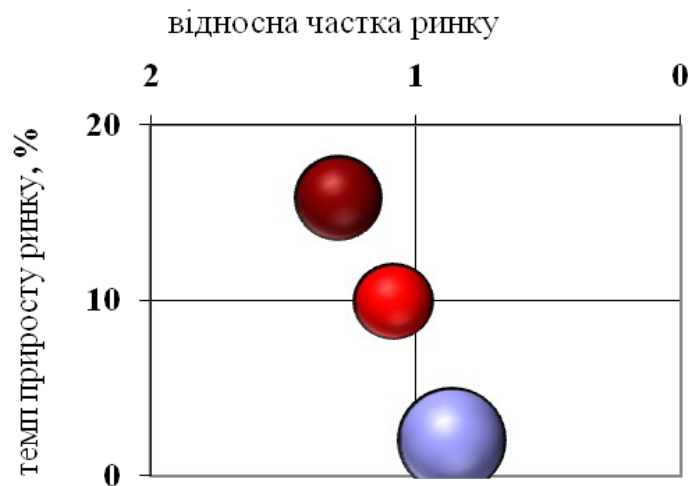


Рисунок 5.2 – Матриця БКГ для АТ "Мікромашина"

але як досить розповсюджені розглядаються темпи приросту на рівні 10 % у рік;

розміри (діаметри) кіл відповідають частці кожного продукту (СГП) в обсязі продажу підприємства.

Відповідно до матриці БКГ найбільш перспективною продукцією АТ "Мікромашина" є електрокавомолки. Стратегічний господарський підрозділ, що випускає кавомолки, займає положення лідера на зростаючому ринку, відповідно до цього у матриці БКГ має ранг "зірки". Цьому СГП підприємства необхідно підтримувати, розвивати, збільшувати обсяги продажу електрокавомолок, застосовуючи одну з альтернативних стратегій для "зірок":

стратегію розвитку, яка передбачає виділення засобів для інтенсифікації діяльності СГП із метою підвищення його ринкової частки;

стратегію підтримки конкурентних переваг, яка полягає в збереженні СГП ринкових позицій "зірки".

Найменш привабливою продукцією АТ "Мікромашина" є електробритви, тому що це СГП діє на повільно зростаючому ринку і займає більш слабкі позиції порівняно з ведучим конкурентом. У матриці БКГ електробритви мають ранг "собаки". За наявності попиту на бритви підприємству якийсь час варто застосовувати до даного СГП:

стратегію підтримки конкурентних переваг, зберігаючи існуючі позиції в квадранті "собак";

стратегію "збору врожаю", яка передбачає скорочення маркетингових зусиль з метою отримання поточного прибутку, з переходом у наслідку до стратегії елімінації, тобто виключення з портфеля підприємства СГП (при відсутності синергетичного ефекту).

Продукція електрофен АТ "Мікромашина" займає не дуже стійке лідируюче положення на ринку із середніми темпами росту попиту. У матриці БКГ СГП, що випускає електрофени, знаходиться в центрі: майже на границі між квадрантами "зірок" і "дійних корів". Цьому СГП варто приділити особливу увагу, оскільки можливо його "переміщення" у кожний із інших квадрантів матриці БКГ унаслідок зміни ринкової частки чи темпу приросту ринку. Тому керівництву підприємства в залежності від перспективності продукції, наявності ресурсів, інтенсивності конкуренції на ринку, запасу часу для реалізації управлінських рішень (з точки зору життєвого циклу товару) необхідно вибрати одну з альтернативних стратегій:

стратегію розвитку з метою переведу СГП у ранг "зірок";

стратегію підтримки конкурентних переваг, спрямовану на збереження позицій СГП у квадранті "дійних корів".

Проведений стратегічний аналіз дає підстави зробити висновок, що поточний стан АТ "Мікромашина" у цілому в 2010 р. є задовільним, оскільки підприємство має СГП, які діють на зростаючих, перспективних ринках збуту – електрокавомолки та електрофени. Однак необхідно підкреслити: найбільшу питому вагу в портфелі підприємства займає СГП, яке виробляє бритви (45%) і має ранг "собаки", що свідчить про генерацію ним, імовірно, значних, але короткострокових прибутків. Внаслідок цього в перспективі положення підприємства в цілому може погіршитися.

