

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

До друку та в світ дозволяю

Заступник ректора

І.П.Гладкий

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять  
з дисципліни «Стратегічне управління»  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Усі цитати, цифровий, фактичний  
матеріал і бібліографічні довідки  
перевірені, написання одиниць  
відповідає стандартам

Затверджено  
Методичною радою  
університету  
Протокол №  
від «\_\_»\_\_\_\_\_20 р

Укладачі

В.Г. Шинкаренко

Відповідальний за випуск

О.М. Криворучко

Харків ХНАДУ 2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять  
з дисципліни «Стратегічне управління»  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Харків ХНАДУ 2018

**Міністерство освіти і науки України**

**Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять  
з дисципліни «Стратегічне управління»  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено  
Методичною радою  
університету  
Протокол №  
від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 р

Харків ХНАДУ 2018

Укладачі      Шинкаренко Володимир Григорович

Кафедра управління та адміністрування

## ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

Методичні вказівки призначені для студентів напряму підготовки 030601 «Менеджмент», які вивчають дисципліну «Стратегічне управління».

Метою розробки методичних вказівок є закріплення студентами знань, одержаних на лекційних заняттях і придбання навичок вирішування конкретних практичних завдань.

В процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління» передбачається виконання практичних робіт з відповідних тем курсу та самостійна робота студентів. Для вирішення завдань потрібно попередньо опрацювати і вивчити лекційний матеріал та літературні джерела.

При проведенні практичних робіт передбачається індивідуальний характер виконання розрахунків. Вихідні дані для виконання практичних робіт видаються викладачем на відповідному занятті. В спеціальному зошиті повинні бути записані умови завдання, вихідні дані для її виконання, порядок виконання та результати розрахунків. Кожна розрахункова операція повинна мати назву, призначення та пояснення. Формули, які використовуються для розрахунків, повинні мати пояснення умовних позначень.

Кожне виконання роботи треба супроводжувати узагальнюючими висновками. Залік з кожної роботи здійснюється шляхом представлення в зошиті оформленої згідно з вимогами практичної роботи та співбесіди викладача зі студентом у процесі проведення аудиторних занять. Складання заліку з усіх практичних завдань є необхідною умовою допуску студента до іспиту з курсу.

# Практичне заняття 1

## ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета заняття** – визначити можливості та загрози зовнішнього середовища для підприємства, встановити його сильні і слабкі сторони.

### Характеристика вихідних умов

Автотранспортне підприємство функціонує у мінливому зовнішньому середовищі. Треба визначити можливості і загрози підприємству від зовнішнього середовища, а також сильні і слабкі сторони підприємства. Фактори зовнішнього середовища, профіль діяльності підприємства, ступінь їх впливу і імовірність визначаються за результатами експертного опитування.

### Інформаційне забезпечення

Таблиця 1.1 – Оцінка факторів зовнішнього середовища

№ п/п	Група факторів	Фактор	Стан (зміна) фактору	Характер впливу	Оцінка	
					ступені впливу, бали	імовірності події
1	2	3	4	5	6	7
1.	Економічні	1.1 Розвиток національної економіки	Ріст економіки			
		1.2. Стан державного бюджету	Дефіцитний			
		1.3. Темп інфляції	Знижується			
		1.4. Рівень безробіття	Високий			
		1.5. Рівень податкових ставок	Підвищується			
2.	Політичні	2.1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Політична нестабільність			
		2.2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Низька, негативна			

## Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
3.	Право ві	3.1 Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Підготовка податкового кодексу			
4.	Демографічні	4.1 Чисельність населення	Зменшення			
		4.2 Стать-віковий склад населення	Зміна			
5.	Науково-технічні	5.1 Нововведення в області послуг	Поява послуг-замінників			
		5.2 Нововведення в області менеджменту	Автоматизація систем управління			
6.	Природні	6.1 Стан природних ресурсів	Недолік ресурсів			
		6.2 Природні умови	Сприятливі			
7.	Соціально-культурні	7.1 Рівень освіти	Середній			
		7.2 Соціальні умови життя	Несприятливі			
8.	Споживачі	8.1 Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Зменшення цільового ринку у зв'язку з появою замінників			
		8.2 Стан і тенденції попиту на послуги підприємства	Зменшення попиту у зв'язку зі зміною структури потреб			
		8.3 Торгівельна сила споживачів	Збільшення чутливості споживачів до заходів маркетингу			
9	Постачальники	9.1 Ступінь привабливості постачальників	Дотримання постачальником обсягів поставок			
10	Конкуренти	10.1 Число активних конкурентів	Відносно велике			

Шкала оцінок: оцінка 3 бала свідчить про сильний вплив на результати діяльності, 2 бала – помірний вплив, 1 бал – слабкий вплив; «+» – позитивний вплив, «-» – негативний вплив.

Таблиця 1.2 – Профіль діяльності підприємства

№	Показники	Оцінка	
		ступені впливу	імовірності події
1.	Ступінь досягнення цілей		
2.	Рівень ризику		
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		
4.	Рівень комунікативних зв'язків у підприємстві		
5.	Стиль управління		
6.	Рівень прибутки		
7.	Частина ринку		
8.	Система контролю якості послуг		
9.	Асортименти послуг		
10.	Гнучкість цінової політики		
11.	Система організацій збуту		
12.	Система стимулювання збуту		
13.	Активність проведення досліджень		
14.	Стан маркетингової активності		
15.	НИОКР		
16.	Стан розвитку матеріально-технічної бази		
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		
18.	Оцінка руху кадрів		
19.	Ступінь умотивованості кадрів		
20.	Фінансові можливості підприємства		
21.	Організаційна культура		
22.	Виробничі можливості підприємства		
23.	Забезпеченість виробничими потужностями		
24.	Гнучкість проведення		
25.	Рівень витрат		
26.	Технології		
27.	Устаткування		

Шкала оцінок: оцінка в 3 бала свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, 2 бала – середня сторона, 1 бал – слабкій стороні.



## Порядок виконання завдання

1. На підставі даних табл. 1.1 визначити можливості і загрози зовнішнього середовища.

