

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній
університет**

Кафедра економіки підприємства

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ
ЗАВДАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ**

Стратегія підприємства

(назва навчальної дисципліни згідно навчального плану)

підготовки

бакалавр

(назва освітньо-кваліфікаційного рівня)

галузі знань

0305 «Економіка та підприємництво»

(шифр і назва галузі знань)

напряму підготовки

6.030504 «Економіка підприємства»

(шифр і назва напряму підготовки)

спеціальності¹

8.03050401 «Економіка підприємства»

(шифр і назва кваліфікації для бакалавра, спеціальності - для магістра)

(шифр _____)

(за ОПП чи № навчального плану)

2016 рік

ЗМІСТ

1. Мета і задачі занять	4
2. Постановка завдань за темами та приклади їх вирішення	5
2.1 Тема: Основи планування стратегії на різних рівнях стратегічного управління	5
2.2 Тема: Формулювання місії підприємства, основних цілей та завдань	9
2.3 Тема: Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства: оцінка сильних і слабких сторін	17
2.4 Тема: Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства: оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ)	26
2.5 Тема: Стратегічний аналіз і планування портфелю підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (БКГ)	33
Література	40

1. 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. Проконтролювати виконання завдань студентами та диференційовано оцінити їх.

2. ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ ЗА ТЕМАМИ ТА ПРИКЛАДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

2.1 Тема: Основи планування стратегії 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.

3. Форма поточного контролю.

Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом виконання тестових завдань.

Тестове завдання:

1) Стратегія визначає:

- А) завдання виробничої програми підприємства;
- Б) напрями діяльності та розвитку підприємства;
- В) потребу в ресурсах для підприємства;
- Г) склад поточного інвестиційного портфеля підприємства;
- Д) номенклатуру і асортимент продукції підприємства.

2) До стратегічних рішень відносяться:

- А) рішення щодо розширення частки ринку;
- Б) рішення щодо вдосконалення організації виробництва певного продукту;
- В) рішення щодо преміювання працівників;
- Г) рішення щодо розширення масштабів бізнесу;
- Д) рішення щодо зміни ціни на продукт.

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

- А) поточне управління за відхиленнями;
- Б) управління за цілями з орієнтацією на зовнішнє середовище;
- В) управління від досягнутого економічного рівня;
- Г) управління операційне;
- Д) стратегічне управління.

4) Перша модель організації як об'єкта управління –

- А) складна ієрархічна система, розроблення якої ґрунтується на загальній теорії систем;
- Б) модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці;
- В) модель механістичної конструкції;
- Г) оптимізаційна модель;
- Д) модель, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

5) Друга модель організації як об'єкта управління –

- А) модель механістичної конструкції;
- Б) модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці;
- В) модель людських ресурсів;
- Г) складна ієрархічна система, розроблення якої ґрунтується на загальній теорії систем;
- Д) модель, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

6) Стратегія – це:

- А) генеральний напрямок дії організації, слідування якому повинне привести її до поставленої мети;
- Б) план дій організації на короткострокову та довгострокову перспективу;
- В) сукупність методів управління, що забезпечують досягнення цілей;
- Г) модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організацій;

7) Загальна стратегія – це:

- А) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;
- Б) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища;
- В) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

8) Вимогами до стратегії є:

- А) ієрархічність;
- Б) статичність;
- В) збалансованість;
- Г) орієнтація на ідеальну, недосяжну мету;
- Д) системність;
- Е) негнучкість;
- Є) довгостроковість.

9) До загальних стратегічних альтернатив розвитку підприємства належать:

- А) скорочення;
- Б) виживання;
- В) синергізм;
- Г) зростання;
- Д) ліквідація.

10) Сучасна концепція стратегії виходить з умов:

- А) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- Б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
- В) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- Г) нестабільності внутрішньої структури підприємства;
- Д) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

4. Завдання на самостійну роботу:

1) Наведіть приклади стратегій відомих Вам вітчизняних підприємств.

2) Які проблеми реалізації обраних стратегій виникають у вітчизняних підприємств в сучасних умовах?

5. Рекомендована література: [1-7].

2.2 Тема: Формулювання місії підприємства, основних цілей та завдань

1. Основні теоретичні положення.

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

Приклад формулювання місії: "Корпорація прагне бути всесвітньовідомим виробником і постачальником комп'ютерної техніки, отримати визнання організації, що турбується про добробут зацікавлених осіб так само, як і про свій власний. Мета корпорації задовольнити фінансові прагнення власників акцій; забезпечувати високу якість життя всім своїм працівникам, незалежно від рангу та функцій, створюючи можливості для їхнього особистого розвитку; забезпечувати споживачів тільки якісною продукцією й послугами; реагувати на їхні потреби; бути сприйнятою постачальниками як корпорація, що цінує отриману від них продукцію й послуги, вчиться у них".

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, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу; засобом вимірювання – середня рентабельність для певного періоду, а завданням – конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

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?

