

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів напряму підготовки
6.030504 "Економіка підприємства"
всіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 2 від 16.09.2014 р.

Укладачі: Селезньова Г. О.

Запащук Л. В.

М 54 Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / укл. Г. О. Селезньова, Л. В. Запащук. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 64 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, які згруповані за модулями та охоплюють основні теми навчальної дисципліни. Запропоновані завдання передбачають різний рівень складності, що дозволяє визначити ступінь засвоєння студентами теоретичних знань і набуття практичних вмінь та навичок у використанні інструментарію розробки й реалізації стратегії на підприємстві згідно з професійними компетентностями.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства".

Вступ

Особливість діяльності промислових підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України полягає в тому, що вона здійснюється в умовах високої мінливості зовнішнього середовища і посиленні її впливу на підприємство. Це обумовлює необхідність використання у діяльності вітчизняних підприємств методів стратегічного планування і управління, які спрямовані на вирішення даних завдань, що свідчить про актуальність вивчення теорії і практики даних процесів.

Мета навчальної дисципліни – засвоєння теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

освоєння інструментарію розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;

розвиток навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни;

оволодіння методом кейс-аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язування стратегічних проблем.

Предметом навчальної дисципліни є система знань, вмінь, і навичок щодо здійснення стратегічного процесу на підприємстві за умов мінливого середовища.

Метою виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" є придбання студентами практичних вмінь та навичок у вирішенні певного кола економічних завдань, що постають на сучасному етапі розвитку економіки на вітчизняних підприємствах. Згідно Національної рамки кваліфікацій перелік кваліфікаційних характеристик, якими мають володіти випускники спеціальності "Економіка підприємства" освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр" в рамках навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" наведено в табл. 1.

Практичні завдання розроблено згідно з визначеними професійними компетентностями, та складаються з завдань різного рівня складності, що охоплюють провідні теми, які вивчаються в межах навчальної дисципліни "Стратегія підприємства".

Запропонований комплекс практичних завдань дає змогу оцінити поточну успішність знань студентів, може використовуватись для самооцінки і розвитку якостей, необхідних для підприємницької діяльності.

**Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни
"Стратегія підприємства" за Національною рамкою кваліфікацій України**

Складові компетентності, які формуються в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції					
Визначати основні поняття стратегії підприємства	Основи стратегічного планування на підприємстві. Еволюція розвитку підприємницької діяльності	Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану. Структура стратегічного плану. Процес і етапи розробки стратегії	Виявляти і досліджувати множинність аспектів вживання категорії "стратегія". Визначати особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління. Аналізувати фактори, які впливають на зміст стратегії підприємства	Аргументувати власну позицію щодо здійснення стратегічного планування на підприємстві	Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо структури стратегічного плану та етапів процесу розробки стратегії
Тема 2. Місія та цілі підприємства					
Визначати місію та обґрунтовувати цілі підприємства з урахуванням ситуації, що склалася	Основні ознаки підприємства як відкритої системи. Основи стратегічного планування на підприємстві	Сутність значення та правила вибору місії для підприємства. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Поняття "дерево цілей" і методи його побудови. Сутність стратегічної прогалини	Формулювати та обґрунтовувати місію підприємства. Визначати стратегічні цілі підприємства відповідно його місії. Аналізувати фактори, які впливають на побудову "дерево цілей". Визначати основні напрями заповнення стратегічної прогалини	Аргументувати власну позицію щодо формулювання місії та побудови "дерева цілей" з урахуванням всіх принципів та особливостей функціонування підприємства	Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо формулювання місії підприємства та корегування його стратегічних цілей відповідно до ситуації

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства					
Виявляти основні проблеми підприємства у стратегічному контексті	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Основні ознаки підприємства як відкритої системи	Умови функціонування підприємства в ринкових умовах. Сутність моделей організації. Знання технології вирішення проблем	Визначати методи управління в залежності від моделей організації. Формувати стратегічне мислення менеджерів. Визначати модель функціонування підприємства	Аргументувати власну позицію щодо моделі функціонування підприємства та технології подолання основних проблем підприємства Здатність до групової взаємодії при формуванні стратегічного мислення менеджерів	Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо формування стратегічного мислення менеджерів
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства					
Вивчати та оцінювати фактори зовнішнього середовища	Знання характеристик зовнішнього середовища підприємства	Сутність стратегії аналізу. Фактори зовнішнього середовища побічного та прямого впливу. Модель "галузевої конкуренції" М. Портера	Виявляти тенденції змін зовнішнього середовища і прогнозувати їх розвиток. Розробляти прогнози ситуацій у зовнішньому середовищі. Оцінювати оточення підприємства за допомогою різних інструментів	Аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів аналізу факторів зовнішнього середовища, визначення стратегічної групи конкурентів та інтерпретації результатів аналізу. Здатність до пошуку та обробки інформації щодо зовнішнього середовища	Самостійно проводити аналіз зовнішнього середовища

1	2	3	4	5	6
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства					
Аналізувати використання ресурсів та стратегічного потенціалу підприємства	Знання характеристик внутрішнього середовища. Основи SWOT-аналізу. Сутність конкурентоспроможності продукції	Підходи до оцінки потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал підприємства. Основи визначення конкурентних переваг підприємства. Матриця конкурентного профілю підприємства. Основні етапи та форми проведення SWOT-аналізу	Підбирати релевантну інформацію щодо дії факторів внутрішнього середовища, аналіз та узагальнення її у відповідних документах. Системно аналізувати діяльність підприємства. Визначати становище підприємства відносно його конкурентів. Визначати конкурентні переваги підприємства та його відокремлених підрозділів	Аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів комплексної діагностики середовища підприємства та інтерпретації результатів аналізу. Обробляти інформації щодо внутрішнього середовища	Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентної позиції. Самостійно проводити аналіз внутрішнього середовища
Тема 6. Стратегії бізнесу					
Конкретизувати стратегії бізнесу підприємства у довгострокових планах	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність поняття "ієрархія"	Стратегічний набір підприємства, його складові. Ієрархія стратегій. Стратегічна зона господарювання. Концепція синергізму	Обґрунтовувати складові стратегічного набору підприємства. Визначати стратегічні зони господарювання підприємства з урахуванням концепції синергізму. Формувати стратегії діяльності підрозділів підприємства – стратегічних зон господарювання. Аналізувати взаємодію стратегічних зон господарювання з позиції синергії	Аргументувати власну позицію щодо вибору складових стратегічного набору підприємства. Здійснювати групову взаємодію щодо обґрунтування стратегічного набору підприємства. Здійснювати пошук та обробку інформації щодо аналізу взаємодії СЗХ	Самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо побудови стратегічного набору підприємства

1	2	3	4	5	6
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства					
Аналізувати передумови розробки стратегії диверсифікації підприємства в сучасних умовах	Поняття "галузь". Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Види диверсифікації (профільна, не профільна). Форми входження підприємства в галузь. Стратегічна відповідність (ринкова, виробнича, управлінська)	Визначати умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Виділяти елементи стратегічної відповідності при обґрунтуванні стратегії диверсифікації. Обґрунтовувати вибір виду диверсифікації для підприємства на основі аналізу варіантів диверсифікації, їх переваг та недоліків	Здійснювати пошук та обробку інформації щодо передумов переходу підприємства до стратегії диверсифікації Аргументувати власну позицію щодо вибору виду диверсифікації з урахуванням ситуації, що склалося	Самостійно аналізувати ситуації в галузі та обґрунтовувати вибір стратегії диверсифікації. Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо аналізу шляхів здійснення диверсифікації
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства					
Визначати та розробляти стратегію зовнішнього розвитку підприємства відповідно до сучасних умов	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Види ринків. Поняття "інтеграція"	Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Типи міжнародних стратегій	Визначати можливості зростання підприємства в межах галузі. Визначати та аналізувати фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Обирати стратегію зовнішнього зростання для підприємства	Здійснювати пошук та обробку інформації щодо передумов переходу підприємства до стратегії зовнішнього розвитку Аргументувати власну позицію щодо вибору виду стратегії зовнішнього розвитку з урахуванням ситуації, що склалося	Самостійно аналізувати можливості зростання підприємства в межах галузі та за її межами. Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору стратегії зовнішнього розвитку підприємства для різних умов ринку

1	2	3	4	5	6
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства					
Аналізувати передумови визначення корпоративної стратегії підприємства	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Корпорація, особливості її діяльності	Сутність корпоративної стратегії та її види. Множинність цілей корпорації. Основні чинники забезпечення корпоративної стратегії	Обирати корпоративну стратегію підприємства. Визначати основні чинники забезпечення корпоративної стратегії	Аргументувати власну позицію щодо вибору корпоративної стратегії з урахуванням ситуації, що склалося	Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору корпоративної стратегії
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства					
Визначати та використовувати раціональний метод матричного аналізу для формування корпоративної стратегії підприємства	Методи обґрунтування управлінських рішень. Основи стратегічного планування. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Сутність терміна "портфель підприємства" Матриця BKG Матриця General Electric Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів	Використовувати матричні методи для оцінки видів діяльності диверсифікованого підприємства. Визначати переваги та недоліки матричних моделей. Аналізувати показники щодо оцінки доцільності впровадження інвестиційних проектів	Здійснювати обробку інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Аргументувати власну позицію щодо вибору інструменту матричного аналізу та інтерпретації результатів аналізу	Самостійно проводити матричний аналіз. Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо формування корпоративної стратегії на основі результатів матричного аналізу

1	2	3	4	5	6
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі					
Визначати та обирати загальну та конкурентну стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища	Основи стратегічного планування на підприємстві. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Загальні стратегії зростання. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа. Загальноконкурентні стратегії. Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій	Обирати та обґрунтувати загальну та конкурентну стратегії використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою встановлених правил. Забезпечувати інформаційну підтримку процесів формування стратегії підприємства	Здійснювати обробку інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства	Самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства					
Здійснювати функціональне узгодження корпоративної стратегії підприємства і ресурсного збалансування	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність поняття "ієрархія". Методи обґрунтування управлінських рішень	Стратегічна піраміда корпорації. Принципи декомпозиції. Чотири рівні розробки корпоративної стратегії. Концепції розробки корпоративної стратегії. Етапи розробки корпоративної стратегії	Визначати стратегічні дії щодо розробки стратегії на різних рівнях ієрархії корпорації. Обирати схему стратегічного планування у корпорації. Будувати стратегічну піраміду корпорації	Аргументувати власну позицію щодо побудови стратегічної піраміди корпорації	Самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору ділової, функціональної та операційної стратегії підприємства

1	2	3	4	5	6
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії					
Визначати переліку та обґрунтувати сутність функціональних стратегій підприємства	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність функцій управління. Сутність "стратегічного набору" підприємства	Сутність та елементи функціональної стратегії. Місце функціональних стратегій у стратегічному наборі. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства	Обирати та обґрунтувати функціональні стратегії використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою встановлених правил	Здійснювати обробку інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Аргументувати власну позицію щодо вибору функціональних стратегій підприємства	Самостійно аналізувати ситуацію на підприємстві та за його межами. Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору функціональних стратегій підприємства
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства					
Здійснювати функціональне узгодження корпоративної стратегії підприємства і ресурсного збалансування	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність поняття "ієрархія". Методи обґрунтування управлінських рішень	"Стратегічний набір" функціональної стратегії. Особливості функціональних стратегій у централізованих та децентралізованих організаційних структурах. Зміст основних функціональних стратегій	Визначати стратегічні дії щодо розробки функціональних стратегій з урахуванням специфіки побудови підприємства	Здійснювати обробку інформації щодо розвитку функціональних підсистем підприємства. Аргументувати власну позицію щодо розробки функціональних стратегій з урахуванням організаційної структури підприємства	Самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо розробки функціональних стратегій підприємства
Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні					
Аналізувати сучасний стан стратегічного управління в Україні та побудову системи стратегічного управління на підприємстві	Методи обґрунтування управлінських рішень. Функції менеджменту	Сутність терміна "система стратегічного управління". Етапи становлення стратегічного управління. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві	Визначати чинники, що впливають на формування системи стратегічного управління. Формувати систему стратегічного управління на підприємстві	Аргументувати власну позицію щодо побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Налагоджувати ефективні комунікації у системі стратегічного управління	Самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо нарощування стратегічного потенціалу підприємства і реалізації стратегії

1. Методичні рекомендації до розв'язання практичних завдань

Необхідність одержання відповідного рівня професійних компетентностей висуває конкретні вимоги до оволодіння студентом певною сукупністю вмінь, знань та навичок. Практичні завдання різного рівня складності та спрямованості дають можливість опрацювання студентом у процесі їх виконання певних компетентностей і завдань діяльності, що має забезпечити підготовку високо кваліфікованих фахівців.

Розглянемо на прикладах еталонні вирішення практичних завдань різного рівня складності.

Завдання 1. За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії переваги у витратах до стратегії диференціації.

У табл. 2 подано інформацію щодо показників, які характеризують різні конкурентні стратегії.

Таблиця 2

Вихідні дані

Показник	Стратегія переваги в витратах	Стратегія диференціації
Обсяги реалізації продукції, тис. од.	1 200	1 000
Максимально припустимий рівень ціни, грн/од.	50,0	65,0
Собівартість реалізованої продукції, грн/од.	42,0	x

Завдання.

Визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією при умові збереження прибутку на одиницю продукції без додаткових інвестицій.

Визначити зростання виручки від реалізації при переході до нової стратегії, виходячи з інформації, наведеної у табл. 2.

