

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМУ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи  
для студентів спеціальності 075 «Маркетинг»  
ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри маркетингу,  
PR-технологій та логістики  
Протокол № 8  
від 29 листопада 2018 р.

**Чернігів ЧНТУ 2018**

Стратегічне управління. Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» ступеню вищої освіти «бакалавр» / Укладач: С.О.Полковниченко. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 24 с.

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

Відповідальний за випуск: Жидок Вікторія Вікторівна,  
завідувач кафедри маркетингу,  
PR-технологій та логістики  
Чернігівського національного  
технологічного університету,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Рецензент: **Гонта Олена Іванівна**,  
доктор економічних наук, професор,  
директор ННІ економіки  
Чернігівського національного  
технологічного університету

**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 .....	13
Приклад виконання завдання 1 .....	14
Методичні поради до виконання завдання 2 .....	16
Приклад виконання завдання 2 .....	17
Вимоги до оформлення розрахунково-графічної роботи .....	19
Критерії оцінювання розрахунково-графічної роботи .....	21
Список рекомендованої літератури .....	22
Додаток .....	24

## ВСТУП

**Розрахунково-графічна робота (РГР)** є частиною самостійної роботи студента.

**Мета** виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» – закріплення набутих студентами 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 студентом 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, студент 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 студент самостійно підводить підсумок проведених розрахунків.

Варіант завдання студент обирає згідно списку в академічному журналі.

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

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» включають варіанти завдань для студентів, 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) Прийняти стратегічні рішення щодо визначеного варіантом 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) Прийняти стратегічні рішення щодо 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 росту ринку.

Типи стратегічних господарських підрозділів:

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 «корів» (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 Вашого підприємства, використовуючи дані табл. 4.

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

Таблиця 3 – Варіанти розрахунково-графічної роботи

Номер варіанта	Ваше 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

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	3900	3920	196	185
Товар Б	4100	4180	293	361
Товар В	4560	4550	145	159
Товар Г	620	600	1182	1214
Товар Д	8420	8500	700	410
Товар Е	8100	7990	940	1360
Підприємство №2				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	3690	5750	244	210
Товар Б	4000	4100	310	372
Товар В	4590	4560	128	135
Товар Г	600	620	980	1190
Товар Д	8550	8420	614	663



Товар Е	7999	8100	980	1032
<b>Підприємство №3</b>				
<b>Найменування продукції</b>	<b>Ціна продажу, гр. од.</b>		<b>Об'єм продажу, шт</b>	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	3699	3750	240	370
Товар Б	4100	4300	218	106
Товар В	4560	4850	145	131
Товар Г	8290	8199	718	938
Товар Д	8500	8720	581	718
Товар Е	8000	8290	940	1219
<b>Підприємство №4</b>				
<b>Найменування продукції</b>	<b>Ціна продажу, гр. од.</b>		<b>Об'єм продажу, шт</b>	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	3800	3800	214	172
Товар Б	4100	4499	318	285
Товар В	4599	4199	140	162
Товар Г	620	680	1230	1250
Товар Д	8420	8420	700	410
Товар Е	8100	8100	940	1360
<b>Підприємство №5</b>				
<b>Найменування продукції</b>	<b>Ціна продажу, гр. од.</b>		<b>Об'єм продажу, шт</b>	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	3800	3800	214	172
Товар Б	4099	4399	298	402
Товар В	4600	4799	106	71
Товар Г	8399	8300	691	822
Товар Д	8420	8499	690	392
Товар Е	8100	8299	846	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 1-18)

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

<b>Характеристики привабливості</b>	<b>Вага</b>	<b>Ранг СОБ</b>			
		№1	№2	№3	№4

<b>Варіант 1</b>					
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
<b>Варіант 2</b>					
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
<b>Варіант 3</b>					
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
<b>Варіант 4</b>					
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
<b>Варіант 5</b>					
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
<b>Варіант 6</b>					
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
<b>Варіант 7</b>					
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
<b>Варіант 8</b>					
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
<b>Варіант 9</b>					
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
<b>Варіант 10</b>					
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

<b>Варіант 11</b>					
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
<b>Варіант 12</b>					
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
<b>Варіант 13</b>					
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
<b>Варіант 14</b>					
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
<b>Варіант 15</b>					
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
<b>Варіант 16</b>					
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
<b>Варіант 17</b>					
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
<b>Варіант 18</b>					
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

Таблиця 7 – Експертні оцінки конкурентних позицій продуктів

Характеристики привабливості	Вага	Ранг СОБ			
		№1	№2	№3	№4
<b>Варіант 1</b>					
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
<b>Варіант 2</b>					
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
<b>Варіант 3</b>					
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
<b>Варіант 4</b>					
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
<b>Варіант 5</b>					
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
<b>Варіант 6</b>					
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
<b>Варіант 7</b>					
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
<b>Варіант 8</b>					
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
<b>Варіант 9</b>					
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
<b>Варіант 10</b>					
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
<b>Варіант 11</b>					
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
<b>Варіант 12</b>					
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
<b>Варіант 13</b>					
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
<b>Варіант 14</b>					
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
<b>Варіант 15</b>					
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
<b>Варіант 16</b>					
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
<b>Варіант 17</b>					
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
<b>Варіант 18</b>					
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

## МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ 1

При побудові двомірної матриці БКГ необхідно розрахувати темпи росту ринку ( $T_p$ ) і відносну частку ринку ( $BЧР$ ).

