

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи з дисципліни

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Харків – 2015

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано і друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 5 березня 2015 р., протокол № 8.

Рекомендуються для студентів напряму 6.030504 «Економіка підприємства» та 6.030507 «Маркетинг» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» усіх форм навчання.

Укладачі:

доценти І.В. Воловельська,
В.О. Маслова

Рецензент

доц. Ю.М. Уткіна

ЗМІСТ

Вступ	4
Завдання до контрольної роботи	5
Перелік питань курсу для виконання контрольної роботи	7
Задача 1	10
Задача 2	11
Задача 3	12
Задача 4	15
Задача 5	16
Задача 6	18
Задача 7	21
Задача 8	23
Задача 9	26
Задача 10	28
Вимоги до оформлення контрольної роботи	30
Вимоги до захисту контрольної роботи та іспиту	31
Список літератури	32

ВСТУП

Предметом вивчення курсу «Стратегія підприємства» є методологія формування стратегії підприємства.

Основні завдання полягають у вивченні методології розроблення стратегій підприємства та вибору стратегічних альтернатив; набутті навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодінні методом портфельного аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем.

Мета контрольної роботи – вивчення загальнотеоретичних основ стратегічного управління та місця стратегічного планування в системі управління підприємством; набуття практичних навичок у вирішенні питань, пов'язаних з розробленням та реалізацією стратегії підприємства в умовах нестабільності та невизначеності навколишнього середовища на підставі сучасної методики аналізу середовища та розроблення стратегії підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- знати: основи процесів формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, вибору стратегії діяльності та її реалізації;
- вміти: обґрунтовувати вибір стратегії діяльності підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, портфельного аналізу корпорацій.

Методичною основою для виконання контрольної роботи є методичні вказівки, підручники, навчальні посібники з дисципліни «Стратегія підприємства», перелік яких наведено наприкінці даних методичних вказівок, а також статті у фахових економічних виданнях («Економіка України», «Економіст», «Фінанси України» та ін.).

Вихідні дані для свого варіанта студент визначає за допомогою таблиць 1 і 2.

ЗАВДАННЯ ДО КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота складається з двох розділів: теоретичного та практичного. Теоретичне завдання оформлюється у вигляді реферату за одним із обраних теоретичних питань, що наведені в таблиці 1. Остання цифра номера теоретичного питання має відповідати останній цифрі залікової книжки студента. Обсяг теоретичного завдання складає 5–6 сторінок (розкрити тільки ключові аспекти). Для розкриття і написання теоретичного питання студент повинен використати 3–4 джерела з відповідними посиланнями на них у тексті.

Практичне завдання являє собою розв'язання двох (або однієї ускладненої для варіанта 8) ситуаційних задач, пов'язаних з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища і з розробленням стратегії підприємства. Нумери практичних задач обираються згідно з таблицею 2.

Таблиця 1 – Теоретичні завдання за варіантами

Назва теми	Джерело для підготовки
1	2
1 Концепції розвитку перспективного планування	2,10,13,15
2 Прогнозування та його роль у плануванні діяльності підприємства	7,9,12,15
3 Зміст та призначення стратегії підприємства в умовах невизначеності навколишнього середовища	2,6,7,9,12,14,15
4 Стратегічний план діяльності підприємства та його складові	5,7,9,11,13,15
5 Взаємозв'язок між розробленням стратегії та структурою управління підприємством	2,3,7,9,13,15
6 Інформаційне забезпечення процесу розроблення стратегії на підприємстві	2,3,7,9,13,15
7 Мета аналізу зовнішнього середовища, його основні складові та типи	2,3,7,9,13,15
8 Реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища	2,5,7,9,12,15
9 Діагностика внутрішнього стану підприємства	3,12,15
10 SWOT-аналіз як етап стратегічного планування, його переваги та недоліки	5,7,9,11,12,15