Рішення:

1. Визначимо прибуток на одиницю продукції при реалізації стратегії переваги в витратах:

$$50,0 - 42,0 = 8 \text{ грн/од.}$$

2. Розрахуємо собівартість реалізованої продукції при реалізації стратегії диференціації за умовою збереження прибутку на одиницю продукції:

$$65,0 - 8,0 = 57 \text{ грн/од.}$$

3. Визначимо максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією:

$$(57,0 \times 1\,000) - (42,0 \times 1\,200) = 6\,600 \text{ (тис. грн).}$$

4. Визначимо зростання виручки від реалізації при переході до нової стратегії:

$$(65,0 \times 1\,000) - (50,0 \times 1\,200) = 5\,000 \text{ (тис. грн).}$$

Відповідь.

За наведених умов збереження прибутку на одиницю продукції без додаткових інвестицій максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції складає 6 600 тис. грн; зростання виручки від реалізації при переході до стратегії диференціації становить 5 000 тис. грн.

Завдання 2. На підприємстві, що виробляє побутову техніку, виділено шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ) або видів бізнесу. Економічна характеристика кожної СЗГ подано в табл. 3. Середні темпи зростання ринку відповідають 10 %.

Таблиця 3

Характеристика СЗГ

Показники \ СЗГ	1	2	3	4	5
Зростання ринку, %	12	7	8	15	-45
Частка СЗГ на ринку, %	30	5	40	12	12
Частка основного конкурента на ринку, %	18	8	25	15	35
Обсяг продажу, тис. грн.	1 500	900	1 600	300	500

Завдання.

Визначити позиції окремих СЗГ, використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

Рішення.

Для побудови матриці Boston Consulting Group необхідно розрахувати показники відносної частки ринку (ВЧР), темпи зростання ринку (ТЗР), частку товару в загальному обсязі продажу (Ч_Т). Розрахункові дані наведено у табл. 4.

Таблиця 4

Розрахункові дані

Показники	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4	Товар 5
ТЗР, %	1,12	1,07	1,08	1,15	0,55
ВЧР	1,67	0,63	1,60	0,80	0,34
Ч _Т , %	31,25	18,75	33,33	6,25	10,42

Матриця Boston Consulting Group для підприємства має такий вигляд (рис. 1).

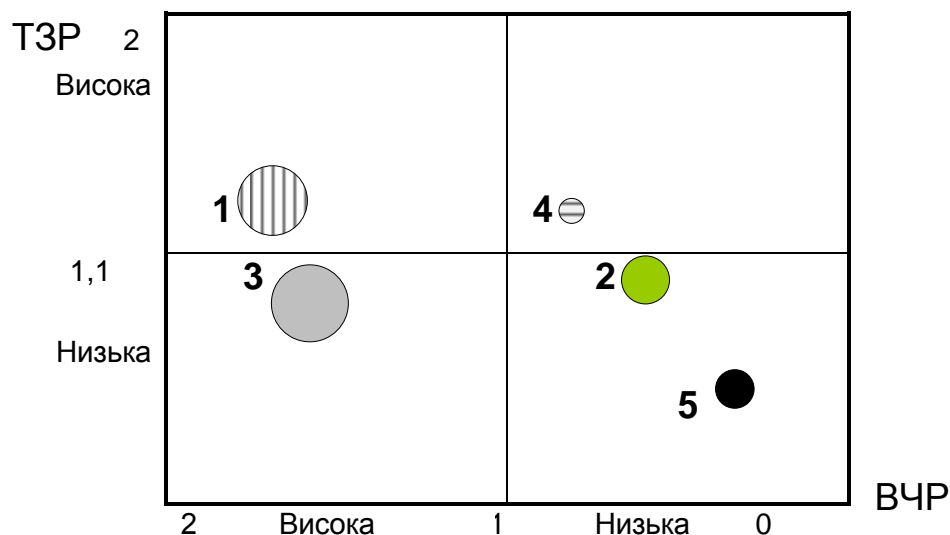


Рис. 1. Матриця Boston Consulting Group

Матриця Boston Consulting Group порівнює позиції підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання галузі і відносної

частки ринку. Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, що контролюється основним конкурентом, вираженої у відносних одиницях. Кожний підрозділ представлено у вигляді кружка, розмір якого визначається обсягом продажів або часткою прибутку даного підрозділу в загальному прибутку корпорації. Матриця складається з чотирьох квадрантів.

Висновки.

Найменш перспективним є підрозділ СЗГ 5, оскільки він знаходиться у квадранті "слабкі собаки", тому для цього підрозділу можна рекомендувати стратегію стабільності доки воно буде приносити підприємству прибуток, оскільки воно характеризується обмеженим обсягом збуту в галузі, що має невеликі темпи зростання. Якщо галузь стане скорочуватися, то доцільно буде рекомендувати даному підрозділу стратегію скорочення та виходу з ринку.

Найбільше фінансування доцільно надати підрозділу СЗГ 1, який відноситься до квадранту "зірок" (високий темп зростання ринку потребує збільшення виробництва). Рекомендована стратегія для даного підрозділу – стратегія інтенсивного зростання.

СЗГ 2 відноситься до квадранту "сильних собак", тому для цього підрозділу можна рекомендувати стратегію стабільності доки воно буде приносити підприємству прибуток.

СЗГ 3 відноситься до квадранту "мішок з грошами", тому для нього доцільно використовувати стратегію стабільності, спрямовану на підтримку даного підрозділу. Основні задачі СЗГ 3 полягають у пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами і нових цінових знижок. Усі зусилля підприємства повинні бути спрямовані на підтримку "мішка з грошами" у процвітаючому стані, щоб якомога довше використовувати їх можливості в генерації фінансових ресурсів. Вільні кошти, що залишаються у СЗГ 3 можна направити на підтримку СЗГ 1 або СЗГ 4.

Щодо рекомендацій відносно СЗГ 4, то необхідно провести додатковий аналіз, щоб з'ясувати перспективи цього підрозділу. Стратегія цієї СЗГ має альтернативи: інтенсифікація зусиль організації на даному ринку (з тим, щоб виростити з них "зірку") або вихід з нього (якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку будуть переважувати потенційну віддачу від вкладень і значно збільшують фінансовий ризик).

Завдання 3. "АВЛ" – торгівельна фірма, яка розпочала свою діяльність 3 роки тому з продажу покрівельних матеріалів нового покоління, поступово по мірі розвитку добавляє нові напрямлення. Сьогодні фірма "АВЛ" робить повний комплекс послуг по розрахунку, монтажу, гарантійному обслуговуванню покрівель, продовжуючи продавати покрівельні та супроводжуючі матеріали, водостічні системи, будівельний інструмент для виконання покрівельних робіт, різні дробини, будівельні ліса, бетономішалки та мансардні вікна (як вітчизняного виробництва, так і зарубіжного). Такий різноманітний асортимент створює певні проблеми: залежність від різних виробників продукції; складські приміщення повинні бути пристосовані до зберігання відповідної продукції; транспортні засоби також повинні відповідати виду продукції, яка підлягає перевезенню.

"АВЛ" має власні складські приміщення, але власного автопарку немає. Крім того, складські приміщення по збереженню будівельних лісів знаходяться далеко від залізничних шляхів.

Фірма пропонує широкий вибір товарів тільки високої якості, віддаючи перевагу екологічно чистим і довговічним матеріалам, тому що надійна покрівля – важливий елемент успішного будівництва. Товари високої цінової категорії, але існує певна гнучкість цін залежно від замовлення клієнта. Продаж продукції відбувається зі складу, власних магазинів підприємство немає.

На фірмі працюють компетентні спеціалісти, здатні до впровадження нових технологій продажу, технологій управління тощо.

Зовнішнє середовище характеризується розвитком ринку будівництва і ростом попиту на сучасні якісні матеріали, тому рівень конкуренції посилюється у зв'язку з появою на ринку нових конкурентів, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Завдання.

Проаналізувати перспективи роботи торгівельної фірми "АВЛ". Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні, необхідно заповнити поля матриці SWOT-аналізу. На основі отриманих результатів обґрунтувати загальну та конкурентну стратегії підприємства.

Рішення.

SWOT-аналіз підприємства наведено у табл. 5.

SWOT-аналіз

<p>Сильні сторони підприємства:</p> <p>Широкий асортимент послуг. Продаж різноманітного асортименту товару. Компетентні фахівці. Використання в роботі інновацій в сфері товарів, технологій продажу, управлінні. Гнучкість цін. Продаж товарів високої якості. Продаж товарів з екологічно чистих і довговічних матеріалів</p>	<p>Слабкі сторони підприємства:</p> <p>Новачок на ринку. Немає власного автопарку. Немає власних магазинів з продажу товарів. Товари продаються за високою ціною. Склади знаходяться далеко від залізничних колій. Складнощі зі складськими приміщеннями (специфіка різних видів товарів)</p>
<p>Можливості зовнішнього середовища:</p> <p>Розвиток ринку будівництва. Розвиток НТП. Підвищення народжуваності населення. Зростання попиту на сучасні якісні будівельні матеріали</p>	<p>Загрози зовнішнього середовища:</p> <p>Високий рівень конкуренції. Поява нових конкурентів. Залежність від різних виробників. Зниження платоспроможності населення. Брак на ринку праці компетентних фахівців. Нестабільна економічна ситуація в країні. Недосконале законодавство та податкова політика в державі. Форс-мажорні обставини</p>

Висновки.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, "АВЛ" пропонується загальна стратегія – комплексна, що включає: стратегію інтенсивного зростання (за рахунок різноманітних товарів та ринку) та диверсифікацію підприємства. Конкурентна стратегія: у зв'язку з великим рівнем конкуренції підприємству пропонується стратегія оптимальних витрат з метою збереження цільового ринку.

2. Практичні завдання

Змістовий модуль 1.

Стратегія підприємства, основні етапи її розробки

Практичні завдання за темою 1

"Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції"

Завдання 1.1. Організація доручила Вам прийняти участь у створеній команді, завданням якої є робота над проектом. Не дивлячись на відсутність інформації відносно даного проекту, перед учасниками команди стоїть завдання щодо складання попереднього плану роботи над проектом.

Завдання.

Необхідно запропонувати правильну послідовність управлінських рішень, пов'язаних з майбутньою роботою над проектом, які б відповідали функціям менеджменту. Робота здійснюється в малих групах. Кожний учасник групи має спочатку виробити індивідуальне бачення послідовності дій і відстоювати його в процесі обговорення та прийняття спільного рішення.

Практичні завдання за темою 2

"Місія та цілі підприємства"

Завдання 2.1. ТОВ "ТІМЕКС" засновано в листопаді 1997 року у м. Харкові. Підприємство випускає різноманітну продукцію будівельного призначення. Так, асортимент представлений фарбами, шпаклівками, ґрунтовками, лаками. Окрема група продукції – сухі будівельні суміші (СБС): наливна підлога, обробні матеріали, що вирівнюють поверхні.

У даний час основними пріоритетами в розвитку підприємства є збільшення обсягів виробництва, завоювання більшої частки ринку, збереження досягнутого рівня якості продукції, скорочення тривалості виробничого циклу, пошук можливостей для розширення асортименту продукції, що випускається.

Якість продукції достатньо висока, що обумовлює високі ціни в порівнянні з цінами конкурентів, які також приділяють увагу якості своєї продукції.

Основні фонди підприємства зношені майже на половину. Отже, для підтримки і подальшого підвищення якості продукції необхідне оновлення устаткування.

Ринки збуту вироблюваної ТОВ "ТІМЕКС" продукції можна розділити на ринок сухих сумішей і ринок лакофарбної продукції (ЛФП).

Сухі суміші вигідно відрізняються від традиційних розчинів і бетонів, забезпечуючи високу продуктивність, високу культуру і якість виконуваних будівельних робіт. У зв'язку з цим, даний сегмент ринку розвивається достатньо динамічно. На збільшення обсягів споживання впливають ряд чинників: зростання обсягів будівництва; підвищення культури виробництва робіт, що вимагає застосування сухих будівельних сумішей; розуміння економічної вигоди, яку дає використання сухих сумішей в порівнянні з традиційними "мокрими"; введення в дію державних будівельних норм, що визначають використання саме СБС.

Ринок лакофарбної продукції також є молодим і перспективним. Поки на вітчизняному ринку основна частка продажів доводиться на традиційні види фарб, основна перевага яких – дешевизна і простота в застосуванні і приготуванні. Відносно нові для українського ринку вододисперсійні матеріали менш відомі. Найбільшим попитом вододисперсійні фарби користуються в крупних населених пунктах.

На підприємстві працюють близько 100 чоловік, але одиниці мають відповідний рівень освіти і достатній досвід роботи в даній галузі. Також шкідливість виробництва та не достатньо високий рівень заробітної плати призводять до високої плинності кадрів.

Підприємство в основному розраховує збут своєї продукції на потреби потенційних споживачів, не враховуючи можливості договорів з будівельними компаніями і фірмами.

Фінансове положення підприємства можна вважати стійким, проте, ТОВ "ТІМЕКС" недостатньо платоспроможне. На підприємстві не вистачає власних оборотних коштів, порушений паритетний принцип вкладення засобів в мобільні і іммобілізовані активи.

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні сформулювати місію підприємства та побудувати "дерево цілей", яке має складатися з 4-х рівнів, де 1-й рівень – це місія підприємства, 2-й та 3-й – стратегічні цілі, 4-й – відповідальний за досягнення цілей.

Завдання 2.2. ПАТ "Рубіжанський картонно-тарний комбінат" провідний виробник упаковки з гофрованого картону в Україні, одне з найбільших підприємств в СНД. Потужний потенціал комбінату забезпечує успішну роботу на вітчизняному та зарубіжному ринках з 1991 року. У своїй роботі підприємство рівняється на передовий досвід виробників Європи. Рубіжанський картонно-тарний комбінат спеціалізується на виробництві паперу для гофрування, гофрованого картону і тари з нього, займаючи близько 30 % українського ринку гофропродукції.

