

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять і самостійної роботи
з модуля „Менеджмент”
для студентів спеціальностей 7.03060101, 8.03060101
“Менеджмент організацій і адміністрування”
всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
менеджменту та
державного управління
Протокол № 10
від 23 квітня 2013 р

Чернігів ЧДТУ 2013

Стратегічний менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи з модуля „Менеджмент” для студентів спеціальностей 7.03060101, 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування” всіх форм навчання / Укладачі: Калиновська І.С., Іванова Н.В. – Чернігів: ЧДТУ, 2013. – 57 с.

Укладачі: КАЛИНОВСЬКА ІРИНА СЕРГІЇВНА, старший викладач
ІВАНОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА, кандидат
економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, завідувач кафедри
менеджменту та державного управління, доктор економічних
наук, професор

Рецензент: ОЛІЙЧЕНКО ІГОР МИХАЙЛОВИЧ, професор кафедри
менеджменту та державного управління, доктор наук з
державного управління Чернігівського державного
технологічного університету

Зміст

Вступ.....	4
Практичне заняття №1 Аналіз привабливості галузі	6
Практичне заняття №2 Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).....	10
Практичне заняття №3 Аналіз конкуренції в галузі.....	15
Практичне заняття №4 Аналіз стейкхолдерів.....	18
Практичне заняття №5 Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.....	24
Практичне заняття №6 Розробка стратегії організації.....	33
Практичне заняття №7 Портфельний аналіз. Матриця BCG.....	36
Практичне заняття №8 Портфельний аналіз. Матриця GE/McKinsey.....	42
Рекомендована література.....	49
Додаток А.....	50
Додаток Б.....	52
Додаток В.....	54
Додаток Г.....	56

Вступ

“Стратегічний менеджмент” є однією з основних спеціальних дисциплін, що формують підготовку менеджерів. Метою вивчення дисципліни “Стратегічний менеджмент” є оволодіння базовими теоретичними знаннями з питань стратегічного менеджменту підприємства, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

У сучасних умовах діяльність організацій значно ускладнилася: різко зросла агресивність зовнішнього середовища, його динамізм та невизначеність. Управлінські рішення у багатьох випадках доводиться приймати в умовах відсутності релевантної інформації, ґрунтуючись на минулому досвіді, судженнях, інтуїції. У зв'язку з цим використання концепції стратегічного менеджменту в діяльності підприємств стає особливо актуальною. Аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, визначення оптимальних цілей і формування раціональних стратегій їх досягнення сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, стійкому положенню їх на ринку. Вивчення курсу дозволить ознайомитися з теоретичною основою, методологією і методами стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент – один з ключових напрямків в управлінській діяльності. Стратегічні рішення мають суттєвий вплив на довгостроковий розвиток організації, а стратегічні помилки можуть привести до невиправних наслідків. Управління підприємством потребує обґрунтованої стратегії але вона швидко стає типовою і вже не дає конкурентних переваг хоча і породжує зміни в загальному контексті конкуренції. Тому необхідно приділяти особливу увагу управлінню цими змінами, що потребує не просто розуміння цього процесу, а і його вірного використання.

Форма практичних занять дозволяє викладачу організувати детальний розгляд слухачами окремих теоретичних положень певних розділів навчальної

дисципліни та формує вміння і навички практичного їх застосування шляхом індивідуального виконання відповідно сформульованих завдань. Кожна практична робота включає короткі теоретичні відомості з теми заняття, перелік завдань, які потребують вирішення, перелік питань для самостійного контролю знань. Робота письмово оформлюється у вигляді групових та індивідуальних звітів з відповідного практичного заняття. Практична робота зараховується тільки за умови повного виконання слухачами поставлених в ній завдань.

Практичне заняття № 1

Аналіз привабливості галузі

1.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо застосування різних підходів до аналізу привабливості галузі

1.2 Короткі теоретичні відомості

Кожне підприємство, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку.

Галузь - це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів).

Щоб дістати більш чітке уявлення про галузь треба проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях, що використовуються в стратегічному менеджменті (наприклад, модель GE/McKinsey).

Для характеристики галузі можуть бути використані такі показники:

- прибутковість галузі;
- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивно/негативно діючі фактори - економічні, соціальні, технічні, фаза "життєвого циклу");
- потужність галузі (надлишок/нестача потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);

- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, "ноу-хау" та ін.. порівняно зі світовим досвідом;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світових ринках;
- стандартність продукції (відсутність диференціації) в галузі;
- структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток;
- організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);
- канали розподілу та специфіка системи збуту;
- "оптимальний розмір" конкурентоспроможного підприємства;
- фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу;
- екологічні обмеження.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі. Оцінка привабливості галузі згідно з переліком Дж.Томпсона зображена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1.Розміри ринку	0,15		
2.Прогнозований темп зростання ринку	0,20		
3.Історична та передбачувана прибутковість	0,10		
4.Рівень конкуренції	0,20		
5.Можливі загрози та шанси	0,15		
6.Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05		
7.Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10		
8. Вплив середовища	0,05		
Усього	1,00		

Оцінка привабливості галузі згідно з переліком Харрісона зображена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Вплив постачальників	0,10		
2. Вплив споживачів	0,10		
3. Вплив товарів-замінників	0,03		
4. Міцність бар'єрів входу	0,10		
5. Рівень конкуренції	0,15		
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10		
7. Вплив соціально-активних груп (підприємців)	0,03		
8. Відношення громадськості до галузі	0,03		
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03		
10. Вплив профспілок	0,06		
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03		
12. Темпи зростання	0,04		
13. Прибутковість	0,10		
14. Ефективність функціонування у період економічного спаду	0,10		
15. Усього	1,00		

Для обох таблиць: рейтинг 5 - найвищий, 1 - найнижчий.

1.3 Зміст завдання

1.3.1 Зробіть оцінку привабливості галузі по двом варіантам таблиць для підприємства, з діяльністю якого Ви добре обізнані.

1.3.2 Які з наведених критеріїв мають найменше (найбільше) значення для оцінки привабливості галузі в нашій державі і чому?

1.3.3 За результатами оцінки студентами групи привабливості різних галузей визначте найбільш (найменш) привабливі галузі в нашому регіоні. Чи співпадають Ваші оцінки з реальним становищем?

1.3.4 Зробіть висновки за отриманими результатами.

1.4 Контрольні запитання

1. Дайте визначення зовнішнього і проміжного середовища організації. В чому їх відмінність?
2. Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на своє оточення.
3. Визначте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.
4. Наведіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого Ви обізнані.
5. Яка політика є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками і споживачами?

Практичне заняття № 2

Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП)

2.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо застосування методики стратегічної оцінки підприємства

2.2 Короткі теоретичні відомості

Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих компаній. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної великої компанії може відбуватися лише за умови мобілізації усіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Невеликі фірми звичайно починають свою діяльність як вузькоспеціалізовані підприємства, які досить часто виробляють лише один продукт. У них ще немає ні потреби, ні фінансових можливостей застосовувати потужні і дорогі інструменти стратегічного аналізу на кшталт матричних моделей BCG, GE/McKinsey чи Shell/DPM.

Середні і малі підприємства набагато мобільніші і гнучкіші, ніж великі фірми; вони швидше реанімуються після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища і не потребують побудови складного механізму стратегічного управління.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, є методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом:

I Загальна оцінка підприємства:

- 1) структура підприємства;
- 2) корпоративна культура;
- 3) стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);
- 4) стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)

II Ресурси:

- 5) фінансові ресурси;
- 6) комунікації;
- 7) технології;
- 8) персонал.

III Знання:

- 9) знання фінансів;
- 10) знання клієнтів;
- 11) знання конкурентів;
- 12) знання галузі та особливостей бізнесу.

IV Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- 13) фінансова стратегія;
- 14) маркетингова стратегія;
- 15) виробнича стратегія;
- 16) впровадження планів.

Алгоритм розрахунку. Показники оцінюються за 5-ти чи 10-ти бальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки за кожним розділом і середня оцінка в цілому по підприємству.

Для того, щоб оцінити кожен з 16-ти показників, визначається певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника "Структура підприємства" можна використати такий перелік:

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?
2. Чи визначені посадові обов'язки і відповідальність?

3. Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?
4. Чи підтримує структура фірми зміни та інновації?
5. Чи відсутній на фірмі зайвий бюрократизм?

Якщо обрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюється: «так» - 5 балів, «в основному» - 4 бали, «частково» - 3 бали, «погано» - 2 бали, «ні» - 1 бал.

Підрахувавши середнє арифметичне значень оцінок за кожним питанням, отримуємо оцінку показника "Структура підприємства". Для оцінки інших показників потрібно виконати аналогічні дії, підібравши відповідні переліки питань і визначивши їхню "вагу" у балах.

Отримані результати трактуються таким чином:

- якщо середні оцінки за розділами є низькими, це вимагає перегляду існуючої стратегії і розробки нової, більш ефективної стратегії;
- якщо середні оцінки за розділами знаходяться близько одна від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;
- якщо середні оцінки за розділами є високими, можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
- якщо існують значні розриви між середніми оцінками за різними розділами, це свідчить про наявність стратегічних загроз/можливостей (залежно від того, якою є динаміка зміни оцінок протягом останніх років або кварталів).

Процедуру СОП доцільно проводити регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

Вихідні дані та результати розрахунку рекомендується представити у наступному вигляді (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1- Результати стратегічної оцінки фірми "XXX"

Показники	Оцінки, балів (1 ... 5)		
	звітний рік	минулий рік	відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства			
<i>Структура підприємства</i>			
<i>Корпоративна культура</i>			
<i>Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)</i>			
<i>Стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)</i>			
Ресурси			
<i>Фінансові ресурси</i>			
<i>Комунікації</i>			
<i>Технології</i>			
<i>Персонал</i>			
Знання			
<i>Знання фінансів</i>			
<i>Знання клієнтів</i>			
<i>Знання конкурентів</i>			
<i>Знання галузі та особливостей бізнесу</i>			
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей			
<i>Фінансова стратегія</i>			
<i>Маркетингова стратегія</i>			
<i>Виробнича стратегія</i>			
<i>Впровадження планів</i>			
Стратегічна оцінка підприємства			

У звіті робочої групи, адресованому керівництву фірми, потрібно вказати як загальні висновки за підсумками проведення процедури СОП, так і конкретні рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємства і шляхів досягнення успіху у майбутньому.

Отже, виконання процедури СОП дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії.

2.3 Зміст завдання

1 У малих групах для оцінки кожного із 16 показників необхідно розробити перелік питань (не менше 5) згідно завдання викладача. Презентувати роботу кожної мікро-групи.

2 Виконати практичне завдання згідно варіанту вихідних даних (додаток А). Згідно алгоритму методу визначити середні оцінки за кожним розділом і середню оцінку в цілому по підприємству.

3 Проаналізувати отримані результати.

4 Сформувати звіт із загальними висновками за підсумками проведення СОП та надати конкретні рекомендації щодо удосконалення стратегій.

2.4 Контрольні запитання

1 Поясніть у чому полягає сутність методики стратегічної оцінки підприємства (СОП).

2 Для якого типу підприємств рекомендується методика СОП?

3 Як потрібно оцінювати значення показників, отриманих в результаті проведення процедури СОП?

4 Яка система оцінки показників використовується у методиці СОП?

5 Які існують рекомендації щодо часу проведення процедури СОП?

Практичне заняття № 3 Аналіз конкуренції в галузі

3.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо оцінки та аналізу конкурентного профілю підприємства

3.2 Короткі теоретичні відомості

Аналіз конкуренції в галузі можна здійснити, проаналізувавши конкурентний профіль підприємств, які опинилися в одній стратегічній групі.

Профілем називається сума характеристик, завдяки яким компанія або її частина відома важливій групі споживачів.

Можливо використання різних показників для оцінки конкурентного профілю підприємства: ресурси, маркетинг, лідерство в галузі, якість, рівень собівартості, ціни, частка ринку, фінансові можливості підприємства, дисципліна поставок та ін. В таблицях 3.1, 3.2 наведено приклади компонування показників, які необхідно проаналізувати для визначення конкурентного профілю підприємства.

Таблиця 3.1 - Матриця конкурентного профілю 1

Показники	Оцінка фактора	Підприємство "А"		Підприємство "Б"		Підприємство "В"	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
1. Ресурси	0,2						
2. Маркетинг	0,15						
3. Лідерство в галузі	0,15						
4. Якість	0,20						
5. Рівень собівартості	0,20						
6. Ціна	0,10						
Усього	1,00						

Таблиця 3.2 - Матриця конкурентного профілю 2

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Підприємство "А"		Підприємство "Б"		Підприємство "В"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15						
2. Можливість цінового маневрування	0,20						
3. Фінансові можливості підприємства	0,10						
4. Якість продукції	0,40						
5. Дисципліна поставок	0,15						
Усього	1,00						

3.3 Зміст завдання

1 Проаналізувати діяльність трьох підприємств однієї галузі, які Вам добре відомі з виробничої практики за найбільш вагомими, на Ваш погляд, показниками за допомогою матриці конкурентного профілю. Визначити рейтинг кожного показника (5 - найвищий, 1 - найнижчий).

- 2 Розрахувати оцінки для матриці конкурентного профілю.
- 3 Побудувати графік ринкового профілю підприємств.
- 4 Визначте конкурентну позицію (сильні і слабкі сторони) кожного підприємства.
- 5 Що потрібно зробити кожному підприємству для підвищення своєї конкурентоспроможності?
- 6 Спрогнозуйте можливі варіанти розвитку ситуації на ринку.
- 7 Зробіть висновки за отриманими результатами.

3.4 Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст поняття "конкуренція". Охарактеризуйте її переваги і недоліки.
2. Що розуміють під терміном "конкурентні переваги"? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
3. Що спільного та відмінного між категоріями "якість" та "конкурентоспроможність"?
4. Розкрийте зміст поняття "стратегічної групи".
5. Наведіть фактори, які можуть застосовуватись для формування стратегічних груп.
6. Охарактеризуйте стратегічну групу університету, де Ви навчаєтесь, та підприємства, з діяльністю якого Ви обізнані.

Практичне заняття № 4

Аналіз стейкхолдерів

4.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо визначення та аналізу основних категорій стейкхолдерів

4.2 Короткі теоретичні відомості

Стейкхолдери – (англ.- групи впливу, групи підтримки) – це будь-яка окрема група або індивід, які можуть впливати на діяльність організації. Такі групи називають ще коаліцією впливу або коаліцією учасників бізнесу організації.

Згідно з теорією стейкхолдерів при розробці цілей організації повинні брати до уваги різноманітні інтереси різних сторін, які можуть мати якийсь тип неформальної коаліції.

Аналіз стейкхолдерів проводиться з метою кращої адаптації до оточення організації і складається з ідентифікації і систематизації основних стейкхолдерів, оцінку, збору інформації про них для використання цих даних в процесі стратегічного управління.

Існують чотири основних категорії стейкхолдерів:

- групи впливу, які фінансують підприємство: власники, акціонери, фінансові інститути;
- менеджери організації;
- службовці, які працюють на підприємстві, але тільки ті, які зацікавлені в досягненні цілей організації;
- економічні партнери: постачальники, споживачі.

Поводження кожної групи впливу визначається їх інтересами, які відносно стабільні у часі, але кожна група впливу готова докладати різних зусиль для тиску на організацію з метою досягнення своїх цілей (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – Типові інтереси основних груп впливу

Групи впливу	Типові інтереси
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> - розмір річного дивіденду; - підвищення вартості їх акцій; - ріст вартості компанії і її прибутку; - коливання цін на акцію.
Інституційні інвестори	<ul style="list-style-type: none"> - розмір інвестицій з високим рівнем ризику; - очікування високого прибутку; - збалансованість їх інвестиційного портфеля.
Менеджери вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> - розміри заробітних плат та премій; - види можливих додаткових доходів; - соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії; - рівень відповідальності; - кількість та гострота службових проблем.
Робітники	<ul style="list-style-type: none"> - гарантії зайнятості; - рівень реальної заробітної плати; - умови найму; - можливість підвищення по службі; - рівень задоволеності роботою.
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - бажані та якісні продукти; - прийнятні ціни; - безпечна продукція; - нові продукти у слушні терміни; - різноманітність вибору.
Дилери	<ul style="list-style-type: none"> - післяпродажне обслуговування; - своєчасність та надійність поставок; - якість доставленого продукту (послуги).
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність замовлень; - оплата в строк, згідно умовам договору; - створення відношень залежності від поставок.
Фінансисти корпорації	<ul style="list-style-type: none"> - здатність виплатити позики; - своєчасна виплата процентів; - добре управління рухом грошових коштів.
Представники державної та муніципальної влади	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення зайнятості; - виплата податків; - відповідність діяльності вимогам закону; - внесок в економічний ріст регіону; - внесок в місцевий бюджет
Соціальні та суспільні групи	<ul style="list-style-type: none"> - турбота про довкілля; - підтримка місцевої суспільної діяльності; - проведення акцій і соціальної відповідальності; - вимога прислухуватися до груп впливу.