Продовження таблиці 1

11 Місія як основна мета функціонування підприємства	9,11,12,15
12 Загальна характеристика корпоративної стратегії підприємства	5,7,9,12,15
13 Застосування портфельного аналізу в сучасних умовах господарювання	1,3,5,9,12,13,14,15
14 Використання матричних методів формування корпоративної стратегії підприємства	2,9,12,15
15 Застосування моделі Бостонської консалтингової групи, її переваги та недоліки	9,11,12,15
16 Призначення, переваги та недоліки моделі General Electric / McKinsey	2,9,11,12,15
17 Застосування матриці життєвого циклу бізнесу (модель Артура де Літла), її переваги та недоліки	9,11,12,15
18 Особливості стратегічної діагностики й оцінки підприємств середнього та малого бізнесу	4,11,15
19 Стратегічне управління диверсифікованими підприємствами	5,9,12,15
20 Загальна характеристика ділової стратегії та визначення конкурентних переваг підприємства	4,5,6,9,10,12,15
21 Модель розроблення стратегії бізнесу М. Портера	6,9,10,12,15
22 Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємств	4,9,10,12,15
23 Типи функціональних стратегій, їх загальна характеристика	3,5,7,8,9,12,14,15
24 Організація процесу розроблення функціональної стратегії	8,9,12,13,15
25 Стратегічні альтернативи та умови реалізації стратегії	2,7,9,12,13,15
26 Застосування експертних методів у стратегічному виборі	2,7,9,12,15
27 Управління стратегічними змінами на підприємстві	2,12,13,15
28 Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін	2,5,9,12,13,15
29 Завдання стратегічного контролю та оцінка виконання стратегії	7,9,11,12,15
30 Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління на підприємствах України	9,11,12,15

Таблиця 2 – Практичні завдання за варіантами

	Номер останньої цифри шифру залікової книжки студента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Номери ситуаційних задач	4;6	5;7	3;9	1;10	2;6	6;5	7;4	8	9;2	10;3

Перелік питань курсу для виконання контрольної роботи

- 1 Мета вивчення дисципліни.
- 2 Поняття стратегії.
- 3 Співвідношення понять стратегії, політики, тактики.
- 4 Класифікація стратегій.
- 5 Чотири фази еволюції систем планування.
- 6 Минуле та сучасне перспективного планування в Україні.
- 7 Поняття стратегічного плану діяльності підприємства.
Структура стратегічного плану.
- 8 Тактичний та оперативний плани як складові стратегічного плану підприємства. Три основні підходи до формування стратегічного плану: «від досягнутого», оптимізаційний, адаптаційний.
- 9 Декомпонування стратегічного плану та визначення показників поточних планів.
- 10 Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Ресурсний, функціональний та цільовий підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
- 11 Розробка стратегії та структури управління підприємством.
- 12 Функціональні служби підприємства в процесі розробки стратегії.
- 13 Місце та роль відділу стратегічного планування у формулюванні стратегії підприємства.
- 14 Суть та значення місії для підприємства.
- 15 Поняття корпоративної стратегії як загальної стратегії діяльності підприємств.

16 Стратегія зростання і три основні її різновиди: стратегія інтенсивного зростання, стратегія інтеграційного зростання, стратегія диверсифікації.

17 Характеристика, переваги та недоліки стратегії вертикальної інтеграції.

18 Характеристика, переваги та недоліки стратегії диверсифікації.

19 Основні заходи здійснення диверсифікації підприємства.

20 Особливості диверсифікації у споріднені та неспоріднені галузі.

21 Стратегії стабілізації та скорочення діяльності.

22 Поняття корпоративного (господарського) портфеля.

23 Портфельний аналіз як інструмент стратегічного управління.

24 Методика портфельного аналізу.

25 Застосування матричних моделей для портфельного аналізу.

26 Матриця Бостонської консультативної групи. Матриці Мак-Кінзі, Артура де Літла та ін.

27 Переваги та недоліки матричних моделей.

28 Оцінка збалансованості портфеля.

