

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІНІ ЕКОНОМІКИ**

Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Методичні вказівки до розрахунково-графічної роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальності 075 «Маркетинг»**

Обговорено і рекомендовано на
засіданні кафедри маркетингу,
PR-технологій та логістики

Протокол №3 від 23.02.2023 р.

Чернігів 2023

Стратегічне управління (видання друге, зі змінами). Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 «Маркетинг» / Укладач: С.О. Полковниченко. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 29 с.

Укладач:

Полковниченко Світлана Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики

Відповідальний за випуск: Вербицька Анна Вікторівна, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка», кандидат наук з державного управління, доцент

Рецензент: Мекшун Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
Порядок виконання розрахунково-графічної роботи.....	5
Основні теоретичні відомості	5
Варіанти завдань для розрахунково-графічної роботи	7
Методичні поради до виконання завдання 1	16
Приклад виконання завдання 1	17
Методичні поради до виконання завдання 2	19
Приклад виконання завдання 2	20
Вимоги до оформлення розрахунково-графічної роботи	22
Дотримання академічної доброчесності.....	24
Критерії оцінювання розрахунково-графічної роботи	25
Список рекомендованої літератури	26
Додаток	28

ВСТУП

«Стратегічне управління» відноситься до вибіркових компонентів освітньої програми «Бізнес-маркетинг та інтернет-комунікації» спеціальності 075-«Маркетинг». Навчальним планом передбачено підготовку **індивідуальної розрахунково-графічної роботи (РГР)**, яка є частиною самостійної роботи здобувача вищої освіти (ЗВО).

Мета виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» – закріплення набутих здобувачами вищої освіти теоретичних знань з даного курсу і формування вміння їх практичного використання для побудови матриць БКГ та «McKinsey/GE» на основі виконання розрахунків для заданого набору конкурентів.

Завданнями виконання здобувачами вищої освіти РГР є:

- поглиблення, систематизація і закріплення отриманих у процесі навчання знань із дисципліни «Стратегічне управління»;
- розвиток практичних навичок самостійної побудови матриць;
- формування вміння робити висновки, чітко і логічно висловлюючи свої думки.

Виконуючи розрахунково-графічну роботу, ЗВО повинен вивчити теоретичний матеріал, провести необхідні розрахунки на основі використання відповідних формул і побудувати матриці. Розрахунки супроводжуються описанням дій згідно з поставленими питаннями. Закінчується РГР висновком, у якому ЗВО самостійно підводить підсумок проведених розрахунків.

Варіант завдання ЗВО обирає згідно списку в академічному журналі.

Розрахунково-графічна робота має бути подана на кафедру у визначений термін (до початку екзаменаційної сесії). Роботи, які не відповідають вимогам за змістом або оформленням, повертаються здобувачам вищої освіти на доопрацювання або перероблення.

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» включають варіанти завдань для ЗВО, методичні поради щодо їх виконання та приклади виконання завдань.

ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ

1. Виконуючи завдання 1:

а) Ознайомитись із методикою побудови БКГ-матриці.

б) Виконати завдання відповідно до свого варіанту. Провести розрахунки і побудувати матрицю БКГ.

в) Визначити стратегічні рішення для стратегічних одиниць бізнесу досліджуваного підприємства.

2. Виконуючи завдання 2:

а) Ознайомитись із методикою побудови матриці «McKinsey/GE».

б) Виконати завдання відповідно до свого варіанту. Провести розрахунки і побудувати матрицю «McKinsey/GE».

в) Визначити стратегічні рішення для стратегічних одиниць бізнесу.

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) базується на: а) концепції мікроекономічного аналізу – «кривій досвіду», за якою доходи підприємства залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід); б) моделі життєвого циклу товару: вихід на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дійна корова»), спад (товар-«собака»).

У моделі БКГ враховуються два фактори: відносна частка ринку і темпи зростання ринку.

Типи стратегічних одиниць бізнесу:

1) **«Зірки»**: високі темпи зростання обсягу продажів і висока частка ринку; частку ринку необхідно зберігати і збільшувати; приносять дуже великий прибуток; але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

2) **«Дійні корови»**: висока частка ринку, але низький темп зростання обсягу продажів; необхідно берегти і максимально контролювати; привабливість

– не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток; кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

3) **«Собаки»**: темп зростання низький, частина ринку низька; продукт, як правило, низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого, від «собак» треба позбавлятися.

4) **«Важкі діти»**: низька частка ринку, але високі темпи зростання; «важких дітей» необхідно вивчати; у перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками; якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбуватися.

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу моделі БКГ відображено в табл.1.

Таблиця 1 – Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу моделі БКГ

Сектор бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Важкі діти»	1) агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в «зірку»); 2) зміцнення позиції; 3) згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик
«Зірки»	1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку; 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку
«Дійні корови»	1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія «збирання врожаю» для слабких «коров» (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді)
«Собаки»	1) збереження своєї позиції на ринку при наявності прийняттого рівня одержання прибутку та потоку готівки; 2) стратегія «збирання врожаю», скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації

Джерело: [7].

У моделі McKinsey/GE аналіз проводиться за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки певного стратегічного господарського підрозділу (СГП) підприємства.

Модель McKinsey/GE виділяє 3 типи стратегічних позицій: перший тип – переможець; другий тип – проміжний; третій тип – той, що програв. Відповідно до моделі: першому типу СГП установлюється високий пріоритет для інвестування, другому типу – середній, третьому – низький.

