

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Чернігівський державний інститут економіки і управління

Кафедра фінансів

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до ситуаційних завдань з дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

(для самостійної роботи і аудиторних занять)

для студентів

освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»

спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»

Укладач: Савченко В. Ф., д. е. н., професор

Чернігів, ЧДІЕУ  
2012

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Чернігівський державний інститут економіки і управління

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до ситуаційних завдань з дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

(для самостійної роботи і аудиторних занять)

для студентів

освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»

спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри фінансів

протокол № 11

від "27" серпня 2012 р.

Чернігів, ЧДІЕУ  
2012

Методичні вказівки до ситуаційних завдань з дисципліни «Стратегічне управління» (для самостійної роботи і аудиторних занять) для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» / Укл.: Савченко В. Ф. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2012. – с.

**Укладач:** д. е. н., проф. Савченко В. Ф.

**Рецензенти:** д. е. н., проф. Каленюк І. С.

д. н. д. у., проф. Вдовенко С. М.

к. е. н., проф. Коваленко Л. О.

### **Мета розв'язання ситуаційних завдань**

«Методичні вказівки до ситуаційних завдань...» призначені для самостійної роботи і аудиторних занять студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит». Вони також можуть бути використані для магістрів та спеціалістів інших галузей знань і спеціальностей, що вивчають дану дисципліну.

Ситуаційні завдання, в яких описуються реальні проблеми підприємств та надаються питання щодо їх вирішення, необхідні для систематизації знань студентів, вироблення у них практичних навичок. Поєднання теорії і практики стратегічного управління сприяє формуванню конкурентоспроможного фахівця, здатного розв'язувати складні управлінські проблеми.

Дані «Методичні вказівки...» використовуються у навчальному процесі спільно з розробленими укладачем «Опорним конспектом лекцій по стратегічному управлінню», де наданий теоретичний матеріал у достатньому обсязі, і «Методичними вказівками для самостійної та індивідуальної роботи щодо вивчення дисципліни «Стратегічне управління...», в які включені критерії оцінки змістових модулів, програма курсу, завдання для індивідуальної роботи і підготовки до семінарських занять, теми рефератів та контрольних робіт і тести. Поєднані в єдине ціле, ці три навчально-методичні джерела можуть бути використані як основа для надання теоретичної і практичної підготовки магістрів та спеціалістів з даного предмету.

Ситуаційні завдання з практичної діяльності підприємств і організацій, набуття навичок оптимального вибору, використання методичного інструментарію оцінювання ринкового середовища і розроблення варіантів стратегічної поведінки підприємств включені до кожної теми, що дасть змогу більш детального вивчення дисципліни.

Запропоновані конкретні ситуації розраховані на те, що студенти підготувалися до їх розгляду, містять у собі комплексні завдання і вимагають

використання знань, отриманих у результаті вивчення дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Фінанси підприємств», «Інвестиційний менеджмент», «Економіка підприємства» та інших. У своїй сукупності вони орієнтують на активну пізнавальну діяльність, самостійну творчу працю та вміння аналізувати і ухвалювати рішення.

В якості суб'єктів господарювання взяті: вітчизняні підприємства різних галузей як товарного виробництва, так і сфери послуг; відмінні форми власності, розміри (малі, середні і великі), їх структура та організація. Особлива увага приділяється підприємствам, які виробляють товари повсякденного вжитку і тривалого користування. Окреслено окреме спрямування діяльності, що стосується транснаціональних корпорацій.

Ситуації розроблені на матеріалах, отриманих з монографій, навчальних посібників, іншої літератури та Internet-ресурсів, а також з використанням статистичної звітності та документації конкретних підприємств. При цьому назви і показники окремих з них змінено з метою забезпечення конфіденційності інформації. Основна використана література надана в переліку «Методичних вказівок...».

Запитання для кожного ситуаційного завдання підготовлені і розміщені так, щоб розгляд проблем даної теми був пов'язаний з попередньою. Це дозволить узагальнити знання і створити систему причинно-наслідкових зв'язків зі стратегічного управління.

## ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, КОНЦЕПЦІЇ

### Ситуаційні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

#### Стратегія рибопереробного комбінату

**1. Загальна характеристика.** На рибопереробному комбінаті, що знаходиться в одному з населених пунктів півдня України, працює біля 600 чол., річний обсяг реалізації продукції становить 10,5 млн. грн. Комбінат є одним з найбільших рибопереробних підприємств в Україні. Сьогодні це єдине успішно діюче виробниче підприємство населеного пункту, основне місце роботи для багатьох мешканців міста, де проживає понад 16000 чол. Комбінат виробляє копчену і солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з добавлянням соусу. З рибних відходів виготовляють риб'ячий жир і муку. Рибопереробний комбінат має власні виробничі потужності з виготовлення консервних банок та риболовецький флот, який складається із семи кораблів. На підприємстві також функціонують підрозділи, що безпосередньо не причетні до основної діяльності – будинок відпочинку, гуртожиток та медичний центр.

**2. Проблеми комбінату.** Через невідповідність виробничих потужностей європейським стандартам комбінат не має можливості експортувати продукцію до країн Європейського Союзу, а тому зовнішньоекономічну діяльність сконцентровано лише на ринках деяких країн СНД.

**3. Цінова політика.** Ціни, за якими комбінат пропонує продукцію роздрібним споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак гуртовики не виявляють особливої зацікавленості у продукції підприємства. Їх відмова від активної співпраці пояснюється, як правило, все-таки дещо високими цінами консервів комбінату. За умови збереження сучасного рівня

цін підприємство не має широких перспектив реалізації продукції гуртовим дистриб'юторам.

#### 4. Завдання

4.1. Який Ваш прогноз стратегічної поведінки та цінової політики підприємства?

4.2. Надайте пропозиції, яким чином доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства.

4.3. Чи є стратегія розвитку комбінату містоутворюючою?

4.4. Які шляхи оновлення технологічної бази комбінату?

4.5. Як можна раціонально використовувати технологічне обладнання та забезпечувати зайнятість персоналу протягом року, враховуючи сезонність вилову риби?

#### Ситуаційне завдання 2

##### Стратегічна орієнтація компанії «Nestle»

**1. Загальна характеристика.** «Nestle» є найбільшим виробником дитячого харчування, восьмою за масштабами компанією в Європі, а також тридцять першою у світі. В ній працює 224500 осіб, їй належать 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні.

Історія «Nestle» починається з 1866 року, коли Генрі Нестле, швейцарський фармацевт, вирішивши подолати дитячу смертність, винайшов першу у світі молочну суміш для немовлят і розпочав її виробництво. Відтоді асортимент продукції Nestle постійно розширюється і нині налічує 8,5 тис. торговельних марок харчування, які знають споживачі всіх країн.

Серед виробників продуктів харчування «Nestle» відрізняється найбільшими обсягами інвестицій у наукові дослідження і технічні розробки, прагне виробляти продукцію, яка має не лише добрий смак, а й корисна для здоров'я.

Крім виробництва продуктів харчування компанія володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної галузей.

Кредо «Nestle» -- робити життя кращим, пропонуючи споживачам лише якісні і повноцінні продукти.

**2. «Nestle» сьогодні і завтра.** Перша половина 90-х років стала для «Nestle» сприятливим періодом: торговельні бар'єри було ліквідовано, на світовому ринку тривали інтеграційні процеси. Відкриття Центральної і Східної Європи, а також Китаю надало додаткові шляхи збуту продукції. У нове тисячоліття компанія ввійшла як упевнений лідер харчової промисловості.

**3. Вихід на ринок України.** У грудні 1994 р. компанія відкрила представництво у Києві і відтоді здійснює активну маркетингову та рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів як Nescafe, Maggi, Friskies, а також дитячого харчування Nestle.

Сьогодні «Nestle» є одним з найсильніших в Україні постачальників продуктів харчування, а також лідером ринку кави, посилює присутність на ринку шоколадних виробів та кулінарної продукції.

З 1998 р. «Nestle» придбала контрольний пакет акцій кондитерської фабрики «Світоч» у Львові, що виробляє шоколад та іншу кондитерську продукцію. Відтоді компанія зробила і продовжує робити великі капіталовкладення в технічне вдосконалення підприємства.

#### **4. Завдання**

4.1. Сформулюйте власне бачення стратегії та стратегічного управління компанії «Nestle». Які її основні завдання?

4.2. Як у даний час змінюється імідж компанії і як це може вплинути на її стратегічну мету?

4.3. Чи може придбання компанією «Nestle» фабрики «Світоч» позитивно вплинути на продаж інших товарів «Nestle» в Україні?

4.4. Як змінилося стратегічне положення кондитерської фабрики «Світоч» на ринку України після зміни власника?

4.5. Як можна представити стратегічну мету компанії «Nestle»?



## ТЕМА 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

### Ситуаційні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

#### Обґрунтування стратегічної поведінки МП «Будматеріали»

**1. Виробнича діяльність підприємства.** Мале підприємство «Будматеріали» займається виробництвом і торгівлею будівельних матеріалів. Асортимент продукції досить вузький: вапно, гіпс, мармурова та гранітна крихта, руберойд, цегла, цемент. Підприємство традиційно орієнтується на дрібно-гуртову торгівлю, намагаючись забезпечити збут за рахунок низьких цін. У період з 2006 по 2011 роки застосована стратегія «слідування за лідером», не поповнюючи асортименту продукції, а намагаючись досягнути успіху за рахунок сервісу, низьких цін та індивідуального підходу до конкретного споживача. За 6 років сума річного прибутку зросла із 30 тис. грн. до 400 тис. грн. за рік. Зростання збуту дозволить послабити проблему відсутності оборотних коштів, але у зв'язку із значною насиченістю ринку та появою нових конкурентів нарощувати збут важко.