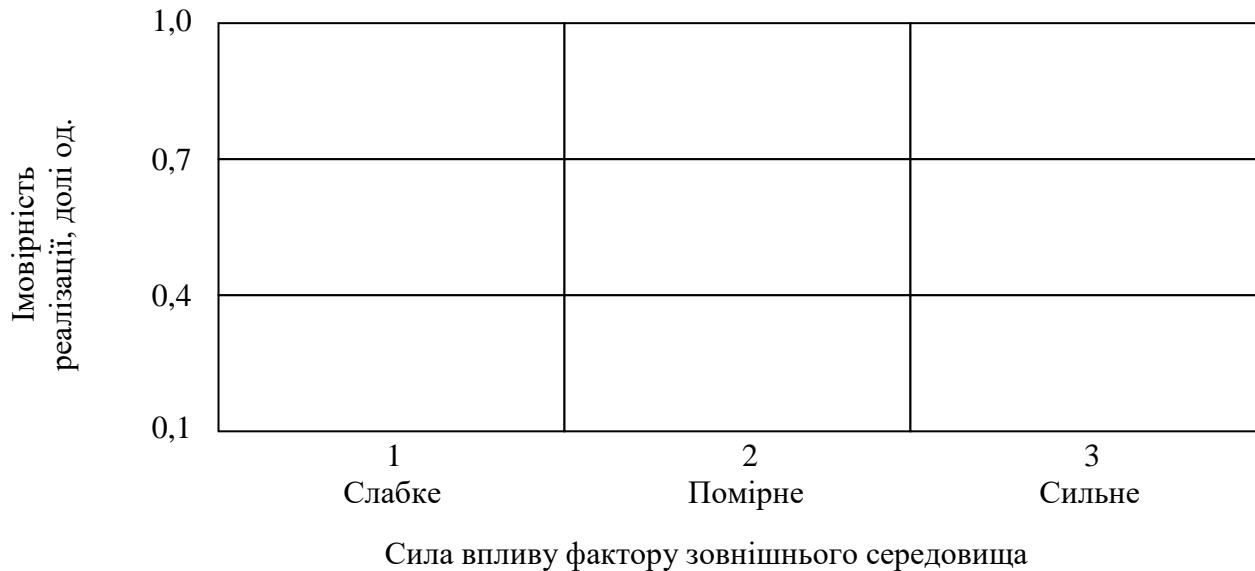


Рисунок 1.1 – Матриця «Сила впливу фактору – імовірність події»

2. Встановити основні можливості й загрози зовнішнього середовища для підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Перелік основних можливостей і загроз зовнішнього середовища для підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство	Можливі варіанти дій
1. Можливості		
1.1		
1.2		
1.3		
2. Загрози		
2.1		
2.2		
2.3		

3. Побудувати матрицю «Сила впливу показника – імовірність реалізації».

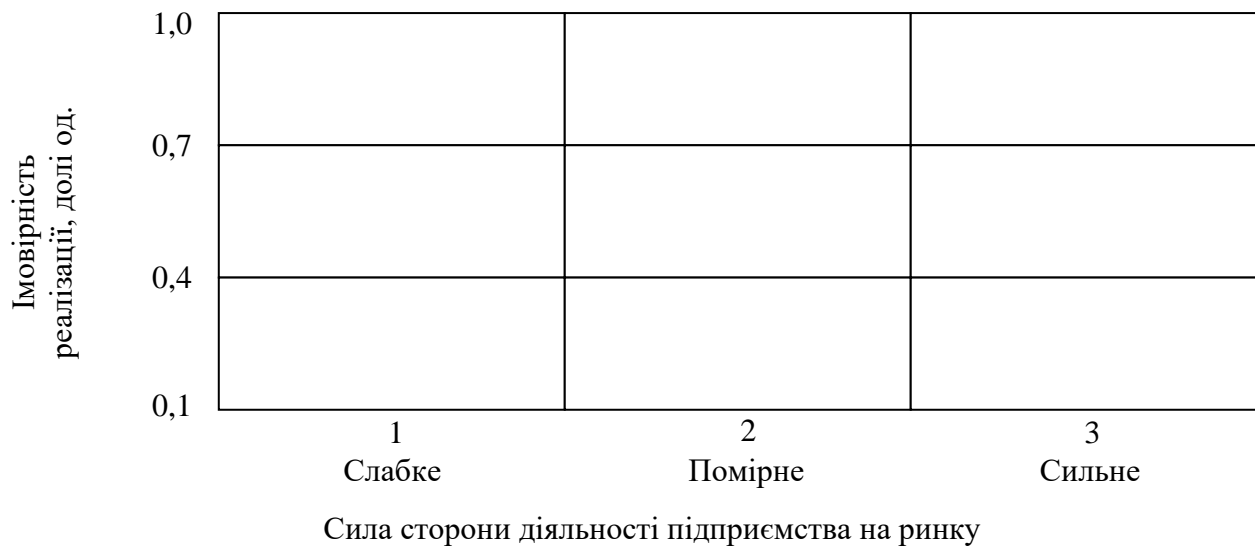


Рисунок 1.2 – Сила впливу – імовірність реалізації

4. Установити перелік основних сильних і слабких сторін діяльності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Перелік сильних і слабких сторін підприємства

Сторони діяльності підприємства	Оцінка впливу
1. Сильні сторони	
1.1	
1.2	
1.3	
2. Слабкі сторони	
2.1	
2.2	
2.3	

5. Прийняти управлінський розв'язок щодо можливості й загроз підприємству в зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства.

Література: [2, с. 63-110; 5, с. 126-134; 8, с. 59-109].

## Практичне заняття 2

### ВИЗНАЧЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВ І ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ АТП ЗА ДОПОМОГОЮ SWOT-АНАЛІЗУ

**Мета заняття** – отримання практичних навичок визначення альтернатив і проблем розвитку АТП за допомогою SWOT-аналізу та розробка рекомендацій щодо реалізації стратегічних альтернатив та встановлення можливих варіантів вирішення проблем.

#### Характеристика вихідних умов

За результатами попереднього аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища функціонування підприємства встановлені можливості і загрози зовнішнього середовища для підприємства та його сильні і слабкі сторони. Треба встановити стратегічні альтернативи та проблеми розвитку підприємства.

#### Інформаційне забезпечення

Таблиця 2.1 – Перелік основних можливостей і загроз зовнішнього середовища для підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Сила впливу фактору		
	1	2	3
1. Можливості			
1.1			
1.2			
1.3			
2. Загрози			
2.1			
2.2			
2.3			

Таблиця 2.2 – Перелік сильних і слабких сторін діяльності підприємства

Сторони діяльності підприємства	Сила сторони діяльності підприємства (бали)		
	1	2	3
1. Сильні сторони			
1.1			
1.2			
1.3			
2. Слабкі сторони			
2.1			
2.2			
2.3			

### Порядок виконання завдання

1. Скласти матрицю SWOT (рис. 2.1), в лівій частині якої вказати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а у верхній – можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства.

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. 2. ... <i>n</i>		1. 2. ... <i>n</i>	
<b>Сильні сторони</b>	Оцінка в балах	Поле С і М		Поле С і З	
1. 2. ... <i>n</i>		Стратегія «Максі-Максі»		Стратегія «Максі-Міні»	
<b>Слабкі сторони</b>	Оцінка в балах	Поле Сл і М		Поле Сл і З	
1. 2. ... <i>n</i>		Стратегія «Міні-Максі»		Стратегія «Міні-Міні»	

Рисунок 2.1 – Матриця SWOT

2. Визначити стратегічні альтернативи розвитку АТП та його стратегічні проблеми у кожному з чотирьох полів матриці SWOT.

2.1. Поле С і М (сила і можливості) допускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі С і М відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей з максимальною оцінкою (3 бали). В даному полі матриці можливі такі варіанти стратегічних альтернатив (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі С і М матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
сили	можливостей	
3	3	диверсифікації, горизонтальної інтеграції
3	2	Вертикальної інтеграції, інтенсивного зростання,
2	2	обмеженого зростання
3	1	скорочення і переорієнтації

Для встановлення стратегічних проблем в даному полі матриці відібрати парні комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали).

2.2. Поле С і З (сила і загрози) допускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку АТП в даному полі відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і загроз (1 бал). Типовими стратегіями для цього поля є (табл. 2.4).

Комбінацію сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз з максимальною (3 бали) віднести до стратегічних проблем.