ПАТ РКТК випускає тару з гофрованого картону для багатьох галузей: харчової, тютюнової, хімічної промисловості, виробництв алкогольних і безалкогольних напоїв, побутової техніки, фарфору та кераміки, металевих виробів і т.д. У числі споживачів його продукції – великі кондитерські компанії, виробники сокової продукції, сигарет та інших виробів, в тому числі Procter & Gamble, Johnson Kiev Corporation, Philip Morris, Kraft Foods, Sun Interbrew, Дніпропетровський маслоекстракційний завод, "Сандора".

Близько чверті продукції комбінат експортує.

Середньорічний темп приросту виробництва гофропродукції Рубіжанського картонно-тарного комбінату за останні 5 років становить 18 %.

При цьому випереджаючими темпами розвиваються інноваційні продукти. Так середньорічне зростання тари з 7-ми шарового гофрокартону за цей період склав 38 %, зростання виробів з високохудожньої печаткою, упаковка з флексодруком в 4 – 6 кольорів стрімко розвивається з 2004 р.

РКТК володіє Трипільським пакувальним комбінатом в Київській області.

Для реалізації власної продукції ПАТ "Рубіжанський картонно-тарний комбінат" немає представників як на території Російської Федерації, так і в інших країнах.

Основний вид діяльності ПАТ "РКТК" – виробництво гофротари. Така тара в порівнянні з аналогічною, виготовленою з інших матеріалів, має низку переваг. Вона набагато дешевше, її відрізняє легкість, гігієнічність, зручність у обігу, естетичність. На ПАТ "РКТК" випускається широкий асортимент таропакувальної продукції, різноманітної форми, розмірів, конструкційних особливостей.

Фахівці комбінату розробили й освоїли вперше в СНД виробництво тестлайнера з різною кольоровою гаммою. На підприємстві встановлено

сучасне устаткування (виробництва Англії, Німеччини, Японії, Франції), яке дозволяє випускати продукцію з європейською якістю. Так само до переваг відноситься наявність сильної управлінської команди на чолі з дуже досвідченим цілеспрямованим генеральним директором.

На комбінаті відносно високий рівень оплати праці (середня зарплата 3 900 грн). Проте, не дивлячись на цей факт, плинність кадрів складає до 15 % у рік. Окрім природних причин звільнення (пенсія, виїзд з міста) великим за питомою вагою є звільнення через підвищені вимоги жорсткості до трудової дисципліни, дотримання режиму комерційної таємниці, перепускного режиму.

На комбінаті є система спеціалізованих складів, які обслуговуються мережею залізничних і автомобільних колій. Це дозволяє відвантажувати картон автопоїздами – до 30 машин на добу (вантажопідйомність 30 – 40 т) з великою оперативністю доставки вантажу споживачам, що є великим плюсом.

Продукція ПАТ "РКТК" продається не тільки в Україні, а й експортується – переважно до Росії і країн Балтії. Відносно невелика частка відвантажуються до Білорусі, Казахстану, Молдови, Болгарії, Туреччини. Серед українських виробників гофротари істотну конкуренцію складає Жидачівській ЦПК, який, як і РКТК, має широку географію продажів в Україні. На експорт Жидачівській комбінат відвантажує незначну кількість своєї продукції.

Велика частина конкурентів мають невеликі обсяги виробництв, вони в основному орієнтовані на дрібні обсяги замовлень, які РКТК не в змозі приймати внаслідок високих виробничих швидкостей і великих витрат на переналагодження устаткування при переналагодженні з одних форматів на інші. В Україні існує також велика кількість дрібних фірм, які переробляють гофрований картон, що не представляє серйозної загрози для РКТК.

Конкуренцію українським виробникам як по картону і паперу, так і по гофропродукції стали створювати імпорتنі фірми, що проникають на український ринок. Так, у Харкові діє представництво австрійської фірми "Дигорак", у Мукачеві (Львівська область) – представництво австро-угорської компанії "Дунарак". У Києві працює польська фірма "Intercell", угорська "Рондо", фінська "Мется-Серла" і "Urm-kymmene". Ці компанії прагнуть витіснити українських виробників, вводячи більш низькі ціни на продукцію, що поставляється, вкладаючи інвестиції в українські підприємства – потенційних споживачів своєї продукції.

У Росії кількість конкурентів РКТК значно вища, ринок споживання гофротари тут більш розвинутий, ніж в Україні, не тільки внаслідок більшого народонаселення, але і в результаті більш ґрунтового проникнення західних технологій переробки й упаковки, більш раннього початку формування культури споживання упаковки, в тому числі гофротари, відповідно до західноєвропейського варіанту.

РКТК не ставить завдання щодо завоювання істотної частки російського ринку, але використовує свої конкурентні переваги шляхом завоювання авторитету сучасного підприємства з високими технологічними можливостями.

Серйозним конкурентом РКТК є Железногорський комбінат ("ГОТЕК"). Це підприємство, як і РКТК, може виробляти мікрогофрокартон. Крім того, однією з його переваг є наявність виробництва гофроящиків з кашированим (наклеєним) поверхневим шаром з офсетним друком, виробництво первинної упаковки з поліграфією з картонної коробочки і плівкових матеріалів.

За наявності такої кількості конкурентів РКТК, використовуючи свої переваги, орієнтується в основному на пропозицію покупцям продукції кращої за якістю, ніж у інших конкурентів, відмінної за асортиментом. Так, зараз РКТК є монополістом на ринку України з виробництва тари з фарбованого гофрокартона. Для підтримки високого авторитету тари з барвистим друком комбінат купує фарби у провідних світових виробників. Окрім цього, за кордоном закупляється й інша сировина та матеріали (целюлоза, фарби, запчастини до устаткування).

Ринок, на якому реалізується продукція Рубежанського комбінату, відноситься до олігополістичного, на якому діє невелика кількість продавців, вельми чутливих до політики ціноутворення і маркетингових стратегій один одного. Кожний продавець чуйно реагує на стратегію та дії конкурентів. Якщо один із виробників гофротари або матеріалів для її виробництва знизить свої ціни, покупці швидко переходять до цього постачальника. При цьому іншим доведеться реагувати або теж зниженням цін, або пропозицією більшої кількості або обсягу послуг.

Висока якість диктує і більш високі витрати на виробництво і відповідно більш високі ціни у порівнянні з конкурентами.

Проте в поточній ситуації загального економічного спаду і невисокої платоспроможності підприємств багато споживачів не бажають оплачувати надлишки високої якості. У таких випадках РКТК за узгодженням

з клієнтами застосовує більш низькі марки картону для виробництва гофротари (розроблені фахівцями комбінату відповідно до технічних умов). Таким чином, ціни РКТК еластичні і залежать від якості продукції, обсягів замовлень, перспективності і платоспроможності клієнтів.

Порівняльний аналіз рівня цін показує, що аналізоване підприємство проводить більш гнучку цінову політику на внутрішньому ринку. Воно швидше відреагувало на зменшення попиту на продукцію, знизивши рівень ціни в порівнянні з ціною конкуруючого підприємства, одночасно піднявши ціни на продукцію, яка користується підвищеним попитом.

Збільшенню випуску картону й тари, як і раніше, сприяють стабільний попит на продукцію комбінату, її широкий асортимент і висока якість. На ПАТ "РКТК" освоєний випуск мікрогофрокартону, тари складної конфігурації, нанесення трьох і чотирьох шарів барвистого друку. Є можливість виготовлення крупногабаритної тари для холодильників, урн для виборів. Галузь має перспективу розвитку з погляду пріоритету виробництв, відсутності шкідливих викидів і екологічно чистої продукції, яка підлягає вторинній переробці.

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні сформулювати місію, визначити стратегічні цілі, побудувати "дерево цілей", яке має складатися з 4-х рівнів, де 1-й рівень – це місія підприємства, 2-й та 3-й – стратегічні цілі, 4-й – відповідальна за досягнення цілей. Проаналізувати перспективи роботи ПАТ "РКТК". Які сильні та слабкі сторони підприємства? Сприятливе чи загрозливе зовнішнє середовище? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 2.3. Провести критичний аналіз наведених прикладів місій на відповідність вимогам до доречно сформульованої місії:

Місія ювелірно-художньої фірми: "Виробництво та реалізація виробів з дорогоцінних металів і каменів, доступних широкому колу споживачів з різним достатком".

Місія Соса-Сола: "Ми існуємо, щоб допомагати вам і давати вам силу".

Місія сталепромислової компанії: "Ми з'єднуємо інтереси споживачів і виробників металопродукції, створюючи сервісні металоцентри і зміцнюючи партнерські відносини. Ми створюємо металокомфорт, самореалізуємось, заробляємо і розвиваємось".

Місія Ford: "Наша мета: стати провідною світовою компанією з виробництва автомобільних товарів і послуг. Свою місію міжнародної компанії з багатим досвідом ми бачимо в наданні товарів і послуг найвищої якості. Наші цінності: діяти на благо країни, суспільства – всіх, хто знаходиться поруч з нами, але перш за все на благо наших клієнтів".

Місія Otis Elevator (виробництво ліфтів): "Надати всім клієнтам засоби переміщення людей і вантажів вгору, вниз і в сторони на обмежену відстань з надійністю, яку не може забезпечити жодна інша компанія".

Місія Federal express: "Швидка, надійна, своєчасна доставка пошти, експедиторські послуги, авіадоставка відправлень і вантажів з жорсткими термінами, кур'єрська доставка, в тому числі в той же день, відправка вантажів при завантаженні вантажівок менше мінімальної норми на Заході США (LTL), інтегровані рішення в інформації та логістиці. Об'єднуючи ці різноманітні послуги в рамках єдиної компанії FDX забезпечує компаніям партнерам конкурентну перевагу, пропонуючи перевірені рішення на основі останніх досягнень технології".

Місія Kodak: "Створити культуру світового класу, орієнтовану на результат, поставляючи на ринок методи і машини бездоганної якості, які в будь-якому місці і в будь-який час дозволять людям по-різному і з вигодою для себе вирішити проблему фіксації, зберігання, обробки, виведення і передачі зображення. Методи і машини повинні поставлятися на ринок за допомогою різних команд енергійних працівників, що володіють талантами і навичками світового класу, необхідними для підтримки репутації компанії Kodak як світового лідера в відтворенні зображень. Таким чином ми виконаємо нашу фундаментальну задачу, пов'язану з повним задоволенням споживачів, а також супутніх завдань, пов'язаних із збільшенням світової ринкової частки і досягненням найкращого фінансового стану".

Мобільні ТелеСистеми (МТС): "Ми бачимо свою місію в тому, щоб побудувати стійкий світ мобільного зв'язку, який об'єднує людей, збагачує їх життя і розкриває їх потенціал – на роботі і вдома. Ми впевнені, що досягнемо цілей, що стоять перед компанією, завдяки знанню потреб наших клієнтів, роботі висококваліфікованих фахівців, постійному введенню нових технологій і системному підходу до розвитку компанії".

Місія "ПАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка"": "ПАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка"" використовуючи новітні технології та обладнання, високоякісну натуральну сировину, в умовах сприяючої виробничої середовища виготовляє та реалізує якісні та безпечні цукрові кондитерські вироби для задоволення потреб споживачів, розширення внутрішнього та зовнішнього ринку і отримання доходу за для акціонерів, партнерів та співробітників".

Місія магазинів Castorama: "Допомогти покупцям зробити свої будинки більш досконалішими і комфортнішими, перетворити трудомісткий і витратний процес ремонту та облаштування своєї оселі в цікаве, доступне кожному захоплення".

Місія Sun Banku – британського банку, що спеціалізується на іпотечному кредитуванні: "Сприяти економічному розвитку та добробуту співтовариств, що обслуговуються компанією, шляхом надання громадянам і підприємствам банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які відповідають високим професійним і етичним стандартам забезпечення справедливого і відповідного прибутку акціонерам компанії і справедливого відношення до її співробітників".

Практичні завдання за темою 3 "Стратегічний контекст підприємства"

Завдання 3.1. Менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття "менеджер" у сучасному розумінні – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

Визначають 3 категорії менеджерів:

менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень) – керівники, які займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;

менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): зайняті управлінням і координацією у межах організації. Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації;

менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів,

встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем.

Менеджери вищого рівня – сама нечисленна, але найбільш впливова категорія. Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації і її великих підрозділів, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ, наділені повноваженнями для придбання інших компаній, запуску нових виробничих потужностей, наймання працівників і т.п. Діяльність цих менеджерів характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, розмаїтністю прийнятих рішень, напруженим темпом роботи.

Завдання.

Запропонувати перелік вимог до менеджерів вищого рівня управління (менеджерів зі стратегічного управління), окремо виділити їх професійні та особистісні якості.

Оформити запрошення на роботу на відповідну посаду у вигляді рекламного листка.

Практичні завдання за темою 4 "Оцінювання зовнішнього середовища"

Завдання 4.1. Історія кондитерської фабрики "Харків'янка" починається з 1896 р. з моменту її організації товариством "Жорж Борман". У цей час фабрика є підприємством з виготовлення цукерок і печива, де працювало 160 чоловік.

Сьогодні на фабриці працюють біля півтори тисячі робітників. Річне виробництво продукції складає 24 тис. т за розрахункової потужності у 35 тис. т. Кондитерська фабрика "Харків'янка" розташована в центрі Харкова, має 5 головних виробничих цехів: карамельний, ірисо-цукерковий, шоколадно-цукерковий, шоколадний та борошняно-кондитерський.