Стратегії у матриці McKinsey/GE відображено в табл.2.

Таблиця 2 – Стратегії у матриці McKinsey/GE

Привабливість галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій (переможець): фокусування на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення діяльності	2. Стратегія розвитку (переможець): посилення слабких позицій; пошук сфер, де можна знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг	3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація
	Середня	4. Стратегія розвитку (переможець): інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик низький	6. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв): пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи	6. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв): короткострокові перспективи; мінімальні вкладення	6. Стратегія елімінації (той, що програв): припинення інвестування; виключення у разі потрапляння у зону збитків
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність підприємства		

Джерело: [18].

ВАРІАНТИ ЗАВДАНЬ ДЛЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

На ринку представлені деякі фірми-конкуренти (табл. 3). Необхідно побудувати БКГ-матрицю для основного підприємства, використовуючи дані табл. 4.

За допомогою матриці БКГ запропонуйте стратегічні рішення з управління продуктивним портфелем (сформууйте стратегію вашого підприємства щодо власного продуктового портфеля).

Таблиця 3 – Варіанти розрахунково-графічної роботи

Номер варіанта	Основне підприємство	Підприємства-конкуренти
1	№1	№2; №3
2	№2	№3; №4
3	№3	№4; №5
4	№4	№3; №5
5	№5	№3; №4
6	№1	№3; №4
7	№2	№1; №3
8	№3	№2; №4
9	№4	№2; №3
10	№5	№1; №4
11	№1	№4; №5
12	№2	№3; №5
13	№3	№1; №2
14	№4	№1; №5
15	№5	№2; №3
16	№1	№2; №4
17	№2	№1; №5
18	№3	№1; №5
19	№4	№2; №5
20	№5	№1; №2
21	№1	№2; №4
22	№2	№3; №5
23	№3	№2; №4
24	№4	№2; №5
25	№5	№3; №4
26	№1	№3; №4
27	№2	№1; №3
28	№3	№2; №5
29	№4	№2; №3
30	№5	№1; №4
31	№2	№3; №5
32	№2	№1; №3

Таблиця 4 – Обсяги продажів підприємств за асортиментними позиціями

Підприємство №1				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	390	395	200	180
Товар Б	410	420	300	360
Товар В	460	450	145	160
Товар Г	65	60	1200	1250

Товар Д	845	850	700	450
Товар Е	850	800	950	1400
Підприємство №2				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	370	575	240	210
Товар Б	400	410	310	370
Товар В	470	455	130	140
Товар Г	60	65	1000	1200
Товар Д	850	845	620	660
Товар Е	800	810	980	1050
Підприємство №3				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	370	375	240	370
Товар Б	410	430	220	110
Товар В	460	490	150	130
Товар Г	85	80	720	940
Товар Д	850	880	580	720
Товар Е	800	830	940	1220
Підприємство №4				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	380	380	220	170
Товар Б	410	450	320	280
Товар В	460	420	140	160
Товар Г	65	70	1230	1210
Товар Д	850	950	700	400
Товар Е	810	800	940	1400
Підприємство №5				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	380	380	220	180
Товар Б	410	440	300	410
Товар В	460	480	110	70
Товар Г	85	80	690	820
Товар Д	840	850	650	400
Товар Е	810	830	840	1100

Завдання 2

За допомогою вихідних даних таблиць 5-7 побудувати матрицю «McKinsey/GE» та сформулювати стратегію щодо інвестування кожної із стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Таблиця 5 – Вихідні дані про обсяги продажу та розміри ринку
(Варіант 1-32)

Номер СОБ	1	2	3	4
Місткість ринку, тис. грош. од.	21400	26400	14650	20460
Обсяги продажу СОБ, тис. грош. од.	12068	7660	8880	3688

Таблиця 6 – Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Вага	Ранг СОБ			
		№1	№2	№3	№4
Варіант 1					
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	2	6	9
Якість ринку	0,1	2	2	7	6
Конкурентна ситуація	0,4	3	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,3	2	3	8	7
Варіант 2					
Розмір і темп росту ринку	0,35	8	2	7	5
Якість ринку	0,10	2	6	1	2
Конкурентна ситуація	0,25	5	7	6	7
Вплив зовнішнього середовища	0,30	7	3	3	7
Варіант 3					
Розмір і темп росту ринку	0,2	3	7	9	7
Якість ринку	0,1	2	9	6	7
Конкурентна ситуація	0,4	4	6	7	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	6	8	4	8
Варіант 4					
Розмір і темп росту ринку	0,2	3	2	7	3
Якість ринку	0,3	2	2	1	2
Конкурентна ситуація	0,2	2	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,3	4	3	3	6
Варіант 5					
Розмір і темп росту ринку	0,15	7	2	4	5
Якість ринку	0,25	9	2	2	2
Конкурентна ситуація	0,4	6	4	3	7
Вплив зовнішнього середовища	0,2	8	3	2	7
Варіант 6					
Розмір і темп росту ринку	0,1	7	3	3	8
Якість ринку	0,5	7	2	2	2
Конкурентна ситуація	0,3	7	2	4	5
Вплив зовнішнього середовища	0,1	8	4	6	7
Варіант 7					
Розмір і темп росту ринку	0,2	9	7	3	7
Якість ринку	0,2	6	7	2	1
Конкурентна ситуація	0,4	7	7	4	6
Вплив зовнішнього середовища	0,2	4	8	6	3
Варіант 8					
Розмір і темп росту ринку	0,15	4	3	7	7
Якість ринку	0,4	4	4	9	1
Конкурентна ситуація	0,1	8	2	6	6
Вплив зовнішнього середовища	0,35	7	3	8	3