**2. Варіанти стратегії розвитку.** Перед керівництвом постала проблема вибору стратегії розвитку, варіанти якої надано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Варіанти стратегії розвитку

Показник	Сума
1	2
<i>Варіант 1</i>	
1. Поповнення асортименту за рахунок нових продуктів, тис. грн.	30
2. Поповнення оборотних коштів, тис. грн.	20
3. Відкриття відділень в мікрорайонах «Сонячний» і «Південно-Західний»: витрати на купівлю приміщень, тис. грн.:	
«Сонячний»	60
«Південно-Західний»	50
4. Ремонтні роботи, тис. грн.	20

1	2
<i>Варіант 2</i>	
1. Модернізація обладнання, тис. грн.	20
2. Купівля власного вантажного автотранспорту – двох автомобілів, тис. грн.	70 і 50
3. Придбання навантажувача, тис. грн.	20
4. Витрати на додаткові рекламні заходи, тис. грн.	10
5. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн.	10
<i>Варіант 3</i>	
1. Поповнення оборотних коштів, тис. грн.	120
2. Витрати на ремонт орендованого обладнання, тис.грн.	30
3. Придбання лінії фасування, тис. грн.	25
4. Навчання додаткового персоналу, тис. грн.	2

### **3. Слабкі сторони підприємства.** До них належать:

- розміщення підприємства у промисловій зоні міста, ускладнений доступ споживачів до нього;
- відсутність власної роздрібної мережі;
- відсутність власних активів у нерухомості і обладнанні (80% засобів виробництва орендовані), що ускладнює отримання банківських кредитів, ставить підприємство у залежність від власників орендованих засобів.

Середня рентабельність підприємства – 22%.

Залучення банківських кредитів – 20% річних.

### **4. Завдання**

4.1. Охарактеризуйте доцільність, переваги та недоліки кожного з варіантів стратегії.

4.2. Визначте фінансовий результат кожного з варіантів стратегії, представлених у таблиці 2.1.

4.3. Оберіть оптимальний варіант стратегії.

4.4. Обґрунтуйте стратегічні дії, що можуть слугувати підґрунтям посилення позицій на ринку.

### **Ситуаційне завдання 2**

#### **Місія ПрАТ «Укрліки»**

**1. Ситуація на підприємстві.** ПрАТ «Укрліки» працює на базі створеного у 20-ті рр. ХХ ст. заводу з виробництва лікарських препаратів і

належить до провідних фармацевтичних компаній, які добре відомі в Україні та за її межами. Понад 30% продукції експортується до Росії, країн Балтії, Болгарії, Польщі, Німеччини. Російська Федерація є пріоритетним ринком експорту, який характеризується найбільшим обсягом продажу серед усіх перерахованих країн.

**2. Розвиток підприємства.** ПрАТ «Укрліки» динамічно розвивається і спрямовує свої зусилля на створення, виробництво і реалізацію ефективних, безпечних та доступних лікарських засобів. За останні роки значно розширено номенклатуру продукції і сьогодні підприємство випускає близько 150 видів лікарських препаратів, асортимент яких щорічно збільшується на 10 – 15 найменувань.

**3. Місія підприємства.** ПрАТ «Укрліки» так сформулювало свою місію: «Ми – провідна компанія, яка успішно та динамічно розвивається з часу створення, впевнено посідає чільне місце у фармацевтичній галузі України і добре відома за її межами. Ми прагнемо бути лідером у впровадженні європейських стандартів якості, темпах зростання та виведення на ринок нових ефективних препаратів і до 2020 р. увійти до двадцяти східноєвропейських фармацевтичних компаній за стандартами якості та обсягами продажу лікарських засобів і послуг.

Наша місія об'єднує три аспекти:

- соціальний – створювати, виробляти та впроваджувати в життя ефективні, безпечні та доступні лікарські засоби, як традиційні, добре відомі нашим співвітчизникам, так і нові високотехнологічні препарати; допомагати людям, які користуються ними, стати здоровішими завдяки нашій турботі про їхнє здоров'я;

- економічний – управління всіма бізнес-проектами товариства, забезпечуючи стабільне зростання його прибутковості, створюючи додаткову вартість для всіх зацікавлених сторін;

- корпоративний – створювати працівникам можливості для професійного вдосконалення, розкриття їх інтелектуального потенціалу;

створювати найкращі робочі місця; залучати ініціативних, творчих людей, розкривати таланти; справедливо оцінювати їх зусилля, надихати на нові звершення.

Наше гасло «Ми для Вас та Вашого здоров'я» формулює основні принципи діяльності, яка стосується соціально важливих життєво необхідних інтересів людей».

#### **4. Завдання**

4.1. Охарактеризуйте сформульовану ПрАТ «Укрліки» місію, виділивши образ і кредо.

4.2. Які, на Ваш погляд, елементи місії слід уточнити чи змінити?

4.3. Запропонуйте власний варіант місії ПрАТ «Укрліки».

### **ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

#### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання № 1**

#### **Вплив зовнішнього середовища на стратегічний вибір взуттєвого підприємства “Чобіток”**

**1. Характеристика підприємства.** Взуттєве підприємство “Чобіток” планує розширити свій асортимент і за рахунок цього досягти прибутку. Відділ маркетингу зібрав інформацію щодо зовнішнього середовища та можливостей. Запропоноване впровадження асортименту потребує нового устаткування на суму 1 млн. грн., яку треба відразу сплатити. Першого року, коли буде проводитися реалізація проекту, виготовлення продукції не передбачається. Запланована потужність – 1100 пар взуття за зміну. Використання потужностей в перші 3 роки експлуатації планується в розмірі 70%.

На час розробки проекту рівень інфляції складає 14 %. Рівень зайнятості населення в регіоні – 50%. Частка підприємства – 12% внутрішнього ринку регіону, в якому реалізують продукцію ще 8 взуттєвих українських підприємств та запропоновано необмежену кількість виробів іноземного виробництва. Ціни на вітчизняне жіноче взуття 100 – 250 грн., на аналогічні моделі взуття з натуральної шкіри іноземних виробників – від 240 до 900 грн. Підприємство планує продавати продукцію через фірмові магазини.

**2. Якість ресурсів.** Можливості покращення якості ресурсів у підприємства певною мірою обмежені:

- існують проблеми з фінансовим забезпеченням;
- недостатньо вирішена кольорова гама.

Кількість шкіри, яка залишилась на складі та відібрана для виробництва, складає 38 тис. дм<sup>2</sup> на суму 100000 грн. З неї передбачається виготовляти взуття п'яти моделей. Інформація щодо попиту та інше на найближчі 3 місяці наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Інформація по підприємству на найближчі 3 місяці

Шифр виробу	Норма витрат сировини на 1 од. жіночого взуття	Трудомісткість люд-год.	Роздрібна ціна, грн.	Наявний попит на продукцію в найближчі 3 місяці, пар
I	1,2	1,0	180	8000
II	1,3	1,4	170	7200
III	1,0	1,1	130	9000
IV	1,4	1,5	200	12000
V	0,9	0,8	100	10000

**3. Заробітна плата.** Заробітна плата основного виробничого персоналу – 2,5 грн. за год., виробничі накладні витрати 40%, постійні – 60%. Витрати на реалізацію складають 20% ціни реалізованої продукції, постійні торговельні та адміністративні витрати – 350000 грн. за рік.

#### 4. Завдання

4.1. Визначте, які чинники зовнішнього середовища можуть вплинути на діяльність підприємства за умови зміни асортименту та можливого постачання неякісної сировини.

4.2. Обґрунтуйте, яку кількість сировини необхідно надати та на виробництві яких виробів зосередити увагу для отримання найбільшого прибутку в найближчі 3 місяці.

4.3. Зробіть обґрунтовані висновки щодо діяльності у визначених умовах зовнішнього середовища.

#### Ситуаційне завдання 2

##### Дослідження зовнішнього середовища туристичної фірми “За обрій” на основі використання SWOT-аналізу

**1. Характеристика підприємства.** Приватне акціонерне товариство “Туристична фірма “За обрій ” створено в 1992 році. Сьогодні це один з найбільших туроператорів, який налічує понад 300 співробітників, що працюють у п’яти офісах Києва і десяти філіях по Україні. Форма власності – колективна.

ТФ “За обрій” надає повний спектр туристичних послуг по виїзному і в’їзному туризму: індивідуальні, групові, корпоративні бізнес-тури, авіа- і чартерні перевезення. Починаючи з 1992 року, послугами підприємства скористалися біля 400000 клієнтів, воно встановило і підтримує ділові відносини з понад 150 компаніями із 82 країн, постійно розширює коло ділових відносин з надійними партнерами по всьому світу.

**2. Послуги, які надає ТФ “За обрій” іноземним туристам.** Це готелі по всій Україні як класу “люкс”, так і державних бюджетних структур, а також вілли, збудовані по індивідуальних проектах. Серед транспорту автомобілі класу “люкс”, мікроавтобуси, інші автомобілі з досвідченими водіями, приватні і групові круїзи по Дніпру, ознайомлення з

чорноморськими курортами Ялти, Південного берегу Криму, Одеси, Миколаївської і Херсонської областей.

Гіди доброзичливі, обізнані, багатомовні. Співробітники здатні розробляти індивідуальні маршрути.

Пропонуються різні види харчування – індивідуальні обіди, банкети для учасників бізнес-заходів, страви української, європейської та східної національних кухонь.

Використовуються пам'ятки архітектури, культури і природи – відвідування музеїв, міські екскурсії, ознайомлення з пам'ятками старовини, екстремальний туризм.

**3. Характеристика конкурентів.** Основними конкурентами ТФ “За обрій” є ПАТ “Україна ” та “Орбіта”. Серед інших туристичних компаній можна відзначити “Хвилі ”, “Плато ”, “Вероніку”, “Турист ЛТД”, але їх частка не настільки вагома, як двох попередніх.