Це одна з небагатьох фабрик в Україні, що має повний цикл переробки какао-бобів потужністю до 5 тис. т на рік. Какао-боби фабрика отримує від кращих постачальників Західної Африки – з Берега Слонової Кістки та Гани. Кондитерська фабрика "Харків'янка" сьогодні виготовляє широкий асортимент кондитерських виробів: цукерки, карамель, шоколад, ірис, зефір, мармелад, торти шоколадно-вафельні. Асортимент нараховує більше 200 найменувань високоякісної продукції з натуральної

сировини без використання замінювачів і еквівалентів, а з урахуванням фасовки – вдвічі більше.

У вересні 1998 року бісквітна фабрика підписала договір про спільну діяльність з Харківською кондитерською фабрикою, згідно з яким вона забезпечувала кондитерське підприємство якісною сировиною і організовувала збут продукції. Пізніше – в листопаді того ж року – збори акціонерів кондитерської фабрики вирішили продати бісквітній фабриці контрольний пакет акцій, дохід від чого було направлено на погашення боргів. У тому числі і до бюджету. Завдяки цьому вдалося розблокувати розрахункові рахунки, провести платежі.

Ці та інші заходи виявились взаємовигідними: кондитерська фабрика, що пізніше отримала назву "Харків'янка", почала методично нарощувати об'єми виробництва, повертати втрачені ринки збуту, а бісквітна фабрика отримала можливість пропонувати торговим партнерам весь спектр кондитерських виробів.

З 2001 року вся продукція обох підприємств надходить до ринку під об'єднаною торговою маркою "Бісквіт-Шоколад".

На нинішньому етапі розвитку кондитерське об'єднання "Бісквіт–шоколад" – це два сучасних, стабільно працюючих виробництва, оснащені одним з кращих в світі, високоавтоматизованим і постійно обновлюваним устаткуванням з добовим випуском до 180 тонн готової продукції. Протягом багатьох років об'єднання є одним з лідерів серед аналогічних підприємств країни.

Варто відзначити, що всі структурні підрозділи ПАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка"" відокремлені та мають чітко визначені функції. Однак, в той же час вони тісно взаємодіють, що дозволяє отримати максимальний ефект діяльності підприємства. Кожний з відділів виконує певну роботу, однак для повноцінної їх діяльності необхідно паралельно виконувати дії з іншими відділами.

Фабрика має свої торговельні представництва в містах: Вінниці, Горлівці, Дніпропетровську, Донецьку, Житомирі, Запоріжжі, Києві, Краматорську, Луганську.

Неодноразово продукція підприємства завойовувала вищі нагороди на міжнародних і всеукраїнських виставках і дегустаційних конкурсах в Німеччині, Америці, Казахстані, Вірменії, Росії і інших країнах. Висококваліфікована технологічна група підприємства веде постійну роботу по розробці нових видів продукції. До 110-ліття заснування фабрики

випущений бренд продукції під торговою маркою "Жорж": Шоколадні цукерки "Жорж ампір", "Жорж мокко", набір шоколадних цукерок "Жорж Софія", серія коробок "Емі", "Глорія" з використанням не тільки старовинних рецептур, але і дизайну коробок 1910 року Жоржа Бормана.

Спеціально до міжнародної футбольної першості корпорація "Бісквіт-Шоколад" підготувала продукцію під торговою маркою "Форвард": шоколадні цукерки "Форвард" і гіркий шоколад "Форвард" вагою 100 грам. Цукерки покладені в оригінальну прозору коробку, нижня частина якої стилізована під зелене футбольне поле. Самі цукерки відлиті в вигляді половинки кулі. Цукерки виготовлено з високоякісного шоколаду та оригінальної начинки, в якій використані натуральне згущене молоко та коньяк.

В іншому варіанті цукерки упаковані як "м'ячі в сітках", і їх можна придбати в невеличких сітчастих мішечках по 22 шт. в кожному. Вага нетто продукції в обох упаковках складає 210 г. Цукерки "Форвард" також можна придбати на вагу.

Корпорація "Бісквіт-Шоколад" у січні 2012 року вивела на ринок новий різновид шоколадних цукерок, об'єднаних загальним брендом New Collection. Під цією торгівельною маркою компанія розпочала виробляти "легкі" шоколадні цукерки з використанням малокалорійних начинок-мусів, виготовлених на основі натуральних складових.

Перевірка якості продукції кондитерських виробів на фабриці здійснюється шляхом випадкової вибірки з проведеної партії продукції згідно ДОСТ України. Продукція ПАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" за мікробіологічними показниками відповідає "Медико-біологічним вимогам та санітарним нормам якості продовольчої сировини та харчових продуктів" МБВ та СН № 5061-89 та іншим стандартам України, також якість продукції підтверджується наявністю міжнародних сертифікатів якості.

Продукція Харківської кондитерської фабрики користується визнанням у багатьох регіонах України і ближнього зарубіжжя. Продукція реалізується через дистриб'юторську мережу в Україні, експортується до Росії, Казахстану, Молдови, країн Прибалтики, а також Монголії, США, Німеччини, Ізраїлю, Литви, Вірменії, Узбекистану, Азербайджану, Молдови.

У липні 2011 року Російська федерація ввела на три роки спеціальне захисне мито в розмірі 294,1 долара за тонну. Потім російська міра була поширена на територію Митного Союзу. У свою чергу Україна, яка є одним з основних постачальників карамелі до Росії, знизила поставки цієї продукції.

Три роки тому введення Казахстаном мита на імпорту кондитерських виробів привело до відчутних втрат українських виробників, для яких казахстанський ринок – другий по значущості після російського. Експерти і учасники ринку відзначали, що компенсувати експорт за рахунок інших ринків було б важко, і тому завдяки переговорам між двома державами набула чинності ухвала уряду Казахстану про введення тимчасових захисних заходів відносно імпорту семи видів кондитерських виробів. У перелік товарів, на які розповсюджуються захисні заходи, увійшли карамель, тоффі, шоколадні цукерки, кондитерські вироби з цукру і їх замітники. Також продукція підприємства продається в Білорусії, де також існують певні обмеження щодо реалізації українських кондитерських виробів.

У п'ятірку крупних гравців кондитерського ринку шоколадних цукерок входять компанії Roshen, "АВК", "Конті", "ХБФ" і "Полтавакондітер". Проте асортимент кожної з цих компаній за останні роки кардинально змінився. Тепер вони не женуться, як раніше, за величезними об'ємами виробництва, а вибирають найбільш прибуткові сегменти, зокрема шоколадний. Рентабельність виробництва шоколаду експерти оцінюють в два з половиною рази вище (25 %), ніж виробництва карамелі.

Однак, ринок шоколадних цукерок представлений не тільки лідерами, але і регіональними підприємствами. На прилавках помітні вироби компанії "Світоч", "Житомирські ласощі" та багато ін.

Загальна кількість підприємств галузі зростає з кожним роком і становить близько 850 підприємств.

За регіональним розподілом найбільші обсяги виробництва припадають на Донецьку область, друге місце посідає Полтавська область, третє – місто Київ.

Кондитерський ринок в Україні характеризується певними особливостями, серед яких:

матеріалоемність продукції (більша частина витрат спрямована на придбання сировини);

сезонність сировини, що зумовлює коливання цін на цукор, борошно та какао-боби протягом року;

сезонність попиту та виробництва (восени та взимку, в святкові дні попит на кондитерські вироби зростає, а отже, зростають і обсяги виробництва).

Основні виробники українського внутрішнього кондитерського ринку – "Конті", Roshen, "Крафт Фудз Україна", Nestle, "АВК" поки що успішно випереджають іноземних виробників. Власне, останніх на нашому ринку не так і багато – голландський концерн "Марс" – традиційний лідер виробництва шоколадних батончиків і постачальник драже і цукерок ТМ Ferrero. У низці супермаркетів можна знайти шоколадні цукерки італійських компаній Sorini, Witor's, французьких – Vahlrona, Cemoi, Jaqcuot, Maxim's, бельгійських – Duc d'O і Hamlet, німецьких – Storck, Mauxion і P. Reber, скандинавської Fazer, швейцарських – Frey, Midor, Lindt і деяких російських – А. Коркунов, фабрика ім. Бабаєва, "Рот Фронт" та ін. Продукція усіх цих імпортерів набагато дорожча, тому не конкурентоспроможна й купується переважно на подарунок.

Аналіз стратегічної діяльності підприємства дозволив зробити висновки про значні проблеми зі стратегічним плануванням на підприємстві. На даному підприємстві не існує чітко сформованої стратегії функціонування, не сформований стратегічний набір, що пов'язано з відсутністю стратегічного відділу на підприємстві. Однак, дане підприємство має правильно та коректно сформовану місію, бачення та цілі підприємства.

Корпорація "Бісквіт-шоколад" достатньо активно використовує рекламні звертання у пресі, телерекламу, зовнішні експозиції (вивіски та плакати), а також рекламу на транспортних засобах. Однак, варто зауважити, що дана реклама є доволі односпрямована, тобто реклама стосується продукції Харківської бісквітної фабрики, яка також входить до складу корпорації.

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Класифікувати фактори зовнішнього середовища на фактори прямого та побічного впливу.

Вивчити сучасні тенденції розвитку цієї галузі.

Запропонувати напрями розвитку підприємства.

Завдання 4.2. В табл. 6 наведено неправильний SWOT-аналіз діяльності підприємства.

Неправильний SWOT-аналіз діяльності підприємства

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід роботи на ринку. 2. Компетентний персонал. 3. Достатньо висока якість продукції, що виготовляється; 4. Висока трудомісткість праці працюючих. 5. Широкий асортимент продукції. 6. Високий коефіцієнт використання виробничої потужності. 7. Завищена вартість продукції, що випускається. 8. Відсутність реальних конкурентних переваг. 9. Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значні витрати на логістику. 2. Відсутність власних спеціалістів-виконавців з маркетингу та реклами. 3. Відсутність стратегічного відділу. 4. Зміни в потребах і смаках споживачів. 5. Проблеми у системі мотивації співробітників. 6. Зменшення витрат на 1 грн. товарної продукції. 7. Високий рівень зносу обладнання. 8. Зростання фондівіддачі
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення позицій конкурентів. 2. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів. 3. Розвиток НТП (модернізація техніки та технології). 4. Постійний попит на продукцію підприємства. 5. Демографічна ситуація в країні. 6. Інвестиційна привабливість галузі. 7. Зниження імпорتنих зборів. 8. Вертикальна інтеграція. 9. Зростання збуту товарів-замінників. 10. Вигідне географічне положення. 11. Можливість підвищення заробітної платні на підприємстві 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконалість законодавчої бази. 2. Поява нових та наявність існуючих конкурентів. 3. Брак фінансових ресурсів на підприємстві, недостатня прибутковість. 4. Загальна тенденція світової кризи (підвищення невизначеності). 5. Суттєва залежність від постачальників. 6. Погодні умови. 7. Підвищення вартості сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції. 8. Втрата репутації у споживачів

Завдання.

Знайти помилки в наведеному SWOT-аналізі, звертаючи увагу на формулювання факторів та їх відповідність (правильність) тому чи іншому полю матриці.

Практичні завдання за темою 5 "Аналіз стратегічного потенціалу підприємства"

Завдання 5.1. За результатами опитування споживачів продукції отримані такі дані про вимоги споживачів до продукції та спроможність фірми їх задовольнити (табл. 7).

Таблиця 7

Вихідні дані

Вимоги споживачів	Середньозважена рейтингова оцінка характеристик продукції, %			
	Технічні характеристики	Престижність	Якість післяпродажного обслуговування	Ціна
Важливість характеристики для покупців	80	20	70	60
Якість виконання характеристики фірмою	80	60	30	50

Завдання.

На основі наведених даних побудуйте матрицю "значення продукції/якість виконання" ("аналіз закріплення") за **BZB**. Проаналізуйте отримані результати. Визначте, які заходи треба розробити фірмі для зміцнення її конкурентної позиції.

Завдання 5.2. Підприємство випускає продукцію з такими характеристиками (табл. 8). У результаті опитування було виявлено ставлення покупців до ціни товарів підприємства та їх прихильність щодо даних товарів за сукупністю характеристик.

Завдання.

Побудувати матрицю "**Skandstart**". Прокоментувати кроки підприємства відносно окремих товарів, використовуючи вихідні дані і дані матриці, при цьому зверніть увагу на характеристики ринку, ціни та показник ROI. Сформулюйте позиції щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Вихідні дані

Вид товару	Ринкова ситуація		Оцінка товару покупцем		Характеристика виробництва товару	
	Частка ринку	Характеристика ринку	Ставлення до ціни товару	Прихильність покупців до товару, %	Прибутки, грош. од.	Обсяг інвестицій, грош.од.
А	0,7	Зростаючий	Прийнятна	90	60	500
Б	0,8	Скорочуваний	Висока	40	80	600
В	0,4	Зростаючий	Висока	80	30	200
Г	0,3	Скорочуваний	Прийнятна	20	42	500
Д	0,5	Стабільний	Низька	50	90	1300
Є	0,3	Зростаючий	Низька	70	20	250

Практичні завдання за темою 6
"Стратегії бізнесу"

Завдання 6.1. ПАТ "Люботинський хлібозавод" – це спеціалізоване підприємство з виробництва і реалізації хлібобулочних виробів.

Хлібозавод був заснований в 1946 році як державне підприємство. У перші роки своєї роботи випічка хлібобулочних виробів досягала до 7 тонн на добу. У даний час хлібозавод обладнаний сучасним обладнанням, розширюються ринки збуту (понад 700 точок), розширюється асортимент продукції (понад 30 найменувань продукції).

Випуск за добу становить близько 50 тонн хлібобулочних виробів. Незважаючи на складну ситуацію в Україні, підприємство працює над збільшенням обсягу виробництва продукції та покращенням її якості.

Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво та реалізація: хліба; батонів; булок; пампушок; заготовок для піци; сухарів, хрустких хлібців; рогаликів; рулетів; тортів та здобних виробів; пряників, печива, вафель; кексів, а також іншої продукції та надання послуг, виходячи із виробничих можливостей.

Виробничі площі заводу займають 2 500 кв. метрів, складські приміщення – 800 кв. метрів. В структуру ПАТ "Люботинський хлібозавод" входять наступні підрозділи: відділ збуту, відділ забезпечення, хлібопекарний цех, експедиційний цех по відвантаженню хлібобулочних виробів.

Галузь відрізняється високим рівнем соціальної значущості і пильною увагою зі сторони державних структур влади. Хлібний бізнес вважається одним із самих стабільних й практично не схильним до ризиків, проте в сучасних умовах ринок хлібопекарської продукції знаходиться у складній ситуації.

До основних переваг галузі можна віднести:

- специфічність галузі і її соціальну значущість;
- високий рівень конкуренції, який дозволяє стримувати ціни на хлібні вироби.

До проблем:

- законодавчу політику влади;
- непривабливість галузі для інвесторів у зв'язку із низьким рівнем рентабельності;
- відсутність єдиного критерію рентабельності на урядовому рівні;
- жорстке регулювання цін на місцевих рівнях;
- складності із погашенням старих та залученням нових банківських кредитів у зв'язку із фінансовою кризою;
- підвищення цін на енергоносії, а також на сировину (у тому числі на муку);
- зниження обсягів виробництва на підприємствах високовартісних груп виробів (кондитерські торти, здобні хлібобулочні вироби);
- відставання у технологічному розвитку української хлібопекарної галузі;
- неповна завантаженість виробничих потужностей;
- низький рівень оплати праці в галузі;
- збитковість великої кількості хлібо заводів.

Сучасна структура українського ринку хлібної продукції на 75 % представлена середніми і великими промисловими підприємствами, інші займають 25 % – підприємства споживчої кооперації і малий приватний сектор.

У Харкові та Харківській області основними виробниками хлібу та хлібної продукції виступають ПрАТ "Хлібо завод Салтівський", ПАТ "Олексіївський хлібо завод", ТОВ "Кулиничівський хлібо завод", ТОВ "Хлібо завод Ново-Баварський", ПАТ "Люботинський хлібо завод", ПрАТ "Богодухівський хлібо завод", ПАТ "Вовчанський хлібо завод", а також частково представлений продукцією марки "Живий хліб" ВАТ "Полтавський хлібокомбінат".

Хліб та хлібобулочні вироби Люботинського хлібозаводу займають 0,4 % українського ринку хлібної продукції або приблизно 15,6 % харківського ринку, ємність якого складає 320 – 330 тонн хлібобулочних виробів на добу.

ПАТ "Люботинський хлібозавод" – головний постачальник хлібобулочних виробів у м. Люботин та найближчих населених пунктах.

Хлібозавод має 15 власних та 7 орендованих обладнаних спеціалізованих хлібних машин для перевезення хлібобулочних виробів. У торговельну мережу хлібобулочна продукція поставляється власним транспортом за рахунок підприємства.

Продукція Люботинського хлібозаводу має понад 700 точок збуту й поставляється більш, ніж у 34 торговельні точки м. Люботина, а також у смт. Манченки, смт. Мерчик, с. Шарівка, с. Огульці та інші населені пункти Харківського та Валківського районів Харківської області. Продаж продукції здійснюється відповідно укладених угод з приватними підприємцями та державними закладами (школи, дитячі садки, Люботинська центральна міська лікарня).

ПАТ "Люботинський хлібозавод" кожен рік приймає участь в тендерах на право здійснення реалізації своєї продукції державним закладам. Підприємство – постійний учасник ярмарок, виставок та конкурсів в м. Харкові та Харківській обл.

Для виготовлення продукції хлібозаводу використовується основна та додаткова сировина. До основної відноситься борошно, вода, дріжджі та сіль, до додаткової – жири, цукор, патока, молочні продукти, солод, яйця і яєчні продукти, горіхи, ізюм, прянощі та ін.

Контроль якості продукції здійснюється на всіх етапах виробництва, починаючи з відбору якісної сировини, закінчуючи відвантаженням продукції. Продукція заводу повністю відповідає вимогам державних стандартів, а також вимогам споживачів. Високий рівень якості продукції підтверджено нагородами та знаком "Вища проба".

Основні засоби підприємства мають достатньо високий рівень зносу (41 %). З аналізу фінансових результатів діяльності ПАТ "Люботинський хлібозавод" видно, що сума понесених витрат, темпи зростання яких склали 189,1 %, перевищує суму доходів, темпи зростання яких склали 177,3 %, тобто у процесі своєї господарської діяльності ПАТ несе збитки. Загальна сума витрат хлібозаводу збільшилась на 2 489,8 тис. грн.

або на 90,64 %. Також простежується зростання показника матеріаломісткості продукції на 12 % і зменшення показника матеріаловіддачі на 10 %, зросли витрати на одну грн товарної продукції на 17,1 %.

До недоліків підприємства можна віднести відсутність стратегічного спрямування у діяльності підприємства.

У майбутньому прогнозується зростання конкуренції на хлібопекарському ринку, багато підприємств через збитковість піде із ринку, посиляться позиції великих підприємств, а отже, учасникам потрібно буде шукати все більше ресурсів для утримання своїх часток ринку.

Що стосується тенденцій сучасного українського хлібного ринку, то він має достатньо чітку градацію:

- 70 % ринку займає масова, чи традиційна продукція: житній, формовий, подовий хліб, а також сухарі й баранки;
- 15 % ринку займає нетрадиційна продукція: національні сорти хлібу (лаваш, хачапурі), а також вироби із листкового тіста, пиріжки та булочні вироби;
- 10 % ринку – дієтична продукція;
- 5 % ринку – елітна продукція.

Найбільш рентабельним є виробництво дієтичної і елітної продукції – 50 – 60 % – у цьому сегменті існує можливість запропонувати споживачу унікальний продукт, встановити підвищену націнку.

За даними маркетингових і соціологічних досліджень, на вітчизняному хлібопекарському ринку присутні такі тенденції:

1) підвищення попиту на свіжоспечений гарячий хліб, а також зростання популярності хліба із добавками злаків, дієтичного і діабетичного хлібу;

2) зростання виробництва збагачених і лікувально-профілактичних продуктів, таке виробництво у нашій країні розвинуто ще недостатньо добре, проте має високий потенціал;

3) очікується, що доля нижчого цінового сегменту, а саме традиційних сортів хлібу, на ринку буде скорочуватися, а преміальний буде активно формуватися.

Завдання.

Проаналізувати перспективи роботи товариства. Які сильні та слабкі сторони підприємства? Сприятливе чи загрозливе зовнішнє середовище? Використовуючи SWOT– аналіз запропонувати загальну стратегію підприємства шляхом заповнення полів СиМ, СлМ, СиЗ, СлЗ.

Завдання 6.2. Підприємство аналізує свій "портфель" з метою виведення СЗГ із "портфеля стратегій". Дані щодо СЗГ наведено у табл. 9 (взаємна підтримка СЗГ).

Таблиця 9

Вихідні дані

	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	Сумарна залежність
СЗГ 1	–	5	2	2	1	
СЗГ 2	3	–	9	3	7	
СЗГ 3	4	7	–	4	6	
СЗГ 4	1	8	4	–	3	
СЗГ 5	3	4	5	2	–	
Сумарний внесок						–

Завдання.

Проаналізувати дані таблиці та визначте, яка із СЗГ може бути запланована до виведення з "портфеля підприємства". Відповідь обґрунтувати. Яка інформація необхідна для прийняття остаточного рішення.

Змістовий модуль 2

Види стратегії підприємства, умови їх застосування

Практичні завдання за темою 7

"Стратегія диверсифікації діяльності підприємства"

Завдання 7.1. Підприємство випускає хлібобулочні вироби в широкому асортименті, різні сорти білого пшеничного, житнього хліба різної форми і смаку з добавками пряностей і прісно-солодкого смаку, батони білі, житні, дієтичні (з висівками), булочки із здобного тесту, короваї, шишки і т. д. Вся продукція хлібозаводу виготовляється з високоякісних сортів пшениці і іржі вітчизняного виробництва і натуральних продуктів без додавання поліпшувачів і розпушувачів. За бажанням покупця, виготовлена продукція упаковується в целофанову плівку. Підприємство має магазин для реалізації продукції, що виготовляється.

У зв'язку з невеликими цінами і достатньо високою якістю продукції підприємство має позитивний імідж у населення з рівнем доходу нижче середнього. Підприємство працює прибутково, має стабільний фінансовий стан, упровадження різних проектів інвестує самостійно (наприклад, створення власного магазину).

Підприємство відноситься до хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України. Харчова галузь України знаходиться на стадії зрілості, але має достатньо високу ринкову привабливість. Випуск хліба і хлібобулочних виробів крупними заводами даної підгалузі щорічно скорочується через конкуренцію, що посилюється з боку дрібних виробників. Тому підприємство, що аналізується, виробляє стратегію, спрямовану на вивчення потреб ринку і постійне розширення асортименту продукції, що випускається.

На підприємстві планується розширення існуючого виробництва з упровадженням нової лінії з виробництву макаронних виробів на хлібозаводі. Підприємство має у своєму розпорядженні необхідне приміщення для установки нового устаткування.

Для виробництва макаронних виробів буде використана нова технологія з високотемпературними режимами замісу і формування виробів, яка дозволяє поліпшити їх зовнішній вигляд, смак, варильні властивості, а також підвищити виробничу потужність стадії пресування і знизити витрати енергоресурсів. У результаті стає можливим виробництво якісних макаронних виробів з більш низькою собівартістю, що робить даний продукт конкурентоздатним на ринку.

Готові макаронні вироби фасуватимуть в пакети масою нетто не більше 1 кг. Для упаковки буде використана поліпропіленова плівка з чотириколірним друком.

Різноманітний асортимент продукції, що випускається, її висока якість і доступна ціна реалізації, застосування нової прогресивної технології, а також багаторічний досвід роботи підприємства в хлібопекарській підгалузі промисловості дозволяють вважати, що запропонований продукт матиме стабільний попит у споживачів.

Підприємство планує освоювати виробництво круп із зернобобових культур.

Завдання.

Визначити вид стратегії, яку обрало підприємство. Які елементи стратегічної відповідності може використати підприємство при здійсненні обраної стратегії розвитку?

Завдання 7.2. Підприємство, планує вихід на нові ринки як із старою, так і з новою продукцією (малогабаритні меблі). Інформацію наведено в табл. 10.

Таблиця 10

Вихідні дані (тис. грн)

Ринок	Продукція, що випускається, автомобілі			Продукція, що освоюється, трейлери			Продукція, що проектується, малогабаритні меблі		
	MP	ОП	ROI	MP	ОП	ROI	MP	ОП	ROI
Наявний	2 500	900	0,07	2 000	800	0,07	2 500	600	0,08
Новий, але пов'язаний з наявним	1 900	850	0,08	2 500	500	0,06	3 500	500	0,09
Зовсім новий	3 000	600	0,09	3 000	700	0,06	3 000	800	0,12

MP – місткість ринку;

ОП – запланований обсяг продажу;

ROI – рентабельність інвестицій.

Завдання.

На основі даних таблиці, розрахував відповідні показники з урахуванням значень за матрицею Стейнера, вибрати для підприємства найбільш оптимальні ринки (2 – 3) з продукцією, яку планується на них реалізовувати, пояснити свій вибір. Чи слід підприємству вийти зі старого ринку? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 7.3. Підприємство, що спеціалізується на виробництві офісних меблів планує вихід на нові ринки як із старою, так і з новою продукцією (м'які меблі). Крім того, планується освоювати випуск дерев'яних дверей. При цьому планується освоєння нових ринків збуту. Інформацію наведено в табл. 11.

Вихідні дані

Ринок	Продукція, що випускається				Продукція, що освоюється				Продукція, що проектується			
	МР	ОП	І	П	МР	ОП	І	П	МР	ОП	І	П
Наявний	3 000	1 200	8 000	1 000	2 200	750	9 000	1 000	2 400	400	6 000	500
Новий, але пов'язаний з наявним	1 500	500	9 000	700	2 500	500	6 000	600	3 500	500	8 000	600
Зовсім новий	5 000	400	7 000	500	2 700	600	7 000	800	3 000	800	7 000	900

МР – місткість ринку;

ОП – запланований обсяг продажу;

І – сума необхідних інвестицій;

П – прибуток.

Завдання.

На основі даних табл. 11, розрахував відповідні показники з урахуванням значень за матрицею Стейнера, вибрати для підприємства найбільш оптимальні ринки (2 – 3) з продукцією, яку планується на них реалізовувати, пояснити свій вибір. Необхідно розрахувати показник ROI та врахувати його значення при обґрунтуванні відповіді.

Практичні завдання за темою 8**"Стратегії зовнішнього розвитку підприємства"**

Завдання 8.1. Підприємство (В) розглядає два варіанта об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробником аналогічної продукції підприємством А) або вертикальна інтеграція (з підприємством – учасником технологічного ланцюжка С). Основна характеристика виробничої діяльності підприємств – можливих учасників об'єднання наведена в табл. 12

Вихідні дані

Показники	А	В	С
Обсяг продажу, тис. грн	1 500	5 800	750
Витрати на виробництво, тис. грн	1 000	4 000	500

Завдання.

Обрати найбільш доцільний варіант інтеграції підприємства розглянувши всі можливі варіанти. У якості критерію оцінки рекомендується використовувати розраховані прибуток та рентабельність.