Типові інтереси основних груп виліву:

Власники. Раціональний підхід, на якому будується економічна теорія, пропонує ряд важливих припущень щодо власників. А саме:

- компанія існує заради блага своїх власників;
- єдиною задачею власника є максимальне збільшення його фінансового добробуту;
- власники зацікавлені в максимізації прибутку;
- власники здійснюють повний контроль та приймають всі важливі рішення;
- рішення власників ґрунтуються на досконалих знаннях, необмеженому досвіді і здібностях.

Вище керівництво. Сучасні представлення припускають, що не власники, а вище керівництво має найбільшу вагу в стратегічному управлінні організацією. Часто трапляється, що власники не відвідують щорічні збори і тому вище керівництво вільне в дотриманні своїх інтересів. Тобто топ-менеджери можуть самостійно здійснювати наступні дії:

- отримувати більшу заробітну платню, виплати у вигляді різних бонусів і змінювати структуру організації відповідно до власних інтересів;
- запускати схвалені ними проекти;
- отримувати вигоду від різних видів діяльності.

Робітники (менеджери вищого рівня управління, службовці). Одним із значних внутрішніх стейкхолдерів є управляючий вищого рангу (СЕО). Основним обов'язком СЕО є визначення стратегічного напрямку розвитку фірми. Але кожен з них має свою ієрархію цінностей. Ряд сучасних досліджень ставить під сумнів уявлення про СЕО і вище керівництво як про блискавичних, харизматичних лідерів зі службовцями, які йдуть за ними.

Ефективні службовці можуть бути важливими джерелами конкурентних переваг.

Багато організацій проводять таку політику, де керівництво службовцями здійснюється як взаємодія зі стейкхолдерами. Наприклад, кредо компанії Johnson&Johnson передбачає наступні положення: “Ми відповідаємо за наших службовців, чоловіків і жінок, з якими ми працюємо по всьому світу. Кожний з них цінний як індивідуальність. Ми повинні поважати їх достоїнства та визнавати їх заслуги. Винагорода повинна бути чесною і відповідальною, а робочі умови – це чистота, порядок та безпека”.

Споживачі. Покупці очікують від організації продукти чи послуги, які представляють собою блага за їх гроші. Вони зацікавлені в тому, щоб продукти (послуги), котрі вони купують, підвищували їх рівень життя пропорційно сплаченої ціни.

Постачальники. Постачальників турбує їх влада у відношенні до організації. Вони враховують рівень замінності продуктів різних постачальників, їх концентрацію, існуючі витрати на заміну постачальників і створення відношення залежності (витрати, пов’язані з переходом від одного постачальника до іншого).

В таблиці 4.2 необхідно зробити аналіз інтересів груп впливу. Дані групи можуть мати суттєвий вплив на ситуацію в галузі, на імідж організації, на її майбутній розвиток.

Оцінка проводиться по 6 бальній шкалі, де 0 – дуже сильна протидія; 1 – сильна протидія; 2 – слабка протидія; 3 – нейтральний вплив; 4 – позитивний вплив; 5 – сильна підтримка; 6 – дуже сильна підтримка.

Вихідні дані та результати розрахунку рекомендується представити у наступному вигляді (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2 – Оцінка інтересів груп впливу

Група впливу	Інтереси	Сила впливу
Правління	Розвиток умов для підйому вітчизняної економіки, прилив інвестицій	
Адміністрація міста та області	Збір податкових виплат, створення робочих місць, благополуччя міста	
Контролюючі органи	Їх інтереси полягають в зборі податків та ін. зборів, виконання підприємствами стандартів та норм	
Засоби масової інформації	Заробити гроші на рекламу, підвищення рейтингу. Є джерелом інформації.	
Політичні партії	Підтримка іміджу – ось до чого будуть прагнути політики	
Місцеве населення	Завжди проти різного роду будівництва в жилу районі. Це може бути загрозою для дітей, просте небажання мешканців району щось міняти і т.п. Причин тут може бути багато	
Екологічний рух	Інтересом є власна популярність	
Профспілки	Як і в усіх громадських організаціях, передусім – це підтримання власного іміджу	
Інвестори	Тут розглядається великий круг інвесторів і передусім це банки. Звісно, для них головний інтерес – це отримання прибутку	
Громадські організації	Громадські організації прагнуть лобювати інтереси своїх груп	
Усього	$O_{гв} = \sum O_i / 10$	

4.3 Зміст завдання

- 1 Проаналізувати вплив кожної групи стейкхолдерів на діяльність підприємства галузі, яке Вам добре відоме з виробничої практики.
- 2 Дати оцінку кожному фактору в таблиці 4.2.
- 3 Розрахувати середню оцінку груп впливу.
- 4 Зробіть висновки за отриманими результатами.

4.4 Контрольні запитання

1. Поясніть значення терміна «стейкхолдери».
2. Перерахуйте основні внутрішні і зовнішні групи впливу.
3. Перерахуйте декілька із розповсюджених конфліктів між групами впливу.
4. Поясніть, як члени груп впливів можуть впливати на процес стратегічних змін.
5. Наведіть алгоритм розрахунку середньої оцінки груп впливу.

Практичне заняття № 5

Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE

5.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо аналізу позиції на ринку, побудови вектора рекомендованої стратегії та вибору оптимальної стратегії

5.2 Короткі теоретичні відомості

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього становища підприємства;*
- 2) зовнішнього становища підприємства.*

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;*
- 2) конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку;*
- 3) привабливість галузі(сектора), у якій(якому) функціонує підприємство;*
- 4) стабільність галузі(сектора), у якій(якому) функціонує підприємство.*

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено у таблиці 5.1. Зауважимо, що до кожної групи може бути віднесено й інші показники.

При формулюванні критеріїв оцінки потрібно брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства, його застосування повинно супроводжуватися декількома організаційними етапами.

1 етап (початковий). Метою цього етапу є вибір до робочої групи представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії виступає зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці і реалізації бізнес-стратегій.

Після того, як персональний склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які повинні працювати паралельно та автономно. На цьому етапі обираються керівники робочих підгруп з числа менеджерів підприємства чи зовнішніх експертів-консультантів.

2 етап (розробка критеріїв оцінки). На цьому етапі необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерія оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці. Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), визначається сума кінцевих зважених оцінок і вибирається рекомендована стратегія.

Таблиця 5.1 - Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі SPACE

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства- FS	<ul style="list-style-type: none"> • виробничі витрати; • рентабельність вкладеного капіталу; • стабільність отримання прибутку; • рентабельність інвестицій; • ліквідність; • структура заборгованості; • здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів.
2. Конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку - CA	<ul style="list-style-type: none"> • ринок та його обсяги; • частка підприємства на ринку та її динаміка; • асортимент продукції; • здатність здійснювати маркетингові заходи; • можливості активного впливу на рівень цін і витрат; • зв'язки зі споживачами; • рентабельність продажу.
3. Привабливість галузі (сектора)- IS	<ul style="list-style-type: none"> • характеристика конкурентної ситуації у галузі (сектора); • стадія життєвого циклу галузі (сектора); • залежність розвитку галузі (сектора) від кон'юнктури; • суспільна привабливість галузі (сектора); • використання виробів галузі в інших галузях.
4. Стабільність галузі (сектора)- ES	<ul style="list-style-type: none"> • тривалість життєвого циклу галузі (сектора) та стадія розвитку; • ступінь інновативності галузі (сектора); • маркетингові та рекламні можливості у галузі; • стабільність прибутку (рентабельності); • ступінь впливу закордонного капіталу.