2.3. Поле Сл і М (слабкість і можливості) допускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості на ринку.

Таблиця 2.4 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі С і З матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
сили	загроз	
3	3	вертикальної інтеграції, скорочення та переорієнтації
3	2	
3	1	стратегія зростання
2	3	стратегія відсічення зайвого
2	2	

Для встановлення стратегічних альтернатив в даному полі матриці обрати парні комбінації слабких сторін і можливостей з максимальною оцінкою (3 бали). Типовими для даного поля матриці є стратегії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі Сл і М матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
слабких сторін	можливостей	
1	3	стратегія інтенсивного зростання і вертикальної інтеграції
3	3	стратегія обмеженого зростання або стратегія відсічення зайвого і переорієнтації
3	2	
2	3	
2	2	

Комбінація слабких сторін з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості (1 бал) віднести до стратегічних проблем підприємства.

2.4. Поле Сл і З (слабкості і загрози) допускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для виявлення можливих стратегій розвитку підприємства обрати парні комбінації слабких сторін підприємства і загроз з максимальною оцінкою (3 бали). Типовими для даного поля матриці SWOT є стратегії, представлені в табл. 2.6.

**Таблиця 2.6 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі Сл і З матриці SWOT**

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
слабких сторін	загроз	
3	3	стратегія ліквідації
3	1	стратегія скорочення та переорієнтації
3	2	стратегія відсічення зайвого
2	3	
1	3	

Для виявлення стратегічних проблем підприємства скласти комбінації слабких сторін підприємства з мінімальною (1 бал) і загроз з максимальною кількістю балів (3 бали).

3. Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства представити в табл. 2.7.

**Таблиця 2.7 – Перелік стратегічних альтернатив розвитку АТП**

Поле матриці SWOT	Комбінації сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, бали	Рекомендовані стратегічні альтернативи
С і В			
С і З			
Сл і М			
Сл і З			

4. Перелік стратегічних проблем підприємства подати в табл. 2.8.

**Таблиця 2.8 – Перелік стратегічних проблем підприємства**

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значущості проблеми, бали	Можливі варіанти вирішення
1. Дуже важливі проблеми		
2. Важливі проблеми		
3. Не дуже важливі проблеми		

Література: [2, с. 174-178; 5, с. 126-131].

## Практичне заняття 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ SPACE-МАТРИЦІ

**Мета заняття:** отримати практичні навички визначення існуючої та рекомендованої стратегії підприємства за допомогою SPACE-матриці (Strategic Position and ACtion Evaluation).

#### Характеристика вихідних умов

1. Мале підприємство надає послуги з перевезення вантажів підприємствам і населенню. Дане підприємство цілеспрямовано не займається питаннями стратегічного планування. За допомогою SPACE-матриці визначити стратегію, яку на даний момент використовує підприємство.

2. Побудувати вектор *рекомендованої* стратегії та пояснити, які дії керівництва необхідні для реалізації обраної стратегії.

#### Інформаційне забезпечення

В якості вихідних даних для виконання завдання служать данні табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані та розрахунок зваженої оцінки критеріїв стратегічної сили АТП

Критерії	Номери строки	Оцінка, бали	Значущість, ум. од.	Зважена оцінка, бали
1	2	3	4	5
<b>Фінансова сила (ФС) підприємства</b>	1			
Рентабельність вкладеного капітал	2			
Стабільність отримання прибутку	3			
Ліквідність	4			
Виробничі витрати	5			
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>	6			
Частка підприємства на ринку	7			



### Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Зв'язки зі споживачами	8			
Рентабельність продажу	9			
Рівень тарифів на перевезення	10			
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>	11			
Стадія життєвого циклу галузі, що обслуговується	12			
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	13			
Темпи зростання обсягів перевезень на ринку автотранспортних послуг	14			
Характеристика конкурентної ситуації	15			
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>	16			
Тривалість життєвого циклу галузі	17			
Ступінь інновативності галузі	18			
Маркетингові та рекламні можливості	19			
Стабільність обсягів перевезень	20			

### Порядок виконання завдання

1. Оцінку критеріїв, що представлені в першій графі таблиці, здійснюють експерти за шестибальною шкалою. Критерії оцінки стратегічної сили АТП згруповані в чотири групи:

- *внутрішні*:
- фінансової сили підприємства (ФС);
- конкурентоспроможності підприємства (КП);
- *зовнішні*:
- привабливості галузі (ПГ);
- стабільності галузі (СГ).

2. В межах кожної з чотирьох груп встановити вагу, або значущість кожного показника щодо всієї сукупності критеріїв групи. Дана вага повинна міститися в діапазоні від 0 до 1 та в сумі за кожною групою становити 1. Обґрунтувати своє рішення. 3. Розрахувати зважену оцінку критеріїв як добуток їх оцінки в балах на значущість:

$$W(Z_i) = \sum_{j=1}^m R_{ij} \cdot Z_{ij},$$

де  $i = \overline{1,4}$  – кількість груп критеріїв, од.;

$j = \overline{1,m}$  – кількість критеріїв в групі, од.;

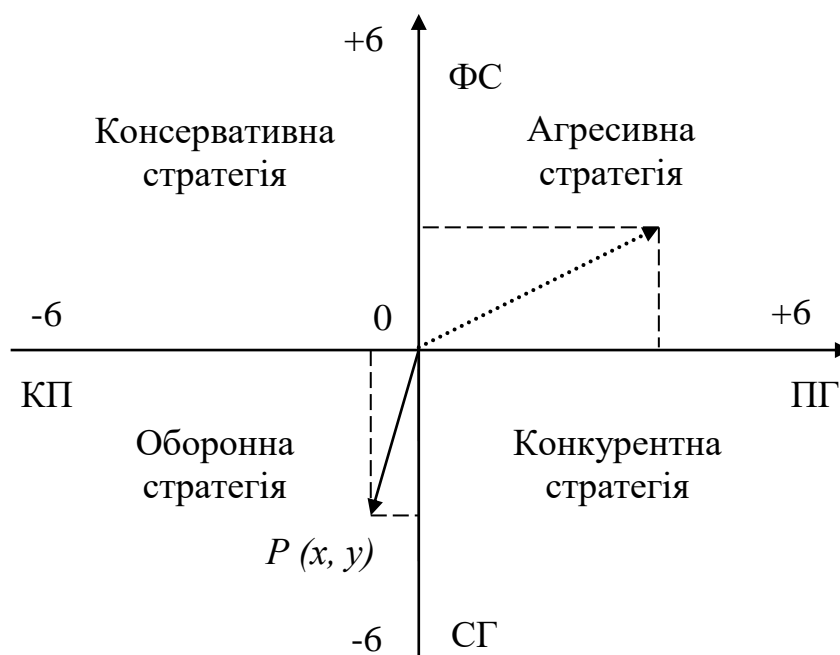
$Z_i$  – узагальнюючий критерій  $i$ -ї групи (ФС, ПГ, СГ, КП);

$Z_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го критерію в  $i$ -й групі (від 0 до 6);

$R_{ij}$  – значущість  $j$ -го критерію в  $i$ -й групі (від 0 до 1) в порівнянні з іншими критеріями групи.

Результати зважених оцінок кожного критерію і їх груп заносимо в п'яту графу таблиці.