Завдання 8.2. Підприємство (С) розглядає два варіанта об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції підприємствами Д і Е) або вертикальна інтеграція (з підприємствами – учасниками технологічного ланцюжка А і В). Основна характеристика виробничої діяльності підприємств – можливих учасників об'єднання наведена в табл. 13.

Вихідні дані

Показники	А	В	С	Д	Е
Обсяг продажу, тис. грн	400	600	250	300	1 000
Витрати на виробництво, тис. грн	300	420	180	230	850

Завдання.

Обрати найбільш доцільний варіант інтеграції підприємства розглянувши всі можливі варіанти. У якості критерію оцінки рекомендується використовувати розраховані прибуток та рентабельність.

Практичні завдання за темою 9 "Корпоративна стратегія підприємства"

Завдання 9.1. Товариство "Мастер-Пак" понад 15 років успішно працює на ринку пакувально-фасувального устаткування і пакувальних матеріалів. Фахівці підприємства, спираючись на багаторічний досвід, безперервно вдосконалюють технологію виробництва, підвищують якість виробленого пакування, розширюють модельний ряд пакувального обладнання.

"Мастер-Пак" виробляє широкий спектр пакувально-фасувального обладнання, від настільних запайщиків плівки до фасувальних автоматів для сипучих продуктів; пакування з прозорої поліпропіленової плівки, білої перлинної поліпропіленової плівки, поліетиленової плівки високого та низького тиску. Також виконує флексографічний друк на полімерних плівках, ламінованому папері та інших гнучких пакувальних матеріалах. Виробляє ламінацію плівки після нанесення друку, виготовлення пакетів, а також розробку дизайну оригінал-макету упаковки.

Асортимент підприємства представлений такими видами продукції:

- пакети типу "майка" з плівки різних кольорів з малюнком;
- пакети з ручкою "банан" з малюнком;
- фасувальні пакети для упаковки та розфасовки хлібобулочних, кондитерських і макаронних виробів, круп, цукру, заморожених напів-фабрикатів і нехарчових товарів;
- пакети з клапаном і скотчем, пакети з євро-підвіскою;
- поліетиленові мішки.

Служба якості товариства здійснює повний контроль над процесом виробництва пакувальної та друкованої продукції, до самого її відвантаження, а також відповідності її вимогам стандартів і побажанням замовника.

Досвідчені та креативні дизайнери ТОВ "Мастер-Пак" допоможуть розробити оригінальний дизайн упаковки для будь якої продукції.

Підприємством завжди пропонується виготовлення широкого асортименту продукції в короткі терміни, гнучка система ціноутворення, доставка по місту, а також незмінна увага до потреб і якісного обслуговування клієнта. Вся продукція компанії "Мастер-Пак" відповідає вимогам українських стандартів.

Підприємство працює на обладнанні провідних фірм, що дозволяє досягти високої якості друку і максимальної природності передачі кольорової гама малюнків, а також фотографічних зображень на плівці. Першокласні виробничі матеріали, що використовуються фахівцями товариства, забезпечують високу якість продукції, що виробляється. Це підтверджується кількістю постійних клієнтів, які замовляють упаковку для своєї продукції.

У табл. 14 наведені сильні та слабкі сторони ТОВ "Мастер-Пак".

Таблиця 14

Сильні та слабкі сторони ТОВ "Мастер-Пак"

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> • висока якість продукції, що виготовляється; • використання якісної та екологічної сировини; • широко розвинена збутова мережа; • добре сформований штат кваліфікованих спеціалістів; • наявність оновленого устаткування, що дозволяє виготовляти якісну продукцію; • постійне проведення новітніх розробок у виготовленні власного устаткування 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність чітко сформованої стратегії підприємства; • недостатність уваги питанням маркетингу та збуту; • відсутність контролю за бракованою продукцією; • нераціональність завантаження устаткування; • погіршення фінансового стану, • не чітка система щодо залучення інвестицій

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації назвати конкурентні переваги товариства (вищого та низького порядку); сформулювати та обґрунтувати стратегічний набір.

Практичні завдання за темою 10

"Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства"

Завдання 10.1. На підприємстві виділено шість потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу. Економічна характеристика кожної СЗГ подано в табл. 15.

Характеристика СЗГ

Показники	СЗГ					
	1	2	3	4	5	6
Зростання ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна частка на ринку, %	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	20	8	50	30	45	5
Прибуток, тис. грн	5	2	10	2	10	1

Завдання.

Зіставити й оцінити аналізовані СЗГ, використовуючи матрицю БКГ. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

Завдання 10.2. Диверсифіковане підприємство переглядає свій "портфель" з метою його оптимізації. Для прийняття рішення щодо додаткового фінансування окремих підрозділів було проведено дослідження щодо привабливості галузей та конкурентних позицій підрозділів, що працюють у цих галузях (табл. 16). Результати експертних оцінок характеристик галузей та конкурентних позицій наведено у табл. Обсяг реалізації продукції за підрозділами: 1 – 12 000 тис. грн, 2 – 28 000 тис. грн, 3 – 26 000 тис. грн, 4 – 15 000 тис. грн, 5 – 19 000 тис. грн.

Результати експертних оцінок

Показники	Вага	Оцінка за галузями та підрозділами				
		1	2	3	4	5
Галузевої привабливості:						
емність ринку і прогноз його зростання;	0,40	2	7	5	4	8
низький рівень сезонних і циклічних коливань;	0,10	3	9	3	4	7
слабка інтенсивність конкуренції;	0,15	6	8	4	3	7
низька потреба у капіталовкладеннях;	0,15	4	2	1	5	6
прибутковість галузі	0,20	7	5	2	6	9
Позиції в конкуренції:						
частка ринку;	0,20	7	3	2	3	5
низький рівень витрат;	0,10	7	4	5	6	8
конкурентоспроможність товару;	0,30	8	6	4	4	4
технічні можливості;	0,20	5	3	4	3	3
знання споживачів та ринку	0,20	7	3	7	2	3

Завдання.

На основі наведених даних побудувати матрицю **Mc Kinsey**. Проаналізувати отримані результати. Визначити, які підрозділи необхідно інвестувати першочергово і чому. При обґрунтуванні відповіді використовуйте результати матриці та інформацію, що наведена в табл. 16.

Завдання 10.3. Асортимент продукції, що виробляється на підприємстві, досить широкий і різноманітний (табл. 17).

Таблиця 17

Характеристика портфеля пропозицій підприємства

№ п/п	Продукція	Випуск продукції в динаміці, тис. грн				Доля ринку підприємства, %	Доля ринку конкурента, %
		2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.		
1	А	2 400	2 900	2 900	2 500	34	17
2	Б	510	550	590	649	33	21
3	В	–	–	90	130	5	7
4	Г	1 650	1 700	1 850	2 405	11	9
5	Д	200	240	280	448	15	10
6	Е	–	–	60	100	1	7
7	Є	900	600	580	348	40	18
8	Ж	1 000	1 000	980	686	16	16
9	З	1 600	1 200	900	400	2	4

Завдання. Використовуючи матрицю **БКГ** проаналізувати продуктивний портфель підприємства. Яку стратегію можна порекомендувати для кожного продукту? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 10.4. Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення включає 6 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Дані щодо продажів цих СОБ та їх конкурентів наведено у табл. 18.

Вихідні дані

СОБ	Продажі, млн шт.	Число конкурентів	Продажі трьох головних конкурентів, млн шт.	Темп зростання ринку, %
А	2,5	4	2,4 / 1,4 / 1,0	8
В	4,8	12	3,0 / 2,8 / 2,0	15
С	3,2	15	4,0 / 3,0 / 2,5	12
Д	0,9	8	1,5 / 1,2 / 0,5	4
Е	5,4	6	4,5 / 3,5 / 2,0	-2
И	1,7	10	1,7 / 1,5 / 1,0	18

Середні темпи зростання ринку відповідають 10 %.

Завдання.

Проаналізувати портфель підприємства за допомогою матриці БКГ та висловити свій діагноз його стану. Яку стратегію можна порекомендувати для кожної СОБ. Запропонувати свій портфель для підприємства.

Завдання 10.5. На підприємстві, що виробляє побутову техніку, виділено шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ) або видів бізнесу. Економічна характеристика кожної СЗГ подано в табл. 19. Середні темпи зростання ринку відповідають 10 %.

Завдання.

Визначити позиції окремих СЗГ, використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

Характеристика СЗГ

Показники \ СЗГ	1	2	3	4	5
Зростання ринку, %	12	7	8	15	-45
Частка СЗГ на ринку, %	30	5	40	12	12
Частка основного конкурента на ринку, %	18	8	25	15	35
Обсяг продажу, тис. грн	1 500	900	1 600	300	500

Практичні завдання за темою 11 "Альтернативність у стратегічному виборі"

Завдання 11.1. ПрАТ "Харківський ювелірний завод" 80 років працює на ювелірному ринку і спеціалізується на випуску ювелірних виробів зі срібла 925 проби.

Продукція ПрАТ "ХЮЗ" – це найширший спектр виробів зі срібла 925 проби, що нараховує більше 3 000 найменувань (ювелірні вироби, столове срібло і сувеніри, ПрАТ "ХЮЗ" виконує замовлення організацій на виготовлення оригінальних серій пам'ятних медалей, ювілейних значків, дрібної скульптури й інших корпоративних нагород). Існує послуга індивідуального замовлення.

На сьогоднішній день ПрАТ "Харківський ювелірний завод" – підприємство з повним циклом виробництва – від розробки ескізу до виходу готового виробу і його реалізації, що володіє правом самостійно таврувати свою продукцію Державним пробірним клеймом.

На заводі першорядна увага приділяється якості металу – срібла, як вихідного матеріалу для виробництва виробів. Для цього в розпорядженні заводу є власна акредитована хімічна лабораторія, а в 2006 році на заводі, вперше в ювелірній галузі, впроваджено систему управління якістю, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 - 2001. У виробництво йде тільки метал, який відповідає високим стандартам якості, без шкідливих хімічних добавок.

Члени колективу є заслуженими робітниками ювелірної промисловості та висококваліфікованими спеціалістами в Україні. Більшість працівників заводу є люди у віці 45 – 60 років, також для підприємства є характерним висока плинність кадрів. Це пояснюється в першу чергу незадовільною заробітною платою, а також переходом на нові місця праці, у більшості випадків за кордоном, де рівень та умови праці набагато кращі.

За даними Держкомстату ринок срібла в Україні наповнений всього на 60 %, тобто резерв для збільшення обсягів виробництва ще досить високий.

ПрАТ "ХЮЗ" є лідером галузі з випуску ювелірних виробів зі срібла. На даний момент ПрАТ "ХЮЗ" 70 % об'єму продукції відправляє на експорт, а саме у такі країни як Росія, Молдова, Литва, Польща, Казахстан, Гонконг. Збутовою діяльністю заводу займається дочірнє

підприємство "Срібне місто", яке самостійно аналізує ринок та обирає основні напрями щодо реалізації продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Розвитку підприємства заважає приплив дешевої ювелірної продукції з Туреччини та Ізраїлю.

Основними недоліками заводу є відсутність стратегічної направленості та слабка маркетингова політика, а обмежені фінансові ресурси не дають можливості нарощувати обсяги продажів та оновлювати виробничі фонди (коефіцієнт зносу складає близько 58 %).

Сьогодні ювелірний ринок України залишається досить активним, навіть незважаючи на підвищення цін на дорогоцінні метали, хоча, поза сумнівом, згадані фактори вплинули на обсяги ювелірного ринку, і зниження показників таки присутнє. У першому півріччі 2013 року на таврування надійшло 15,7 т ювелірних виробів. У порівнянні з аналогічним періодом 2012 року обсяги виготовлених ювелірних виробів знизилися майже на 28 %. Враховуючи стрімке зростання ринку біжутерії, зростання купівельного інтересу до недорогоцінних виробів, а також те, що деякі предмети біжутерії коштують дорожче прикрас із золота з дорогоцінними каменями, показники для ювелірного ринку залишаються досить високими. Крім того, незважаючи на падіння обсягів виробництва ювелірної продукції, число виробників з кожним роком продовжує зростати, і навіть після кризового 2008 року це зростання становить в середньому 30 виробників щорічно. Тільки за підсумками першого півріччя 2013 року Державна пробірна служба України зареєструвала 1 171 виробників ювелірних виробів, у той час як за підсумками 2013 року було зареєстровано 1 290.

Ювелірний ринок у розрізі областей виглядає таким чином:

1. 30 % – Харківський регіон.
2. 25 % – Київський регіон (завдяки Київському ювелірному заводу).
3. 30 % – Донецька, Луганська, Запорізька, Львівська та Вінницька області.
4. 11 % – Одеська, Дніпропетровська, Черкаська, Полтавська, Хмельницька області.
5. 4 % – інші регіони.

Кількість компаній, що виготовляють ювелірні вироби зі срібла і на 50 % забезпечують ринок срібних виробів продукцією, досягає 12.

Конкуренція з кожним роком зростає і це позначається на асортименті та художній складовій виробів.

Прогнози розвитку ринку ювелірних виробів зі срібла не можна назвати сприятливими. Крім наслідків економічної кризи, вплив на нього робить і державне регулювання. Враховуючи майбутні зміни в податковому законодавстві (скасування пільг зі сплати ПДВ для торговців ювелірними виробами), багато що залежатиме від того, чи зможе Союз ювелірів України мінімізувати ризики майбутніх реформ для учасників ринку. Очікується, що негативні тенденції на ринку ювелірних виробів будуть переважати в найближчі 2 – 3 роки, що призведе до скорочення ринку, як у натуральному, так і в кількісному вираженні. Поліпшити ситуацію може зниження цін на дорогоцінні метали. Це призведе до зниження вартості готової продукції та її більш доступної ціни для споживачів.