3 етап (узгодження стратегії між підгрупами). Підсумком цього етапу є розробка для підприємства однієї чи декількох можливих стратегій. У разі

високого ступеня невизначеності критерії можуть оцінюватися у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегій (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати "у запасі" дві - три стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної). Кінцевий вибір здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Згідно оригінальної методики аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, оцінка яких здійснюється, як правило, за десятибальною шкалою (від 1 до 10).

Розрахунок зваженої оцінки (в балах) по кожному критерію і в цілому по кожній групі для гіпотетичного підприємства можна представити у вигляді таблиці наступної структури.

Таблиця 5.2 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

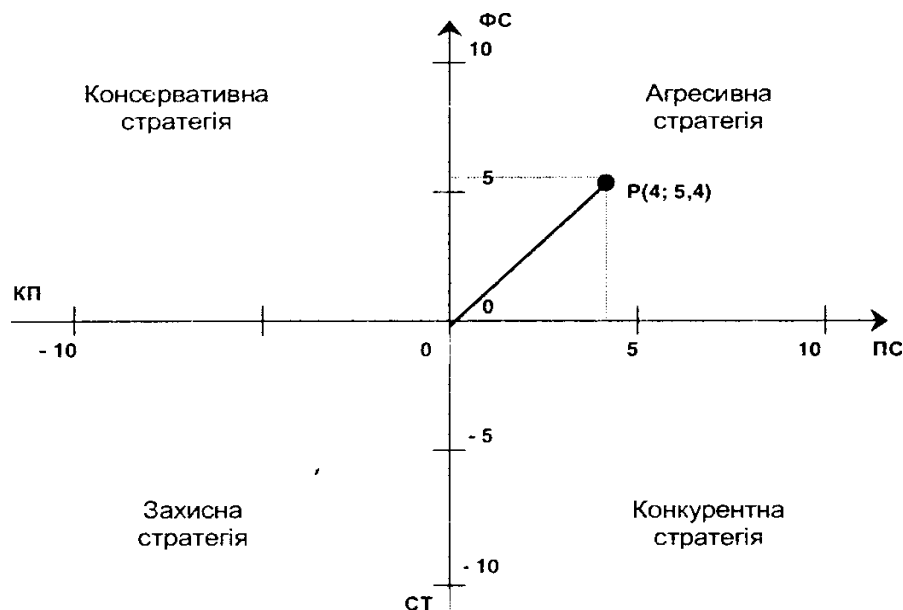
Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства - ФС			
<i>рентабельність вкладеного капіталу</i>	9	0,4	
<i>стабільність отримання прибутку</i>	8	0,3	
<i>ліквідність</i>	8	0,3	
Конкурентноздатність підприємства - КП			
<i>частка підприємства на ринку</i>	1	0,5	
<i>можливості активного впливу на рівень цін і витрат</i>	2	0,3	
<i>рентабельність продажу</i>	6	0,2	
Привабливість галузі - ПС			
<i>характеристика конкурентної ситуації</i>	7	0,3	
<i>стадія життєвого циклу галузі</i>	6	0,4	
<i>залежність розвитку галузі від кон'юнктури</i>	6	0,3	
Стабільність галузі - СТ			
<i>тривалість життєвого циклу галузі</i>	5	0,4	
<i>ступінь інновативності галузі</i>	1	0,4	
<i>маркетингові та рекламні можливості</i>	3	0,2	

На відміну від методики СОП, процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рисунок 5.1).

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (x, y) за формулами:

$$X = ПС - КП; \quad Y = ФС - СТ \quad (5.1)$$

Наприклад, в системі координат, зображеній на рисунку 5.1, потрібно відкласти точку P (4; 5,4) у правому верхньому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії.



- ФС - фінансова сила підприємства;
- ПС - привабливість галузі (сектора);
- КП - конкурентноздатність підприємства;
- СТ - стабільність галузі (сектора).

Рисунок 5.1- Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Отже, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, підприємство повинно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

Коротка характеристика можливих стратегічних позицій організації представлена у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Характеристика стратегічних позицій

Стратегічна позиція	Короткий опис стратегічних позицій
Агресивна	Ця позиція типова для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Організація отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні досягнення поставлених цілей. Дії спрямовані на: <ul style="list-style-type: none"> - розширення виробництва і продажів; - активну цінову політику по відношенню до конкурентів; - освоєння нових сегментів ринку; - просування брендів
Конкурентна	Ця позиція характерна для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно парирувати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні дії: <ul style="list-style-type: none"> - пошук фінансових ресурсів; - розвиток збутових мереж
Консервативна	Ця позиція зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні дії: <ul style="list-style-type: none"> - зниження собівартості при підвищенні якості продукту; - скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки
Оборонна	Така позиція виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продуктів і фінансових коштів. Ключовими діями є: <ul style="list-style-type: none"> - особлива увага механізмам парирування загроз; - відхід з ринку

Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі, не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SPACE.

У таблиці 5.4 наведені оцінки, представлені у вигляді довірчих інтервалів.

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат замість вектора побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_1, y_1)$, $P_2(x_2, y_2)$.

Трансформуємо формулу (5.1) для довірчих інтервалів в:

$$\begin{aligned} [x_1, x_2] &= [ПС_1, ПС_2] (-) [КП_1, КП_2]; \\ [y_1, y_2] &= [ФС_1, ФС_2] (-) [СТ_1, СТ_2] \end{aligned} \quad (5.2)$$

Точки P_1 і P_2 позначаємо на системі координат і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат. Наприклад точка P_1 потрапила у правий нижній квадрант, а точка P_2 - у правий верхній. Це означає, що підприємство повинно розробляти "про запас" окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

Така ситуація трапляється далеко не кожен раз, коли довірчі інтервали застосовуються у методиці SPACE. Якщо би точки P_1 і P_2 потрапили у один і той же квадрант, це би дозволило впевнено зосередитися на визначеній стратегії, оскільки довірчі інтервали зводять до мінімуму помилки (як правило, при професійному підході до аналізу фактичні значення показників майже ніколи не виходять за межі "коридору", визначеного межами довірчого інтервалу).

Отже, в умовах невизначеності числові дані у методиці SPACE можна перетворювати у формат довірчих інтервалів і проводити аналіз, оперуючи діапазонами чисел. Це дозволяє впевненіше окреслювати стратегічний

трикутник і завчасно готувати різні сценарії стратегічної поведінки залежно від змін у зовнішньому середовищі, які очікують підприємство у майбутньому.

Таблиця 5.4 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE (у форматі довірчих інтервалів)

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка балів
Фінансова сила підприємства - ФС			
<i>рентабельність вкладеного капіталу</i>	4-5	0,4	
<i>стабільність отримання прибутку</i>	3-5	0,3	
<i>ліквідність</i>	5-6	0,3	
Конкурентноздатність підприємства - КП			
<i>частка підприємства на ринку</i>	1-2	0,5	
<i>можливості активного впливу на рівень цін і витрат</i>	2-3	0,3	
<i>рентабельність продажу</i>	4-6	0,2	
Привабливість галузі - ПС			
<i>характеристика конкурентна ситуації</i>	7-9	0,3	
<i>стадія життєвого циклу галузі</i>	6-7	0,4	
<i>залежність розвитку галузі від кон'юнктури</i>	5-7	0,3	
Стабільність галузі - СТ			
<i>тривалість життєвого циклу галузі</i>	5-7	0,4	
<i>ступінь інновативності галузі</i>	1-3	0,4	
<i>маркетингові та рекламні можливості</i>	3-5	0,2	

5.4 Зміст завдання

- 1 Розрахувати зважену оцінку критеріїв за методом SPACE згідно варіанту завдання (Додаток Б).
- 2 Проаналізувати результати розрахунку.
- 3 Побудувати вектор рекомендованої стратегії.
- 4 Дати рекомендації щодо діапазону отриманих стратегій.
- 5 Розрахувати зважену оцінку критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів згідно варіанту завдання (Додаток Б).
- 6 Побудувати трикутник в системі координат.

7 Дати рекомендації щодо діапазону отриманих стратегій.

8 Зробіть висновки за отриманими результатами.