3. Форма поточного контролю.

Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом виконання тестових завдань.

Тестове завдання:

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

- А) коротке повідомлення про походження і розвиток організації;
- Б) стиль поведінки власників і управлінського персоналу;
- В) визначення сфери діяльності у термінах ринку;
- Г) основні особливості і конкурентні переваги організації;
- Д) цілі діяльності організації.

2) Метою встановлення місії організації є:

- А) внесення цільової направленості діяльності;
- Б) окреслення довгострокового напрямку розвитку;
- В) надання організації індивідуальності;
- Г) прагнення усвідомити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

3) Місію організації розглядають у таких варіантах:

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

4) За якими критеріями можна класифікувати цілі організації?

- А) рівень ієрархії;
- Б) часовий період;
- В) сфера діяльності

Г) зміст діяльності.

5) За характером діяльності організації цілі поділяють на такі види:

- А) зростання;
- Б) стабільності;
- В) маркетингові;
- Г) скорочення;
- Д) фінансові.

6) Встановлення цілей передбачає проходження таких стадій:

- А) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їх виконання;
- Б) проведення SWOT-аналізу;
- В) побудова ієрархії цілей;
- Г) встановлення загальної мети організації;
- Д) виявлення та аналіз тенденцій зміни оточення організації.

7) Сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:

- А) конкретність та вимірюваність;
- Б) жорсткість щодо шляхів їх досягнення;
- В) реальність, досяжність;
- Г) гнучкість;
- Д) орієнтація на високий результат, успіх.

8) "Дерево цілей" трактують як:

- А) графічне зображення зв'язків організації із зовнішнім середовищем;
- Б) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;
- В) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

4. Завдання на самостійну роботу:

1) Сформулюйте місію, цілі та завдання для обраного Вами підприємства.

2) Побудуйте «дерево цілей» для обраного Вами підприємства.

5. Рекомендації щодо виконання завдання.

Приклад формулювання місії, цілей та завдань підприємства.

1) Місія фірми. Місія фірми "Авіон" – здійснювати безпечні і прибуткові повітряні перевезення пасажирів і вантажів". Місія фірми "Московський державний технічний університет ім. Н.Е.Баумана" – готувати студентів і аспірантів в традиціях російської системи інженерної освіти (з відповідних спеціальностей).

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.

2) Для фірми "Московський державний технічний університет ім. Н.Е.Баумана" стратегічними цілями можуть бути:

підвищення високого наукового рівня викладацького складу (а для цього розвиток наукових досліджень у вузі на світовому рівні), оволодіння ним сучасними технологіями викладання, забезпеченими методичними матеріалами на паперових і електронних носіях;

організація набору добре підготовлених абітурієнтів, здатних оволодіти спеціальностями, що викладаються в інституті, на рівні, який дає випускникам необхідну конкурентоспроможність на ринку праці;

створення і підтримка матеріально-технічної бази, необхідної для здійснення високоякісного навчального процесу;

забезпечення необхідного контролю за якістю роботи викладачів і студентів, 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, приведену вище задачу 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 рейса. Цілком розумна корекція конкретного завдання, задачі, стратегічної мети або навіть місії фірми в результаті ретельного аналізу при плануванні.

Для фірми "Московський державний технічний університет ім. Н.Е.Баумана" як задача було вказане наявність не менше 20 % професорів - докторів наук і 50 % доцентів - кандидатів наук у складі викладачів. Щоб перетворити цю задачу на набір конкретних завдань, необхідно:

- проаналізувати склад персоналу на даний момент часу;
- спрогнозувати його природну зміну (в результаті виходу на пенсію викладачів старших віків, переходу на іншу роботу інших співробітників і ін.);
- оцінити можливості підвищення професійного рівня (захисти дисертацій) для конкретних співробітників, а також можливості залучення нового персоналу.

Після цього можна буде спланувати активну кадрову політику і оцінити її результати по підвищенню професійного рівня персоналу. Чи досяжна взагалі поставлена задача? А якщо досяжна, то в які терміни? І після всього описаного аналізу повинен бути затверджений конкретний план заходів.

2. Приклад побудови «дерева цілей».

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використовувати комплексний підхід, що передбачає створення системи цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

"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. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис.2.1.