Прибутки, отримані від виробництва електробритов, можуть інвестуватися в підтримку і розвиток СГП, що випускає електрокавомолки, а підтримка ринкових позицій СГП – виробника електрофенів здійснюється на основі самофінансування (реінвестування). Отже, портфель підприємства можна оцінити як перспективний, прибутковий і збалансований.

Збалансований стратегічний набір для підприємства в цілому може бути сформований у такий спосіб:

1) За наявності значних ресурсів необхідно реалізувати:

стратегію розвитку СГП, що випускають електрокавомолки та електрофени, за допомогою підвищення якості продукції, установлення низьких цін, проведення рекламних кампаній, надання додаткового сервісного обслуговування, освоєння нових сегментів і ринків, сфер і областей застосування продукції й ін., тобто за допомогою використання стратегій глибокого проникнення на ринок, розвитку товару, розвитку ринку;

стратегію підтримки конкурентних переваг СГП-виробника електробритов, використовуючи стратегії глибокого проникнення на ринок чи розвитку товару;

2) За наявності достатніх ресурсів потрібно здійснити:

стратегію розвитку одного зі СГП підприємства: чи того, що випускає електрокавомолки, чи того, що виробляє електрофени (у залежності від їхньої перспективності і потреб у фінансуванні) за допомогою реалізації стратегій глибокого проникнення на ринок, розвитку товару чи розвитку ринку;

стратегію підтримки конкурентних переваг другого менш перспективного із СГП підприємства: того, що виробляє електрокавомолки чи електрофени, застосовуючи стратегії глибокого проникнення на ринок чи розвитку товару;

стратегію "збору врожаю" для виробництва електробритов, що дозволить дістати додаткові кошти для фінансування розвитку перспективних СГП підприємства;

3) За відсутності достатніх ресурсів у підприємства необхідно реалізувати: стратегію підтримки конкурентних переваг СГП, що виробляють електрокавомолки та електрофени, здійснюючи стратегію глибокого проникнення на ринок; стратегію "збору врожаю" для СГП, що випускає бритви.

Таким чином, керівництву АТ "Мікромашина" потрібно обрати один із трьох варіантів стратегічного набору в залежності від прогнозів ринкової ситуації, генеральної мети, наявних ресурсів підприємства та ін.

### 3. Форма поточного контролю знань – самостійна робота.

*Завдання на самостійну роботу.*

На рис. 5.3 представлені ринкові позиції СГП двох конкуруючих підприємств. Розміри кіл відповідають частці кожного СГП в обсязі продажу підприємства.

За даними рис. 5.3: охарактеризувати та порівняти ринкові позиції конкуруючих СГП підприємств; оцінити та порівняти ринкові позиції підприємств у цілому і їхні портфелі за критеріями прибутковості, перспективності та збалансованості; провести стратегічний аналіз ринкових можливостей для кожного СГП підприємств; на підставі рекомендацій матриці БКГ розробити збалансовані стратегічні набори для підприємств у цілому.