Основними перевагами ТОВ “Орбіта” є нижчі ціни, більш широкий асортимент послуг для виїзного туризму (наприклад, Єгипет і Туреччина), а також більше територій по внутрішньому туризму (зокрема, Крим, Миколаївська обл., Карпати). Недоліки порівняно з ТФ “За обрій” полягають у рекламній політиці та роботі з агенціями. Так, наприклад, на виставці “Україна – подорожі та туризм 2011” рекламні каталоги видавались виключно діючим агентам, не приваблюючи потенційних.

Основними перевагами ПАТ “Україна” є виважена рекламна політика і подорожі чартерними рейсами (середнє завантаження літаків понад 90%), а також плідна співпраця з агентами, наявність власних автобусів. Серед недоліків головний – більш високі ціни.

Всесвітньо відома фірма “ Турист ЛТД”, яка працює на туристичних ринках світу більше 20-ти років, має конкурентні переваги – за рахунок прямих угод з туристичними агенціями Греції та Кіпру досягається вагома різниця в ціні. Також фірма пропонує ексклюзивні тури, аналогів яким ТФ

“За обрій” не має. Але “Турист ЛТД” поступається ТФ “За обрій” асортиментом та номенклатурою послуг, відсутня мережа філій.

“Вероніка” – прибалтійська компанія, яка нещодавно з’явилась на території України, але вже зараз має переваги перед ТФ “За обрій”, а саме: наявність власної інфраструктури в Туреччині, Єгипті, Таїланді, що дає змогу запропонувати нижчі ціни. Проте підприємству слід докласти ще чимало зусиль, щоб завоювати прихильність індивідуального вітчизняного споживача.

З іншими конкурентами боротьба ведеться переважно на інформаційному та ціновому рівнях.

#### **4. Завдання**

4.1. Проведіть дослідження конкурентних переваг товариства.

4.2. Виконайте аналіз стратегічних факторів підприємства, використовуючи SWOT-аналіз

4.3. Визначте, які фактори зовнішнього середовища потрібно аналізувати та враховувати керівництву ПрАТ ТФ “За обрій”.

### **ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

#### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання 1**

#### **Варіанти конкурентної боротьби АТ «Дизайн»**

**1. Характеристика підприємства.** Підприємство АТ «Дизайн» виробляє меблі. Воно є лідером на регіональному ринку недорогих меблів, що виготовляються із заміників дерева.



Встановлюючи нижчі ціни відносно дорогих виробів з дерева, а також аналогічної продукції з інших регіонів, підприємство здобуло популярність. Збут становить 1800 тис. грн. за рік. Рівень рентабельності – 22%.

**2. Ситуація на ринку.** Успішна діяльність підприємства підтвердила зростання його привабливості на ринку. Поява конкурентів, які не мають виробничого потенціалу і традицій діяльності, все-таки становить певну загрозу для АТ «Дизайн». Переваги та недоліки товариства і його конкурентів надано в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

### Переваги і недоліки АТ «Дизайн» та його конкурентів

Товариство	Інші підприємства
<p><b>Переваги</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низькі витрати внаслідок масового виробництва</li> <li>2. Позитивний імідж</li> <li>3. Вдала рекламна кампанія</li> </ol>	<p><b>Переваги</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота по індивідуальних замовленнях</li> <li>2. Висока якість завдяки разовим екземплярам</li> </ol>
<p><b>Недоліки</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Однотиповість продукції</li> <li>2. Відсутність оригінальної продукції</li> <li>3. Відносно низька якість у зв'язку з масовим виробництвом, недостатній сервіс</li> </ol>	<p><b>Недоліки</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі витрати на продукцію</li> <li>2. Відсутність організованого маркетингу</li> <li>3. Тривалі строки виготовлення</li> </ol>

**3. Конкурентна боротьба.** Варіанти конкурентної боротьби для акціонерного товариства «Дизайн»:

1. Зменшення цін, збільшення витрат на рекламу, підвищення заробітної плати. Подібна політика призведе до банкрутства дрібних підприємств, втрати привабливості конкурентів. Прогнозується, що через рік обсяги збуту підприємства зростуть на 15%.

2. Купівля частки кожного з основних конкурентів з метою контролю ринку (таблиця 4.2 ).

Таблиця 4.2

### Коротка характеристика підприємств-конкурентів

Конкуренти	Ініціатива	Будівельник	Деревообробний комбінат
Збут продукції, тис. грн.	800	110	130
Рівень рентабельності, %	18	16	19
Вартість підприємства, тис. грн.	700	100	120

Варіанти купівлі – 10%, 50%, 75%, 100%.

Для купівлі використовують прибуток за минулий рік, а також залучають банківські кредити під 22% річних. Максимальна сума кредиту становить 120 тис. грн.

#### 4. Завдання

4.1. Оберіть оптимальний для АТ «Дизайн» варіант конкурентної боротьби.

4.2. Надайте можливі зміни на ринку при кожному з варіантів конкурентної боротьби.

4.3. Які зміни можна передбачити в подальшому при обраному Вами варіанті конкурентної боротьби?

4.4. Визначте і обґрунтуйте варіанти купівлі основних конкурентів.

### Ситуаційне завдання 2

#### Діяльність підприємства ПрАТ «Плодоовочевий комбінат»

1. **Характеристика підприємства.** ПрАТ «Плодоовочевий комбінат» зареєстровано у 1993 р. Він займається вирощуванням і переробкою помідор у кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ упродовж останніх років зростає. Виходячи із сформованих тенденцій, можна прогнозувати подальше зростання споживання цієї продукції.

Сприятливі кліматичні умови, використання районованих сортів помідор, удосконалення їх збирання та зберігання, нові технології виготовлення, досвід роботи менеджерів підприємства дозволяють прогнозувати, що кетчуп матиме високу якість, доступну ціну та гарантований попит споживачів.

**2. Конкуренти.** Плануючи збільшення виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів:

2.1. Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Їх перевагами є високий рівень якості продукції, доступна ціна. Однак часті порушення графіків поставок, зумовлені перебоями у виробництві, неприваблива упаковка обмежують обсяги продажу. Асортимент оновлюється рідко.

2.2. Гуртові постачальники з країн Східної Європи. Їх продукція характеризується достатньою якістю й доступною ціною. Проте при виробництві використовуються барвники та консерванти, що не подобається споживачам.

2.3. Гуртові постачальники з країн Західної Європи. Їх перевагами є чітке дотримання графіків поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібне фасування товару. З іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

**3. Конкурентна політика.** ПрАТ «Плодоовочевий комбінат» упродовж останніх п'яти років довело виробництво продукції до 15 тис. упаковок по 0,5 л кожна, що дозволило дещо потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечивши високу якість і доступну ціну, а також розпочати експорт в країни близького зарубіжжя.

У наступному році ПрАТ «Плодоовочевий комбінат» планує довести експортні поставки до 15% обсягу виробництва та збільшити продаж кетчупу через мережу фірмових магазинів на 30% відносно попереднього року, при цьому виробляючи п'ять видів продукції, включаючи дієтичний варіант.

Ціну реалізації встановлено в розмірі 1,0 дол. США за 0,5 л, що на 30% нижче цін конкурентів при собівартості упаковки 0,8 дол. США. Одночасно

розглядається можливість підвищення ціни до рівня цін конкурентів, щоб уникнути підсвідомого зниження якості продукції. При цьому планується збільшення витрат на рекламу на 0,6 грн. за банку.

Зростаючому попиту на продукцію ПрАТ «Плодоовочевий комбінат» сприятимуть нова упаковка з дозатором, розміщені на упаковці рецепти із застосування, цільова рекламна компанія. Загальні витрати на проведення маркетингових заходів оцінюються в обсязі 12% від рівня річних виробничих витрат.

#### **4. Завдання**

4.1. Визначте переваги підприємства порівняно з продукцією конкурентів.

4.2. Надайте місію ПрАТ «Плодоовочевий комбінат».

4.3. Оцініть потенціал підприємства на перспективу.

4.4. Заповніть матрицю SWOT і визначте «проблемні поля» у діяльності підприємства.

### **ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ, ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання 1**

#### **Аналіз фінансової діяльності підприємства «Конгломерат»**

**1. Показники діяльності підприємства.** Підприємство «Конгломерат» здійснило аналіз фінансової діяльності, у ході якого встановлено наступні проблеми:

- для виконання стратегічних задумів не вистачає коштів;
- залучені інвестиції малоефективні;
- третина працівників фінансового відділу не мають освіти згідно спеціальності.

Визначені основні фінансові показники підприємства «Конгломерат» за останні три роки (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Фінансова діяльність підприємства «Конгломерат»**

Характеристики	Роки		
	1	2	3
Чисельність працюючих, осіб	210	215	220
Вартість основних виробничих фондів, млн. грн.	15500	15350	15350
Обсяг виробництва, тис. шт.	1300	1250	1240
Прибуток, тис. грн.	750	730	700
Витрати, тис. грн.	550	520	540

**2. Завдання.** Необхідно визначити:

2.1. Варіанти вирішення проблем, виявлених у ході проведення фінансового аналізу.

2.2. Динаміку показників діяльності підприємства «Конгломерат».

2.3. Негативні тенденції, які можуть викликати зазначені зміни.