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації – суто економічна або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються

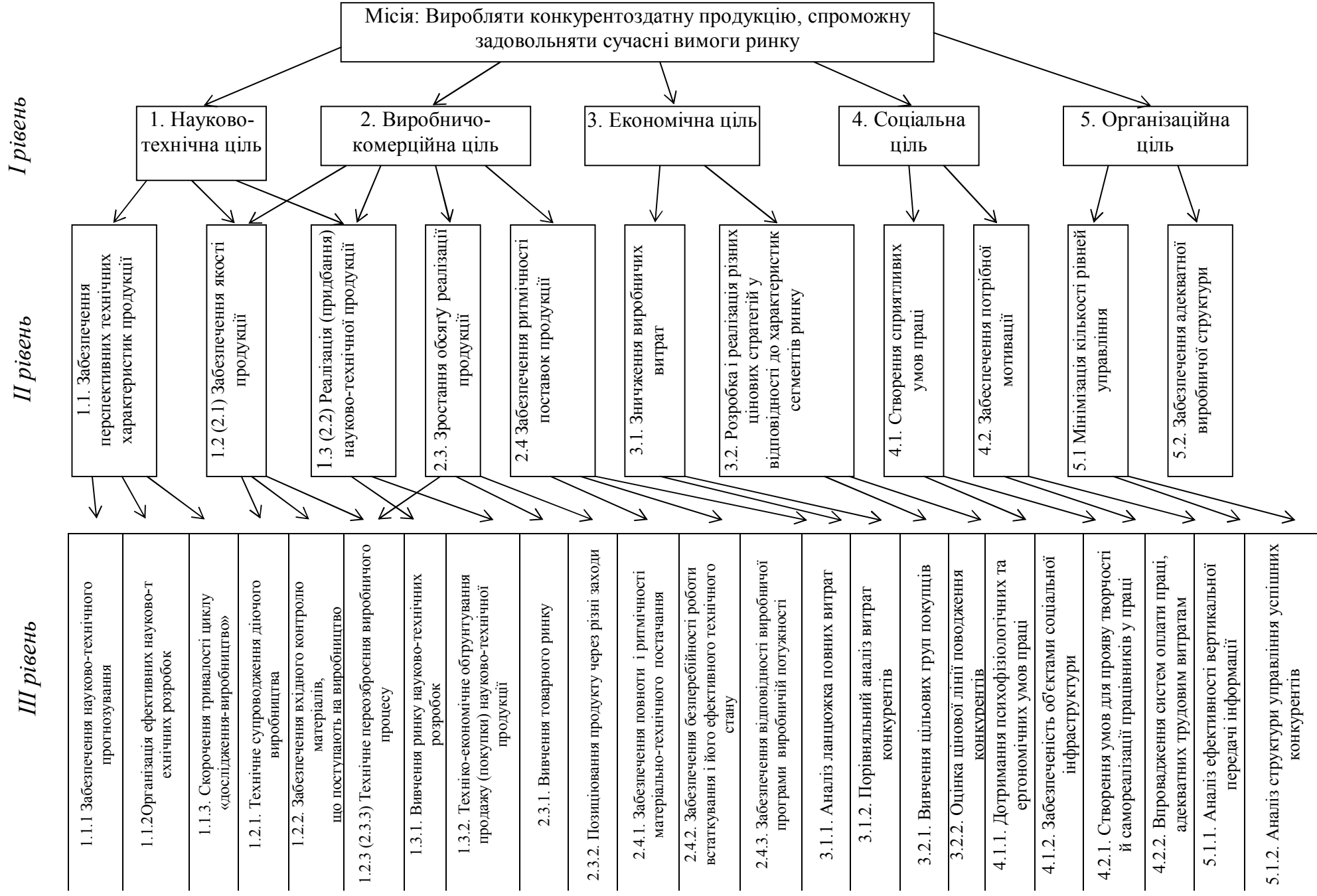


Рис. 2.1 "Дерево цілей" організації

конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід: а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня; б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети. 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.

"Дерево цілей" будується на основі координації цілей. Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Рекомендована література: [1-7].

2.3 Тема: Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства: оцінка сильних і слабких сторін

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 погрози 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 погроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні погрози 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 - Погрози) полягає в тім, що цей метод дає можливість, зіставляючи всі можливі комбінації показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей, виробити велике число відповідних їм поточних стратегій.

SWOT - аналіз проводиться в кілька послідовних 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 погрози.

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

Третій етап SWOT - аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і погроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити

здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх погроз. 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 керування.

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?

Задача 1. На основі результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (табл.2.1), зайнятого перевезенням вантажів, встановіть можливі парні комбінації: “можливості – слабкі сторони”, “можливості – сильні сторони”; визначте ті, які треба врахувати для вибору стратегії. Дайте пропозиції щодо стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Таблиця – 2.1 Матриця SWOT- аналізу

	Зовнішнє середовище			
	Можливості		Загрози	
		Бал		Бал
	1. Вихід на нові ринки	3	1. Зниження цін конкурентами	2
	2. Зниження податкових ставок	2	2. Поява нових конкурентів	1
	3. Зниження рівня конкуренції	1	3. Зниження попиту	3
	4. Заключення довгострокових договорів з клієнтами	3	4. Скорочення доходів споживачів	3
	5. Придбання нової ділянки для розміщення АТП	3	5. Збільшення цін на паливо	1
Сильні сторони підприємства	С та М		С та З	