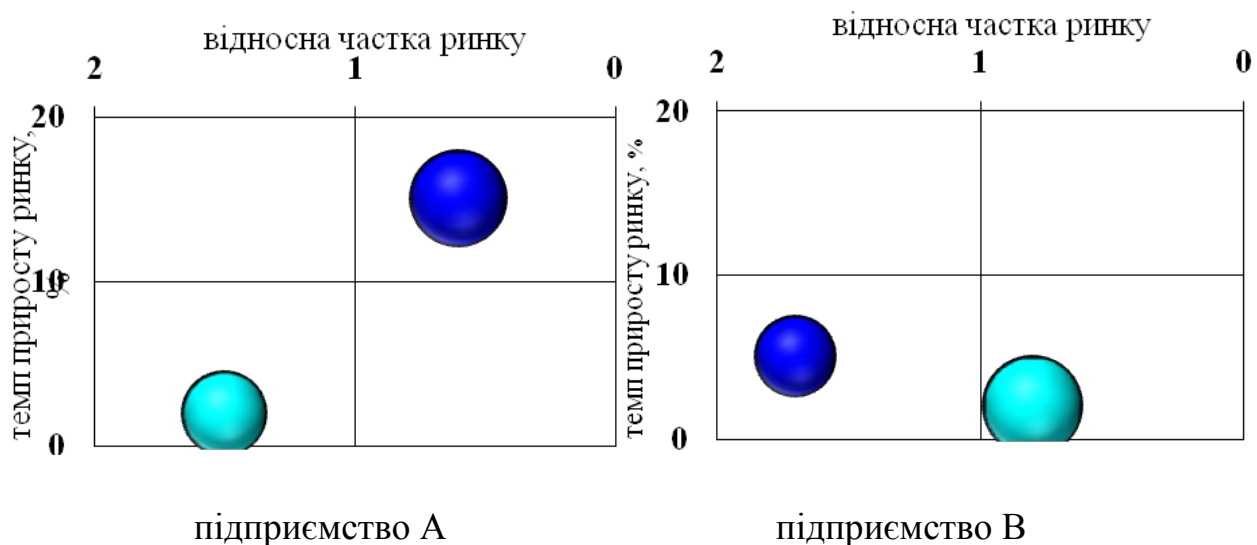


Рисунок – 5.3 Ринкові позиції підприємств-конкурентів

### 4. Рекомендована література: [1-8, 10-15, 18, 21-22].

## ТЕМА 6

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ МАК-КІНСІ

*Мета* – одержати практичні навички використання методу портфельного аналізу матриці Мак-Кінсі для вибору стратегій відносно різних видів бізнесу підприємства.

### 1. Основні теоретичні положення.

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія "McKin-sey" і кампанія "General Electric" у США. В матриці Мак-Кінсі фактор "Відносна частка ринку", що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття "Конкурентоспроможність підприємства" або по-іншому "Стратегічне становище підприємства" (горизонтальна вісь). А фактор "Темп зростання ринку" – на "Привабливість галузі (ринку)" (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: "привабливість — конкурентоспроможність".

### 2. Форма проведення заняття.

Заняття проводиться у формі семінару та виконання практичного завдання зі стратегічного аналізу з використанням методу Мак-Кінсі .

Питання для обговорення:

1. Призначення матриці Мак-Кінсі.
2. Технологія побудови матриці Мак-Кінсі.
3. Переваги та недоліки матриці Мак-Кінсі.
4. Основні напрями використання результатів портфельного аналізу за допомогою матриці Мак-Кінсі.
5. Дайте порівняльну характеристику методу БКГ і Мак-Кінсі.



*Практичне завдання.*

За даними табл. 6.1, які характеризують три СГП підприємства:

- 1) побудувати матрицю Мак-Кінсі;
- 2) проаналізувати ринкові позиції кожного СГП і підприємства в цілому;
- 3) за допомогою рекомендацій матриці Мак-Кінсі розробити стратегії діяльності для кожного СГП підприємства;
- 4) сформулювати збалансований стратегічний набір для підприємства в цілому.

Таблиця 6.1 – Характеристика показників, що визначають привабливість ринку і позиції СГП у конкуренції

Показник	Коефіцієнт важливості			Ранг, бали			Оцінка, бали		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1. Привабливість ринку:									
місткість ринку	0,2	0,2	0,3	5	5	4	1	1	1,2
темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5	0,15	0,9	1,5
рівень конкуренції	0,45	0,3	0,2	3	3	4	1,35	0,9	0,8
технологічна укомплектованість	0,25	0,1	0,15	4	2	4	1	0,2	0,6
схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	5	0,25	0,2	0,25
РАЗОМ	1	1	1	–	–	–	3,8	3,2	4,4
2. Конкурентоспроможність СГП:									
частка ринку	0,2	0,1	0,6	2	4	1	0,4	0,4	0,6
якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3	0,25	1,8	0,3
темп росту ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	4	5	0,3	0,4	0,5
імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2	3	0,1	0,2
валові витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2	0,09	0,05	0,1
ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2	0,06	0,1	0,1
РАЗОМ	1	1	1	–	–	–	4,1	2,9	1,8

Рішення:

Матриця Мак-Кінсі застосовує комплексні фактори, які більш конкретно характеризують конкурентні позиції бізнесу і привабливість ринку.