29 Чотири базові стратегії, що застосовуються при розробленні портфеля: збільшення частки ринку, збереження частки ринку, збирання врожаю, скорочення.

30 Конкурентна (бізнесова) та функціональні стратегії як компоненти корпоративної стратегії підприємства.

31 Поняття конкурентної стратегії та конкурентних переваг підприємства.

32 Модель Портера розроблення стратегії бізнесу.

33 Класифікація стратегій за М. Портером (лідерство за затратами, диференціація, фокусування).

34 Критерії вибору та ризику базових стратегій Портера. Структура галузі та вибір стратегії.

35 Суть та призначення функціональних стратегій.

36 Типи функціональних стратегій, їх загальна характеристика.

37 Взаємозв'язок функціональних стратегій.

- 38 Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
- 39 Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва та малого бізнесу.
- 40 Поняття глобальної та багатонаціональної стратегій підприємств.
- 41 Методики розроблення та оцінки ефективності стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
- 42 Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
- 43 Стратегічні альтернативи.
- 44 Розроблення альтернативних варіантів стратегічних дій.
- 45 Обмеження у формулюванні стратегій.
- 46 Критерії вибору стратегії та їх ранжування.
- 47 Порівняння ризику та ефекту при розробленні стратегії.
- Оцінка альтернативних стратегій за виробленими критеріями.
- 48 Експертні методи у стратегічному виборі.
- 49 Суть експертних методів прийняття стратегічних рішень, їх переваги та недоліки.
- 50 Суть та завдання стратегічного контролю.
- 51 Порівняльна характеристика тактичного та стратегічного контролю.
- 52 Етапи та періодичність проведення стратегічного контролю.
- 53 Оцінка виконання стратегії.
- 54 Сканування процесу виконання стратегії та фіксування отриманих результатів.
- 55 Визначення типу та причин відхилень.
- 56 Типи корекційних дій та їх вибір залежно від результатів контролю за виконанням стратегії.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1

Використовуючи інформацію про зовнішнє середовище машинобудівного підприємства (таблиця 1.1), визначте вплив факторів макросередовища на це підприємство. Запропонуйте у вигляді висновків конкретні дії підприємства, виходячи із впливу наведених факторів.

Таблиця 1.1 – Фактори макросередовища підприємства

Група факторів	Фактор	Вплив
1 Розвиток економіки	1.1 Інфляція	
	1.2 Зростання безробіття	
	1.3 Дефіцит державного бюджету	
	1.4 Встановлення високих податкових ставок	
	1.5 Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	
	1.6 Повне підвищення рівня освіти	
	1.7 НТП у сфері виробництва	
2 Державне регулювання економіки	2.1 Недосконала законодавча база	
	2.2 Антимонопольна політика	
	2.3 Регулювання експорту – імпорту	
	2.4 Соціальний захист споживачів	
3 Природне середовище	3.1 Географічне положення	
	3.2 Географічні ринки збуту	
4 Випадок	4.1 Стихійні лиха, війна	
	4.2 Винахід товарів - субститутів	

Методичні вказівки до розв'язання задачі 1

Для розв'язання задачі необхідно до графи "Вплив" вписати, які наслідки може мати той чи інший фактор для підприємства, виходячи з поточної ситуації, що склалася в Україні та за її межами (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори макросередовища підприємства (приклад)

Група факторів	Фактор	Вплив
1 Розвиток економіки	1.1 Інфляція	<i>Втрата частки ринку або втрата прибутку (якщо зростає ціна на продукцію, можна втратити покупців, частку ринку; якщо підприємство не хоче втрачати покупців, то не підвищує ціни на продукцію, але частково чи повністю втрачає прибуток через підвищення собівартості)</i>

У контрольній роботі бажано у графу "Вплив" вписувати коротку характеристику наслідків ("втрата частки ринку або втрата прибутку"), але під час захисту роботи мати можливість пояснити зроблений висновок ("якщо зростає ціна на продукцію, можна втратити покупців, частку ринку; якщо підприємство не хоче втрачати покупців, то не підвищує ціни на продукцію, але частково чи повністю втрачає прибуток через підвищення собівартості").