**Ситуаційне завдання 2**

**Аналіз виробничо-технічних служб підприємства «Шлях»**

1. Деякі показники діяльності підприємства. У ході проведення аналізу виробничо-технічних служб підприємства «Шлях» встановлено, що відбулося погіршення окремих показників (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Виробничо-технічна діяльність підприємства «Шлях»**

Характеристики	Роки	
	1	2
Прибуток, тис. грн.	410	590
Витрати, тис. грн.	150	180
Рівень автоматизації виробництва, %	3,2	3,2
Вартість основних виробничих фондів, млн. грн.	11900	12300
Вартість активної складової основних фондів, млн. грн.	750	620

**2. Обсяги виробництва.** Обсяги виробництва за два роки залишилися постійними.

**3. Завдання.** Необхідно визначити:

3.1. Зміни показників (табл. 5.2) у другому році у порівнянні з першим роком.

3.2. Негативну динаміку та можливі наслідки.

3.3. Заходи щодо покращення стратегії бізнесу підприємства «Шлях».

### Ситуаційне завдання 3

**Аналіз комерційної і збутової діяльності підприємства «Ініціатива»**

**1. Зміна показників підприємства.** При формуванні стратегічної моделі поведінки підприємства «Ініціатива» здійснено аналіз роботи його збутового відділу і виявлено, що попит на продукцію послаблюється, поступово втрачаються традиційні сектори ринку, конкурентоздатність. Обсяги збуту продукції за окремими напрямками теж погіршуються (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Збутова діяльність підприємства «Ініціатива», тис. т**

Характеристики	Роки		
	I	II	III
Гуртова торгівля в індивідуальному порядку	350	325	300
Усталені зв'язки	650	620	580
Разові замовлення великих споживачів	20	50	45

**2. Можливості.** Виробничі потужності і ресурси підприємства «Ініціатива» надають можливість не зменшувати обсяги продукції.

**3. Завдання.** Необхідно визначити:

3.1. Причини негативних тенденцій.

3.2. Структуру збуту, темпи її зміни.

3.3. Шляхи покращення збутової стратегії підприємства «Ініціатива».

## ТЕМА 6. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### Ситуаційні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

##### Реалізація стратегії підприємства АТ «Шоколад»

**1. Загальні характеристики.** Кондитерська фабрика АТ «Шоколад» – найбільший український виробник кондитерської продукції. Близько 26% вітчизняних солодошів виробляється на фабриках товариства – Житомирській, Київській, Охтирській та Херсонській. Асортимент АТ «Шоколад» складає більш ніж 180 видів вафель, карамелі, мармеладу, печива, шоколаду, тортів і цукерок при загальному обсязі виробництва до 1700 тис. т за рік. Продукція виробляється на основі натуральних високоякісних компонентів. Удосконалюється виробництво, впроваджуються сучасні технології.

Всі вироби товариство випускає під маркою АТ «Шоколад», що поєднує головні принципи його діяльності – сполучення традицій українських виробників з європейськими технологіями, високу якість і доступні ціни.

З 2007 року до складу товариства входить одна з кондитерських фабрик Латвії потужністю 110 тис. т в рік.

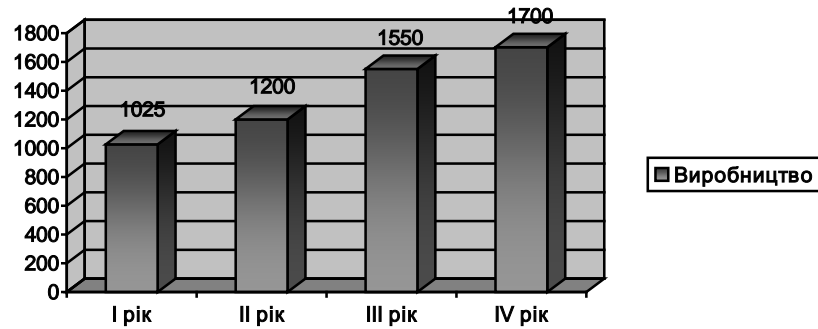
**2. АТ «Шоколад» сьогодні.** Підприємство досягло значних успіхів у виготовленні високоякісних виробів і в даний час продовжує динамічно розвиватися. Підвищується кваліфікація фахівців, удосконалюється обладнання, розробляються нові види продукції, росте мережа гуртових реалізаторів і магазинів.

**3. Персонал підприємства.** Управлінський персонал – 300 осіб. Кількість робітників: Житомирська фабрика – 2910 чол., Київська фабрика – 2720 чол., Охтирська фабрика – 1030 чол., Херсонська фабрика – 1600 чол.

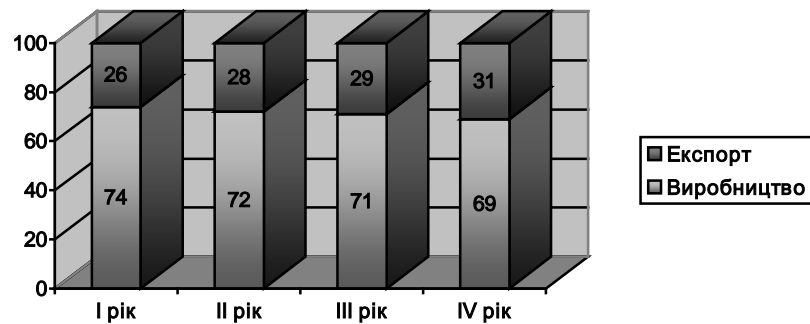
**4. Дистриб'юторська мережа.** Товариство має 60 дистриб'юторів в Україні і 95 – в інших країнах. Країни, з якими працює корпорація –

Азербайджан, Грузія, Ізраїль, Естонія, Казахстан, Канада, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Росія.

**5. Основні результати діяльності.** Обсяги виробництва та експорту продукції корпорації АТ «Шоколад» представлені на рисунках 6.1 і 6.2, а частки ринку основних виробників кондитерських виробів – у таблиці 6.1.



**Рис. 6.1. Обсяги виробництва продукції АТ «Шоколад», тис. т**



**Рис. 6.2. Співвідношення виробництва і експорту продукції АТ «Шоколад», %**

Таблиця 6.1

**Частка ринку основних виробників кондитерських виробів України**

Підприємство	Частка ринку, %
Акціонерне товариство «Шоколад», м. Житомир	26,0
Південна Пальміра, м. Одеса	22,1
Таврида, м. Сімферополь	12,5
Черкаські торти, м. Черкаси	11,2
Кондитер, м. Миколаїв	4,4
Інші 494 виробники	23,8
<b>Всього</b>	<b>100,0</b>



**6. Організаційне забезпечення.** Генеральному директору АТ «Шоколад» підпорядковані: комерційний директор, технічний директор, директор з розвитку, виробничий відділ, відділ постачання, відділ зовнішньоекономічної діяльності, бухгалтерія, транспортний відділ та відділ персоналу. У свою чергу, директор з продажу має у підпорядкуванні два відділи: продажу і виписки; технічний директор здійснює керівництво технологічним відділом, а директорів з розвитку підпорядковані три відділи: обладнання, маркетингу та дизайну.

### **7. Завдання**

7.1. Оцініть рівень організації маркетингової діяльності АТ «Шоколад».

7.2. Які Ваші пропозиції щодо розвитку дистриб'юторської мережі АТ «Шоколад»?

7.3. Розвиток якої із фабрик товариства буде пріоритетним і чому?

7.4. Які конкурентні переваги забезпечують АТ «Шоколад» лідерство на ринку кондитерських виробів?

7.5. Проаналізуйте конкурентну стратегію підприємства та зробіть обґрунтовані висновки.

7.6. Вивчивши перелік управлінських підрозділів товариства, надайте схему його організаційної структури. Який це тип організаційної структури? Які її недоліки та чи доцільно її переглянути?

### **Ситуаційне завдання 2**

#### **Стратегічні ініціативи підприємства**

#### **ПрАТ «Прилади та устаткування»**

**1. Історія підприємства.** ПрАТ «Прилади та устаткування» наприкінці 80-х років ХХ століття відносилось до найбільш могутніх виробників електричних приладів і устаткування. На підприємстві працювало понад 7 тис. осіб, які виготовляли близько 700 тис. одиниць продукції, що користувалася попитом у споживачів.

**2. Ситуація на підприємстві.** Кілька років тому товариство охопила криза: впали обсяги виробництва, скоротилася кількість працюючих. Керівництво підприємства вважає, що серед основних причин були проблеми втрати стабільних ринків збуту, невідповідність продукції міжнародним стандартам, відсутність сертифікації, поява виробів з країн Південно-Східної Азії, що мають значно нижчу ціну.

Організаційні зміни, перетворення заводу у відкрите акціонерне товариство не дали позитивних результатів. На даний час працює тільки 530 осіб. Кредиторська заборгованість становить 6 млн. грн. Основні фонди старіють, їх зношення склало 60%. У результаті продажу зайвого застарілого, в основному морально, обладнання отримано лише 2,9 млн. грн.

ПрАТ «Прилади та устаткування» намагається знайти інвестора, але безрезультатно. На модернізацію виробництва потрібно 450 тис. дол. США, хоча досить реальний варіант менших за обсягом інвестицій – 150 тис. дол. для переобладнання однієї технологічної лінії. Однак переговори після ознайомлення інвесторів з підприємством закінчуються безрезультатно. Іноземців також відлякує несприятливий інвестиційний клімат в нашій державі.

**3. Рекомендації консалтингової фірми «МІ».** Керівництво ПрАТ «Прилади та устаткування» звернулося до консалтингової фірми «Маркетинг Інтернешнл» («МІ»), яка визначила три реальні стратегічні альтернативи: реструктуризація товариства, ліквідація заводу, відновлення виробництва за рахунок залучення іноземних інвестицій.

Провівши аналіз становища, фірма «МІ» запропонувала приступити до реалізації першої альтернативи – скоротити виробництво і створити на базі ПрАТ «Прилади та устаткування» багатопрофільний бізнес-парк. Для створення прибуткового виробництва з урахуванням реального попиту достатньо 15% потужностей підприємства і 10% робочої сили. Вивільнені 42 тис. м<sup>2</sup> площі необхідно здати в оренду різним структурам, частина з яких можуть стати дочірніми підприємствами ПрАТ. Річна орендна плата

становитиме 2,1 млн. грн. Крім того, можна буде додатково створити 610 нових робочих місць.