Варіант 9					
Розмір і темп росту ринку	0,2	3	7	7	3
Якість ринку	0,25	2	1	9	2
Конкурентна ситуація	0,2	2	6	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,35	4	3	8	6
Варіант 10					
Розмір і темп росту ринку	0,25	8	3	5	9
Якість ринку	0,3	6	2	2	6
Конкурентна ситуація	0,15	3	4	7	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	10	6	7	4
Варіант 11					
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	2	6	9
Якість ринку	0,1	2	2	7	6
Конкурентна ситуація	0,4	3	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,3	2	3	8	7
Варіант 12					
Розмір і темп росту ринку	0,2	8	2	7	5
Якість ринку	0,3	2	6	1	2
Конкурентна ситуація	0,2	5	7	6	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	7	3	3	7
Варіант 13					
Розмір і темп росту ринку	0,15	3	7	9	7
Якість ринку	0,25	2	9	6	7
Конкурентна ситуація	0,4	4	6	7	7
Вплив зовнішнього середовища	0,2	6	8	4	8
Варіант 14					
Розмір і темп росту ринку	0,1	3	2	7	3
Якість ринку	0,5	2	2	1	2
Конкурентна ситуація	0,3	2	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,1	4	3	3	6
Варіант 15					
Розмір і темп росту ринку	0,2	7	2	4	5
Якість ринку	0,2	9	2	2	2
Конкурентна ситуація	0,4	6	4	3	7
Вплив зовнішнього середовища	0,2	8	3	2	7
Варіант 16					
Розмір і темп росту ринку	0,15	7	3	3	8
Якість ринку	0,4	7	2	2	2
Конкурентна ситуація	0,1	7	2	4	5
Вплив зовнішнього середовища	0,35	8	4	6	7
Варіант 17					
Розмір і темп росту ринку	0,2	9	7	3	7
Якість ринку	0,25	6	7	2	1
Конкурентна ситуація	0,2	7	7	4	6
Вплив зовнішнього середовища	0,35	4	8	6	3
Варіант 18					
Розмір і темп росту ринку	0,25	4	3	7	7
Якість ринку	0,3	4	4	9	1
Конкурентна ситуація	0,15	8	2	6	6
Вплив зовнішнього середовища	0,3	7	3	8	3

Варіант 19					
Розмір і темп росту ринку	0,35	4	2	6	9
Якість ринку	0,10	2	2	7	6
Конкурентна ситуація	0,25	3	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,30	2	3	8	7
Варіант 20					
Розмір і темп росту ринку	0,2	8	2	7	5
Якість ринку	0,1	2	6	1	2
Конкурентна ситуація	0,4	5	7	6	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	7	3	3	7
Варіант 21					
Розмір і темп росту ринку	0,2	3	7	9	7
Якість ринку	0,3	2	9	6	7
Конкурентна ситуація	0,2	4	6	7	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	6	8	4	8
Варіант 22					
Розмір і темп росту ринку	0,2	3	2	7	3
Якість ринку	0,1	2	2	1	2
Конкурентна ситуація	0,4	2	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,3	4	3	3	6
Варіант 23					
Розмір і темп росту ринку	0,1	7	2	4	5
Якість ринку	0,5	9	2	2	2
Конкурентна ситуація	0,3	6	4	3	7
Вплив зовнішнього середовища	0,1	8	3	2	7
Варіант 24					
Розмір і темп росту ринку	0,15	7	3	3	8
Якість ринку	0,25	7	2	2	2
Конкурентна ситуація	0,4	7	2	4	5
Вплив зовнішнього середовища	0,2	8	4	6	7
Варіант 25					
Розмір і темп росту ринку	0,15	9	7	3	7
Якість ринку	0,4	6	7	2	1
Конкурентна ситуація	0,1	7	7	4	6
Вплив зовнішнього середовища	0,35	4	8	6	3
Варіант 26					
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	3	7	7
Якість ринку	0,2	4	4	9	1
Конкурентна ситуація	0,4	8	2	6	6
Вплив зовнішнього середовища	0,2	7	3	8	3
Варіант 27					
Розмір і темп росту ринку	0,25	3	7	7	3
Якість ринку	0,3	2	1	9	2
Конкурентна ситуація	0,15	2	6	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,3	4	3	8	6
Варіант 28					
Розмір і темп росту ринку	0,2	8	3	5	9
Якість ринку	0,25	6	2	2	6
Конкурентна ситуація	0,2	3	4	7	7
Вплив зовнішнього середовища	0,35	10	6	7	4

Варіант 29					
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	2	6	9
Якість ринку	0,3	2	2	7	6
Конкурентна ситуація	0,2	3	4	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,3	2	3	8	7
Варіант 30					
Розмір і темп росту ринку	0,2	8	2	7	5
Якість ринку	0,1	2	6	1	2
Конкурентна ситуація	0,4	5	7	6	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	7	3	3	7
Варіант 31					
Розмір і темп росту ринку	0,2	9	7	3	7
Якість ринку	0,2	6	7	2	1
Конкурентна ситуація	0,4	7	7	4	6
Вплив зовнішнього середовища	0,2	4	8	6	3
Варіант 32					
Розмір і темп росту ринку	0,2	3	7	7	3
Якість ринку	0,25	2	1	9	2
Конкурентна ситуація	0,2	2	6	6	4
Вплив зовнішнього середовища	0,35	4	3	8	6