На вітчизняному ювелірному ринку станом на 2013 рік діє 350 зареєстрованих ювелірних підприємств, не враховуючи приватних підприємств, у сукупності з якими цифра добігає до 1 055 підприємств. Основними конкурентами для ПрАТ "ХЮЗ" у срібному сегменті є такі заводи: "Київський ювелірний завод", "Львівський ювелірний завод", "Брюс", "Агат", "Svetozar", а також російські представники, такі як "Национальное достояние", "Эльтон". 70 % долі ринку займають 48 крупних українських підприємств. Рентабельність галузі на сьогоднішній день складає 45 – 50 %. Практично всі великі ювелірні заводи пробують створювати свої торгові мережі – це допомагає прискорити обіг коштів. У результаті, кількість ювелірних магазинів на ринку за останні два роки збільшилася на 25 – 30 %.

Одним з основних чинників, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі є висока собівартість виробів. Майже 75 – 80 % вартості ювелірного виробу становлять витрати на покупку зарубіжної сировини і матеріалів.

Вітчизняний ювелірний ринок характеризується високим ступенем диференціації виробів, ювелірні прикраси в основному різняться між собою ступенем еластичності попиту. При зниженні ціни обсяг продажів ювелірних виробів значно зростає.

Значними є бар'єри входу на ринок: високий рівень конкуренції на ринку; висока частка "тіньового" бізнесу і нерозвиненість нормативно-правової бази; діючі податки та вимоги внутрішніх контролюючих органів; ефект масштабу; високі витрати; потреба в значному капіталі. Дуже

довгий час експорт не був стратегічним напрямком у розвитку ювелірної галузі, а був скоріше питанням іміджу окремої компанії. Але зараз все більше підприємств шукають нові ринки збуту у країнах ближнього зарубіжжя, зміцнюючи свій бренд.

Зважаючи на всі перераховані чинники, можна зауважити, що конкуренція на ювелірному ринку досить інтенсивна, а дії конкурентів значно знижують середній прибуток в галузі.

На ринку представлено багато біжутерії, різноманітних прикрас, ціна яких нижча від ювелірних виробів, витрати на зміну уваги споживачів незначні. Основним сегментом у ювелірній галузі в Україні є люди з середнім та низьким рівнем доходу, а тому біжутерія є загрозою для вітчизняної ювелірної галузі.

Поява нових конкурентів спричиняє загрозу в першу чергу завдяки креативності ідей, низькій ціні нових виробів, доступу до каналів збуту. Але основна відмінність ювелірного виробництва від масового те, що в першу чергу робиться наголос на унікальність прикраси і майстерність ювеліра. Ювелірні бренди створюються багато років та є сталими для споживача. Постійні клієнти рідко переходять до новоспеченого конкурента на ювелірному ринку, не дивлячись на популярність нової ювелірної майстерні. Загрозою може бути тільки ціновий фактор та новизна виробів. Тому можна зауважити, що поява нових конкурентів у ювелірній галузі залежить від бар'єрів на шляху проникнення на ринок та очікуваної реакції підприємств, які вже діють на ринку, на прихід нового суперника.

На даний момент новими конкурентними силами для ПрАТ "ХЮЗ", які становлять загрозу відносно зменшення попиту продукції заводу є російські виробники: "Национальное достояние" та "Эльтон", які за якістю та ціною випереджають продукцію підприємства.

Основна особливість вітчизняної ювелірної галузі є в тому, що виробники ювелірних виробів є ресурсно-залежними від постачальників сировини. Витрати на виробництво відіграють важливу роль для підприємств та складають основну долю собівартості виробів, а тому дуже важливим є формування надійної системи постачання сировини та матеріалів.

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні та в світі, необхідно:

- 1) класифікувати фактори зовнішнього середовища на фактори прямого та побічного впливу на діяльність підприємства;
- 2) оцінити потенціал підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу;
- 3) обґрунтувати вибір загальної та конкурентної стратегій підприємства.

Практичні завдання за темою 12

"Декомпонування корпоративної стратегії підприємства"

Завдання 12.1. Фірма "Гамма-55" була створена в 1996 році. На сьогоднішній день вона займається різноманітними видами економічної діяльності, а саме:

- оптова та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами (мережа аптек "9-1-1");
- виробництво трикотажних панчішно-шкарпеткових виробів;
- виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини;
- виробництво парфумерних та косметичних засобів;
- оптова торгівля взуттям;
- здавання в оренду власного нерухомого майна;
- надання інших комерційних послуг.

ПФ "Гамма-55" є багатопрофільною компанією. Основним напрямом діяльності є оптова та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами.

"Гамма-55" – є одним із провідних роздрібних операторів фармацевтичного ринку м. Харкова. Компанія працює на українському фармацевтичному ринку більше 10 років. Основним напрямом її діяльності є роздрібна реалізація медикаментів. Крім того, "Гама-55" є одночасно й дистриб'юторською компанією, що поставляє лікарські засоби й вироби медичного призначення для власної мережі аптек "9-1-1".

Мережа аптек "9-1-1" – це розгалужена мережа аптечних установ по всьому місту Харкову й області, що продає різноманітні асортименти лікарських препаратів, лікувальної косметики, діагностичних приладів і ортопедичних товарів і ін. При мережі аптек "9-1-1" діє служба безкоштовної доставки медикаментів "Аптечний кур'єр". На сьогоднішній день мережа аптек складається з 7 великих аптек і 15 аптечних пунктів і кіосків.

Основними факторами успіху фірми "Гамма-55" у сфері аптечного бізнесу є різноманітний асортимент та висока якість пропонованої продукції, доступні ціни, високий рівень обслуговування, а головне – бажання бути ближче до споживача, відповідати його потребам і інтересам. Асортимент налічує більш ніж 6000 найменувань продукції, куди входять не тільки лікарські засоби, але й лікувальна косметика,

дитяче харчування та засоби по догляду за хворими. У мережі аптек постійно проводяться акції. Це проявляється у тому, що певний набір препаратів, які не потребують рецепта лікаря та інша продукція аптек відпускається певний час за зниженою ціною. Зазначимо, що вже довгий час діють соціальні програми для пенсіонерів.

Слід зазначити що фірма займається не лише торгівлею, але й власним виробництвом, так до її складу входить Золочівський завод з виробництва цегли.

Харківський цегельний завод № 1 розташований на окраїні п. Золочів в 4 км від залізничної станції. Цех має одну технологічну лінію, на якій виробляється цегла керамічна рядова повнотіла. Цех сезонної дії, початок сезону – квітень, кінець сезону – жовтень.

Він працює на сировині золочівського родовища. Територія цеху становить 14 га, у тому числі 6 га кар'єру. При цьому слід зазначити, що будівельні матеріали (цегла) орієнтовані в основному на золочівський та харківський ринок.

Зазначимо, що починаючи з 2010 року фірма почала займатися новими видами діяльності, такими як: виробництвом парфумерних та косметичних засобів; оптовою торгівлею взуттям; оптовою торгівлею будівельних засобів; дослідженням кон'юнктури ринку; та наданням інших комерційних послуг.

SWOT- аналіз приватної фірми "Гамма-55" наведено у табл. 20.

Таблица 20

SWOT-аналіз ПФ "Гамма-55"

Сильні сторони:	Можливості:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість послуг та товарів. 2. Чуттєвість до споживача. 3. Наладжені відносини з постачальниками та партнерами. 4. Великий досвід функціонування. 5. Багатопрофільна діяльність. 6. Постійний розвиток та розширення. 7. Достатні фінансові ресурси. 8. Збільшення вартості власного капіталу. 9. Зростання фінансових результатів діяльності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільно високий попит на медикаменти (для мережі аптек "9-1-1"). 2. Зростання попиту на якісні будівельні матеріали (для цегляного заводу). 3. Розвиток НТП. 4. Старіння нації (для мережі аптек). 5. Стійкий попит на всі види діяльності підприємства

Слабкі сторони:	Загрози:
1. Тенденція збільшення зносу основних засобів. 2. Відсутня ефективна мотивація персоналу. 3. Відсутність належної уваги питанням стратегічного планування. 4. Висока плінність кадрів. 5. Недосконала маркетингова діяльність фірми	1. Висока конкуренція у всіх сферах діяльності фірми. 2. Недосконалість законодавства. 3. Інфляція. 4. Збільшення податкового тягаря для приватних фірм. 5. Заборона реклами ліків (для мережі аптек "9-1-1"). 6. Зростання цін на комунальні послуги (електроенергія, газ, опалення та ін.). 7. Низький рівень доходу населення 8. Наявність великої кількості альтернативних будівельних матеріалів. 9. Сезонний характер виробництва цегли

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні сформулювати місію та запропонувати стратегічний набір для кожного напрямку діяльності фірми.

Завдання 12.2. На ринку існує ряд фірм, які виробляють пилососи. У табл. 21 наведено характеристики моделей одного класу (у балах від 1 до 10 за оцінкою експертів).

Таблиця 21

Вихідні дані

Модель	Параметри (оцінка у балах)				
	Габарити	Загальна потужність	Різноманітність насадок	Якість фільтру	Ціна
Перша	5	6	7	4	7
Друга	7	5	8	6	4
Третя	4	8	6	5	8
Значущість показників	10	25	20	15	30

Завдання.

На основі зазначених характеристик моделей побудувати конкурентний профіль фірм і визначити їх конкурентний статус з позиції споживачів продукції. Які заходи треба вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 12.3. Група "КОНТІ" заснована в 1997 році, як закрите акціонерне товариство з найменуванням "Виробниче об'єднання "Київ-Конті". На сьогодні компанія входить до трійки лідерів українського кондитерського ринку, в десятку провідних кондитерів Східної Європи, а також в першу тридцятку світового рейтингу кондитерських виробників Global TOP – 100. На початку 2006 року Компанія змінює найменування на Закрите акціонерне товариство " Виробниче об'єднання "Конті".

У 2007 році Група "КОНТІ" вводить в експлуатацію виробничий комплекс на території Донецької кондитерської фабрики, який став одним з найбільших і найбільш передових за рівнем технічного оснащення в Східній Європі, починає будівництво в Макіївці найбільшого в кондитерській галузі автоматизованого логістичного центру, який був успішно введений в експлуатацію в 2008 році.

Наступним стратегічним кроком Групи "КОНТІ" став початок будівництва в 2008 році і введення в експлуатацію в 2009 році Курського логістичного комплексу. У 2009 році склад фабрик КОНТІ поповнився Фабрикою Фасування кондитерських виробів, для функціонування якої був побудований і введений в експлуатацію цех упаковки з адміністративно-побутовими приміщеннями на території Макіївки.

У 2011 році запуск великий виробничо-адміністративний комплекс компанії в Курську, виробничий потенціал якого дозволяє Групі "КОНТІ" збільшити випуск кондитерської продукції в Росії більш ніж в два рази.

У березні 2011 року Компанія стає Приватним акціонерним товариством "Виробниче об'єднання "Конті".

Виробничі активи Групи: Донецька, Костянтинівська, Горлівська кондитерські фабрики, фабрика фасування кондитерських виробів (м. Макіївка) в Україні і дві Курських кондитерських фабрики – в Росії.

Система менеджменту якості підприємства підтверджена сертифікатом за стандартом ISO 9001:2008 та ISO 22000: 2005 (системи безпеки харчових продуктів). Всі кондитерські вироби компанії "КОНТІ" промарковані знаком "Без ГМО". Продукція експортується в усі країни СНД.

Основні ТМ Групи "КОНТІ": AMOUR (шоколадні цукерки EsfeRo, шоколадна плитка AMOUR, шоколад в ригелях Dolci, горіхи в шоколаді AMOUR) і Bonjour – десерт, а також "Супер-Контік", "Беліссімо", "Мамулін торт", BisKonti, "Джек " і "Золота Лілія ".

Частка групи "КОНТІ" в загальному обсязі виробництва кондитерських виробів в Україні становить 14 %. Щомісяця на фабриках групи виробляється 16 тис.т продукції (близько 11 тис. – в Україні, 5 тис. – в Росії). В асортименті виробів компанії – шоколадні цукерки, печиво, десерти, шоколадно-вафельні торти, батончики, вафлі, карамель, драже, мармелад, крекер, пралінові цукерки (серед найбільш відомих ТМ – "Беліссімо", "Бонжур", "Супер – Контік" та ін.)

Система менеджменту якості підприємства підтверджена сертифікатами за версією ISO 9001: 2000 і HACCP (системи безпеки харчових продуктів). Число співробітників групи – понад 10 тис. осіб.

Група "КОНТІ" веде активну інвестиційну політику, завдяки чому є одним з лідерів кондитерського ринку, що динамічно розвивається і має можливість впроваджувати інноваційні технології у всіх сферах діяльності – виробництві, логістиці, ІТ і так далі.

Основне джерело фінансування інвестицій – позикові кошти. Залучення позикових коштів здійснюється переважно на українському і російському ринках капіталу. Компанія має бездоганну кредитну історію і пишається своєю співпрацею з такими фінансовими партнерами як Укресімбанк, СБЕРБАНК РОСІЇ, ПУМБ, Райффайзен Банк Аваль.

Компанія постійно здійснює реструктуризацію асортименту своєї продукції, проте робить це не спонтанно, а планомірно. За словами генерального директора компанії, "для кожної технологічної лінії існує довгостроковий план оновлення асортименту. Враховуючи швидко змінну ринкову кон'юнктуру, ми постійно розробляємо нові види продукції, які зможуть користуватися попитом на ринку в майбутньому. При цьому особливу увагу надаємо моніторингу життєвого циклу продуктів".