4. Побудувати SPACE-матрицю, що являє собою прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. На рис. 3.1 позитивний напрямок вісі ординат  $OY$  відповідає інтегральному критерію фінансової сили (ФС), негативний – стабільності галузі (СГ); позитивний напрямок вісі абсцис  $OX$  відповідає інтегральному критерію привабливості галузі (ПГ), а негативний – конкурентоспроможності підприємства (КП).



—————→ – вектор існуючої стратегії підприємства;

.....→ – вектор рекомендованої стратегії підприємства.

Рисунок 3.1 – Побудова вектору існуючої та рекомендованої стратегії методом SPACE

Такий підхід до визначення розмірності пов'язаний з тим, що привабливість галузі (ПГ) погоджена на противагу конкурентоспроможності підприємства (КП). Слабка конкурентна позиція може бути компенсована високим попитом на ринку, і, навпаки, діяльність в нестабільній галузі може бути компенсована сильною конкурентною позицією. Так само пов'язані між собою фінансова сила (ФС) та стабільність галузі (СГ). Зростання фінансових можливостей призводить до збільшення мобільності власних засобів, дозволяє бути підприємству більш гнучким в нестабільному середовищі.

5. Відмітити на матриці точку  $P(x; y)$ , координати якої розрахувати за формулою:

$$x = W(\text{ПГ}) - W(\text{КП}); \quad y = W(\text{ФС}) - W(\text{СГ}).$$

В результаті сполучення цієї точки з початком координат утворити вектор, що вказує на наявний тип стратегії підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика можливих типів стратегій за SPACE-матрицею

Стратегія	Характеристика	Основні дії підприємства
1	2	3
Агресивна	позиція типова для привабливої і нестабільної галузі, в якій підприємство має певні переваги. Загрози незначні. Критичною є поява нових конкурентів	активне реагування на зміни ринкової ситуації, збільшення своєї долі на ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції
Конкурентна	позиція типова для привабливих та відносно стабільних галузей і ринків, однак підприємство не має конкурентних переваг. Критичним є фінансовий потенціал підприємства	пошук фінансових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції
Консервативна	позиція характерна для нестабільної та непривабливої галузі. Такі підприємства мають певний фінансовий потенціал, а також конкурентні переваги	збереження конкурентних переваг продукції, зниження непродуктивних витрат і активізація грошового обороту

Закінчення табл. 3.2.

1	2	3
Оборонна	позиція типова для економічно непривабливих видів діяльності, в яких конкурентні переваги не створюють економічних, або відсутність конкуренції обумовлена впливом капіталу в економічно вигідніші галузі. Практично всі чинники є критичними, за винятком конкурентної позиції продукції	продовження тактики на «переживання» несприятливого періоду (що, як правило, не приносить успіху) або переорієнтація на інші види діяльності, зменшення виробничих потужностей, реструктуризація виробництва і фінансових ресурсів, обмеження інвестицій

6. За даними експертної оцінки, що характеризують подальшу стратегію підприємства, на SPACE-матриці побудувати вектор, що характеризує *рекомендовану* стратегію (рис. 3.1).

Література: [2, с. 72; 5, с. 181-193].

## Практичне заняття 4

### ВИЗНАЧЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ СЗГ МЕТОДОМ ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ

**Мета заняття:** отримання практичних навичок визначення привабливості СЗГ методом порівняльного аналізу.

#### Характеристика вихідних умов

Автотранспортне підприємство має можливість здійснювати господарчо-виробничу діяльність у восьми СЗГ, але виробничих потужностей недостатньо. У зв'язку з цим виникає проблема вибору з них трьох найкращих.

## Інформаційне забезпечення

Таблиця 4.1 – Вихідні данні для визначення привабливості СЗГ

№ СЗГ	Часткові показники привабливості СЗГ				
	доля ринку АТП в СЗГ, %	темпи росту ре- нтабель- ності, %	рентабель- ність діяль- ність АТП в СЗГ, %	питома вага обсяг перевезень АТП в загальному обсязі перевезень АТП, %	відповідність стратегічного потенціалу АТП вимогам СЗГ, долі од.
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Таблиця 4.2 – Результати експертного опитування щодо значимості показників привабливості СЗГ

Екс- перти	Експертні оцінки значущості часткових показників привабливості СЗГ				
	доля ринку в СЗГ, %	темпи росту ре- нтабель- ності, %	рентабель- ність діяль- ність АТП в СЗГ, %	питома вага обсяг перевезень АТП в загальному обсязі перевезень АТП, %	відповідність стратегічного потенціалу АТП вимогам СЗГ, долі од.
1					
2					
3					
4					

### Порядок виконання завдання

1. Розрахувати статистичні характеристики показників привабливості СЗГ:

- середньоарифметичне значення

$$\bar{x}_i = \sum_{j=1}^n x_{ij} / n,$$

де  $\bar{x}_i$  – середньоарифметичне значення  $i$ -го показника привабливості СЗГ;

$x_{ij}$  – значення  $i$ -го часткового показника привабливості СЗГ;

$n$  – кількість СЗГ за якими розраховується середньоарифметичне значення привабливості  $i$ -го часткового показника;

- середньоквадратичне відхилення –  $\sigma_i$

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}{n}}$$

Результати розрахунку статистичних характеристик показників привабливості СЗГ заносимо в таблицю 4.3.

Таблиця 4.3 – Статистичні характеристики показників

Статистичні характеристики	Значення статистичних характеристик часткових показників привабливості СЗГ				
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
Сума значень					
Середньоарифметичне значення					
Середньоквадратичне значення					

2. Визначити нормовані центровані значення часткових показників привабливості СЗГ за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i},$$

де  $z_{ij}$  – нормоване центроване значення  $i$ -го часткового показника в  $j$ -й СЗГ.

Результати розрахунків заносимо в таблицю 4.4.

Таблиця 4.4 – Нормування показників привабливості

№ СЗГ	Центровані нормовані часткові показники привабливості СЗГ – $z_{ij}$				
	$z_1$	$z_2$	$z_3$	$z_4$	$z_5$
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

3. Встановити вагомість часткових показників привабливості СЗГ –  $k_i$  на підставі даних табл. 2 за формулою:

$$k_i = \sum_{s=1}^l k_{is} / l,$$

де  $k_{is}$  – вагомість  $i$ -го часткового показника привабливості СЗГ, встановлена  $s$ -м експертом;

$l$  – кількість експертів, визначали значимість часткових показників привабливості СЗГ

Результати розрахунку  $k_i$  виконуємо в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Розрахунок вагомості часткових показників

Показники	Значення вагомості часткових показників привабливості СЗГ – $k_i$				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
Сума експертних оцінок вагомості					
Вагомість часткових показників привабливості СЗГ					

4. Визначити інтегральні показника привабливості СЗГ за формулою:

$$\Pi_j = \sum_{i=1}^m k_i \cdot z_{ij}.$$

Результати заносимо в таблицю 4.6.

Таблиця 4.6 – Розрахунок інтегрального показника

№ СЗГ	Відносний вклад часткового показника привабливості СЗГ в інтегральний показник привабливості – $k_i \cdot z_{ij}$					Інтегральний показник привабливості СЗГ, долі одиниці.
	$z_1$	$z_2$	$z_3$	$z_4$	$z_5$	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

По величині інтегрального показника привабливості СЗГ встановити найкращих три СЗГ, в яких АТП треба-здійснювати виробничо-господарську діяльність. Дати кращі відмінності кожної з відібраних СЗГ.