#### 4. Завдання

4.1. На Вашу думку, чи виправить ситуацію пропозиція перетворення підприємства у багатoproфільний бізнес-парк?

4.2. Проаналізуйте запропоновані консалтинговою фірмою «МІ» стратегічні альтернативи, вказавши та аргументувавши переваги і недоліки кожної з них.

### ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### Ситуаційні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

#### Стратегія підприємства ПрАТ «Молокозавод»

**1. Асортимент виробів.** ПрАТ «Молокозавод» – підприємство з переробки молока та виробництва харчової молочної продукції.

**2. Клієнти.** Клієнти підприємства поділяються на такі категорії: торговельні структури, роздрібна торгівля, столичні супермаркети та гастрономи, підприємства спецхарчування, дитячі дошкільні заклади і школи.

**3. Сировина.** ПрАТ «Молокозавод», як підприємство переробної промисловості, знаходиться у залежності від якості та кількості сировини. У ситуації, що склалася, воно намагається нарощувати обсяги закупівель молока, яке поступає від господарств, здійснює активну політику підвищення якості сировини, що приймається.

**4. Варіанти стратегії розвитку.** Запропоновано два варіанти стратегії:

4.1. створення власної роздрібною мережі, яка забезпечить зростання обсягів збуту на 3,4%. Інвестиційна вартість проекту – 3,2 млн. грн.;

4.2. формування власної інфраструктури постачання сировини, що дозволить підвищити рентабельність виробництва продукції до 16,2%. Інвестиційна вартість проекту – 2,6 млн. грн.

Реалізація кожного з вищевказаних проектів буде здійснюватись за рахунок прибутку минулого року та банківського кредиту, який планується повернути через один рік (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

### Показники підприємства для вибору стратегії розвитку

Показник	Значення
Вартість банківського кредиту, % за рік	20
Обсяг збуту, тис. грн.	15100
Рентабельність, %	13,0

## 5. Завдання

5.1. Визначте фінансовий результат кожного з проектів.

5.2. Який із запропонованих варіантів корпоративної стратегії є найбільш прийнятним і в чому це проявляється?

5.3. До якого типу стратегій належать надані варіанти розвитку?

### Ситуаційне завдання 2

#### Стратегія ПрАТ «М'ясні продукти»

**1. Реорганізація.** Відбулася реорганізація ринку м'ясної продукції України, в результаті чого потужна корпорація ПрАТ «М'ясні продукти» і три акціонерні товариства (м'ясокомбінати, які входили до єдиної групи) створили корпорацію ПрАТ «М'ясні продукти».

Корпорація «М'ясні продукти» була створена у 1993 році. У 2005 році вона придбала 65% акцій ВАТ «Черкаський м'ясокомбінат», 81% – ВАТ «Одеський м'ясокомбінат» і 91% – ВАТ «Харківський м'ясокомбінат».

Можна виділити три етапи розвитку корпорації:

- формування (2007 р.);

- розвиток внутрішніх процесів (2007-2008 рр.);
- реорганізація в одну юридичну особу (2009 р.).

Коротко охарактеризуємо два перші етапи. Бізнес-процедури важливі для компанії, оскільки наявність чітких правил дозволяє заощаджувати час на виконанні операцій, встановлювати контроль. У роботі з персоналом було запроваджено нові системи оцінювання, оплати праці, розвитку. Одночасно удосконалювалися технології підприємства, зростав рівень якості продукції.

**2. Підвищення рівня керованості.** Важливим кроком у розвитку менеджменту корпорації стало вирішення питань про підвищення рівня керованості, спрощення організаційної структури, адекватну реакцію на зміну зовнішнього середовища. Було встановлено, що вирішення даних проблем забезпечить створення єдиної юридичної особи замість чотирьох існуючих, оскільки єдина структура підвищить оперативність прийняття рішень, спростить внутрішні взаємозв'язки і систему документообігу.

Враховувались три варіанти реорганізації:

2.1. Заводи вносять свої активи у статутний фонд корпорації «М'ясні продукти».

2.2. Чотири структури зливаються в одну.

2.3. Вхідження заводів у ПрАТ «М'ясні продукти», яке стає їх правонаступником.

В усіх випадках заводи припиняють існування як юридичні особи.

Перший варіант має великі переваги, оскільки дозволяє дуже швидко створити єдину корпорацію, що володіє необхідними активами для виробництва. Проте в умовах вітчизняного законодавства існує ризик виникнення додаткового ПДВ-зобов'язання на незамортизовану частину основних засобів. Розмір даного ризику (біля 70,0 млн. грн.), а також висока ймовірність його настання вимусили виключити цей варіант з числа прийнятних.

Щодо другого варіанту, злиття потребувало створення нової компанії, що вимагає тривалого часу і великих зусиль та фінансових вкладень.

**3. Схема реорганізації.** Обрано третій варіант приєднання, де відсутні недоліки двох попередніх. Власники, які володіли пакетами комбінатів, стали акціонерами ПрАТ «М'ясні продукти». Підприємства набувають статусу філій. Реорганізація не зачепила товарно-матеріальних потоків.

#### **4. Завдання**

4.1. Обґрунтуйте перспективи та своє бачення розвитку ринку м'яса в Україні.

4.2. Які чинники зовнішнього середовища призвели до реалізації стратегії реорганізації учасників ринку м'яса?

4.3. У чому Ви бачите суть стратегії реорганізації корпорації?

4.4. Які конкурентні переваги отримала корпорація ПрАТ «М'ясні продукти» перед розрізненими виробниками м'яса і ковбасних виробів?

4.5. У чому полягають переваги і недоліки реорганізації в єдину юридичну особу?

4.6. Надайте переваги і недоліки укрупнення та подрібнення бізнесу.

4.7. Чому бізнес-процедури і стратегія розвитку персоналу вважаються дуже важливими для корпорації ПрАТ «М'ясні продукти»?

4.8. Яку роль у розвитку корпорації відіграє удосконалення технологій та підвищення якості продукції?

## **ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання 1**

#### **Обґрунтування фінансової стратегії підприємства МП «Надія»**

**1. Бюджет капітальних інвестицій.** МП «Надія» розглядає орієнтовний бюджет капітальних інвестицій на рік у сумі 800 тис. грн.

**2. Характеристика прибутковості проектів.** Керівництву запропоновано 4 привабливих проекти, інформація про які надається в таблиці 8.1.

### Привабливі для підприємства проекти

Проект	Сума початкових інвестицій, грн.	Теперішня вартість, грн.	Чиста теперішня вартість, грн.	Індекс прибутковості проекту
I	410000	430000	240000	1,06
II	1310000	1390000	98000	1,07
III	1130000	1710000	580000	1,5
IV	680000	940000	250000	1,4

**3. Вибір двох проектів.** Підприємству потрібно визначитися з фінансуванням двох проектів. Податок на прибуток складає 28%. Крім того, до розгляду запропоновано 2 варіанти фінансової стратегії: 1-й варіант – сума залученого капіталу в межах 45%, підприємство має можливість залучити кредити під 18% річних; 2-й варіант – сума залученого капіталу 55%, підприємство може залучити кредити під 21% річних. Вартість коштів МП становить 1750 тис. грн.

#### 4. Завдання

4.1. Визначтеся з вибором інвестиційної стратегії.

4.2. Сформулюйте і обґрунтуйте фінансову стратегію підприємства.

#### Ситуаційне завдання 2

**1. Характеристика підприємства.** Підприємство ПрАТ «Господарка» займається виробництвом продукції тривалого вжитку (побутового електрообладнання). Розуміючи потребу зміни асортименту через мінливість попиту на переважну більшість продукції, що виробляється підприємством, керівництво товариства у 2009 р. ввело в експлуатацію нову автоматизовану лінію, що дозволило значно розширити частку ринку та асортимент продукції, отримати позитивний імідж.

**2. Конкуренція.** В недалекому минулому ПрАТ успішно конкурувало з іншими підприємствами і здобуло визнання як виробник недорогої, але надійної продукції. Однак останнім часом зростання обсягів збуту не

відбувається на фоні неухильного збільшення продукції дрібних конкурентів і зарубіжних виробників. Хоча збут не зменшувався, ситуація набувала тривожного характеру. Керівники розуміли необхідність внесення змін до існуючої стратегії. Обсяг реалізації за 2011 р. становив 4,1 млн. грн., рентабельність – 17%.

Таблиця 8.2

**Функціональні стратегії підприємства**

Функціональна стратегія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Потреба у фінансуванні	Результати залежно від фінансування		
				0%	50%	100%
Збутова стратегія		Відсутність власної торгівельної марки	2900 тис. грн.	-4% збуту	+2% збуту, +3% від собівартості	+6% збуту, +1% від собівартості
Інноваційна стратегія		Морально застаріле обладнання, високі витрати з обслуговування й ремонту	1200 тис. грн.	+6% від собівартості	Без зміни	-6% собівартості
Маркетингова стратегія		Відсутність бренду	1410 тис. грн.	-6% збуту	+3% збуту, +2% собівартості	+6% збуту, +3% від собівартості
Товарна стратегія		Вузкий асортимент, повільне оновлення продукції	260 тис. грн.	-5% збуту	Без змін	+7% збуту
Стратегія управління якістю	Надійність серед дешевих виробів		190 тис. грн.	Без змін	+5% збуту	+12% збуту

**3. Функціональні стратегії підприємства.** Показники функціональних стратегій надані в таблиці 8.2.



**4. Аналіз сильних і слабких сторін.** Було вирішено використати детальний аналіз сильних і слабких сторін підприємства (табл. 8.2) з метою формування нових конкурентних переваг.