Таблиця 7 – Експертні оцінки конкурентних позицій продуктів

Характеристики привабливості	Вага	Ранг СОБ			
		№1	№2	№3	№4
Варіант 1					
Відносна позиція на ринку	0,2	6	5	5	7
Відносний потенціал виробництва	0,25	4	4	5	10
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	4	3	5
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	6	10	8
Варіант 2					
Відносна позиція на ринку	0,15	5	9	5	4
Відносний потенціал виробництва	0,4	6	6	5	2
Відносний потенціал НДДКР	0,1	4	7	3	3
Відносний потенціал персоналу	0,35	8	4	9	5
Варіант 3					
Відносна позиція на ринку	0,2	3	5	6	7
Відносний потенціал виробництва	0,25	8	4	4	7
Відносний потенціал НДДКР	0,2	4	6	5	6
Відносний потенціал персоналу	0,35	7	6	7	8
Варіант 4					
Відносна позиція на ринку	0,3	4	3	2	8
Відносний потенціал виробництва	0,35	4	4	6	6
Відносний потенціал НДДКР	0,1	8	2	1	3
Відносний потенціал персоналу	0,25	7	3	5	10
Варіант 5					
Відносна позиція на ринку	0,25	3	6	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	4	8	4
Відносний потенціал НДДКР	0,15	4	5	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,3	6	6	7	6

Варіант 6					
Відносна позиція на ринку	0,2	3	7	7	3
Відносний потенціал виробництва	0,1	2	9	7	2
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	6	7	2
Відносний потенціал персоналу	0,3	6	8	8	4
Варіант 7					
Відносна позиція на ринку	0,2	6	5	2	3
Відносний потенціал виробництва	0,25	2	5	6	8
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	3	4	4
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	9	8	7
Варіант 8					
Відносна позиція на ринку	0,2	5	3	4	6
Відносний потенціал виробництва	0,3	4	8	4	4
Відносний потенціал НДДКР	0,2	6	4	8	5
Відносний потенціал персоналу	0,3	6	7	7	7
Варіант 9					
Відносна позиція на ринку	0,15	3	2	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,25	8	6	2	5
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	4	4	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	8	6	9
Варіант 10					
Відносна позиція на ринку	0,1	2	3	5	2
Відносний потенціал виробництва	0,5	6	2	5	6
Відносний потенціал НДДКР	0,3	4	4	3	1
Відносний потенціал персоналу	0,1	8	6	9	5
Варіант 11					
Відносна позиція на ринку	0,2	5	9	5	4
Відносний потенціал виробництва	0,2	6	6	5	2
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	7	3	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	8	4	9	5
Варіант 12					
Відносна позиція на ринку	0,25	3	6	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	4	8	4
Відносний потенціал НДДКР	0,15	4	5	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,3	6	6	7	6
Варіант 13					
Відносна позиція на ринку	0,2	6	5	5	7
Відносний потенціал виробництва	0,25	4	4	5	10
Відносний потенціал НДДКР	0,2	5	4	3	5
Відносний потенціал персоналу	0,35	6	6	10	8
Варіант 14					
Відносна позиція на ринку	0,15	3	7	7	3
Відносний потенціал виробництва	0,25	2	9	7	2
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	6	7	2
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	8	8	4
Варіант 15					
Відносна позиція на ринку	0,1	6	5	2	3
Відносний потенціал виробництва	0,5	2	5	6	8
Відносний потенціал НДДКР	0,3	5	3	4	4
Відносний потенціал персоналу	0,1	7	9	8	7

Варіант 16					
Відносна позиція на ринку	0,2	5	3	4	6
Відносний потенціал виробництва	0,2	4	8	4	4
Відносний потенціал НДДКР	0,4	6	4	8	5
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	7	7	7
Варіант 17					
Відносна позиція на ринку	0,2	3	2	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,1	8	6	2	5
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	4	4	3
Відносний потенціал персоналу	0,3	7	8	6	9
Варіант 18					
Відносна позиція на ринку	0,20	2	3	5	2
Відносний потенціал виробництва	0,35	6	2	5	6
Відносний потенціал НДДКР	0,25	4	4	3	1
Відносний потенціал персоналу	0,20	8	6	9	5
Варіант 19					
Відносна позиція на ринку	0,15	6	5	5	7
Відносний потенціал виробництва	0,4	4	4	5	10
Відносний потенціал НДДКР	0,1	5	4	3	5
Відносний потенціал персоналу	0,35	6	6	10	8
Варіант 20					
Відносна позиція на ринку	0,2	5	9	5	4
Відносний потенціал виробництва	0,25	6	6	5	2
Відносний потенціал НДДКР	0,35	4	7	3	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	8	4	9	5
Варіант 21					
Відносна позиція на ринку	0,3	3	5	6	7
Відносний потенціал виробництва	0,35	8	4	4	7
Відносний потенціал НДДКР	0,1	4	6	5	6
Відносний потенціал персоналу	0,25	7	6	7	8
Варіант 22					
Відносна позиція на ринку	0,2	4	3	2	8
Відносний потенціал виробництва	0,25	4	4	6	6
Відносний потенціал НДДКР	0,2	8	2	1	3
Відносний потенціал персоналу	0,35	7	3	5	10
Варіант 23					
Відносна позиція на ринку	0,2	3	6	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,1	2	4	8	4
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	5	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,3	6	6	7	6
Варіант 24					
Відносна позиція на ринку	0,25	3	7	7	3
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	9	7	2
Відносний потенціал НДДКР	0,15	4	6	7	2
Відносний потенціал персоналу	0,3	6	8	8	4
Варіант 25					
Відносна позиція на ринку	0,2	6	5	2	3
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	5	6	8
Відносний потенціал НДДКР	0,2	5	3	4	4
Відносний потенціал персоналу	0,3	7	9	8	7