Продовження табл.2.1

	Бал		
1. Висококваліфікований персонал	2		
2. Чітка організація праці	3		
3. Комплексність послуг	3		
4. Використання інформаційних технологій	1		
Слабкі сторони	Бал	Сл та М	Сл та З
1. Застарілий парк РС	3		
2. Велика собівартість перевезень	3		
3. Недостатня забезпеченість МТБ	1		
4. Віддаленість від клієнтів (низьке β)	1		

Рішення

Таблиця 2.2 – Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Поле матриці	Комбінація С та Сл сторін з М та З	Бали	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

Продовження табл.2.2

Сл та З	1.Застарілий парк РС Зниження попиту	3 3	Стратегія ліквідації Горизонтальна диверсифікація
Сл та М	<i>Сл – min, М - max</i> 1 Віддаленість від клієнтів, низьке β Вихід на нові ринки 2.Недостатня забезпеченість МТБ Заклучення довгострокових договорів	1 3 1 3	Диверсифікація горизонтальна, вертикальна Інтеграція вертикальна(постачальники)

Задача 2. Для підприємства, яке займається перевезенням вантажів, було проведено SWOT-аналіз. На основі матриці:

- Зробити перелік стратегічних проблем АТП.
- Позиціонувати можливі загрози за допомогою матриці загроз; назвати ті, над якими слід негайно працювати, щоб уникнути або скоротити можливі втрати.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT- аналізу

		Зовнішнє середовище			
		Можливості		Загрози	
			Бал		Бал
		1.Вихід на нові ринки	3 2	1.Зниження цін конкурентами	2 1
		2.Зниження податкових ставок	1 3	2.Поява нових конкурентів	3 1
		3.Зниження рівня конкуренції	3	3.Зниження попиту	
		4.Заклучення довгострокових договорів		4. Скорочення доходів споживачів	
		5.Придбання ділянки для розміщення АТП		5. Збільшення цін на паливо	
Сильні сторони підприємства		С та М		С та З	
	Бал				
1.Висококваліфікований персонал	2 3				
2.Чітка організація праці	3				
3.Комплексність послуг	1				
4. Використання інформаційних технологій					

Продовження табл.2.3

Слабкі сторони	бал	Сл та М	Сл та З
1. Застарілий парк РС	3		
2. Велика собівартість перевезень	3 1		
3. Недостатня забезпеченість МТБ	1		
4. Віддаленість від клієнтів (низьке β)			

Рішення

Таблиця 2.4 –Перелік стратегічних проблем

Поле матриці	Комбінація С та Сл сторін з М та З	Бали	Рекомендації
С та М	1. Використання інформаційних технологій Заклучення довгострокових договорів	1 3	
С та З			
Сл та З			
Сл та М		3 1	

Задача 3.

Стратегічним планом передбачене проведення реструктуризації холдингу, яка спрямована на розширення діяльності підприємств, що функціонують у складі холдингу найбільше ефективно, і ліквідацію менш результативних підприємств. За усередненими даними про підсумки господарювання підприємств холдингу протягом останніх п'яти років (табл. 1), виконати комплексну оцінку результатів їхньої діяльності, виділити "сильні" і "слабкі" підприємства, що входять у холдинг, визначити стратегічні напрямки реструктуризації холдингу.

Рішення

Комплексна оцінка результатів діяльності підприємств у складі холдингу може бути отримана двома способами: з використанням методу суми місць і методу відхилень.

1 спосіб. Розрахунок комплексної оцінки результатів діяльності підприємств методом суми місць включає наступні етапи:

- у складі основних показників, які характеризують підсумки діяльності підприємств, виділяються показники-стимулятори, ріст

яких оцінюється позитивно, і показники-дестимулятори, підвищення по яких оцінюється негативно;

- усі підприємства ранжуються, при цьому по показниках-стимуляторах мінімальний рейтинг присвоюється підприємству з максимальним показником, а по показниках-дестимуляторах мінімальний рейтинг – підприємству з мінімальним показником (у випадку рівності показників підприємствам присвоюється однаковий рейтинг);

- по кожному підприємству визначається сума зайнятих їм місць;

підприємства ранжуються згідно із сумою місць.

Відповідно до методу суми місць найкращі показники у роботі мають підприємства з мінімальною сумою місць.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані про підсумки господарської діяльності підприємств холдингу

Підприємство	Основні показники					
	виконання плану з реалізації, %	виконання плану за структурою, %	виконання плану з продуктивності праці, %	виконання плану по витратах, %	кількість порушень дисципліни	частка обладнання у задовільному стані, %
1	101,6	99,5	100,0	101,0	3	100,0
2	113,6	99,9	100,0	100,0	0	98,2
3	109,7	99,1	106,7	100,0	3	100,0
4	114,3	99,3	122,4	99,4	0	100,0
5	100,2	99,0	102,3	99,9	0	100,0
6	104,2	99,8	105,1	92,8	0	100,0
7	104,0	99,3	116,2	98,7	1	99,8