Література: [1, с. 89-93; 6, с. 90-96].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

### ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ БКГ

**Мета заняття:** отримати практичні навички використання матриць портфельного аналізу для визначення стратегії автотранспортного підприємства.

#### Характеристика вихідних умов

АТП діє в п'ятьох сегментах ринку автотранспортних послуг, а саме: займається перевезенням навалочних; наливних харчових; негабаритних, довгомірних; тарно-штучних, пакетованих та контейнерних вантажів; нафтопродуктів. Визначити стратегічні позиції АТП на кожному сегменті ринку та сформулювати рекомендації щодо розвитку кожного виду бізнесу за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).



## Інформаційне забезпечення

Матриця БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) розмірністю  $2 \times 2$  призначена для порівняння окремих видів бізнесу та перерозподілу ресурсів АТП між ними за двома критеріями: *внутрішнім* – відносною часткою ринку (відмічається за горизонталлю матриці) та *зовнішнім* – темпом зростання ринку (відмічається за вертикаллю матриці).

Вихідні дані для визначення стратегічних позицій АТП представлені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Вихідні дані для визначення стратегічних позицій АТП

Вид перевезень	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг реалізації послуг, тис. грн.		
		всього	в тому числі	
			АТП	найбільшого конкурента
Навалочні вантажі				
Наливні харчові вантажі				
Негабаритні, довгомірні вантажі				
Тарно-штучні, пакетовані та контейнерні вантажі				
Нафтопродукти				

### Порядок виконання завдання

1. Розрахувати відносну долю ринку АТП за кожним видом бізнесу:

$$d = \frac{Q_{\text{АТП}}}{Q_{\text{к}}},$$

де  $d$  – відносна доля ринку АТП на відповідному сегменті ринку автотранспортних послуг, долі од.;

$Q_{\text{АТП}}$ ,  $Q_{\text{к}}$  – обсяг реалізації послуг, відповідно, АТП та найбільшого конкурента, тис. грн.

2. За правилами побудови матриці БКГ окремі види бізнесу зображуються на ній у вигляді кола, величина якого пропорційна загальному обсягу сегменту ринку.

Розрахувати радіус кола для кожного виду бізнесу. Для цього вибрати мінімальний з усіх обсягів реалізації послуг за сегментами. Прийняти, що радіус кола для даного сегмента дорівнює, наприклад, 0,25 см (можна обрати будь-яку довжину радіусу, однак в нашому випадку для побудови матриці доцільно обрати саме вказаний розмір). Для визначення радіусу кола будь-якого іншого виду бізнесу (відмінного від того, якому відповідає мінімальний обсяг реалізації послуг) скласти пропорцію: якщо мінімальний обсяг реалізації послуг відповідає 0,25 см, то досліджуваний обсяг послуг складе  $R_i$  см. Звідки випливає формула визначення радіусу кола:

$$R_i = R_{\min} \cdot \frac{Q_{Pi}}{Q_{P \min}},$$

де  $R_i$  – радіус кола  $i$ -го виду бізнесу, см;

$R_{\min}$  – радіус кола мінімального за обсягом реалізації бізнесу, см;

$Q_{Pi}$  – загальний обсяг реалізації послуг на  $i$ -му сегменті ринку (ємність сегменту), тис. грн.;

$Q_{P \min}$  – мінімальний обсяг реалізації послуг серед усіх сегментів ринку, тис. грн.

3. Визначити долю АТП у кожному сегменті ринку. Позначити її у вигляді заштрихованого сегмента на кожному колі. Для цього скласти пропорцію: ємність окремого сегменту ринку автотранспортних послуг  $Q_P$  відповідає  $360^\circ$ , а обсяг реалізації АТП на даному сегменті  $Q_{АТП} - \alpha$ . З даної пропорції можна вивести формулу:

$$\alpha = 360^\circ \cdot \frac{Q_{АТП}}{Q_P},$$

Результати розрахунків подати у вигляді табл. 5.2.

4. Побудувати матрицю БКГ. Горизонтальна вісь, на якій відмічається відносна доля ринку, має вимірюватися від 0,1 до 10 із значенням всередині 1. При цьому від 0,1 до 1 шаг повинен складати 0,1, а від 1 до 10 – 1. Вертикальна вісь відповідає показнику

темпу зростання ринку і повинна мати значення від 0 до 20 із значенням всередині 10. Для легкості побудови матриці БКГ в зошиті прийняти її розмір 10×10 см, при цьому кожний з чотирьох квадрантів буде мати розмір 5×5 см (рис. 5.1).

Таблиця 5.2 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Показники	Номер виду бізнесу				
	1	2	3	4	5
Річні темпи зростання ринку, %					
Відносна доля ринку АТП, долі од.					
Радіус кола, см					
Величина сегменту АТП на ринку, град.					



Рисунок 5.1 – Матриця БКГ

5. Визначити позиції кожного виду бізнесу АТП, надати характеристику окремим видам бізнесу та пропозиції щодо стратегічних позицій АТП на даному ринку автотранспортних послуг.

На матриці БКГ види бізнесу можуть займати одну з чотирьох позицій: «Дикі кішки», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки».

«Дикі кішки» («Важкі діти», «Знаки питання», «Мертвий вантаж», «Темні конячки») мають слабкий вплив на ринок, що швидко розвивається, з-за малої частки ринку. Для них характерні низькі обсяги замовлень послуг. Ведуче положення на ринку займають конкуренти.

«Зірки» займають лідируюче положення в галузі, що швидко розвивається. Вони забезпечують отримання прибутку, однак одночасно потребують значних обсягів ресурсів для підтримання швидкого зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки») займають також лідируюче положення, однак у відносно стабільній галузі чи в галузі, що переходить до стадії спаду. Оскільки обсяги надання послуг відносно стабільні без додаткових витрат, то такі види бізнесу забезпечують отримання прибутку більшого, ніж того потребує підтримання їх частки ринку.

«Собаки» («Криві качки») являють собою окремі види бізнесу з низьким обсягом надання послуг в галузі на стадії спаду. За час перебування на ринку їм не вдалося завоювати прихильність клієнтів, вони значно уступають конкурентам.

Дані позиції виділено у відповідності зі стадіями життєвого циклу окремого виду бізнесу: зародження («Дикі кішки»), зростання («Зірки»), зрілість («Дійні корови») та занепад («Собаки»).

Стратегію для кожного виду бізнесу обрати, використовуючи рекомендації, що містяться в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Варіанти стратегічних рекомендацій за матрицею БКГ

Позиція на матриці БКГ	Стратегічні рекомендації
1	2
«Дика кішка»	1. для сильних «диких кішок» стратегія збільшення частки ринку з метою їх перетворення на «зірок»; 2. для слабких «диких кішок» – «збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку; 3. для дуже слабких «диких кішок» – ліквідація бізнесу
«Зірка»	стратегія збільшення частки ринку – утримання та подальше збільшення частки ринку
«Дійна корова»	1. для сильних «дійних корів» – стратегія збереження частки ринку. Виручені від реалізації бізнесу кошти направляються на розвиток «диких кішок» та «зірок»; 2. для дуже слабких «дійних корів» – стратегія «збирання врожаю»

### Закінчення таблиці 5.3

1	2
«Собака»	«ліквідація бізнесу» – у випадку, коли «собаки» не приносять доходу, і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні кошти направляються в розвиток «диких кішок» та «зірок»

6. Зробити висновок про збалансованість набору окремих видів бізнесу за стадіями життєвого циклу та відобразити бажану траєкторію розвитку кожного виду бізнесу на матриці.