Оцінка комплексного фактору ( $O$ ) проводиться за формулою:

$$O = \sum_i^n k_i \times P_i, \quad (6.1)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -того показника у складі комплексного фактору;  
 $P_i$  – ранг  $i$ -того показника;  
 $n$  – кількість  $i$ -тих показників у складі комплексного фактору.

За даними табл.6.1 будується матриця Мак-Кінсі (рис. 6.1):

- 1) на горизонтальній осі матриці відкладається комплексний фактор конкурентоспроможності СГП підприємства (у межах від "1" до "5" балів);
- 2) на вертикальній осі матриці відкладається комплексний фактор привабливості ринку (у межах від "1" до "5" балів);
- 3) поле матриці розбивається на 9 квадратів;
- 4) розміри (діаметри) кіл пропорційні обсягам продажу СГП підприємства, які за даними табл. 12 визначаються відношенням ринкової частки кожного СГП до місткості його ринку (2/5, 4/5 і 1/4 балів для СГП А, В, С відповідно).

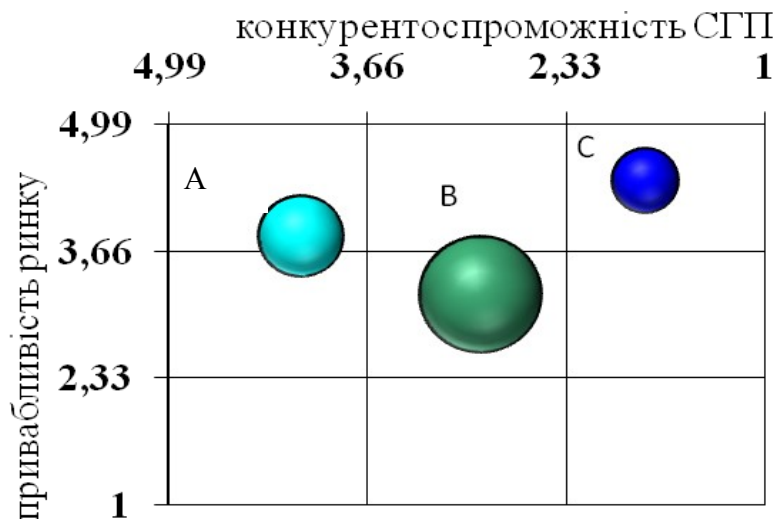


Рисунок 6.1– Матриця Мак-Кінсі

СГП А займає сильні позиції у конкуренції на високо привабливому для підприємства ринку. Ринок даного СГП місткий, зростаючий, технологічно укомплектований, із середньою інтенсивністю конкуренції і не схильний до інфляції. Частка ринку СГП А незначна, однак має тенденцію росту, можливо, завдяки позитивному іміджу підприємства і високій якості товару.

СГП В має середню конкурентоспроможність на досить привабливому ринку. Дане СГП займає значну частку на місткому, зростаючому ринку. Рівень конкуренції на ринку середній і як наслідок ринкова частка підрозділу збільшується швидкими темпами, незважаючи на середній рівень якості продукції, низьку ефективність реклами, не досить сприятливий імідж і високі валові витрати.

СГП С займає слабкі конкурентні позиції на ринку з максимальною привабливістю для підприємства. Ринок даного СГП є містким, стрімко зростаючим, з низькою інтенсивністю конкуренції. Ринкова частка СГП С незначна, однак збільшується швидкими темпами (можливо завдяки задовільній якості продукції). Слабкими сторонами СГП С є відсутність позитивного іміджу, високі витрати і низька ефективність рекламної діяльності.

Таким чином, підприємство в цілому конкурентоспроможне, займає досить стійкі позиції на привабливих ринках, має перспективи розвитку.

У матриці Мак-Кінсі СГП А знаходиться в одному з квадрантів зони росту. Відповідно до рекомендацій матриці СГП А необхідно застосувати стратегію підтримки конкурентних переваг, яка спрямована на збереження існуючих позицій у конкуренції, розширення виробництва і потребує відповідних інвестицій. Дана стратегія може бути реалізована, наприклад, за допомогою активізації рекламної діяльності підприємства, що акцентує увагу споживачів на позитивному іміджі СГП і високій якості товару.