Варіант 26					
Відносна позиція на ринку	0,2	5	3	4	6
Відносний потенціал виробництва	0,25	4	8	4	4
Відносний потенціал НДДКР	0,35	6	4	8	5
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	7	7	7
Варіант 27					
Відносна позиція на ринку	0,1	3	2	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,5	8	6	2	5
Відносний потенціал НДДКР	0,3	4	4	4	3
Відносний потенціал персоналу	0,1	7	8	6	9
Варіант 28					
Відносна позиція на ринку	0,15	2	3	5	2
Відносний потенціал виробництва	0,25	6	2	5	6
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	4	3	1
Відносний потенціал персоналу	0,2	8	6	9	5
Варіант 29					
Відносна позиція на ринку	0,25	5	9	5	4
Відносний потенціал виробництва	0,3	6	6	5	2
Відносний потенціал НДДКР	0,15	4	7	3	3
Відносний потенціал персоналу	0,3	8	4	9	5
Варіант 30					
Відносна позиція на ринку	0,2	3	6	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,2	2	4	8	4
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	5	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	6	7	6
Варіант 31					
Відносна позиція на ринку	0,2	6	5	2	3
Відносний потенціал виробництва	0,25	2	5	6	8
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	3	4	4
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	9	8	7
Варіант 32					
Відносна позиція на ринку	0,15	3	2	3	5
Відносний потенціал виробництва	0,25	8	6	2	5
Відносний потенціал НДДКР	0,4	4	4	4	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	8	6	9

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ 1

При побудові двомірної матриці БКГ необхідно розрахувати темпи росту ринку (T_p) і відносну частку ринку ($B_{ЧР}$).

Темпи росту ринку характеризують рух продукції на ринку, тобто зміни об'ємів реалізації (продажу), і можуть бути визначені через темп росту виручки від реалізації продукції за звітний період порівняно з базовим періодом. Виручку від реалізації продукції знаходимо шляхом множення обсягу виробництва товару на його ціну. Розрахунок темпів росту необхідно провести по кожному продукту.

Якщо показник темпу зростання ринку більше 10% – ринок швидко зростаючий або ринок з високим темпом зростання. Якщо показник зростання ринку менше 10% – ринок повільно зростаючий або ринок з низьким темпом зростання.

Відносна частка, яку займає підприємство на ринку, визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної конкуруючої фірми. Частки ринку підприємств знаходять як відношення об'єму реалізації товару підприємства до місткості ринку даної продукції. Необхідно розрахувати відносну частку з кожного виду продукції за звітний рік.

Темпи зростання ринку відкладаються по вертикальній осі матриці БКГ, а відносна частка ринку – по горизонтальній осі.

Для відображення товару в матриці необхідно визначити частку ринку (в %) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації продукції підприємства за звітний рік.

ПРИКЛАД ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ 1

Ринок характеризується наступними даними щодо продуктового портфеля підприємств (табл.8).

Таблиця 8 – Обсяги продажів підприємств за асортиментними позиціями

Підприємство №1 (основне підприємство)				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	300	310	610	590
Товар Б	340	320	840	960
Товар В	40	35	440	520
Товар Г	370	380	740	810
Товар Д	390	400	430	550
Товар Е	420	410	150	180
Підприємство №2 (конкурент)				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	280	290	620	630
Товар Б	340	320	850	970
Товар В	45	40	410	510
Товар Г	370	380	730	820
Товар Д	380	420	450	560
Товар Е	410	400	175	210

Підприємство №3 (конкурент)				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт.	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	300	310	520	490
Товар Б	340	320	780	900
Товар В	40	35	420	320
Товар Г	370	390	630	420
Товар Д	390	400	210	490
Товар Е	400	430	170	190

Розрахуємо виручку від реалізації продукції у звітному році для всіх підприємств, а в базовому році – для основного підприємства (табл. 9).

Таблиця 9 – Виручка від реалізації продукції (гр. од.)

Найменування продукції	Підприємство №1		Підприємство №2	Підприємство №3
	Базовий рік	Звітний рік	Звітний рік	Звітний рік
Товар А	183000	182900	182700	151900
Товар Б	285600	307200	310400	288000
Товар В	17600	18200	20400	11200
Товар Г	273800	307800	311600	163800
Товар Д	167700	220000	235200	196000
Товар Е	63000	73800	84000	81700
Загальний обсяг продукції підприємства	990700	1109900	1144300	892600

Розрахуємо основні показники, необхідні для побудови БКГ-матриці, і дані занесемо в табл.10.