Розрахунок комплексної оцінки результатів діяльності підприємств холдингу методом суми місць представлений у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Комплексна оцінка результатів діяльності підприємств холдингу методом суми місць

Підприємство	Рейтинг основних показників						Сума місць	Рейтинг підприємства
	виконання плану з реалізації, %	виконання плану за структурою, %	виконання плану з продуктивності праці, %	виконання плану по витратах, %	кількість порушень дисципліни	частка обладнання у задовільному стані, %		
1	6	3	6	6	3	1	25	7
2	2	1	6	5	1	3	18	4
3	3	5	3	5	3	1	20	5
4	1	4	1	3	1	1	11	1
5	7	6	5	4	1	1	24	6
6	4	2	4	1	1	1	13	2
7	5	4	2	2	2	2	17	3
Стимулятор (+), дестимулятор(-)	+	+	+	-	-	+	×	×

За даними табл. 2.6, можна зробити висновок, що найбільш результативно функціонувало підприємство № 4 (1-е місце), а також підприємства №6 і № 7 у складі холдингу (2-е і 3-є місця відповідно). Найбільш "слабким" підприємством холдингу є підприємство № 1 (7-е місце), у результаті діяльності якого були отримані показники, гірші за усіх.

2 спосіб. Розрахунок комплексної оцінки підсумків господарювання підприємств методом відхилень включає наступні етапи:

- у складі основних показників, які характеризують підсумки діяльності підприємств, виділяються еталонні показники;
- для кожного підприємства за всіма показниками розраховуються відхилення (середні лінійні чи квадратичні) від відповідних показників підприємства-еталону;
- по кожному підприємству визначається сума відхилень від характеристик підприємства-еталону;
- підприємства ранжуються згідно із сумою відхилень.

Відповідно до методу відхилень найкращі показники у роботі мають підприємства з мінімальною сумою відхилень від еталону.

Розрахунок комплексної оцінки підсумків діяльності підприємств холдингу методом відхилень наведений у табл. 7. За даними таблиці, можна зробити висновок, що найкращі результати діяльності були отримані підприємством № 4 (1-е місце), а також підприємствами № 7 і № 6 (2-е і 3-є місця відповідно), які і є "сильними" підприємствами холдингу. Найменш результативно функціонувало підприємство № 1 (7-е місце).

Таблиця 2.7 – Комплексна оцінка результатів діяльності підприємств холдингу методом відхилень

Підприємство	Відхилення від еталону показників						Сума відхилень	Рейтинг підприємства
	виконання плану з реалізації, %	виконання плану за структурою, %	виконання плану з продуктивності праці, %	виконання плану по витратах, %	кількості порушень дисципліни	частки обладнання у задовільному стані, %		
1	12,7	0,4	22,4	8,2	3	0	46,7	7
2	0,7	0	22,4	7,2	0	1,8	32,1	5
3	4,6	0,8	15,7	7,2	3	0	31,3	4
4	0	0,6	0	6,6	0	0	7,2	1
5	14,1	0,9	20,1	7,1	0	0	42,2	6
6	10,1	0,1	17,3	0	0	0	27,5	3
7	10,3	0,6	6,2	5,9	1	0,2	24,2	2
еталон	114,3	99,9	122,4	92,8	0	100	×	×

Варто звернути увагу на деякі розбіжності у результатах розрахунку комплексної оцінки діяльності підприємств двома методами. Оскільки метод відхилень дозволяє врахувати не тільки "краще" величина показника чи "гірше", але і відбиває ступінь цієї переваги, то результати, які отримані на основі використання даного методу, є більш точними.

Таким чином, стратегічний аналіз результатів діяльності підприємств холдингу показав, що у процесі реструктуризації

необхідно розширювати діяльність підприємств № 4, 7, 6 та ін. (відповідно до росту їхнього рейтингу) і скорочувати масштаби діяльності (ліквідувати) підприємств № 1, 5 як найменш результативних.

4. Форма поточного контролю – контрольна робота.

Завдання на самостійну роботу

Результати стратегічного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та його ведучого конкурента, що діє на даному ринку збуту продукції, представлені у табл. 8.

За даними таблиці:

1. провести комплексну оцінку поточних позицій і стратегічних можливостей підприємства та його ведучого конкурента;
2. виявити ключові фактори успіху на даному ринку збуту продукції;
3. визначити сильні сторони (конкурентні переваги) і слабкі сторони підприємства порівняно з ведучим конкурентом;
4. розробити стратегічні рекомендації підприємству, що спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані про діяльність підприємства

Показник	Значущість для споживача	Оцінка, балів (1-5)		Можливість поліпшення для	
		підприємства	конкурента	підприємства	конкурента
Технологія	середня	5	5	низька	середня
Витрати	висока	3	4	середня	середня
Якість	середня	4	3	низька	висока
Сервіс	висока	3	2	висока	низька

Рекомендована література: [1-7].

2.4 Тема: Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства: оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ)

1. Основні теоретичні положення.