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

<b>Підприємство №1</b>				
<b>Найменування продукції</b>	<b>Ціна продажу, гр. од.</b>		<b>Об'єм продажу, шт</b>	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	2990	2990	621	595
Товар Б	3440	3400	850	973
Товар В	390	350	442	518
Товар Г	3720	3800	735	819
Товар Д	3950	4000	431	562
Товар Е	4230	4180	152	184
<b>Підприємство №2</b>				
<b>Найменування продукції</b>	<b>Ціна продажу, гр. од.</b>		<b>Об'єм продажу, шт</b>	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	2990	2920	621	635
Товар Б	3450	3440	850	973
Товар В	425	390	442	518
Товар Г	3700	3720	735	819
Товар Д	3900	3950	431	562
Товар Е	4100	4020	175	209

Підприємство №3				
Найменування продукції	Ціна продажу, гр. од.		Об'єм продажу, шт	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	3000	3050	520	488
Товар Б	3440	3299	786	906
Товар В	400	389	415	318
Товар Г	3699	3750	631	418
Товар Д	3920	3999	211	494
Товар Е	4050	4299	168	192

Розрахуємо виручку від реалізації підприємств у звітному і базовому році (табл. 9).

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

Найменування продукції	Підприємство №1		Підприємство №2		Підприємство №3	
	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік	Базовий рік	Звітний рік
Товар А	1856790	1779050	1856790	1854200	1560000	1488400
Товар Б	2924000	3308200	2932500	3347120	2703840	2988894
Товар В	172380	181300	187850	202020	166000	123702
Товар Г	2734200	3112200	2719500	3046680	2334069	1567500
Товар Д	1702450	2248000	1680900	2219900	827120	1975506
Товар Е	642960	769120	717500	840180	680400	825408
Загальний обсяг продукції підприємства	<b>10032780</b>	<b>11397870</b>	<b>10095040</b>	<b>11510100</b>	<b>8271429</b>	<b>8969410</b>

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
<b>Темпи росту (%)</b>	<b>95,8</b>	<b>113,1</b>	<b>105,2</b>	<b>113,8</b>	<b>132,0</b>	<b>119,6</b>
Місткість ринку у звітному році (п-во №1 + п-во №2 + п-во №3)	5121650	9644214	507022	7726380	6443406	2434708
Частка ринку у звітному році						
Підприємство №1	0,35	0,34	0,36	0,40	0,35	0,32
Підприємство №2	0,36	0,35	0,40	0,39	0,34	0,35
Підприємство №3	0,29	0,31	0,24	0,20	0,31	0,34
<b>Відносна частка ринку</b>	<b>0,96</b>	<b>0,99</b>	<b>0,90</b>	<b>1,02</b>	<b>1,01</b>	<b>0,92</b>
<b>Питома вага товару у загальному обсязі</b>	<b>15,6</b>	<b>29,0</b>	<b>1,6</b>	<b>27,3</b>	<b>19,7</b>	<b>6,7</b>

продукції підприємства (%)						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