Таблиця 10 – Основні показники для побудови БКГ-матриці

	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д	Товар Е
Темпи росту (%)	99,9	107,6	103,4	112,4	131,2	117,1
Місткість ринку у звітному році (п-во №1 + п-во №2 + п-во №3)	517500	905600	49800	783200	651200	239500
Частка ринку у звітному році						
Підприємство №1	0,3534	0,3392	0,3655	0,3930	0,3378	0,3082
Підприємство №2	0,3531	0,3428	0,4096	0,3979	0,3612	0,3507
Підприємство №3	0,2935	0,318	0,2249	0,2091	0,3010	0,3411
Відносна частка ринку	1,00	0,99	0,89	0,99	0,94	0,88
Питома вага товару у загальному обсязі продукції підприємства (%)	16,5	27,7	1,7	27,7	19,8	6,6

На основі даних таблиці будується матриця БКГ (рис.1).

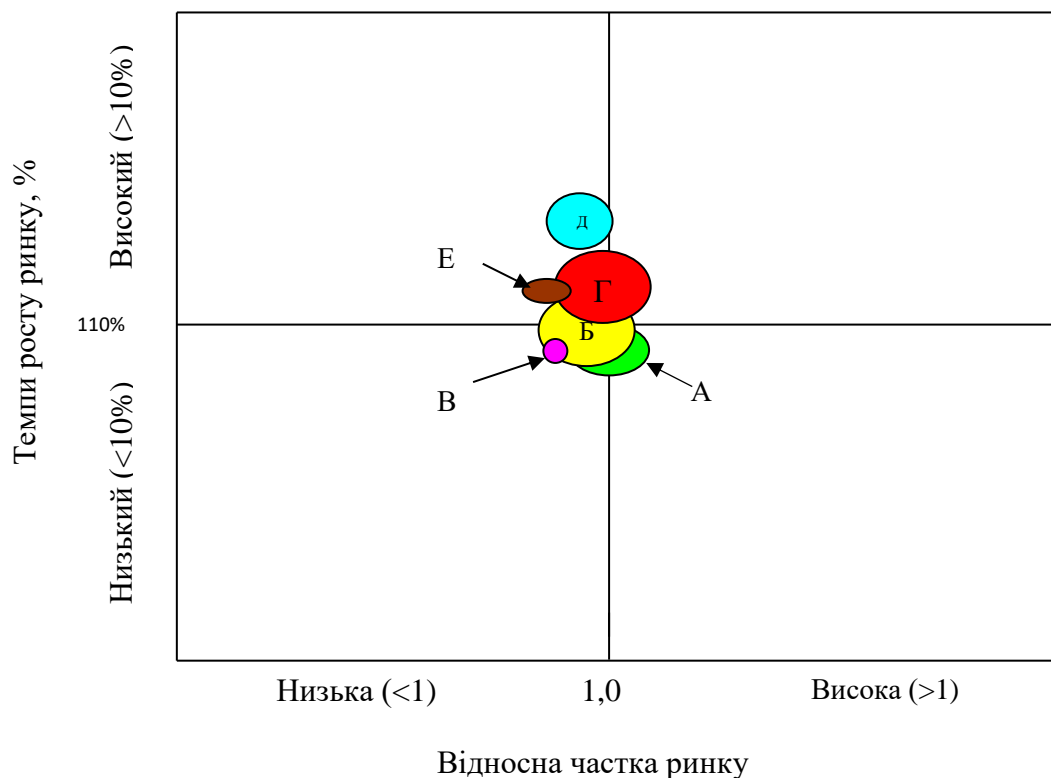


Рисунок 1 – Матриця БКГ

На основі аналізу матриці БКГ необхідно сформулювати продуктову стратегію підприємства та заповнити таблицю 11.

Таблиця 11 – Варіанти продуктової стратегії підприємства №1

Вид продукту	Сектор бізнесу	Стратегія
Товар А	Дійні корови	
Товар Б	Собаки	
Товар В	Собаки	
Товар Г	Важкі діти	
Товар Д	Важкі діти	
Товар Е	Важкі діти	

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ 2

При побудові матриці «McKinsey/GE» необхідно оцінити привабливість і конкурентні позиції кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ).

Оцінка за рівнем привабливості потребує визначення зваженої оцінки привабливості ринку кожної СОБ. Для цього необхідно помножити вагу на ранг за кожним чинником привабливості для окремої СОБ, а потім отримані значення

додати. У результаті отримаємо зважену оцінку (рейтинг) привабливості ринку даної СОБ, яка набуває значень від 1 (непривабливого ринку) до 10 (дуже привабливого ринку).

Аналогічно необхідно визначити зважену оцінку (рейтинг) конкурентної позиції кожної стратегічної одиниці бізнесу.

Зважена оцінка привабливості СОБ відкладається по вертикальній осі матриці «McKinsey/GE», а зважена оцінка конкурентних позицій СОБ – по горизонтальній осі.

Для відображення в матриці СОБ необхідно визначити частку її ринку (в %) шляхом ділення продажів СОБ на місткість ринку.

Всі параметри СОБ потрібно внести в матрицю, яка складається з дев'яти квадрантів. Центр кульки, що представляє собою СОБ, визначається координатами значень конкурентоспроможності і привабливості.