Водночас керівництво підприємства досить консервативне і неохоче залучає сторонні інвестиції. Згоджується лише на банківський кредит (20% річних).

### **5. Завдання**

5.1. Яка функціональна стратегія підприємства може реалізовувати його конкурентні переваги?

5.2. Визначте, фінансування якої з функціональних стратегій досліджуваного підприємства найбільш ефективне.

5.3. Як можна сформулювати стратегію, що призведе до підвищеної конкуренції підприємства?

5.4. Надайте механізм формування конкурентних та функціональних стратегій, а також покажіть взаємозв'язок між ними.

5.5. Зробіть аналіз результатів фінансування кожної з функціональних стратегій, використовуючи показник потреб у фінансуванні, прибуток підприємства і залучені кредити.

## **ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ**

### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання 1**

#### **Стратегія підприємства ПрАТ «Будмаш»**

**1. Характеристика підприємства.** Підприємство ПрАТ «Будмаш» займається виробництвом будівельних матеріалів і торгівлею ними. До останнього часу підприємство вважалось низькорентабельним, а упродовж кількох років було збитковим. Потім у зв'язку із розвитком будівельної

галузі в регіоні збут товариства збільшився, воно стало прибутковим, з'явилися вільні оборотні кошти, реальна можливість отримувати кредити.

Водночас у минулому підприємство не мало змоги реалізовувати свій потенціал, а тому 40% вільних площ було віддано в оренду.

**2. Шляхи розвитку.** Коли з'явилася можливість нарощувати обсяги діяльності, постало питання щодо варіантів розвитку:

2.1. Концентрація зусиль на збільшенні обсягів збуту існуючого переліку продукції. Використовуючи ефект масштабу, вартість товарів істотно зменшиться, з'являться конкурентні переваги. Позитивною якістю такої стратегії також є можливість поступового зростання без залучення інвестицій. Недолік проявляється у залежності від основних споживачів – підприємств, зайнятих у капітальному будівництві.

2.2. Зростання асортименту продукції. Для отримання ефекту синергії пропонувалось освоїти групу товарів для ремонтно-оздоблювальних робіт, що максимально завантажить потужність підприємства, збільшуючи коло потенційних споживачів.

**3. Альтернативні варіанти розвитку.** Обсяг збуту підприємства становить 28,3 млн. грн. за рік. Нерозподілений прибуток – 147 тис. грн. Можливість залучення сторонніх інвестицій, як варіант, – не більше 120 тис. грн. на 2 роки під 20% річних.

При першому варіанті передбачається прибуток направити на поповнення оборотних коштів. При цьому планується: на перший рік – збільшення збуту на 25%; на другий рік – збільшення збуту на 25% порівняно з попереднім роком, збільшення прибутку на 15%; на третій рік – збільшення збуту на 15%, ризик втрати прибутку – 15%.

При другому варіанті планується: за перший рік – прибуток зменшується на 6%, збут без змін; за другий рік – збут збільшиться на 25%, а прибуток – на 15%; за третій рік – збут збільшиться на 20%, прибуток на 15%, ризик втрати прибутку – 8%.

#### 4. Завдання

4.1. Надайте переваги та недоліки описаних шляхів розвитку, спрогнозуйте позиції підприємства на ринку після реалізації пріоритетної, на Вашу думку, стратегії.

4.2. Визначте фінансовий результат першого та другого варіантів.

4.3. Надайте переваги та недоліки другого альтернативного варіанту.

4.4. Порівняйте шляхи і варіанти та оберіть оптимальний варіант стратегії ПрАТ «Будмаш».

#### Ситуаційне завдання 2

##### Впровадження проекту на малому підприємстві «Паляниця»

**1. Характеристика діяльності підприємства.** Підприємство МП «Паляниця» розміщене в одному з районних центрів і спеціалізується на виробництві хлібобулочної продукції. Виробничі площі включають в себе приміщення розміром 110 м<sup>2</sup> і 295 м<sup>2</sup>, на які оформлені договори оренди з правом викупу. Безпосередньо на виробництві працює 24 особи.

Підприємство рентабельне. За останній рік обсяг реалізації продукції складає 754 тис. грн., що більше від попереднього року на 129%. У минулому році відкрито магазин «Хлібні вироби», а у поточному – ще один магазин «Булочка».

Основний вид діяльності підприємства – випічка хліба і хлібобулочних виробів. Випікається 23 види хліба, хлібобулочних виробів і печива, які мають високий рівень якості. Обсяги виробництва – 38 тонн продукції у місяць. Минулого року підприємство розпочало виробництво 4-х нових видів печива, а також має 41 договір на збут хліба і хлібобулочних виробів. Продукція доставляється до магазинів транспортом малого підприємства, на балансі якого є три власні автомобілі.

Населення районного центру складає 69 тисяч осіб, населення сіл району, що купує хліб у районному центрі – 17 тисяч осіб. Підприємці сусідніх районів також займаються реалізацією їхньої продукції. Фактичний

рівень споживання хліба та хлібобулочних виробів на душу населення в регіоні становить 350 г/добу.

**2. Розширення виробництва.** Тривалий період діяльності підприємства у регіоні, а також прогноз подальших тенденцій розвитку дозволив зробити висновок про доцільність розширення виробництва, що можливо здійснити на основі неповного технічного переоснащення. Підраховано, що це коштуватиме 297 тис. грн., у тому числі на придбання нового обладнання – 284 тис. грн. Впровадження проекту дасть можливість збільшити виробництво продукції, а також освоїти нові види хліба та печива. Статті витрат надано у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1.

**Витрати на переобладнання малого підприємства «Паляниця»**

<b>Витрати</b>	<b>Сума, тис. грн.</b>
<b>Оплата обладнання</b>	<b>284</b>
<b>Інші витрати,</b> у тому числі:	<b>13</b>
виконання проектних робіт	1
оформлення застави (2% від суми застави)	2
ремонт та підготовка приміщення	6
транспортні витрати на доставку нового обладнання	3
підготовка і навчання персоналу	1
<b>Разом:</b>	<b>297</b>
<b>Фінансування</b>	
Гривневий кредит	144
Валютний кредит	—
Власні кошти	153
Інші кошти	—

Впровадження нового обладнання дозволить збільшити обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів до 58 тонн за місяць без підвищення ціни і збільшення чисельності персоналу.

**3. Очікувані збут та прибуток підприємства.** Прогнози збуту і прибутку МП «Паляниця» упродовж реалізації проекту надано у таблицях 9.2 та 9.3.

Таблиця 9.2

#### Прогноз збуту продукції

Роки	Середньомісячне виробництво продукції, тис. грн.	Обсяг виробництва за рік, тис. грн.
Перший рік	98,0	1178,0
Другий рік	98,0	1178,0
Третій рік	98,0	1178,0

Таблиця 9.3

#### Прогноз прибутку підприємства

Роки	Середньомісячні валові доходи (без ПДВ), тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
Перший рік	98,0	139,0	43,5
Другий рік	98,0	148,0	31,1
Третій рік	98,0	152,0	107,3

### 4. Завдання

4.1. Чи доцільно реалізовувати стратегію диференціації: укладання договорів з торговельними підприємствами та розширення власної торговельної мережі?

4.2. Як визначити термін окупності проекту і за який час окупляться витрати?

4.3. Чи обґрунтованими і незаперечними є прогнози підприємства щодо стабільності обсягів збуту упродовж трьох наступних років?

4.4. Які рекламні заходи, на Вашу думку, можуть бути успішними?

4.5. Чи існують підвищені ризики втрати майна? Як можна застрахуватися від таких ризиків?

4.6. Назвіть і обґрунтуйте ризики, що можуть виникнути у процесі реалізації проекту.

## ТЕМА 10. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ

### Ситуаційні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

#### Надання підприємством «Порада» фінансових послуг на ринку

**1. Аналіз ситуації.** До портфеля підприємства «Порада», що надає фінансові послуги на ринку, включено 4 види послуг. Дані про обсяги послуг підприємства та його конкурентів показано в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

**Обсяги послуг підприємства «Порада»**

Вид послуг	Обсяг продаж, млн. шт.	Число конкурентів	Продажі трьох основних конкурентів, млн. шт.	Темп зростання ринку, %
1	7,1	3	7,2/3,8/3,5	3
2	4,1	8	4,1/2,4/3,7	4
3	1,4	19	1,6/1,5/0,8	10
4	3,3	16	3,3/3,2/2,5	15

### 2. Завдання

- 2.1. Чи є серед підприємств лідери на ринку?
- 2.2. Яку стратегію доцільно реалізувати по кожному виду послуг підприємства?
- 2.3. Проаналізуйте портфель підприємства «Порада» і зробіть обґрунтовані висновки.
- 2.4. Чи доцільне розширення або скорочення асортименту послуг підприємства?

#### Ситуаційне завдання 2

#### Фінансові аспекти інтеграції нового бізнесу у діючий

**1. Створення товариства.** ПрАТ «Свіжість» створено в результаті об'єднання чотирьох підприємств: ПрАТ «Свіжість», ПАТ «Напої», Одеського і Ужгородського заводів мінеральних вод.

Переговори тривали біля двох років. Було розглянуто кілька варіантів об'єднання. Рішення приймалося з точки зору вартості акціонерного капіталу. Власники ПАТ «Напої», Одеського і Ужгородського заводів мінеральних вод вирішили, що об'єднання із ПрАТ «Свіжість» буде найбільш результативним з позиції ефективності бізнесу, оскільки підраховали, що злиття з будь-якою іншою компанією не дасть такої потужної синергії.

В результаті об'єдналися найпопулярніші бренди української мінеральної води і напоїв.