У компанії щиро переконані, що на кондитерські вироби існує мода. І, як правило, досвід показує, що модними вироби продовжують залишатися приблизно протягом двох років з початку випуску. Це не означає, що через два роки виріб помре, є багато прикладів кондитерських "довгожителів". Після виходу на ринок нового продукту необхідно відразу починати збір інформації про нього, постійно вивчати зміни властивостей продукту за різних умов зберігання. На наступному етапі потрібно провести ретельну оцінку накопиченої інформації, щоб у разі потреби своєчасно внести корективи в технологічні і маркетингові схеми. Будь-який правильно спроектований виріб два роки "працює" спокійно. Попереджувачий удар потрібно робити на межі закінчення цього терміну: оцінити конкурентоспроможність окремих модифікацій продукту і своєчасно замінити "аутсайдера" на новий виріб – тобто реалізувати технологічну інновацію.

Стратегія донецьких кондитерів достатньо амбіційна: орієнтація на розробку проривних інновацій і формування попиту на таку продукцію. На рівні технології – це впровадження устаткування, яке часто не має аналогів в Україні, а на рівні маркетингу – інформування споживачів про нову продукцію і створення її "просунутого іміджу".

Процедура довгострокового планування науково-технічного розвитку в Групі виглядає таким чином. Існуючий у компанії могутній аналітичний підрозділ постійно проводить моніторинг ринку на предмет появи продуктів-новинок, оцінює попит і перспективність цих розробок, можливість і доцільність проведення досліджень у цьому напрямі. А паралельно технологи експериментують з можливостями устаткування і сировини. Наприклад, для випуску цукерок "Беліссимо" довелося "умовляти" постачальників устаткування модернізувати техніку і додати нові, ексклюзивні опції.

У компанії постійно діє робоча група, що складається з керівників департаментів, яка розробляє основні положення інноваційної стратегії підприємства (одного з кубиків загальнокорпоративного стратегічного плану). Це рамковий документ "конкретизується" в окремих інноваційних проектах. Основний упор робиться на оцінку ризиків.

База успішності інноваційної політики – комбінація "правильного персоналу" і "правильного устаткування", що використовується в бізнес-процесах. Продуктові інновації не можуть впроваджуватися відособлено, необхідний комплексний підхід, який передбачає модернізацію технологічного процесу. Особливе значення має "мозковий центр" інноваційного процесу – науково-технічний департамент. Усі роботи в рамках інноваційного циклу плануються і виконуються як єдина комплексна програма силами спеціально створеної проектної групи.

Керівником проектної групи традиційно є директор по виробництву, оскільки на цьому рівні йдеться не про генерацію ідей, а про їх практичне втілення. Його основні задачі – розробка концепції, розподіл робіт, встановлення звітності, введення системи контролю, оцінка тривалості окремих робіт, календарне планування, контроль виконання графіка, оцінка і прогнозування витрат, формування бюджету, контроль витрачання ресурсів, управління персоналом.

Завдання.

Назвати конкурентні переваги, які має в своєму розпорядженні компанія? Класифікувати їх за групами і обґрунтувати свою відповідь. Які ризики очікують підприємство?

Практичні завдання за темою 13

"Загальна характеристика функціональної стратегії"

Завдання 13.1. Державне підприємство Караванський спиртовий завод було побудоване в 1836 році поміщиком Духовським у мальовничому куточку Харківщини і мало назву "Винокурня". Це було малопотужне підприємство по виробництву 80 дал. спирту на добу. Сировиною для виробництва спирту була картопля.

За всі роки існування на підприємстві постійно проводилися реконструкція всіх виробничих дільниць, механізація і автоматизація виробничих процесів і вантажно-розвантажувальних робіт, впроваджувались нові технології, які сприяли підвищенню економного використання сировини, матеріалів та паливно-енергетичних ресурсів.

Нині, державне підприємство Караванський спиртовий завод, це високо розвинуте промислове підприємство потужністю 3 000 дал. спирту на добу. Незважаючи на складну ситуацію в Україні, підприємство працює над збільшенням обсягу виробництва продукції та покращенням її якості.

Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво та реалізація: спирту етилового ректифікованого; фракції головної етилового спирту; сивушного масла; спирту етилового ректифікованого денатурованого для парфумерно-косметичної продукції; діоксиду вуглецю; етанолу-сирцю; біогазу.

Географічне положення Караванського спиртзаводу в екологічно чистому районі й існуюча технологія виробництва дозволяють виготовляти спирт високої якості "Люкс". Сировиною для виготовлення продукції спиртзаводу є фуражне зерно. Завод здійснює закупівлю фуражного зерна через тендер і співпрацює з різними постачальниками Харківської, Полтавської і інших областей України. Останні два роки спиртзавод встановив стабільні відносини із одним постачальником – приватним підприємством "АГРОПОСТАВКА ПЛЮС" м. Харкова.

ДП Караванський спиртовий завод є підприємством, заснованим на державній власності, воно входить до складу Державного концерну спиртової та лікєро-горілчаної промисловості (концерну "Укрспирт"), і підпорядковане Міністерству аграрної політики України.

У Харківській області працюють чотири спиртових заводи: два із них (Караванський і Артемівський) у якості сировини використовують зерно, а 2 інших (Івашківський і Дублянський) використовують у якості сировини меласу.

ДП Караванський спиртзавод займає 2,5 % українського ринку спирту.

ДП Караванський спиртовий завод, що має більш ніж віковий досвід виробництва спирту, протягом багатьох років плідно співпрацює з багатьма вітчизняними і зарубіжними партнерами на взаємовигідних умовах, пропонуючи на ринку високоякісну, екологічно чисту продукцію – спирт етиловий ректифікат "Люкс" із зернової сировини, а також має можливість виробляти спирт питний, реалізація якого здійснюється тільки за межі України.

Спирт-ректифікат "Люкс" користується великим попитом лікеро-горілчаних заводів для виробництва алкогольних напоїв вищої якості.

SWOT-аналіз ДП Караванський спиртзавод наведено у табл. 22.

Таблиця 22

SWOT-аналіз ДП Караванський спиртзавод

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Швидке зростання ринку. • Послаблення позицій підприємств-конкурентів. • Встановлення єдиних цін на спиртову продукцію. • Можливість скорочення тіньового обороту спиртової продукції. • Постійний попит на продукцію 	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Позитивний імідж підприємства. • Наявність товарного та фірмового знаків. • Добре налагоджена технологія виробництва. • Автоматизоване виробництво. • Наявність висококваліфікованого персоналу. • Високий рівень якості продукції. • Вигідне географічне положення. • Врахування екологічного аспекту виробництва
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неприятливі законодавчі зміни (торгова політика). • Неприятлива зміна курсів іноземних валют, торговельної політики урядів країн-партнерів. • Слабка консолідація галузі. • Підвищення процентних ставок на кредитні ресурси. • Неприятливі погодні умови. • Підвищення цін на сировину. • Відміна державного замовлення на продукцію. • Розвиток НТП. • Високий рівень конкуренції з боку зарубіжних виробників 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Застаріле устаткування (коефіцієнт зносу складає 52%). • Перевищення темпів росту заробітної плати над ростом продуктивності праці. • Рівень використання виробничих потужностей підприємства складає 55%. • Неєфективна політика мотивації. • Збільшення матеріаломісткості та фондомісткості. • Фінансова стійкість підприємства недостатньо оптимальна. • Не приділяється увага підвищенню рівня компетентності персоналу підприємства

Основними споживачами спирту-ректифікату є лікєро-горілочні заводи а також аптечні склади, підприємства машинобудівництва, оборони, харчової, парфумерної промисловості, і інші.

Завдання.

Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні запропонувати функціональні стратегії, які доцільно обрати підприємству.

Практичні завдання за темою 14

"Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства"

Завдання 14.1. За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії диференціації до стратегії переваги у витратах (табл. 23).

Таблиця 23

Вихідні дані

Показник	Стратегія диференціації	Стратегія "переваги в витратах"
Обсяги реалізації продукції, шт	1 500	1 600
Максимально припустимий рівень ціни, грн/шт	84,0	x
Собівартість продукції грн/шт	80,0	78,0

Завдання.

Визначити максимально припустимий розмір збільшення прибутку від продажу всього обсягу продукції в гривнях та відсотках при переході до нової стратегії за умови збереження рівня рентабельності одиниці продукції без додаткових інвестицій.

Завдання 14.2. Підприємство аналізує стратегічні зони господарювання з метою вибору найбільш прийнятних. У табл. 24 наведено дані щодо наявних СЗГ у 2013 р. та у табл. 25 – прогнозні дані щодо СЗГ на 2016 р.

Дані щодо СЗГ

Розмір ринків	Номер СЗГ	Характеристика ринку	Частка ринку (ЧР)	Конкурентний статус (КС)	Фаза ЖЦ СЗГ	Прибутковість
15 00 ум. од.	СЗГ 1	зростаючий	0,3	дуже високий	2 фаза зростання	висока
800 ум. од.	СЗГ 2	стабільний	0,9	дуже високий	зрілість	висока
1 200 ум. од.	СЗГ 3	стабільний	0,7	середній	зрілість	висока
2 000 ум. од.	СЗГ 4	стабільний	0,8	високий	зрілість	висока

Дані щодо СЗГ

Розмір ринків	Номер СЗГ	Характеристика ринку	ЧР	КС	Фаза ЖЦ СЗГ	Імовірність досягнення ЧР	Прибутковість
1 300 ум. од.	СЗГ 5	Зростаючий	0,45	Середній	Зародження	0,40	Середня
800 ум. од.	СЗГ 6	Зростаючий	0,2	Високий	1 фаза зрост.	0,65	Висока
1 600 ум. од.	СЗГ 7	Зростаючий	0,4	Дуже високий	1 фаза зрост.	0,55	Висока
2 100 ум. од.	СЗГ 8	Стабільний	0,3	Дуже високий	2 фаза зрост.	0,60	Дуже високий

Завдання.

Проаналізувати позиції окремих СЗГ на основі побудови матриці балансу "життєвих циклів" СЗГ. На основі отриманих результатів сформувати портфель підприємства (за умови, що у 2016 р. фірма може здійснювати діяльність не більше ніж у п'яти СЗГ).

Завдання 14.3. За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії диференціації до стратегії оптимальних витрат. Вихідні дані наведено у табл. 26.

Таблиця 26

Вихідні дані

Показник	Стратегія диференціації	Стратегія оптимальних витрат
Обсяги реалізації продукції, тис. од	3 000	3 500
Максимально припустимий рівень ціни, грн/од	55,0	52,0
Собівартість продукції, грн/од	50,0	x

Завдання.

Визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку зі оптимізацією витрат за умови збереження рівня рентабельності одиниці продукції без додаткових інвестицій.

Практичні завдання за темою 15

"Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні"

Завдання 15.1. Підприємство А впроваджує у свою діяльність концепцію стратегічного управління. Рівень розвитку елементів системи управління оцінюється за допомогою їх приватних характеристик.

Інформаційне забезпечення (І): повнота інформації щодо внутрішніх і зовнішніх чинників; достовірність одержуваних даних; релевантність інформації по відношенню до проблеми; своєчасність надходження даних.

Кадри управління (К): достатність за чисельністю; рівень кваліфікації управлінських працівників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал працівників апарату управління; ставлення персоналу до змін; перспективність мислення керівних працівників; готовність ризикувати керівників різних рівнів.

Структурно-функціональне забезпечення (СФЗ): ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості поділу функцій; відповідність функціональної спеціалізації управлінської діяльності; налагодженість міжфункціональних зв'язків.

Техніка та технологія управління (Т): ступінь забезпеченості організаційної технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення.

Методи управління (М): відповідність цілям і завданням організації; ступінь впливу на інтереси працівників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності.

Результати оцінки елементів системи управління з погляду їх готовності до впровадження стратегічного управління на підприємстві наведено у табл. 27.

Таблиця 27

Оцінка стану елементів системи управління підприємством

Етапи вибору базової стратегії підприємства	Оцінка елементів системи управління				
	І	К	СФЗ	Т	М
Діагностика внутрішньої середовища (SWOT-аналіз)	0,65	0,55	0,75	0,80	0,71
Аналіз та оцінка впливу зовнішнього середовища	0,67	0,77	0,80	0,83	0,64
Постановка проблеми	0,72	0,60	0,85	0,87	0,66
Розробка варіантів стратегії	0,55	0,63	0,68	0,78	0,65
Прийняття рішення	0,62	0,58	0,70	0,87	0,71
Реалізація рішення	0,58	0,62	0,72	0,90	0,65
Контроль та оцінка результатів	0,75	0,56	0,57	0,82	0,68

Завдання.

1. Розрахувати середнє значення встановлених характеристик за елементами системи управління (по вертикалі) та за кожним етапом прийняття управлінського рішення (по горизонталі).

2. Визначити стратегію послідовного перетворення системи управління на основі загальної оцінки її стану.

Рекомендована література

Основна

Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Г. О. Селезньова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 240 с.

Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.

Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Додаткова

Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. ; за ред. В. О. Василенка – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.

Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Гра-фічне моделювання : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М. : ЗАО "Изд. "Экономика", 2004. – 478 с.

Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: навч. дис. лекцій / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием : стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; Пер. з англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів напряму підготовки
6.030504 "Економіка підприємства"
всіх форм навчання**

Укладачі: **Селезньова** Галина Олександрівна
Запащук Лариса Володимирівна

Відповідальний за випуск *Афанасьєв М. В.*

Редактор *Промський М. Н.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 109.

Підп. до друку 02.03.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 4,0. Обл.-вид. арк. 5,0. Тираж 50 прим. Зам. № 12.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А
*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*