За результатами розрахунків і побудови матриці «McKinsey/GE» сформувані стратегію щодо інвестування кожної із стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

ПРИКЛАД ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ 2

За допомогою вихідних даних таблиць 12-14 побудувати матрицю «McKinsey/GE» та сформувані стратегію щодо інвестування кожної із стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Таблиця 12 – Вихідні дані про обсяги продажу та розміри ринку
(Варіант 1-32)

Номер СОБ	1	2	3	4
Місткість ринку, тис. грош. од.	10700	13200	9850	10280
Обсяги продажу СОБ, тис. грош. од.	2568	2360	1280	2055

Таблиця 13 – Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Вага	Ранг СОБ			
		№1	№2	№3	№4
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	7	9	9
Якість ринку	0,1	2	7	6	7
Конкурентна ситуація	0,4	3	6	7	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	8	4	8

Таблиця 14 – Експертні оцінки конкурентних позицій СОБ

Характеристики привабливості	Вага	Ранг СОБ			
		№1	№2	№3	№4
Відносна позиція на ринку	0,2	6	3	5	5
Відносний потенціал виробництва	0,25	4	8	5	6
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	4	3	4
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	7	9	8

Визначимо зважену оцінку привабливості ринку кожної СОБ і внесемо розрахунки в табл.15.

Таблиця 15 – Зважена оцінка привабливості ринку

Критерії	Вага	Зважена оцінка СОБ			
		№1	№2	№3	№4
Розмір і темп росту ринку	0,2	0,8	1,4	1,8	1,8
Якість ринку	0,1	0,2	0,7	0,6	0,7
Конкурентна ситуація	0,4	1,2	2,4	2,8	2,8
Вплив зовнішнього середовища	0,3	1,5	2,4	1,2	2,4
Сумарна зважена оцінка		3,7	6,9	6,4	7,7

Наступним кроком є визначення зваженої оцінки конкурентоспроможності кожної СОБ. Розрахунки відобразимо в табл.16.

Таблиця 16 – Зважена оцінка конкурентоспроможності СОБ

Критерії	Вага	Зважена оцінка СОБ			
		№1	№2	№3	№4
Відносна позиція на ринку	0,2	1,2	0,6	1	1
Відносний потенціал виробництва	0,25	1,0	2	1,25	1,5
Відносний потенціал НДДКР	0,35	1,75	1,4	1,05	1,4
Відносний потенціал персоналу	0,2	1,4	1,4	1,8	1,6
Сумарна зважена оцінка		5,35	5,4	5,1	5,5

Визначимо частку ринку кожної СОБ і відобразимо в табл.17.

Таблиця 17 – Частка СОБ на ринку

Номер СОБ	1	2	3	4
Місткість ринку, тис. грош. Од.	10700	13200	9850	10280
Обсяги продажу СОБ, тис. грош. Од.	2568	2360	1280	2055
Частка СОБ на ринку, %	24	17,9	13	20

Побудуємо матрицю McKinsey/GE (рис.2).

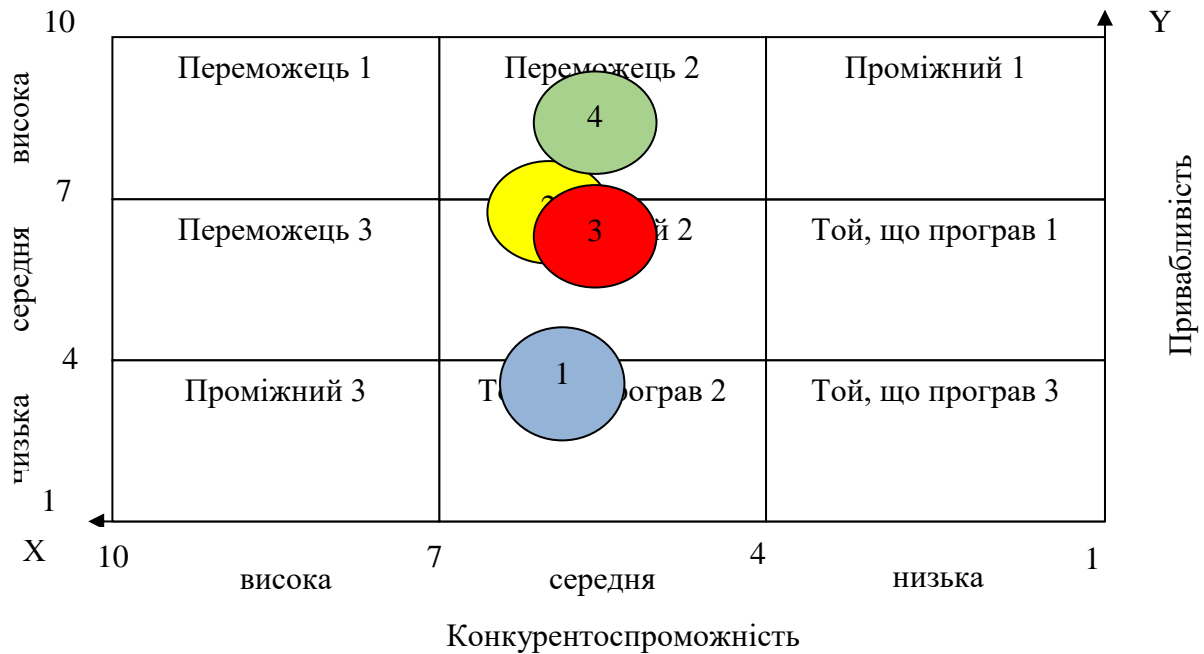


Рисунок 2 – Матриця McKinsey/GE

На основі аналізу матриці McKinsey/GE необхідно сформулювати стратегію кожної СОБ та заповнити таблицю 18.