5.5 Контрольні запитання

1. Дайте характеристику методу SPACE?
2. Перерахуйте організаційні етапи процесу практичного застосування методу SPACE? Що роблять члени робочої групи на кожному з етапів?
3. Як будують вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE?
4. Для чого використовується метод довірчих інтервалів в аналізі за методом SPACE?
5. Поясніть, як визначити діапазон рекомендованих стратегій у разі, коли у методі SPACE використовуються довірчі інтервали?

Практичне заняття № 6

Розробка стратегії організації

6.1 Мета заняття

Придбання практичних навичок методів вибору стратегій бізнесу

6.2 Короткі теоретичні відомості

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте більшість стратегій можна згрупувати, якщо взяти за основу класифікацію типових(загальних) стратегій бізнесу, запропонованих М. Портером:

- стратегія мінімальних витрат (лідерства по витратах);
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

Стратегія мінімальних витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво і реалізацію продукції проти витрат конкурентів.

Стратегія диференціації обумовлює постачання на ринок товарів/послуг, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції/послуг конкурентів.

Стратегія фокусування полягає у фіксації уваги на конкретній групі споживачів, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні.

Менеджери організацій повинні розрізняти цільові ринки на певні групи споживачів (сегменти), вивчати їх потреби, характеристики, процес прийняття рішень та стереотипи їх поведінки. Сегментація ринку розширює спектр можливостей отримання прибутку, тому що різні групи споживачів по-різному оцінюють запропоновані товари та послуги і очікують отримання різних економічних та психологічних переваг.

Задача 6.1

Ви - менеджер відділу маркетингу науково-виробничої компанії хімічної галузі. Ваша Компанія розробила та запатентувала новий гербіцид, який підвищує продуктивність сільгоспугідь, незалежно від типу ґрунту. Економічна цінність гербіциду для користувачів пов'язана із збільшенням родючості землі. Якщо ґрунт використовується під пасовище, економічна цінність гербіциду на 1 га одна, для зернових культур - друга, а для плодкових дерев і плантацій овочів - третя. Площа землі розподілена по 1 тис.га під кожен культуру. Дані для розрахунку приведені в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Розрахункові дані до завдання

Показники	од. виміру	величини
Економічна цінність (ціна) гербіциду для:		
- пасовищ	ум.од.	5
- культур	ум.од.	20
- плодкових дерев та овочів	ум.од.	50
Загальна площа землі	га	3000
Змінні витрати на од. продукції (1 тис.га)	тис. ум.од	3
Постійні витрати	тис.ум.од	2

Задача 6.2

Раніше авіаперевізники не розділяли ринок на сегменти, але згодом стало зрозуміло, що пасажери розрізняються по своїм потребам та бажанням. Бізнесмени, які здійснюють ділові подорожі, поважають зручність, комфорт та якість обслуговування. Пасажири, які від'їжджають у відпустку, зацікавлені у невисокій вартості авіабілетів.

В таблиці 6.2 представлені варіанти ціноутворення та очікувані витрати авіакомпанії, яка обслуговує польоти за маршрутом Лондон-Нью-Йорк.

Припустимо, що аеробус розрахований на 300 посадкових місць, середній коефіцієнт завантаження складає 80%. У випадку, коли у авіалайнері відсутнє ділення салону по класу пасажирів, для виходу на певний коефіцієнт завантаження ціна на білети не повинна перевищувати 250 ум.од.

Проте менеджери служби маркетингу вважають, що ціна у 250 ум.од. це верхня межа для відпускників, які не мають великих коштів, але бізнесмени та заможні клієнти готові платити велику суму за високу якість обслуговування та комфорт. Вони пропонують керівництву компанії надавати пасажиром три рівня обслуговування за різними цінами. Таким чином, в авіалайнерах з'явилися туристичний, бізнес-клас та перший клас. Постійні витрати складають 50000 ум.од.

Таблиця 6.2 – Варіанти ціноутворення

Клас	Кількість пасажирів, чол.	Ціна білету, ум.од	Змінні витрати на 1 пасажир, ум. од
Туристичний	144	250	20
Бізнес-клас	72	500	40
Перший клас	24	1000	100

6.3 Міст завдання

- 1 Розрахувати та розглянути перелік стратегій, які можна застосувати для збільшення прибутку компанії, та прийняти оптимальне рішення для виходу на ринок з новим продуктом (задача 6.1).
- 2 Обрати найбільш ефективну стратегію.
- 3 Розрахувати прибуток у випадку відсутності ділення салону літака на класи (задача 6.2).
- 4 Розрахувати та розглянути перелік стратегій, які призведуть до збільшення прибутку компанії та визначити найбільш ефективну стратегію (задача 6.2).
- 5 Обрати найбільш ефективну стратегію.
- 6 Зробіть висновки та прокоментуйте вибрану стратегію.

6.4 Контрольні запитання

1. Що таке стратегія та тактика управління? Як вони впливають на систему планів в організації, на успіх управління загалом?

2. Які загальні стратегії Вам відомі?
3. Чим необхідно керуватися при розробці стратегії?
4. Яким вимогам повинна відповідати ефективна стратегія?
5. Як впливає вибір варіанту ціноутворення на стратегічну поведінку організації на ринку?

Практичне заняття № 7

Портфельний аналіз. Матриця BCG

7.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо будування, аналізу та розробки відповідних стратегій за допомогою матриці BCG

7.2 Короткі теоретичні відомості

При використанні портфельного методу аналізу організація розглядається як сукупність стратегічних бізнес-підрозділів підприємства (СБП). Термін “стратегічний бізнес-підрозділ” підприємства походить від англійського терміну *strategic business unit* і не має однозначного перекладу на українську та російську мови. У вітчизняній економічній літературі існують такі синоніми до цього терміну:

- стратегічне бізнес-поле підприємства;
- стратегічне поле бізнесу;
- стратегічним господарський підрозділ підприємства;
- стратегічна зона господарювання підприємства;
- стратегічна бізнес-одиниця підприємства;
- стратегічний напрям діяльності підприємства.

Усі вище наведені синоніми мають ідентичну сутність. Але найбільш коректним і правильним є термін “стратегічний бізнес-підрозділ” підприємства.

Стратегічний бізнес-підрозділ підприємства – це виокремлений в організаційній структурі управління підприємства підрозділ, який відповідає за діяльність певного різновиду його бізнесу. СБП характеризується специфічним товарними і ринковими організаційно-структурними особливостями.

Задача портфельного аналізу складається в оцінці фактичного стану портфеля організації і розробці диференційованих стратегій для різноманітних СБП виходячи з загальної мети розвитку організації. Інструментом портфельного аналізу є матриці – NxM-мірні моделі, що порівнюють

стратегічне становище кожного СБП організації. Найбільш поширеними являються матриця Бостонської консультативної групи (BCG) та матриця Дженерал Електрик – МакКінсі (GE/McKinsey).

За назвою складових показників матриця BCG має назву “матриця росту – ринкової частки” (Growth – Share Matrix).

З метою ідентифікації видів продукції, які мають високий потенціал, і тих, які виснажують ресурси організації, BCG запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 x 2.

Для побудови матриці BCG використовується аналіз відносної долі ринку (по горизонталі) та темпів росту ринку (по вертикалі). Горизонтальна вісь розділяється на дві зони: зону високої відносної ринкової долі (>1) і зону низької відносної ринкової долі (<1). Але для деяких галузей ця границя може дорівнювати 0,75. Вертикальна вісь також розділяється на дві зони: зону високого ($>5\%/10\%$) та низького ($<5\%/10\%$) темпу росту ринку. Таким чином матриця складається з чотирьох квадрантів (рисунок 7.1).

Відносна доля ринку СБП підприємства – це співвідношення між обсягом продаж (ринковою часткою) СБП підприємства та обсягом продаж (ринковою часткою) аналогічного СПБ його головного конкурента.

Темп росту ринку характеризує рух продукції на ринку, тобто зміни обсягів реалізації (обсягів продажу), і можуть бути визначені по кожному продукту через індекс темпу їх зростання за останній розглянутий період, або через середньорічні темпи їх змін.

Індекс темпу зростання по кожному виду продукції визначається як відношення обсягу реалізації продукції за передостанній рік до обсягу її реалізації за останній рік і виражається в процентах чи коефіцієнтах зростання. Середньорічний темп зміни по кожному виду продукції визначається як відношення одного рівня часового ряду до другого, взятого за базу порівняння, і виражається в процентах чи коефіцієнтах зростання. Середньорічний темп зростання за n років вираховується за формулою

$$T_3 = \sqrt[n-1]{Y_n/Y_1}, \quad (7.1)$$

де Y - значення обсягу реалізації відповідно за n -й (поточний) чи 1-й (базовий) рік.