Література: [5, с. 140-148; 1, с. 86-88].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

### ВИЗНАЧЕННЯ ПОЗИЦІЙ КОЖНОГО АТП ТА СТРАТЕГІЙ ЇХ РОЗВИТКУ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ MC-KINSEY

**Мета заняття:** отримати практичні навички побудови матриці Mc-Kinsey і визначити позиції кожного АТП і стратегію їх розвитку.

#### Характеристика вихідних умов

Матриця Mc-Kinsey являє собою двохвимірну матрицю розмірністю 3×3, що призначена для порівняння окремих видів бізнесу між собою і вироблення на цій основі стратегій підприємства щодо їх подальшого розвитку. Таке порівняння здійснюється за двома критеріями: *зовнішнім* – привабливістю СЗГ (відмічається за вертикаллю матриці) та *внутрішнім* – конкурентною позицією АТП при обслуговуванні СЗГ (відмічається за горизонталлю матриці).

За назначеними критеріями побудувати матрицю Mc-Kinsey. Визначити позицію кожного АТП і їх потребу в інвестуванні.

## Інформаційне забезпечення

Таблиця 6.1 – Вихідні дані для оцінки привабливості СЗГ

№ СЗГ	Значення показників оцінки привабливості СЗГ				
	рентабельність СЗГ, %	відповідність стратегічного потенціалу вимогам СЗГ, долі од.	частка ринку АТП в СЗГ, %	темп зростання прибутковості, %	питома вага обсягу перевезень в загальному обсязі перевезень АТП, %
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$
1					
2					
3					
4					
5					
$\sum Y_i$					
$\bar{Y}_i$					
$\sigma_{Yi}$					

Таблиця 6.2 – Вихідні дані для оцінки конкурентних позиції АТП в СЗГ

№ СЗГ	Показники оцінки конкурентної позиції АТП							Зважена оцінка
	відносна доля ринку	технічні можливості	якість пропонування послуг	структура витрат	імідж АТП	рівень управління	здатність конкурувати за ціною	
	Значущість показника							
1								
2								
3								
4								
5								

### Порядок виконання завдання

1. На підставі вихідних даних табл. 6.1 оцінити привабливість СЗГ.

Для цього всі показники оцінки привабливості СЗГ приводимо до одних одиниць виміру. Стандартизовані значення показників розрахувати за формулами:

$$Z_i = \frac{X_i - \bar{X}}{G_x}, \quad G_x = \sqrt{\frac{\sum X_i^2}{q} - \bar{X}^2},$$

де  $Z_i$  – стандартизоване значення  $i$ -го показника привабливості СЗГ;

$X_i$  – абсолютне значення  $i$ -го показника;

$\bar{X}$  – середнє арифметичне значення  $i$ -го показника;

$G_x$  – середнє квадратичне відхилення;

$q$  – кількість значень аналізованого показника (відповідає кількості досліджуваних СЗГ).

Інтегральний показник привабливості СЗГ розраховуємо за формулою:

$$P_{\text{рСЗГ}} = \sum Z_i \cdot k_i,$$

де  $P_{\text{рСЗГ}}$  – привабливість СЗГ;

$k_i$  – значущість  $i$ -го показника для оцінки привабливості СЗГ.

Розраховані значення показників занести до табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Оцінка привабливості СЗГ

№ СЗГ	Стандартизовані значення показників привабливості СЗГ					Привабливість СЗГ
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$	$Z_5$	
1						
2						
3						
4						
5						
Значущість показників						–

Інтервали зміни показника привабливості:

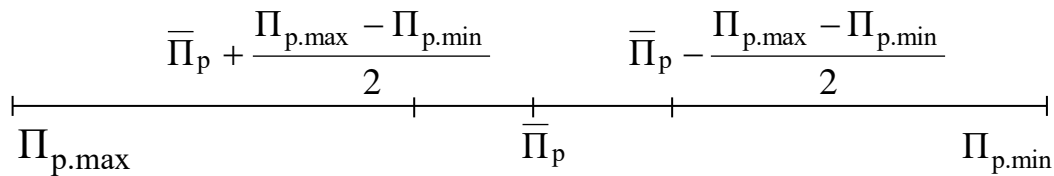


Рисунок 6.1 – Шкала матриці Mc-Kinsey за ознакою «привабливість СЗГ»

2. Оцінити конкурентну позицію АТП при обслуговуванні СЗГ:

1) в якості факторів для оцінки конкурентної позиції АТП обрати такі: відносну долю ринку, технічні можливості, якість пропонувананих послуг, структуру витрат, імідж АТП, рівень управління, здатність конкурувати за ціною;

2) кожному фактору присвоїти відносну вагу, що відображає його значущість в загальній оцінці. Дана вага повинна мати значення з інтервалу від 0 до 1 та в сумі за всіма показниками складати 1;

3) на основі даних експертного опитування щодо ступеня конкурентної сили АТП за досліджуваними показниками, оціненими за 5-бальною шкалою, розрахувати загальну оцінку конкурентної позиції АТП в кожній СЗГ як суму добутку значущості показників на їх значення в балах.

Розрахунки здійснити в табл. 6.2.

3. На основі розрахованих значень привабливості СЗГ та конкурентної позиції АТП при їх обслуговуванні побудувати матрицю Mc-Kinsey. Рівень привабливості СЗГ та конкурентної позиції АТП на ній оцінюється як низький, середній та високий (сильний). Для розподілення чисельних значень цих двох показників встановити розмірність шкал матриці. Оскільки значення показника конкурентної позиції АТП в СЗГ коливається від 0 до 5 балів, то рекомендується розподілити даний інтервал на три відрізки: низький рівень – від 0 до 1,7; середній – від 1,7 до 3,4; високий – від 3,4 до 5. Для показника привабливості СЗГ рівні його значень пропонується розподілити на низький, середній та високий таким чином: обрати з розрахованих значень мінімальне та максимальне, взяти значення, трохи вищі за них і розподілити даний інтервал на три рівних відрізки. Наприклад, якщо мінімальне значення дорівнює -0,93, а максимальне – 1,39, то взяти за мінімальне значення на матриці -1, а



максимальне – 1,5. Тоді шкала буде такою: низький рівень – від -1 до -0,17; середній – від -0,17 до 0,66; низький – від 0,66 до 1,5.

4. На матриці СЗГ відмітити у вигляді кола, на якому заштрихувати область, що відповідає долі АТП в кожній СЗГ. Оскільки все коло складає 360°, а максимально можлива доля АТП в СЗГ – 100%, то фактичну долю АТП в СЗГ в % можна перевести в градуси за формулою:

$$\alpha = \frac{360^\circ}{100\%} \cdot d,$$

де  $\alpha$  – сектор круга, що відповідає долі АТП в СЗГ, градуси;

$d$  – доля АТП в СЗГ, %.