Для порівняння декількох сегментів ринку застосовують спеціальні методи оцінки їхньої привабливості з метою вибору перспективних СЗГ. Один з методів оцінки запропонований відомим вченим І. Ансоффом 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.

Питання для обговорення.

1. У чому полягає сутність стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства?
2. Які інструменти використовуються у процесі стратегічного аналізу оточення підприємства?
3. Які параметри можна використовувати додатково для стратегічного аналізу й оцінки СЗГ?
4. Яким стратегічним вимогам повинний відповідати портфель СЗГ підприємства?

Задача. За результатами маркетингових досліджень світового ринку адипінової кислоти (АДК), що наведені у додатку А, провести оцінку привабливості стратегічних зон господарювання СДВПО "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: оцінка змін у перспективі росту СЗГ (**G**) (табл.2.7);

оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (**R**) (табл. 2.8);
 оцінка рівня майбутньої нестабільності в СЗГ (**Q** – можливості, **Q'** – небезпеки);
 оцінка привабливості СЗГ (**S**).

Середня оцінка змін у перспективі росту СЗГ (\bar{G}) визначається за даними табл. 9 за допомогою формули:

$$\bar{G} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n},$$

де B_i – оцінка зміни i -го параметра в перспективі росту СЗГ, бали;

n – кількість параметрів, що характеризують перспективи росту СЗГ.

Таблиця 2.7 – Оцінка змін у перспективі росту СЗГ

Параметри		Шкала інтенсивності, бали ²		
		-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 ^{*3}		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
10	Несприятливі фактори для росту	підсиляться		ослабнуть
11	Сприятливі фактори для росту	ослабшають		підсиляться
РАЗОМ СУМА БАЛІВ				
Загальна оцінка змін у перспективі росту (G)				

Таблиця 2.8 – Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ

Параметри		Шкала інтенсивності, бали		
		-5	0	+5
1	Коливання обсягу продажів	підвищяться		понижаться
2	Коливання цін	підвищяться		понижаться
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 [*]		підвищяться [*]

² Якщо у майбутньому збережуться колишні характеристики, оцінка ставиться в середині шкали, тобто дорівнює 0 балів.

³ * 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.

Продовження таблиці 2.8

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
РАЗОМ СУМА БАЛІВ			
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності (R)			

Середня оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ (\bar{R}) визначається за даними табл. 10 за формулою:

$$\bar{R} = \frac{\sum_{j=1}^m B_j}{m},$$

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 (\bar{Q}) визначається за даними табл. 9-10 за допомогою формули:

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i^{-} + \sum_{j=1}^m B_j^{-}}{n^{-} + m^{-}},$$

де B_i^{-}, B_j^{-} – негативні оцінки змін i -го та j -го параметрів у перспективі росту і рентабельності СЗГ, бали;
 n^{-}, m^{-} – кількість негативних параметрів, що характеризують перспективи росту і рентабельності СЗГ.

Середня оцінка рівня стабільності у СЗГ (\bar{Q}') визначається за даними табл. 5 і 6 за формулою:

$$\bar{Q}' = \frac{\sum_{i=1}^n B_i^{+'} + \sum_{j=1}^m B_j^{+'}}{n^{+'} + m^{+'}},$$

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:

$$S = \alpha \times \bar{G} + \beta \times \bar{R} + \gamma \times \bar{Q} + \sigma \times \bar{Q}',$$

де α , β , γ , σ – коефіцієнти значущості факторів, які встановлені експертами (керівниками СЗГ) за умови:

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1,0.$$

Експертні оцінки змін у перспективах росту і рентабельності СЗГ СДВПО "Азот" (ринку АДК Північної Америки і Західної Європи) представлені у табл. 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Оцінка змін у перспективі росту СЗГ СДВПО "Азот" на ринку АДК

Параметри		Північна Америка				Західна Європа			
		оцінка, бали		примітка	оцінка, бали		примітка		
		-5	+5		-5	+5			
1	2	3	4	5	6	7			
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, найлону		+2	поява нових виробників, що використовують найлон, 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 насичення попиту		+1	споживання АДК у середньому на 10% перевищує виробництво (дефіцит); ріст обсягів пропозиції АДК на внутрішньому ринку країни		+2	ненасичений (у зв'язку зі швидкими темпами росту попиту)		
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		
10	Несприятливі фактори для росту		-1	розширення виробництва АДК конкурентами		-2	значне розширення виробництва АДК конкурентами		
11	Сприятливі фактори для росту		0			0			
РАЗОМ СУМА БАЛІВ		-7	+4		-7	+9			
Загальна оцінка змін у перспективі росту (G)		-3				+2			

Таблиця 2.10 - Оцінка змін у перспективі рентабельності СЗГ СДВПО "Азот" на ринку АДК