Доля ринку СБП розраховується як відношення обсягу продаж даного СБП до ємності ринку.

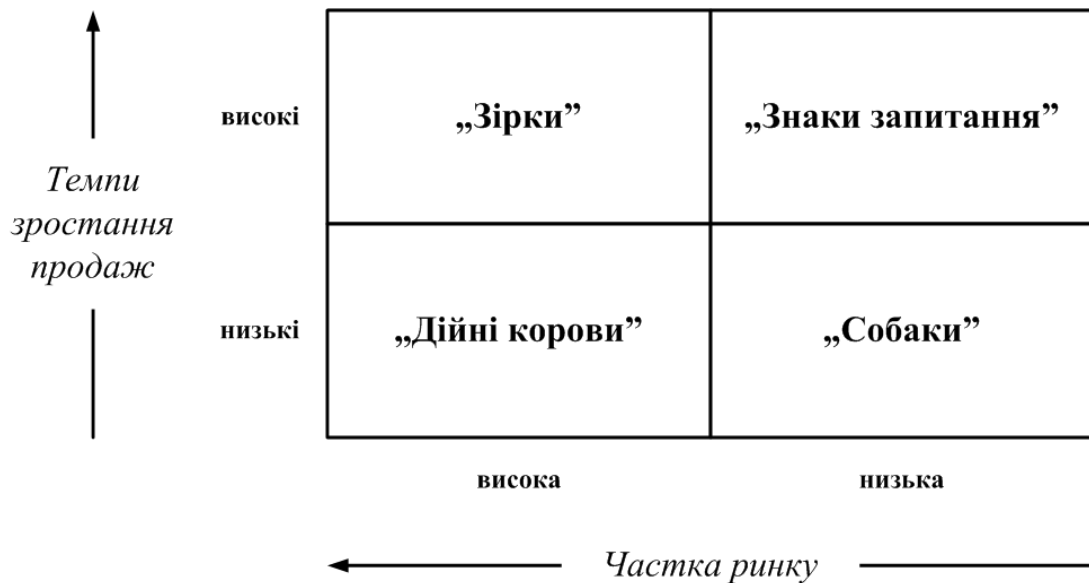


Рисунок 7.1 - Матриця BCG

„Знаки запитання” – не мають гарних конкурентних позицій, але діють на перспективних ринках, що швидко зростають. Для збільшення долі ринку вони потребують великих інвестицій.

„Зірки” – найбільш перспективні види діяльності організації, які займають лідируюче становище в галузі, що швидко розвивається. Вони приносять значні прибутки, але одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування

росту, що постійно продовжується. В міру уповільнення темпів розвитку галузі «зірка» перетворюється в «дійну корову».

“Дійні корови” – займають лідируюче становище на зрілих, насичених, схильних до застою ринках. За рахунок високої долі ринку «дійні корови» мають значну економію у витратах і приносять організації великий прибуток, ніж потрібно для підтримки їхньої долі на ринку.

“Собаки” – найбільш безперспективні види діяльності. Вони мають слабкі конкурентні позиції в сформованій галузі або галузі, що скорочується.

Яку стратегію слід обрати для різних СБП? Менеджер повинен:

- 1) дойти “корів” так довго, як це можливо, обмежувати будь-які нові інвестиції у “корови”. Використовувати прибуток, який вони приносять, для фінансування більш перспективних продуктів;
- 2) “зірки” є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у “зірки” принесуть значні дивіденди. “Зірки” у перспективі перейдуть у категорію “дійних корів”, тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;
- 3) найважче рішення стосується “знаків запитання”. Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у “зірки”. Тому “знаки запитання” називають ризикованими продуктами;
- 4) “собаки” – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді, якщо нема особливих обставин.

7.3 Зміст завдання

1. Побудувати матрицю BCG («ріст/ доля»).
- 2 Розрахувати темпи росту ринку для всіх СБП організації (дані наведені у таблиці В.1 Додатку В). Всі результати розрахунків подати в таблиці В.2 Додатку В.

3 Розрахувати відносну долю ринку СБП.

4 Нанести на матрицю BCG кожне СБП організації (СБП відображаються у вигляді кола, діаметр якого пропорційний ємності ринку, а затінений сектор усередині окружності - долі ринку даного СБП).

5 На основі аналізу матриці BCG сформулювати стратегію підприємства. Вона формується по окремих видах продукції (таблиця В.3 Додатку В). Дати рекомендації.

6 Зробити висновки щодо збалансованості або незбалансованості портфеля бізнесу підприємства.

7.4 Контрольні запитання

1. Що являє собою портфель бізнесу фірми?
2. У чому полягає сутність матричного аналізу?
3. Які ви знаєте методи портфельного аналізу?
4. Які показники складають основу матриці BCG ?
5. Опишіть процес побудови матриці BCG.
6. Що дає аналіз матриці BCG ?
7. Які переваги та недоліки матриці BCG ?

Практичне заняття № 8 Портфельний аналіз. Матриця GE/McKinsey

8.1 Мета заняття

Набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо будування, аналізу та розробки відповідних стратегій за допомогою матриці GE/McKinsey

8.2 Короткі теоретичні відомості

Більш складним варіантом портфельної аналізу є багатофакторна матриця GE/McKinsey (МакКінсі). Характеристиками матриці є привабливість ринку і позиція в конкуренції, які оцінюються на базі великого числа показників. У завданні використовується 10-бальна шкала для оцінки цих показників.

Види стратегій за матрицею GE/McKinsey. Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рисунок 8.1).

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 – зона росту:

- квадрат 1 включає СБП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;
- квадрат 2 включає ті СБП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СБП, які діють на привабливому ринку.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає СБП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту СБП;
- квадрат 6 включає не конкурентоспроможності СБП, які діють на високо привабливому ринку збуту.