**2. Проблеми.** Фахівці ПрАТ «Свіжість» вважають, що об'єднання не завершено, оскільки для кожної структури це явище своєрідне і загальних рекомендацій бути не може. Водночас об'єднання – процес не завжди позитивний. Статистика засвідчує, що біля 70 % злиттів закінчуються невдачею.

Є наступні рекомендації, які необхідно враховувати при об'єднанні:

2.1. недопущення втрати цінних співробітників. Важливо, щоб у цей період не почалося звільнення топ-менеджерів, а також фінансових працівників;

2.2. обов'язковим повинно бути єдине бачення загальної стратегії, особливо фінансово-економічних аспектів, засновниками компаній.

**3. Організаційна структура.** Товариство складається з чотирьох компаній. Відбулося, по суті, об'єднання бізнесів: виробництва, фінансів, постачання і збуту. Структурами керує управлінський апарат, який здійснює управління окремими функціональними сферами: маркетингом, фінансами, виробництвом, збутом тощо. До цього на кожному з підприємств були аналогічні напрями управлінської діяльності.

До об'єднання на підприємствах і в організаціях працювало понад 3500 осіб, у даний час – на 450 осіб менше. Керівництво вважає, що йому вдалося відібрати і зберегти кращих працівників, особливо у сфері фінансів. Претендентів на вакантні посади оцінювала комісія і кожному кандидатові забезпечили можливість досягти певної посади завдяки знанням і досвіду.

**4. Послуги консалтингової кампанії.** Були використані консалтингові послуги при вирішенні двох проблем:

- вироблення стратегії об'єднання бізнесу;
- вирішення фінансових, кадрових питань і психології об'єднання.

Керівництво акціонерного товариства звернуло увагу на те, що після злиття компаній команда не виглядала згуртованою. До об'єднання на підприємстві функціонували дві сильні команди. У даний час діє одна команда, яка у професійному плані виглядає сильнішою, проте у мотиваційному відстає від кожної з двох, що працювали окремо. Керівництво ПрАТ «Свіжість» вважає, що для повного злиття в єдину команду необхідний час.

**5. Узгодження стратегічних планів.** Об'єднання підприємств вимагає зміни стратегічних планів, а формування спільної стратегії в значній мірі залежить від злиття фінансових служб і топ-менеджменту. В даний час процеси стратегічного управління переважно орієнтовані на бюджетне управління, при якому першочергово враховуються лише внутрішні фактори, а зовнішні (політика конкурентів, вплив державних структур) мають другорядне значення. Діючи в межах затвердженого бюджету, товариством втрачається можливість адекватно реагувати на зміну ситуації.

**6. Труднощі інтеграції.** Засновники хочуть мати швидкий ефект синергії і не завжди враховують, що об'єднання кількох структур не гарантує швидкого злиття їх розуму і взаємодії. У персоналу є два критерії — мотивація і професіоналізм. Мотивація на першому етапі низька. При об'єднанні для працівників, особливо фінансової служби, важлива безпека.



Люди перестають відчувати себе впевнено. Їм потрібні гарантії збереження робочих місць, прозорість рішень тощо.

## **7. Завдання**

7.1. Які фінансові проблеми можуть виникнути при злитті підприємств?

7.2. Які конкурентні фінансові переваги будуть втрачені підприємствами після об'єднання?

7.3. Які потенційні зовнішні загрози можуть перешкоджати реалізації обраної стратегії?

7.4. Який рівень децентралізації системи управління фінансами можна рекомендувати для створення об'єднаного товариства?

7.5. Об'єднання компаній – це більше фінансова чи водночас фінансова і психологічна проблема?

7.6. У чому полягає ефект синергії від створення приватного акціонерного товариства?

7.7. Чому при об'єднанні виникають проблеми формування єдиної фінансової команди? Чи можна вважати причиною конфлікту те, що раніше підрозділи були конкуруючими підприємствами?

## **ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання 1**

#### **Організаційне забезпечення стратегічного управління на підприємстві**

**1. Характеристика підприємства.** Одне з найбільших в Україні хімічних підприємств ПрАТ «Хімреактив» виробляє нафтохімічну

продукцію, продукцію сільськогосподарського призначення, кольорові метали, товари тривалого користування та широкого вжитку. Асортимент складає більш ніж 90 видів продукції.

**2. Проблеми підприємства.** Понад 80 % продукції йде як сировина для підприємств обробної промисловості, що має неоднозначні наслідки залежно від діючої системи господарювання. За умов централізованого розподілу продукція за прийнятними цінами надходила визначеним споживачам. При переході до ринкової економіки з'ясувалося, що «Хімреактив» має неефективну систему управління. Не були визначені пріоритетні напрямки розвитку в нових умовах господарювання. Гігантські розміри (товариство об'єднує одинадцять гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили проблеми. Прибутки, які отримували окремі підприємства, вкладалися в нерентабельні виробництва. ПрАТ «Хімреактив» залишилося без обігових коштів і потрапило у залежність від гуртових покупців.

Вище керівництво товариства ухвалило рішення щодо диверсифікації діяльності та приєднання до концерну трьох нафтогазодобувних підприємств, щоб створити замкнений цикл на основних виробництвах. Проте незначний вигреш від отримання дешевих нафтопродуктів у перспективі міг обернутися банкрутством приєднаних підприємств.

Було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліпропілену, проте це не покращило ситуацію. Річний обсяг реалізації зменшився на 20%, балансові збитки порівняно з попереднім роком збільшилися в три рази, швидко зросла кредиторська заборгованість (30% за рік). Зростання заборгованості зумовлене нестачею обігових коштів, збитковою діяльністю та некваліфікованими діями керівництва. Було зроблено спробу удосконалити систему управління, в тому числі замінено частину керівників вищого рівня. В результаті певною мірою ліквідовано заборгованість за енергоресурси, три з восьми заводів товариства збільшили випуск продукції (на решті спад виробництва становив біля 25%).

**3. Шляхи виходу з кризи.** Погашення заборгованості перед кредиторами, на думку більшості експертів, можливе тільки у випадку банкрутства ПрАТ «Хімреактив». Проте керівництво сподівається залучити інвесторів (зацікавленість у співпраці виявили кілька потужних зарубіжних корпорацій). Водночас ефективним шляхом вважається реструктуризація товариства, створення на його базі 12 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи. Хімічний гігант, вартість якого ще 7 років тому оцінювалась більш ніж в один мільярд доларів, поки що не знайшов варіантів виходу з кризи.

#### **4. Завдання**

4.1. Чи існували суб'єктивні причини становища, в якому опинилося підприємство?

4.2. На Вашу думку, які заходи можуть врятувати хімічний гігант?

4.3. Чому підприємство ПрАТ «Хімреактив» опинилося в такому становищі?

4.4. Які з прийнятих заходів були неефективні і навіть шкідливі?

#### **Ситуаційне завдання 2**

1. Сформулюйте основні елементи організаційної культури.

2. На прикладі конкретного вибраного Вами підприємства визначте особливості організаційної культури та хто її формує.

3. Чи виникають конфлікти на цьому підприємстві і які їх причини?

### **ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **Ситуаційні завдання**

#### **Ситуаційне завдання 1**

**Визначення окремих складових соціальної стратегії малого підприємства «Надія»**

**1. Інформація.** На малому підприємстві працює менеджер високої кваліфікації, якому встановлено заробітну плату 2500 грн. на місяць. З метою

посилення мотивації вирішено 50% окладу йому виплачувати погодинно, а з грошей, що залишилися, розрахувати окремі розцінки залежно від обсягів товарообігу. Плановий товарообіг на підприємстві 61000 грн. Фактичний товарообіг склав 340000 грн.

## 2. Завдання

2.1. Чи доцільно змінювати систему оплати менеджера і чому?

2.2. Надайте пропозиції щодо розміру частки на оплату понадпланового товарообігу.

2.3. Визначте величину оплати праці менеджера за звітний період згідно Ваших пропозицій щодо розміру частки.

2.4. Чи повинна залежати система оплати від галузі та виду діяльності підприємства?

### Ситуаційне завдання 2

#### Обґрунтування стратегії стимулювання праці на підприємстві «Міраж»

**1. Мотивація праці.** Керівництво підприємства «Міраж» визначає стратегію стимулювання праці персоналу. Була вивчена структура мотивуючого комплексу трьох підрозділів, результати якої наведені у таблиці 12.1.

Таблиця 12.1

#### Мотивуючий комплекс по трьох підрозділах

Системи стимулів	Оцінки для різних підрозділів		
	I	II	III
Системи стимулів	1	2	3
1	2	3	4
<b>1. Внутрішні мотиви</b>			
<b>Чи відчуваєте ви:</b>			
задоволення від результатів виконання праці	2,93	1	2,93
відповідність покликанню	0,6	0,73	0,73
новаторський характер праці	0,66	0,86	0,66
загальну корисність праці	0,5	0,5	0,93
<b>Оцінка по групі внутрішніх мотивів</b>	<b>0,66</b>	<b>0,76</b>	<b>0,68</b>
<b>2. Зовнішні позитивні мотиви</b>			
<b>Чи задоволені ви:</b>			

престижністю професії	0,6	0,4	0,4
можливістю професійного зростання	0,4	0,4	0
1	2	3	4
заробітною платою	0,8	1	0,93
близькістю роботи до житла	0,73	0,53	0,8
можливістю отримання житла	0,33	0,33	0,33
медичним обслуговуванням на підприємстві	0,53	0,6	0
забезпеченістю відпочинку в санаторії	0,53	0,86	0,66
можливістю користування дитячим садком	0,6	0,6	0,6
<b>Загальна оцінка у групі</b>	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>
<b>3. Зовнішні негативні мотиви</b>			
<b>Чи намагаєтесь ви уникати:</b>			
штрафів у вигляді позбавлення преміювання, переводів на нижчі посади	1	1	1
критики зі сторони керівника, товаришів по роботі	0,33	0,33	0,33
штрафів за порушення трудової дисципліни	0,85	0,71	0,85
<b>Загальна оцінка у групі</b>	<b>0,72</b>	<b>0,68</b>	<b>0,72</b>

## 2. Завдання

2.1. В чому Ви бачите недоліки системи оцінки мотивуючого комплексу по підрозділах?