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

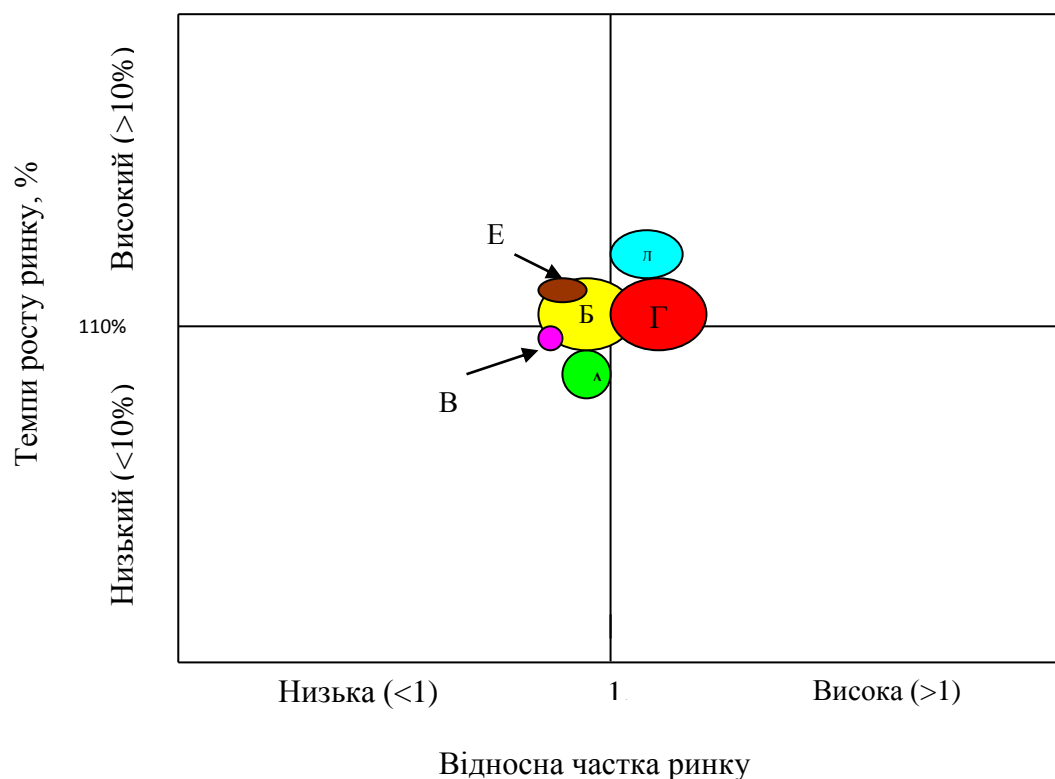


Рисунок 1 – Матриця БКГ

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

Таблиця 11 – Варіанти продуктової стратегії підприємства №1

Вид продукту	Стратегія
Товар А	
Товар Б	
Товар В	
Товар Г	
Товар Д	
Товар Е	

## 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 1-18)

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
<b>Варіант 1</b>					
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
<b>Варіант 1</b>					
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 першої СОБ і внесемо розрахунки в табл.15. Аналогічно проведіть розрахунки за іншими СОБ.

Таблиця 15 – Приклад зваженої оцінки привабливості ринку

Критерії	СОБ 1		
	Вага	Ранг (оцінка)	Зважена оцінка
Розмір та темп росту ринку	0,2	4	0,8
Якість ринку	0,1	2	0,2
Конкурентна ситуація	0,4	3	1,2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	1,5
Сумарна зважена оцінка			3,7

Наступним кроком є визначення зваженої оцінки конкурентоспроможності першої СОБ. Розрахунки відобразимо в табл.16. Аналогічно проведіть розрахунки за іншими СОБ.

Таблиця 16 – Приклад зваженої оцінки конкурентоспроможності СОБ

Критерії	СОБ 1		
	Вага	Ранг (оцінка)	Зважена оцінка
Відносна позиція на ринку	0,2	6	1,2
Відносний потенціал виробництва	0,25	4	1,0
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	1,75
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	1,4
Сумарна зважена оцінка			5,35

Частка ринку СОБ 1 становить 24% ( $2568 * 100 / 10700$ ).

Побудуємо матрицю McKinsey/GE (рис.2).



Рисунок 2 – Матриця McKinsey/GE

На основі аналізу матриці McKinsey/GE необхідно сформуванати стратегію кожної СОБ та заповнити таблицю 17.

Таблиця 17 – Пропозиції щодо стратегії СОБ

№ СОБ	Стратегічні пропозиції
1	
2	
3	
4	

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. Шриффт Times New Roman, розмір – 14, інтервал – 1,5. Поля вирівнюютьсь 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 за окремим модулем в межах 100 балів (табл. 18).

Таблиця 18 – Критерії оцінки виконання РГР з дисципліни «Стратегічне управління»

Сума балів за КР	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	Критерії оцінки
90-100	A	відмінно	вільне володіння теоретичним матеріалом, який стосується завдань, та методикою їх розв'язання; самостійність і правильність проведених розрахунків та побудованих матриць;
82-89	B	добре	правильне, але неповне виконання завдань (проте не менше 75%), або наявність деяких несуттєвих помилок
75-81	C		
66-74	D	задовільно	неповне виконання завдань (але не менше 60%); відповідність вимогам не в повному обсязі;
60-65	E		
0-59	FX	незадовільно	подання роботи з принциповими помилками; недотримання вимог щодо оформлення роботи

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березін О.В. Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2010. 221 с.
2. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-е вид., випр. і допов. К.: ЦНЛ, 2004. 400 с.
4. Войтків Л. С., Буй Ю.В., Савко О.Я. Стратегічний аналіз: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 63 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Гордієнко П.Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Вид. друге, перероб. і допов. К.: Алерта, 2008. 478 с.
7. Дикань В.Л. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
8. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с.
9. Іванов Ю. Б. Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегія підприємства: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
10. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Л.: Вид-во Львів. політех., 2010. 406 с.
12. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2009. 675 с.
13. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій Н.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 240 с.
14. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.

15. Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Л.: Магнолія, 2013. 376 с.
16. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.
17. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., допов. Львів : «Новий світ-2000» , «Альтаір-2002», 2003. 272 с.
18. Сисоєнко І. А. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво». Херсон, 2013. 205 с.
19. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
20. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
21. 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.
22. Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегічне управління: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.
23. Чухрай Н.І., Просович О.П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 500 с.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

## ДОДАТОК

Приклад титульної сторінки

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМУ

Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики

Розрахунково-графічна робота

з дисципліни  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Варіант \_\_\_\_\_

Виконав(ла):  
ст. групи МР- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(особистий підпис)

\_\_\_\_\_  
(дата виконання)

Перевірив(ла):  
к.е.н., доц. Полковниченко С.О.

Чернігів, 20\_\_\_\_