Конкурентоспроможність СБП

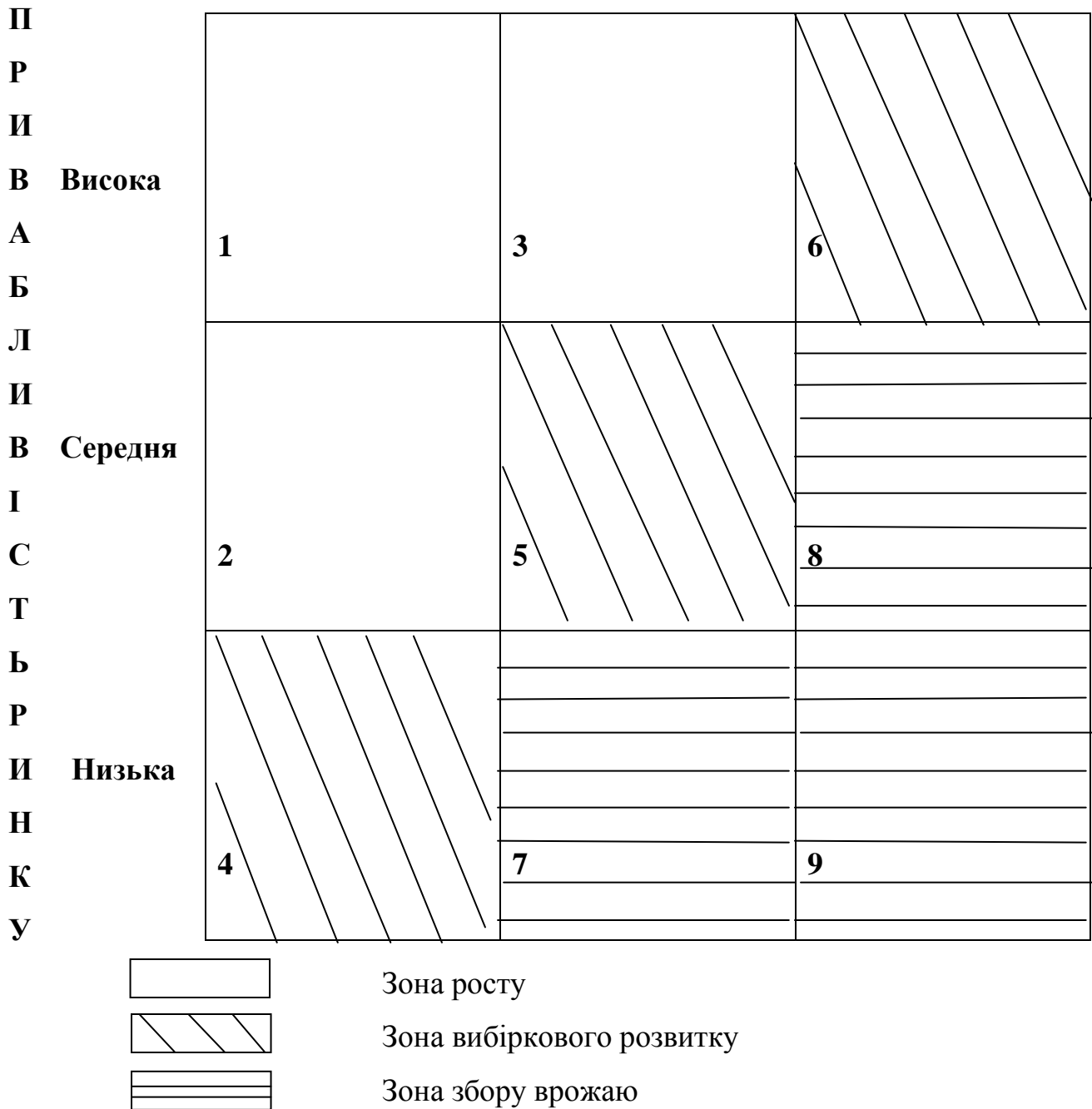


Рисунок 8.1 – Виділення стратегічних зон у матриці GE/McKinsey

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СБП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СБП, які діють на непривабливому ринку збуту;
- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СБП, які діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СБП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СБП необхідно перейти до їх ліквідації.

Характеристика стратегічних зон надана в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Характеристика альтернативи стратегічних зон за матрицею «GE/McKinsey»

Зона	Характеристика зони	Стратегічна альтернатива
Зона росту	Перспективний ринок збуту Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних позицій
Зона вибіркового розвитку	Середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів	Спеціалізація на перспективних сегментах Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику) Елімінація
Зона збору урожаю	Неперспективні ринки збуту Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Пошук ніші Мінімальні інвестиції Елімінація

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» залежно від специфіки певного СБП підприємства.

Таблиця 8.2 – Показники факторів «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність»

Фактор	
Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБП
Показники	Показники
<ol style="list-style-type: none">1. Місткість ринку<ul style="list-style-type: none">• національне виробництво• сальдо експорту-імпорту2. Темпи зростання ринку3. Рентабельність4. Рівень конкуренції<ul style="list-style-type: none">• кількість конкурентів• концентрація конкурентів• ринкова частка найбільших конкурентів5. Розмір необхідних інвестицій6. Ризик ринку7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів8. Державне регулювання ринку	<ol style="list-style-type: none">1. Якість товару2. Абсолютна ринкова частка3. Відносна ринкова частка4. Привабливість асортименту5. Ефективність каналів збуту6. Ефективність рекламної діяльності7. Рівень ціни8. Фінансові ресурси9. Виробничі можливості

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається коефіцієнт вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, необхідно приймати вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначається, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг «1», найвищим – «5» або «10».

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij} \quad (8.1)$$

де O_{ij} - загальна оцінка і-показника j-фактора,

K_{ij} - коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,

P_{ij} - ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримується загальна оцінка за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (8.2)$$

де O_j - загальна оцінка j-фактора,

n – кількість показників у межах j-фактора.

6. Будується поле матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від «5» до «1» за діапазону рангу від «1» до «5», або в межах від «10» до «1» (за відповідного діапазону рангу),
- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5» (або до «10»).

7. Поле матриці розділяється на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від «1» до «5»).

8. Положення кожного СПБ в матриці визначається, відповідно його узагальнюючій оцінці за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.
9. Положення кожного СПБ показується на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.
10. Для кожного СПБ формується відповідна стратегія.

Таблиця 8.3 – Види стратегій

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СПБ		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Матриця GE/McKinsey доповнює матрицю BCG, дозволяючи оцінити становище кожного СБП у портфелі організації з погляду привабливості ринку і позиції, яку він займає, а також запропонувати можливі стратегічні рішення в сфері інвестицій.

8.3 Зміст завдання

1. Побудувати матрицю GE/McKinsey.

2. Визначити оцінки конкурентної позиції та привабливості ринку для кожного СБП організації (таблиця Г.1, Додаток Г). Результати розрахунків занести у таблицю Г.2, Додатку Г.

3. Розрахувати сумарну зважену оцінку конкурентної позиції СБП, що визначає положення СБП у матриці по горизонталі та по вертикалі. Результати розрахунків занести у таблицю Г.2, Додатку Г.

4. Нанести на матрицю GE/McKinsey кожне СБП організації (СБП відображаються у вигляді кола, діаметр якого пропорційний ємності ринку, а затінений сектор усередині окружності - долі ринку даного СБП).

5. Охарактеризуйте ринкові позиції СБП А, Б, С та підприємства в цілому.

6. На основі аналізу матриці GE/McKinsey сформувані стратегію підприємства. Вона формується по окремих видах продукції. Дати рекомендації.

8.4 Контрольні запитання

1. Коли, ким і для кого була розроблена матриця GE/McKinsey ?
2. Які фактори утворюють основу побудови матриці GE/McKinsey ?
3. Які показники входять до складу фактора «привабливість ринку» в матриці GE/McKinsey ?
4. Які стратегічні зони виділяють за матрицею GE/McKinsey ?
5. Опишіть процес побудови матриці GE/McKinsey ?
6. Які переваги та недоліки матриці GE/McKinsey ?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
3. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.-396 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
7. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник – Львів: «Новий Світ – 2000», 2009. – 680 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
10. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравелла, 2006. – 320 с.
11. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. І доповн. - Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
12. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К: Кондор, 2003. – 196 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
14. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. - Львів: 2003, - 272 с.
15. Стерлин А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США.– М.: Наука, 1990.–263 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебн. для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1998. – 416 с.
18. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
20. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Ред. А.П. Градов.- Спб.: Спец. литер., 1999. – 589 с.

Додаток А
До практичного заняття №2

Таблиця А.1 - Дані за минулий період для проведення стратегічної оцінки підприємства

Показники	Варіанти				
	А-Д	Е-Й	К-О	П-У	Ф-Я
Загальна оцінка підприємства					
Структура підприємства	3,8	4,0	3,5	4,1	4,5
Корпоративна культура	1,5	2,5	3,0	3,4	4,3
Стилькерівництва(Вищий рівень)	2,0	3,5	4,0	4,0	2,5
Стиль керівництва (середній і низовий рівень)	4,8	4,0	3,1	3,3	2,9
Ресурси					
Фінансові ресурси	2,5	2,9	4,3	4,9	3,5
Комунікації	4,8	3,5	4,0	3,5	3,0
Технології	4,0	4,5	3,5	2,6	2,5
Персонал	3,5	4,0	2,5	3,0	4,0
Знання					
Знання фінансів	1,5	3,5	4,5	3,4	3,0
Знання клієнтів	3,5	2,5	3,0	3,8	4,3
Знання конкурентів	3,0	3,0	4,1	2,9	3,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	2,5	3,5	4,0	3,5	4,9
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей					
Фінансова стратегія	2,0	1,5	3,5	4,5	3,5
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0
Комерційна стратегія	3,5	2,5	2,5	3,0	2,5
Впровадження планів	4,0	3,2	3,8	2,5	4,0

Таблиця А.2 – Дані за звітний період для проведення стратегічної оцінки підприємства