Параметри	Північна Америка				Західна Європа			
	оцінка, бали		примітка	оцінка, бали		примітка		
	-5	+5		-5	+5			
1	2	3	4	5	6	7		
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 Відновлення складу продукції	0		немає можливостей відновлення (продукція стандартизована)	0		немає можливостей відновлення (продукція стандартизована)		
6 Тривалість життєвих циклів	0		не зміниться	0		не зміниться		
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		
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				-1		прогнозується незначний опір споживачів експорту АДК з України		
РАЗОМ СУМА БАЛІВ	-11	+3		-17	+4			
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності (R)	-8			-13				

Розрахунок оцінки привабливості СЗГ СДВПО "Азот" на ринку адипінової кислоти (АДК) наведений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка привабливості СЗГ СДВПО "Азот" на ринку АДК

Показники	Північна Америка, бали	Західна Європа, бали	Значущість
Загальна оцінка змін у перспективі росту (\bar{G})	-3	+2	
Середня оцінка змін у перспективі росту (\bar{G})	-0,27	+0,18	0,20
Загальна оцінка змін у перспективі рентабельності (\bar{R})	-8	-13	
Середня оцінка змін у перспективі рентабельності (\bar{R})	-0,53	-0,87	0,30
Загальна оцінка нестабільності (\bar{Q})	-18	-24	
Середня оцінка нестабільності (\bar{Q})	-1,5	-1,85	0,25
Загальна оцінка стабільності (\bar{Q}')	+7	+13	
Середня оцінка стабільності (\bar{Q}')	+1,17	+1,86	0,25
Оцінка привабливості СЗГ (S)	-0,30	-0,22	1,00

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 СДВПО "Азот" складається на ринку Західної Європи. Незважаючи на прогнозовані досить стабільні умови ринку в даній СЗГ (+0,01 бала = -1,85 б. + 1,86), у підприємства практично відсутні перспективи росту (0,18 бала) та існують дуже незначні перспективи рентабельної діяльності (0,87 бала).

Для підвищення привабливості СЗГ СДВПО "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.

3. Форма поточного контролю – контрольна робота.

4. Завдання на самостійну роботу:

1. Дайте оцінку привабливості ринку побутової техніки відносно вибраного Вами підприємства.

2. Розробіть план дій щодо перспективи діяльності підприємства на цьому ринку.

Рекомендована література: [1-7].

2.5 Тема: Стратегічний аналіз і планування портфелю підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (БКГ)

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 конкурентноздатності 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.2.2).

Темп приросту ринку, %	Високий	20	«Зірка»	«Проблема», «Дика кішка»
	Низький	10	«Дійна корова»	«Собака»
			2	1
			Висока	Мала
			Відносна доля ринку	

Рис.2.2 Матриця ріст /частка ринку Бостонської консультативної групи

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?

2. У яких умовах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати рекомендації матриці БКГ?

Задача.

АТ "Мікромашина" випускає 3 основних види продукції: електрофени, електрокофемолки, електробритви. На підставі даних, які представлені у таблиці 14:

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.

Таблиця 14 – Характеристика продажу АТ "Мікромашина", тис. шт.

Вид продукції	Рік	Місткість ринку	Продаж	
			АТ "Мікромашина"	ведучого конкурента
Фен	2008	2 499	276	300
	2009	2 747	323	300
Кавомолка	2008	1 163	264	300
	2009	1 347	388	300
Бритва	2008	3 430	444	700
	2009	3 500	601	700

Рішення

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

Темп приросту ринку (T_p) визначається за формулою:

$$T_{np} = \left(\frac{E_1}{E_0} - 1 \right) \cdot 100\% ,$$

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

Відносна частка ринку підприємства (ВЧР) визначається за формулою:

$$ВЧЧ = \frac{ЧР_{np}}{ЧР_{вед.кон.}} = \frac{П_{np}}{E} \div \frac{П_{вед.кон.}}{E} = \frac{П_{np}}{П_{вед.кон.}} ,$$

де $ЧР_{np}, ЧР_{вед.кон.}$ – частка ринку підприємства і ведучого конкурента відповідно;

$П_{np}, П_{вед.кон.}$ – обсяг продажу продукції підприємства і ведучого конкурента відповідно.

Розрахунок параметрів матриці БКГ представлений у табл. 15.

Таблиця 15 – Допоміжна таблиця для побудови матриці БКГ

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

На підставі даних табл. 15 будується матриця БКГ (рис. 2.3):

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, 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 кавомолки. СГП, що випускає кавомолки, займає лідируюче положення на зростаючому ринку,

відповідно до цього у матриці БКГ має ранг "зірки". Цьому СГП підприємства необхідно

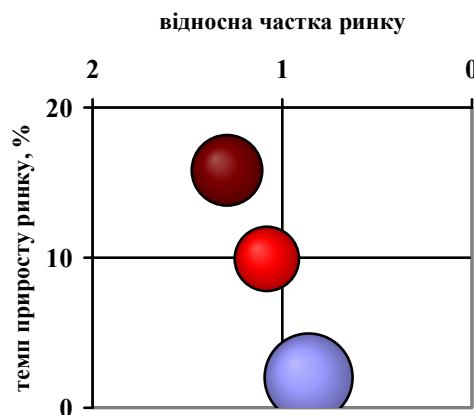


Рис. 2.3 Матриця БКГ для АТ "Мікромашина":

підтримувати, розвивати, збільшувати обсяги продажу кавомолок, 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 бритви, тому що це СГП діє на повільно зростаючому ринку і займає більш слабкі позиції порівняно з ведучим конкурентом. У матриці БКГ бритви 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 унаслідку до стратегії елімінації, тобто виключення з портфеля підприємства СГП (при відсутності синергетичного ефекту).