5. На матриці Mc-Kinsey (рис. 6.2) з дев'яти квадрантів три відповідають високому пріоритету для інвестування, три – середньому і три – низькому.

Привабливість СЗГ	висока	Переможець 1	Переможець 2	Питання
	середня	Переможець 3	Середній бізнес	Той, що програв 1
	низька	Творець прибутку	Той, що програв 2	Той, що програв 3
		висока	середня	низька
		Конкурентна позиція АТП в СЗГ		

Рисунок 6.2 – Структура матриці Mc-Kinsey

В залежності від того, в який квадрант потрапить той чи інший вид бізнесу, обрати стратегію щодо їх розвитку за допомогою табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Варіанти стратегічних рекомендацій за матрицею Mc-Kinsey

Позиція на матриці	Стратегічні рекомендації
1	2
Переможець 1	<i>Збереження та зміцнення позицій на ринку:</i> бізнес-єдиниці повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні, працюють на привабливих ринках, приносять високий дохід. <i>Рекомендації:</i> збереження лідерства на цьому ринку; інвестування для забезпечення зростання
Переможець 2	<i>Інвестування в зростання:</i> бізнес-єдиниці працюють на дуже привабливих ринках, але їх сила зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку. <i>Рекомендації:</i> концентрація зусиль з підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг; виявлення й усунення слабких сторін
Переможець 3	<i>Вибірковий збір урожаю або інвестування:</i> бізнес-єдиниці мають хорошу силу, але ринок втрачає свою привабливість. <i>Рекомендації:</i> пошук зростаючих сегментів; інвестування в зростання на цих сегментах, щоб зростати швидше за ринок; посилення свого лідерства на ринку
Питання	<i>Вибіркове інвестування або відхід з ринку:</i> бізнеси працюють на дуже привабливих ринках, але їх сила на ринку невелика. Інвестування повинне бути націлено на посилення їх конкурентних переваг. Якщо бізнес-єдиниці можуть поліпшити своє положення на ринку, то вони повинні бути об'єктом інвестування. В іншому випадку – виходити з ринку. <i>Рекомендації:</i> пошук ніш; вузька спеціалізація; розгляд пропозицій щодо продажу цього бізнесу
Середній бізнес	<i>Стратегія сегментації і вибіркове інвестування:</i> бізнес-єдиниці є середніми на середніх ринках. Можуть поліпшити свої результати за рахунок стратегії диференціації – створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу на них конкурентів. <i>Рекомендації:</i> пошук зростаючих сегментів; спеціалізація і диференціація; вибіркове інвестування
Творець прибутку	<i>Стратегія «збору врожаю»:</i> сильний бізнес на вимираючому ринку. Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості, оскільки можливостей зростання немає. Можливе обмежене інвестування в

Закінчення табл. 6.4

1	2
	підтримку короткострокової конкурентоспроможності бізнесу, але довгострокове інвестування небажане. <i>Рекомендації:</i> зберігати лідируючі позиції; максимізувати поточний дохід; інвестувати тільки в підтримку конкурентоспроможності
Той, що програв 1	<i>Контрольований відхід або згорання інвестицій:</i> слабкі види бізнесу на середніх ринках. Спроба збільшити їх конкурентоспроможність і частку ринку може бути дуже дорогою і не окупитися на такому ринку. Інвестиції в цей бізнес повинні бути у край обережними. <i>Рекомендації:</i> спеціалізація; пошук вузьких ніш; планований вихід з цього ринку
Той, що програв 2	<i>Збір урожаю при постійному контролі:</i> у такому положенні організації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику і захисті свого бізнесу найприбутковіших сегментах. <i>Рекомендації:</i> захист позицій на найприбутковіших сегментах; мінімізація інвестицій; планований відхід з цього ринку
Той, що програв 3	<i>Швидкий вихід з ринку або атака конкурентів:</i> бізнес-одиниці є першими кандидатами на закриття. Єдина і альтернатива згоранню – використовувати їх для атаки на «дійних корів» конкурентів, щоб понизити їх прибутковість. <i>Рекомендації:</i> вчасно розпродати товари за вигідною ціною; шукати можливість атаки на конкурентів; мінімізувати постійні витрати, уникаючи інвестування

Література: [5, с. 148-156; 1, с. 102-103; 6, с. 100-105].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

### ПОБУДОВА КОНКУРЕНТНОЇ КАРТИ РИНКУ

**Мета заняття:** набути практичних навичок побудови конкурентної карти ринку автотранспортних послуг.

#### Характеристика вихідних умов

1. На ринку автотранспортних послуг діє чотири підприємства. Визначити ринкову частку кожного підприємства на ринку та темпи її приросту.

2. Побудувати конкурентну картку ринку автотранспортних послуг.

### Інформаційне забезпечення

Таблиця 7.1 – Вихідні данні

Період	Обсяг послуг (0), тис. грн.				
	АТП <sub>1</sub>	АТП <sub>2</sub>	АТП <sub>3</sub>	АТП <sub>4</sub>	сума
$t_n$					
$t_{n+1}$					

### Порядок виконання завдання

1. Розраховуємо ринкову долю та темпи її зміни за наступними формулами:

Ринкові частки:

Темп приросту ринкової частки

$$d_{ij} = Q_{ij} / \sum Q_{ij} \qquad T_{\text{пр}} = \frac{d_{j+1}}{d_j} \cdot 100 - 100,$$

де  $Q_{ij}$  – обсяг перевезень  $i$ -го перевезення в  $j$ -му році, тис. грн.

Таблиця 7.2 – Результати розрахунку ринкових часток та темпів їх приросту

Номер АТП	Обсяг послуг, тис. грн.		Ринкова частка, долі одиниць		Приріст ринкової частки	
	$Q_i$	$Q_{i+1}$	$d_j$	$d_{j+1}$	абсолютний	відносний, %
1						
2						
3						
4						
Всього						

2. Побудувати шкалу конкурентної карти ринку за параметром «ринкова частка» для цього треба виконати наступні операції:

2.1. Визначаємо середнє арифметичне значення ринкової частки

$$d_{\text{сер}} = 1/n,$$

де  $n$  – кількість підприємств на даному ринку.

$$d_{\text{сер}} = 1/4 = 0,250.$$

2.2. Ділимо ринкові частки на дві групи:

Підприємства:

3.1. З ринковою часткою,  
що менше середньої  
 $< 0,25$

3.2 З ринковою часткою,  
що більше середньої  
 $> 0,25$

2.3. Розраховуємо статистичні характеристики ринкових часток – середньоарифметичної та середньоквадратичного для кожної з вищенаведених груп:

$$d_{\text{сер1}} = \sum d_{i1} / n_1;$$

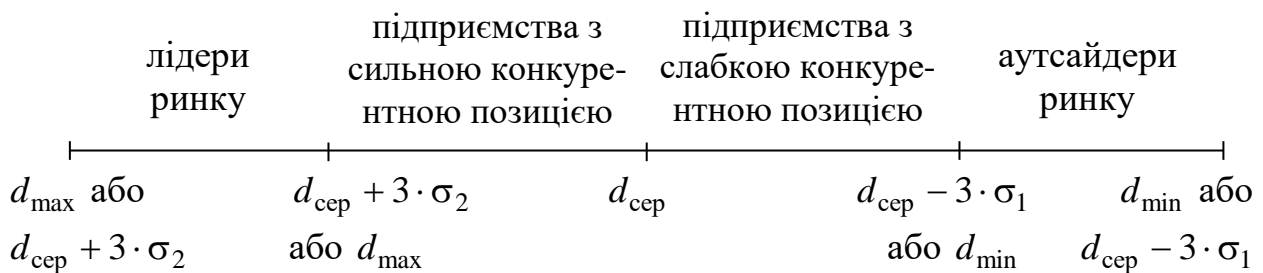
$$d_{\text{сер2}} = \sum d_{j2} / n_2,$$