Показники	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна оцінка підприємства										
Структура підприємства	3,0	2,8	3,5	4,5	4,5	4,0	4,5	2,3	4,0	4,0
Корпоративна культура	2,5	1,0	2,0	4,0	3,6	4,5	2,0	3,0	3,5	3,3
Стиль керівництва(вищий рівень)	3,0	2,5	4,0	4,5	4,8	1,5	3,0	3,5	4,0	4,5
Стиль керівництва (середній і низовий рівень)	3,8	4,0	3,0	3,5	2,3	3,0	4,5	4,0	3,5	3,9
Ресурси										
Фінансові ресурси	3,5	2,9	2,5	4,0	3,9	4,5	3,0	4,9	4,5	4,0
Комунікації	4,0	3,6	4,5	4,5	3,7	4,0	3,8	3,0	3,0	3,5
Технології	3,0	4,2	3,5	2,5	3,6	3,5	3,5	2,5	3,5	4,5
Персонал	3,2	3,0	3,0	3,5	3,5	4,5	4,5	2,0	4,5	4,1
Знання										
Знання фінансів	3,5	2,2	3,0	4,0	3,5	3,2	4,5	2,5	3,0	4,0
Знання клієнтів	2,5	3,9	4,5	3,2	3,8	3,5	2,5	2,5	4,0	4,1
Знання конкурентів	3,5	4,0	3,2	4,8	3,0	2,5	3,5	4,5	3,0	3,8
Знання галузі та особливостей бізнесу	2,0	2,9	2,5	3,0	4,0	3,0	3,0	2,5	3,5	3,9
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей										
Фінансова стратегія	2,5	3,0	3,5	3,0	4,0	3,4	2,5	2,9	4,3	2,5
Маркетингова стратегія	3,0	3,5	2,5	2,0	4,0	3,9	1,0	3,0	3,0	2,5
Комерційна стратегія	3,8	2,5	2,5	2,8	3,2	4,5	2,9	3,5	2,5	3,5
Впровадження планів	4,4	3,0	3,5	3,0	3,5	4,6	3,0	3,5	3,2	4,5

Додаток Б
До практичного заняття №5

Таблиця Б.1 - Варіанти завдань до виконання SPACE-аналізу

Критерії	варіанти																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Фінансова сила підприємства																									
Рентабельність капіталу	9	8	6	8	7	5	4	9	5	9	6	6	5	5	7	7	7	4	4	9	9	5	5	6	7
Стабільність отримання прибутку	8	8	6	6	5	9	6	8	6	7	8	8	6	9	6	8	5	6	7	5	3	6	7	9	8
ліквідність	7	8	9	6	5	9	8	7	8	8	6	6	5	5	9	9	8	7	7	6	6	8	8	9	5
Конкурентоздатність																									
Частка підприємства на ринку	3	5	6	8	4	9	2	1	6	4	3	6	8	9	7	2	1	5	2	4	4	6	5	2	1
Можливість активного впливу на рівень цін і витрат	2	3	5	6	8	4	7	6	5	2	7	6	8	1	2	5	4	6	8	3	7	9	1	5	3
Рентабельність продажу	5	5	6	5	6	9	8	1	2	6	5	8	7	9	5	4	7	3	8	9	5	6	8	6	8
Привабливість галузі																									
Характеристика конкурентної ситуації	7	2	9	6	5	8	9	8	2	6	8	6	5	5	5	6	9	3	8	5	4	7	9	5	5
Стадія життєвого циклу галузі	4	5	6	4	8	9	1	7	3	8	6	7	9	2	5	6	8	6	2	5	9	4	6	5	8
Залежність стадії розвитку галузі від кон'юктури	4	5	8	2	6	8	3	4	8	3	1	7	5	3	1	8	2	1	5	5	8	9	8	9	8
Стабільність галузі																									
Тривалість життєвого циклу галузі	2	8	9	5	4	9	4	8	9	5	8	9	4	6	5	8	1	8	6	7	6	8	9	1	8
Маркетингові та рекламні можливості	2	5	6	5	9	7	5	1	8	9	8	5	6	8	5	6	8	6	8	9	7	9	2	9	5

Таблиця Б.2 - Варіанти до виконання SPACE-аналізу з використанням довірчих інтервалів

Критерії	варіанти																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Фінансова сила підприємства																									
Рентабельність капіталу	2-3	5-6	4-5	8-9	6-7	5-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	8-9	6-7	5-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4
Стабільність отримання прибутку	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9
ліквідність																									
Конкурентоздатність																									
Частка підприємства на ринку	7-9	8-9	5-6	5-7	5-9	7-9	5-7	8-9	6-9	5-7	1-3	6-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-5
Можливість активного впливу на рівень цін і витрат	1-2	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	3-6	5-8	6-7	5-7	5-7	6-9	2-5	3-6	4-6
Рентабельність продажу	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	1-2	0-1	2-5	3-6	8-9	7-8	6-7	2-4	5-8	4-6	6-8
Привабливість галузі																									
Характеристика конкурентної ситуації	5-6	1-2	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7	6-8	2-5	4-6	5-7	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7
Стадія життєвого циклу галузі	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-5	6-8	2-4	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7	6-8	2-5	4-6	5-7	5-7
Залежність стадії розвитку галузі від кон'юнктури	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	3-6	8-9	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9
Стабільність галузі																									
Тривалість життєвого циклу галузі	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	2-6	5-7	3-6	8-9	6-8	3-6	1-3	5-6	6-9	6-7	2-5	4-6	8-9	2-6	5-7	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7
Маркетингові та рекламні можливості	3-5	5-7	6-8	4-6	5-7	6-8	2-5	4-6	5-7	5-7	6-8	2-5	6-8	2-4	3-4	7-9	5-6	3-6	2-3	5-6	4-5	6-8	2-5	6-8	5-7

Додаток В
До практичного заняття №7

Формування стратегії підприємства на базі використання матриці BCG

Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кінокамер і високоточних оптичних приладів. В останні роки ним освоєний випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів в Україні, ближньому зарубіжжі, в країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є медицина і сільське господарство, оборонна промисловість. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях (ГО) за останні чотири роки і частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента з кожного виду продукції подані у таблиці 1.

Таблиця В.1 - Характеристика портфеля бізнесу підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації, тис. умов.од.				Частка ринку - 4 рік, %	
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	підприємства	конку- ренти
1 Фотоапарати для України і ближнього зарубіжжя	2400	2900	2900	2500	34	17
2 Фотоапарати для країн, що розвиваються	510	550	590	649	33	21
3 Фотоапарати для Західної Європи	-	-	90	130	5	7
4 Кінокамери для України і ближнього зарубіжжя	1650	1700	1850	2405	11	9
5 Кінокамери для країн, що розвиваються	200	240	280	448	15	10
6 Відеокамери для України і ближнього зарзарубіжжя			60	100	1	7
7 Оптичні прилади для армії і флоту	900	600	580	348	40	18
8 Оптичні прилади для медичних організацій	1000	1000	980	686	16	16
9 Оптичні прилади для оборон. промисловості	1600	1200	900	400	2	4

Таблиця В.2 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Номер продукції	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показник продукції									
Темпи зростання ринку									
Відносна частка ринку									
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %									

Таблиця В.3 - Варіант стратегії підприємства

Сегмент	Номер виду продукції	Стратегія
«?»		За рахунок інвестицій провести додаткові дослідження і вирішити: чи забрати з портфеля бізнесу продукт №.., чи збільшити частку ринку продукту №...
«Зірки»		Збільшити обсяг реалізації, оберігати і зміцнювати за рахунок додаткових інвестицій.
«Дійні корови»		Збільшити обсяг реалізації продукту №.., підтримувати продукт №... Надлишок коштів направити на підтримку продуктів №.....,....
«Собаки»		Забрати з продуктового портфеля, або зменшити обсяг виробництва.

Додаток Г
До практичного заняття №8

У складі фірми «ХХХ» є три стратегічні бізнес підрозділи – А, В, С. За наведеними в таблиці Г.1 даними виконайте завдання.

Таблиця Г.1 – Вихідні дані

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологічна укомплектованість	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	2
Конкурентоспроможність СБП						
Ринкова частка	0,2	0,1	0,6	2	4	1
Якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3
Темп росту ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	5	5
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Сукупні витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2

Таблиця Г.2 – Результати розрахунків для відображення СБП
в матриці **GE/McKinsey**

Показники	Зважена оцінка		
	А	В	С
Привабливість ринку			
Місткість ринку			
Темп росту ринку			
Рівень конкуренції			
Технологічна укомплектованість			
Схильність до інфляції			
Конкурентоспроможність СБП			
Ринкова частка			
Якість товару			
Темп росту ринкової частки			
Імідж			
Сукупні витрати			
Ефективність реклами			