2.2. Які показники в системі оцінки Ви вважаєте найбільш важливими і чому?

2.3. Яку стратегію стимулювання праці персоналу Ви вважаєте доцільною для цих підрозділів?

2.4. Обґрунтуйте свої пропозиції.

## ТЕМА 13. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

### Ситуаційні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

1. **Закони брендингу.** Елом і Лаура Райс описали 22 непорушних закони брендингу, надані нижче:

- 1) Закон розширення – сила бренду обернено пропорційна його охопленню.
- 2) Закон звуження – чим чіткіше і яскравіше уявлення споживачів про те, що значить бренд, тим дорожче він продається.
- 3) Закон відомості – кращий спосіб створити не новий товар, а нову товарну категорію.
- 4) Закон реклами – одного разу народившись, бренд потребує реклами для свого існування.
- 5) Закон слова – бренд повинен закріпити своє слово – символ у свідомості споживачів.
- 6) Закон довіри – необхідно добитися довіри споживачів у тому, що ваші торговельні пропозиції не пусті слова.
- 7) Закон якості – необхідно сформулювати уявлення про якість у свідомості споживачів.
- 8) Закон категорії – бренд, що є лідером, повинен просувати не себе, а всю категорію.
- 9) Закон імені – найважливіша складова у брендингу це найменування товару чи послуги.
- 10) Закон розтягу – найпростіший спосіб знищення бренду це зображати його на всьому.
- 11) Закон товариськості – для побудови товарної категорії бренд повинен приваблювати інші бренди.
- 12) Закон узагальнення – якщо назва бренду не має особливостей, його значення у свідомості споживачів втрачається.
- 13) Закон компанії – назва компанії і товару, що виробляється нею, можуть співпадати, проте це не завжди на користь.
- 14) Закон суббрендингу – створення більш масового і дешевого товару (суббрендинг) може розширити стійку уяву про бренд у свідомості споживачів.

15) Закон сімейства – завжди є час і місце для створення вищого бренду.

16) Закон форми – логотип бренду повинен добре сприйматися поглядом.

17) Закон кольору – бренд повинен використовувати колір, що є протилежним кольорам його основних конкурентів.

18) Закон межі – для створення бренду необхідно враховувати, з якою країною повинен асоціюватися товар, де б він не вироблявся.

19) Закон постійності – ринок може змінюватися, але сутність значення бренду змінюватися не повинна.

20) Закон зміни – бренд може змінюватися, але тільки не часто і дуже обережно.

21) Закон смерті – ніякий бренд не живе вічно. З появою нових ринків перемагають не модернізовані старі марки, а нові бренди.

22) Закон єдності – створити бренд значить створити у свідомості споживачів символ, який відповідає певній (єдиній) категорії товарів.

**2. Аналіз агенції "Consalting".** Німецька маркетингова агенція "Consalting" прогнозувала розвиток брендів упродовж останніх десятиліть. Дослідження ринкових змін 8900 брендів із 95 країн світу дозволило виокремити і детально виділити 180 світових товарних брендів, на частку яких припадає 85% усього споживчого ринку. Компанія опублікувала рейтинг найбільш відомих глобальних брендів. Для віднесення до цієї групи бренд повинен відповідати наступним умовам:

2.1. експортні продажі мають перевищувати 7% від загального обсягу продаж;

2.2. бренд повинен бути представлений на основних ринках – у Європі, Північній Америці, Латинській Америці, Азійсько-Тихоокеанському регіоні і в Африці, а всього аналізувалося 25 країн;

2.3. обсяг продаж має перевищувати 1 млрд. дол.

Підсумкова таблиця містить 41 бренд, який відповідає усім зазначеним вимогам. Серед глобальних брендів лідирують пиво і сигарети, газовані напої, причому великим корпораціям належить одночасно кілька марок. До підсумкового рейтингу найбільш глобальних брендів увійшли відразу шість марок компанії "Pepsi-Cola"; корпорації "Philips Morris" і "Procter & Gamble" представлені п'ятьма брендами кожна; чотири бренди – "Coca-Cola", а "Nestle", "Gillette", "Kimberly-Clark" і "Mars" отримали у підсумковому списку по два бренди.

### **3. Завдання**

- 3.1. Яка відмінність між поняттями «торговельна марка» і «бренд»?
- 3.2. Процеси розвитку брендингу підлягають глобалізації? У чому це виражається?
- 3.3. Наведіть та аргументуйте найбільш відомі і вдалі, на Ваш погляд, бренди у світовій практиці.
- 3.4. Які відомі бренди зазнали краху і в силу яких причин це відбулося?
- 3.5. Надайте приклади невдачі відомих зарубіжних брендів у нашій державі.
- 3.6. Які з вітчизняних брендів є найбільш відомими і, на Вашу думку, чому?
- 3.7. Перелік наданих Елом і Лаурою Райс законів брендингу повний і всеохоплюючий? Спробуйте додати до нього ще деякі власні пропозиції.

### **Ситуаційне завдання 2**

#### **Стратегічне управління підприємством ПрАТ «Полісся»**

**1. Характеристика діяльності.** Підприємство ПрАТ «Полісся» створено у 2003 році. Основним видом діяльності є виробництво чипсів і їх



реалізація через власні дрібногуртові магазини. Діяльність підприємства у минулому році характеризувалась фінансовими показниками – таблиця 13.1.

Таблиця 13.1

### Фінансові показники підприємства

№ п/п	Показник	Значення
1.	дохід на статутний капітал	0,79
2.	коефіцієнт поточної ліквідності	1,57
3.	коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11
4.	коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,88
5.	витрати до обсягу реалізації	0,59
6.	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,95
7.	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,97

**2. Проблеми.** Існують чинники, які стримують попит на чипси:

2.1. низькі смакові якості дешевих чипсів, які не задовольняють потреби населення з вимогливим смаком;

2.2. високі ціни на смачні чипси з якісними ароматизаторами недоступні для населення з низьким і навіть середнім рівнем доходів.

Нереалізована пропозиція у розмірі 6,6 тис. т може бути задоволена лише продукцією, що поєднує в собі дві властивості: високу якість при відносно низькій ціні.

**3. Конкуренція.** На досліджуваному ринку функціонує ряд конкуруючих підприємств: ПрАТ «Картопля», овочесушильний комбінат, інші порівняно невеликі виробники продукції, а також мережа ефективних імпортерів. Серед них найбільш потужний комбінат ПрАТ «Картопля», частка ринку якого складає 25%.

Вхідні бар'єри на даному ринку невисокі, хоча існують деякі проблеми для новостворених підприємств, пов'язані із збутом. Крім того, попит на продукцію підприємства, як і інших виробників чипсів, нестабільний протягом року, що пов'язано із сезонним попитом на пиво.

ПрАТ «Полісся» використовує технології виробництва, які сприяють пониженню затрат робочого часу. Це суттєва конкурента перевага.

У технологічному процесі підприємство використовує нормативи, витримані відповідно до світових стандартів. Тому смакові якості вироблених чипсів відповідають вимогливому смаку споживача і слугують відправним центром конкурентоспроможності продукції. Проте її ціна дещо перевищує ціну конкурентів.

**4. Ризики.** Ризики для підприємства досить високі, оскільки воно практикує лише один вид діяльності, тобто використовує стратегію спеціалізації. З метою диверсифікації ризику і започаткування нового виду діяльності необхідно мобілізувати певні кошти, однак незначні масштаби роботи найближчим часом не дозволяють реалізувати цю пропозицію.

## 5. Завдання

5.1. Якщо кількість споживачів залишиться маже незмінною упродовж більшої частини року, це позначиться на стратегії ПрАТ «Полісся»?

5.2. Надайте варіант комбінованої стратегії, який дозволить забезпечити вищий рівень стабільності підприємства.

5.3. Визначте і охарактеризуйте недоліки базової стратегії, яку використовує підприємство ПрАТ «Полісся».

5.4. Чи говорять фінансові показники про стабільність та налагодженість торговельно-виробничих зв'язків з постачальниками?

5.5. Який конкурентний захист можна реалізувати на підприємстві?

5.6. Охарактеризуйте можливість появи конкурентів підприємства на ринку.

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Конституція України. Основний закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР.
2. Господарський кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. – К.: Істина, 2003. – 208 с.
3. Цивільний кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 року №435-IV // [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).
4. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" від 18.02.1992 року № 2132-XII // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
5. Березін О.В. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / О. В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – М: "ТК-Велби", 2006. – 328 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. – М: "Экономистъ", 2005. – 296 с.
8. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб., 2-ге вид. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
9. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: Монографія/ В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
10. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
12. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
13. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: «Каравела», 2006. – 384 с.
14. Маркова В. Стратегический менеджмент: Курс лекцій / В. Маркова, С. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2007. – 287 с.
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
16. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2001. – 558 с.
17. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Опанасенко. – М: "КноРус", 2005. – 496 с.
18. Планування та прогнозування в умовах ринку. Навчальний посібник / Під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 608 с.

19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
20. Присенко Г.В. Прогнозування соціально-економічних процесів: Навч. посіб. / Г.В. Присенко, Є.І. Равікович. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.
21. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Скібицький. – К.: ЦУЛ, 2006. – 310 с.
22. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник для студентів ВНЗ / В.П. Сладкевич. – К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 436 с.
23. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник / О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287с.
24. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцевой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник, 6-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – М: "Дело", 2004. – 448 с.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.