Продукція фен АТ "Мікромашина" займає не дуже стійке лідируюче положення на ринку із середніми темпами росту попиту. У матриці БКГ СГП, що випускають фени, 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".

Таким чином, що поточний стан АТ "Мікромашина" у цілому в 2009 р. є задовільним, оскільки підприємство має СГП, які діють на зростаючих, перспективних ринках збуту – кавомолки та фени. 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 бритов, можуть інвестуватися в підтримку і розвиток СГП, що випускає кавомолки, а підтримка ринкових позицій СГП – виробника фенів 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 кавомолки та фени, 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 бритов, 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 кавомолки, чи того, що виробляє фени (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 кавомолки чи фени, застосовуючи стратегії глибокого проникнення на ринок чи розвитку товару;

стратегію "збору врожаю" для виробництва бритов, 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 кавомолки та фени, 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 – контрольна робота.

4. Завдання на самостійну роботу.

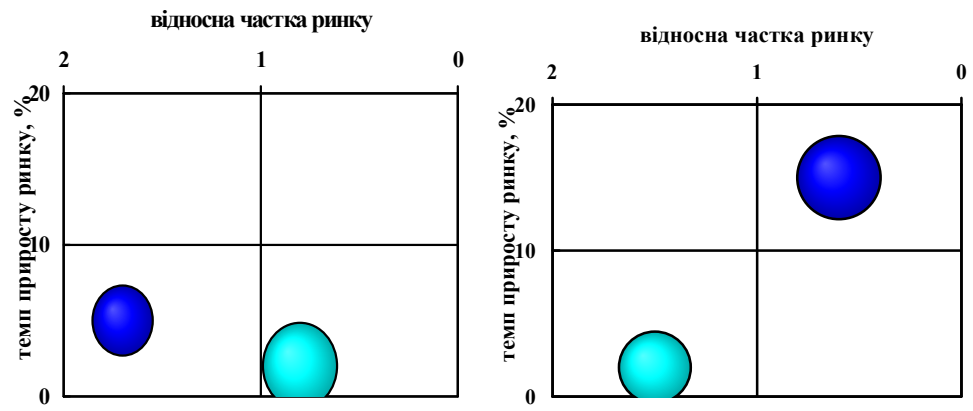
На рис. 2.4 представлені ринкові позиції СГП двох конкуруючих підприємств. Розміри кіл відповідають частці кожного СГП в обсязі продажу підприємства. За даними рис. 2.4:

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.



підприємство А

підприємство В

Рис. 2.4 Ринкові позиції підприємств-конкурентів

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
3. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Инвестиционная стратегия корпорации на региональном уровне. – М.: "Наука и экономика", 1998. – 132 с.
4. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа VCG Review : Дайджест. – М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. пособие. – М.: Изд-во Приор, 200. – 288 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардика, 1998. – 528 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
9. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
10. Гусев Ю.В. Стратегическое управление стратегическое пособие. – Новосибирск, 1995. – 119 с.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 1998. – 192 с.
12. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 320 с.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
14. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие в 2 ч. Ч.2. Стратегическое планирование / Под общей ред. А.И Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 262 с.
15. Калінеску Т.В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.

16. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 272 с.
17. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.
18. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. – 358 с.
19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
20. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность.–М.: Экономика. 1997. – 425 с.
21. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. – Львів: "Новий Світ" – 2000, 2009. – 680 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991. – 458 с.
23. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 786 с.
24. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. – 586 с.
25. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: Учебн. пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
26. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб.пособие. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 272 с.
27. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб.пособие. – М.: „Издательство ПРИОР”, 2001. – 272 с.
28. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. 1999. – 288 с.
29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
30. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.

31. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003.
32. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2002.
33. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. – К.: Знання-пресс, 2003. – 251 с.
34. Романовська Ю.А. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції "Фінансово-економічні проблеми регіонів України". Том 2. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С.157-161.
35. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. - М. : 2001
36. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.
37. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. Посіб. 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
38. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. 12-го изд.: – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
40. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации // Аудит и финансовый анализ. – №1. – 1998. – С.46-52.
41. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
42. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навчальний посібник / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 352 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
44. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец–Лит, 2000. – 589 с.