де  $n_1; n_2$  – кількість ринкових часток, відповідно, в першій і другій групах;

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum (d_{i1} - d_{\text{сер1}})^2}{n_1}};$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum (d_{j2} - d_{\text{сер2}})^2}{n_2}}.$$

2.4. Формуємо інтервали зміни ринкової частки:



**Рисунок 7.1 – Шкала матриці конкурентної карти ринку  
за параметром «ринкова частка»**

3. Побудувати шкалу конкурентної карти за параметром «темپ приросту ринкової частки» для цього треба виконати наступні операції:

3.1. Визначаємо середній темп приросту ринкової частки:

$$\bar{T}_{\text{пр}} = 100 \cdot n^{-1} \sqrt{\frac{Q_n}{Q_1}} - 100.$$

3.2. Розрахувати середньоквадратичне відхилення темпу приросту ринкової частки ринку -  $\delta$  за формулою:

$$\delta = \sqrt{(1/n)} \cdot \sum_{i=1}^n (T_{\text{р},i} - \bar{T}_{\text{р}})^2.$$

Розрахувати величини  $\bar{T}_{\text{прсер}} + 3 \cdot \delta$  та  $\bar{T}_{\text{прсер}} - 3 \cdot \delta$ .

Обрати з усіх значень темпів приросту  $T_{\text{пр}i}$  за два роки разом – базовий та звітній – min та max значення.

3.3. Визначити числові параметри шкали конкурентної карти ринку за показником «темп приросту ринкової частки» (рис. 7.2).

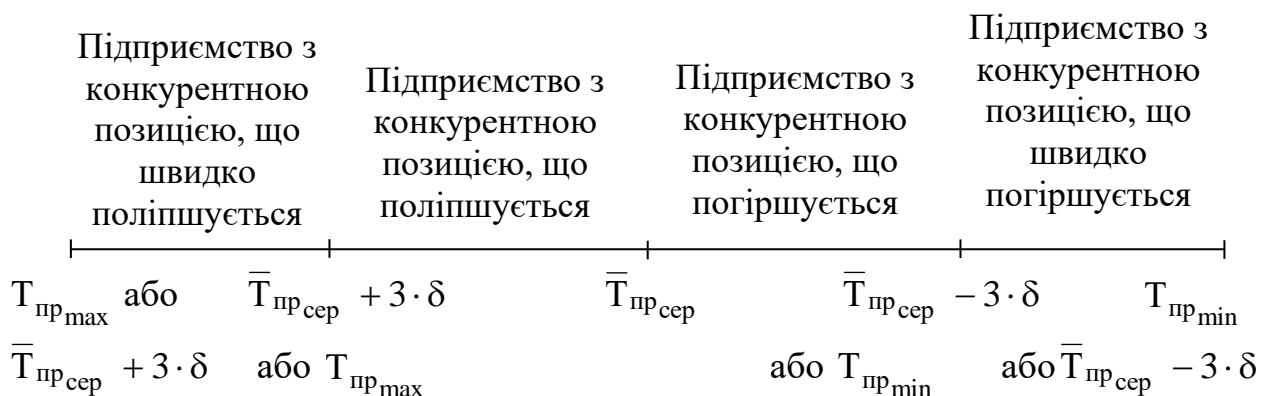


Рисунок 7.2 – Шкала матриці конкурентної карти ринку за параметром «темп приросту ринкової частки»

4. За результатами розрахунків складемо матрицю конкурентної карти ринку, засновану на перехресній класифікації розміру та динаміки ринкової частки підприємств (табл. 7.3).

Вона дозволяє виділити 16 типових положень, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів. Найкращий статус мають підприємства, що займають типове положення «1» (лідери ринку з позицією, що швидко покращується). Найгірший статус мають підприємства, що

займають положення «16» (аутсайдери ринку з позицією, що швидко погіршується).

Таблиця 7.3 – Конкурентна карта ринку

Параметри конкурентної карти ринку		Частка ринку			
		I	II	III	IV
		лідери ринку	підприємства з сильною позицією	підприємства із слабкою позицією	аутсайдери ринку
		$d_{сер} + 3 \cdot \sigma_2$ або $d_{max}$	$d_{сер} + 3 \cdot \sigma_2$	$d_{сер}$ $d_{сер} - 3 \cdot \sigma_1$	$d_{сер} - 3 \cdot \sigma_1$ або $d_{min}$
Темп приросту ринкової частки	підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	$\bar{T}_{пр} + 3 \cdot \delta$ або $T_{прmax}$ 1	5	9	13
	підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	$\bar{T}_{пр} + 3 \cdot \delta$ або $T_{прmax}$ 2	6	10	14
	підприємства із конкурентною позицією, що погіршується	$T_{пр}$ 3	7	11	15
	підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується	$\bar{T}_{пр} - 3 \cdot \delta$ або $T_{прmin}$ 4 $T_{прmin}$ або $\bar{T}_{пр} - 3 \cdot \delta$	8	12	16

5. Розмістити підприємства на конкурентній карті відповідно до значення ринкових часток та темпів їх приросту. При цьому зміну частки ринку у звітному році порівняно з базовим відобразити горизонтальною стрілкою, яка направлена вліво, якщо частка ринку збільшується, і вправо - якщо зменшується.

6. Зробити висновок щодо позиції кожного з підприємств, запропонувати заходи щодо її покращення.

Література: [7, с. 101-107].



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф. - М.: Экономика, 1989. - 319 с.
2. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатієва. - К.: Каравела, 2006. - 320 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - Вид. 2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / Пастухова В.В. - К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2002. - 302 с.
5. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посіб.] / Редченко К.І. - Вид. 2-ге, доп. - Львів: «Новий світ-2000», 2010. - 272 с.
6. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: [монографія] / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. - Харьков: ХНАДУ, 2009. - 166 с.
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и менеджмента, 1996. – 208 с.
8. Шершнева З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершнева. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Навчальне видання

***Методичні вказівки***  
до практичних занять  
з дисципліни «Стратегічне управління»  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: Шинкаренко Володимир Григорович

Відповідальний за випуск О.М. Криворучко

План 201\_, поз. \_\_\_\_\_

Підписано до друку \_\_\_\_\_

Формат 60 x 84 1/16

Умовн. друк.арк. \_\_\_\_\_

Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_

Замовлення № \_\_\_\_\_

Тираж \_\_\_\_\_ прим.

Ціна договірна

---

ХНАДУ, 61002, м. Харків, вул. Петровського, 25  
Підготовлено і надруковано видавництвом  
Харківського національного  
автомобільно-дорожнього університету