СГП В розташований у центрі матриці Мак-Кінсі – зоні селективного розвитку, стратегія якої спрямована на одержання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цього СГП у зону росту. Стратегія селективного розвитку для СГП В може бути реалізована за допомогою концентрації уваги споживачів на конкурентних перевагах товару (задовільна якість), створення сприятливого іміджу підрозділу. Керівництву СГП доцільно підвищити ефективність рекламної діяльності, однак разом з тим, необхідно приділяти більш пильну увагу мінімізації валових витрат з метою одержання додаткових засобів для селективного інвестування діяльності підрозділу.

СГП С в матриці Мак–Кінсі знаходиться так само в зоні селективного розвитку. Однак, на відмінність від стратегії селективного розвитку СГП В, стратегія селективного розвитку СГП С повинна бути спрямована на посилення конкурентних позицій підрозділу за рахунок скорочення його слабких сторін (високі витрати, низька ефективність реклами, відсутність позитивного іміджу). Підтримка якості продукції підрозділу на необхідному рівні, збереження темпів росту ринкової частки за рахунок реалізації стратегії спеціалізації на перевагах товару та відповідне інвестування дозволять перевести дане СГП у зону росту. Відсутність або дефіцит інвестицій, втрата конкурентних переваг продукції СГП С, успішне використання активно-наступальних стратегій конкурентами можуть привести до скорочення його частки ринку, і, як наслідок, до необхідності застосування стратегії елімінації, що спрямована на одержання максимального прибутку з наступним припиненням діяльності підрозділу (при опиненні в зоні збитків і відсутності синергетичного ефекту).

Аналізуючи портфель підприємства в цілому, можна порекомендувати йому реалізувати наступний збалансований стратегічний набір:

а) СГП В, що займає найбільш стабільні та надійні позиції на ринку і переважає в портфелі товарів підприємства, необхідно здійснити стратегію селективного розвитку в оборонній формі, спрямовану на збереження конкурентоспроможності його позицій і одержання максимального прибутку;

б) СГП С як найбільш перспективному підрозділу підприємства доцільно застосувати стратегію селективного розвитку в активно-наступальній формі, яка орієнтована на посилення конкурентних позицій з метою переходу даного СГП у зону росту і потребує значних інвестицій (за рахунок прибутку СГП В);

в) СГП А як найбільш успішному підрозділу підприємства необхідно застосувати стратегію підтримки конкурентних переваг:

г) при наявності ресурсів підприємства – у помірною-наступальній формі, підсилюючи існуючі позиції СГП у

конкуренції (за рахунок реінвестування прибутку СГП А и прибутку СГП В);

д) при дефіциті ресурсів – в оборонній формі, захищаючи конкурентне положення на ринку при мінімальних зусиллях та інвестиціях (за рахунок реінвестування прибутку СГП А).

Реалізація розробленого стратегічного набору дозволить підприємству зберегти і підвищити його конкурентоспроможність на привабливих ринках.

#### **4. Рекомендована література: [1-22].**

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель / Брюс Д. // Бостонская консалтинговая группа VCG Review: Дайджест. – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Виханский О.С. – М.: Изд-во Приор, 2000. – 288 с.
5. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / Гурков И.Б. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
7. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Ковтун О.І. – Львів: "Новий Світ" – 2000, 2009. – 680 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М.: Прогресс, 1991. – 458 с.
9. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: [учеб. для студ. высш. учеб. завед.] / Лахметкина Н.И. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
10. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. завед.] / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 272 с.
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
12. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.; пер. с англ. [под ред. Ю. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
13. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.

14. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / Редченко К.І. – К.: Знання-прес, 2003. – 251 с.
15. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Саєнко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
16. Стадник В.В. Менеджмент / Стадник В.В., Йохна М.А. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
17. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
19. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации / Тренев Н.Н. // Аудит и финансовый анализ. – №1. – 1998. – С.46-52.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Фатхутдинов Р.А. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
22. Экономическая стратегия фирмы: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец–Лит, 2000. – 589.