Таблиця 18 – Пропозиції щодо стратегії СОБ

№ СОБ	Стратегічні позиції	Стратегічні пропозиції
1	Той, що програв 2	
2	Проміжний 2	
3	Проміжний 2	
4	Переможець 2	

Закінчується РГР висновком, у якому студент самостійно підводить підсумок проведених розрахунків.

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ

Розрахунково-графічна робота виконується на окремих аркушах формату А4.

Структура розрахунково-графічної роботи:

- титульна сторінка (оформлена за прикладом, розміщеним у Додатку);
- зміст (повинен містити всі заголовки, які є в розрахунково-графічній роботі: наприклад, завдання 1, завдання 2, список використаних джерел);

Розрахунково-графічну роботу слід виконувати державною мовою.

Текст розрахунково-графічної роботи необхідно розміщувати тільки з одного боку аркуша з полями: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, лівє – 2,5 см, правє – 1,5 см. Шрифт Times New Roman, розмір – 14, інтервал – 1,5. Поля вирівнюються по ширині. Абзац – 1,25 см.

Нумерація сторінок має бути наскрізною: номер сторінки проставляється арабськими цифрами зверху справа, але на титульному аркуші (перша сторінка) номер проставляти не слід.

Оскільки розрахунково-графічна робота містить таблиці і рисунки, необхідно дотримуватись правил їх оформлення.

Кожна таблиця повинна мати назву, що відображає її зміст. Нумерація таблиць здійснюється таким чином: по центру перед заголовком пишуть слово «Таблиця» та її порядковий номер (знак «№» перед цифрою не ставиться). Далі ставиться тире і з великої літери пишеться заголовок таблиці.

Таблицю вміщують у текст після першого посилання на неї. Ілюстративний матеріал у формі рисунків оформляється наступним чином: знизу під рисунком з великої літери пишуть слово «Рисунок», проставляють порядковий номер, ставлять тире. Далі, продовжуючи той самий рядок, з великої літери вписують назву рисунку, яка повинна відображати його зміст.

Для визначення стратегії підприємства чи стратегічної одиниці бізнесу необхідно засвоїти теоретичний матеріал, який стосується РГР. З цією метою важливо опрацювати рекомендовану літературу і внести її у список використаних джерел.

Інформаційні джерела оформляються відповідно до вимог ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. [Уведено вперше; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.

Розрахунково-графічна робота повинна бути стилістично, граматично, а також технічно правильно й акуратно оформлена.

Оформлена у відповідності до сформульованих вимог та повністю укомплектована розрахунково-графічна робота повинна бути зброшурована.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ

Під час перевірки розрахунково-графічної роботи викладач особливу увагу буде звертати на:

- правильність виконання розрахункових завдань РГР;
- правильність побудови матриць;
- вміння обирати стратегію на основі проведених розрахунків і побудованих матриць;
- вміння робити висновки;
- якість оформлення роботи.

Розрахунково-графічна робота оцінюється в межах 15 балів (табл. 19).

ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Підготовлена здобувачем вищої освіти розрахунково-графічна робота повинна відповідати загальноприйнятим нормам етичної поведінки згідно з Положенням про академічну доброчесність Національного університету «Чернігівська політехніка» <https://www.stu.cn.ua/media/files/pdf/akd-p.pdf>.

Посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей повинні бути обов'язковими. Якщо у роботі виявлено ознаки академічної недоброчесності, зараховуватись вона не буде.

Таблиця 19 – Критерії оцінки виконання РГР з дисципліни «Стратегічне управління»

Вид роботи	Форма контролю	Кількість балів	
Виконання завдання 1	1. Правильність розрахунків. Описання дій згідно з поставленими питаннями	0...	2
	2. Обґрунтованість висновків	0...	2
	3. Самостійність виконання	0...	2
Виконання завдання 2	1. Правильність розрахунків. Описання дій згідно з поставленими питаннями	0...	2
	2. Обґрунтованість висновків	0...	2
	3. Самостійність виконання	0...	2
Оформлення і подання роботи	1. Відповідність оформлення вимогам	0...	1
	2. Своєчасність здачі	0...	1
Захист РГР	Відповіді на запитання	0...	1
Разом		0...	15

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf
2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37815/1/Book_2017_Krasnokutska_Stratehichne_upravlinnia.pdf
3. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник) / укл. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/30554/1/НМК%20СУ%20Толубяк%20В.С..pdf>
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5911/1/6125_IR.pdf
5. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21483?locale=et>
6. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М.Задорожна та ін.; за заг. ред. М.П.Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2016. 374 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichniy%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/Strategic_Managment.pdf

9. Тищенко О.М., Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qpw-c7a5.doc.html>

10. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с. URL: https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2_поз.120.pdf

11. Ansoff H.I. et al. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Springer, 2019. 592 p. URL: <https://www.twirpx.com/file/2745013/>

ДОДАТОК

Приклад титульної сторінки

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики

Розрахунково-графічна робота

з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Варіант _____

Виконав(ла):
ЗВО групи ММР-_____

(прізвище та ініціали)

(дата виконання)

Перевірила:
Полковниченко С.О.

Чернігів, 20_____

Я, _____, підтверджую, що дана робота є моєю власною письмовою роботою, оформленою з дотриманням цінностей та принципів етики і академічної доброчесності відповідно до Кодексу академічної доброчесності Національного університету «Чернігівська політехніка». Я не використовував/ла жодних джерел, крім процитованих, на які надано посилання в роботі.

Дата

Підпис