Висновки щодо конкретних дій підприємства необхідно формулювати, враховуючи сучасний стан машинобудівної галузі України.

Задача 2

Використовуючи інформацію про мікросередовище приладобудівного підприємства (таблиця 2.1), визначте вплив на нього факторів мікросередовища. Запропонуйте конкретні дії підприємства, виходячи із впливу наведених факторів.

Таблиця 2.1 – Фактори мікросередовища приладобудівного підприємства

Група факторів	Фактор	Тенденція зміни фактора	Вплив
1	2	3	4
1 Постачальники	1.1 Постачання енергоносіїв, матеріалів	Подорожчання матеріалів, енергоносіїв	
	1.2 Постачання фінансових ресурсів	Підвищення ставок за кредит	

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
2 Клієнти	2.1 Великі підприємства космічних апаратів України, Росії	Зростання попиту	
	2.2 Ринок товарів народного споживання	Зменшення попиту через наявність удосконалених зарубіжних аналогів	
	2.3 Ринок приладобудування	Стабільний та зростаючий попит	
3 Конкуренти	3.1 Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринку галузі ракетобудування	Невелика конкуренція	
	3.2 Конкуренція при виробництві товарів народного споживання	Значна конкуренція	
	3.3 Конкуренція на ринку товарів приладобудування	Невелика конкуренція	
4 Кредитори	4.1 Внутрішні кредитори	Підвищення ставок за кредит	

Методичні вказівки до розв'язання задачі 2

Задача 2 виконується аналогічно задачі 1 (див. методичні вказівки до розв'язання задачі 1).

Задача 3

Використовуючи вихідні дані задачі 4 (таблиці 4.1,4.2), побудуйте матриці можливостей за формою таблиці 3.1 і загроз (таблиця 3.2) та складіть профіль зовнішнього середовища (таблиця 3.3). Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії підприємства.

Таблиця 3.1 – Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Поле 1 (високої ймовірності та сильного впливу)	Поле 2	Поле 3
Середня	Поле 4	Поле 5	Поле 6
Низька	Поле 7	Поле 8	Поле 9

Таблиця 3.2 – Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	„Легкі удари”
Висока	Поле 1 (високої ймовірності та руйнування)	Поле 2	Поле 3	Поле 4
Середня	Поле 5	Поле 6	Поле 7	Поле 8
Низька	Поле 9	Поле 10	Поле 11	Поле 12

Таблиця 3.3 – Профіль середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості $D = A * B * C$
1				
2				
3				
:				

Методичні вказівки до розв’язання задачі 3

Для заповнення таблиць 3.1 і 3.2 необхідно з таблиці 4.2 (задача 4) всі можливості (загрози) записати у відповідні поля матриці можливостей (матриці загроз), враховуючи внутрішній стан підприємства (таблиця 4.1, задача 4).

Наприклад, така загроза, як "Підвищення тарифів на енергоносії" може мати для підприємства наслідки критичного стану, оскільки на ньому використовується обладнання великої

енергомiсткостi. Ймовiрнiсть реалiзацiї загрози – висока¹. Тому загрозу "Пiдвищення тарифiв на енергоносiї" необхідно вписати в поле 2 матрицi загроз.

Для складання профiлю середовища (таблиця 3.3) необхідно внести у графу „Фактор середовища” можливостi, що потрапили на поля 1,2,4 матрицi можливостей (таблиця 3.1), якi мають велике значення для пiдприємства, i їх потрiбно обов’язково використати, а також загрози, що потрапили на поля 1,2,5 матрицi загроз (таблиця 3.2), якi є дуже небезпечними для пiдприємства. Таким чином, максимальна кiлькiсть факторiв, що потраплять до профiлю середовища, дорiвнює шести (якщо всi вiдповiднi поля матриць заповненi).

Кожному фактору середовища, що потрапили до таблицi 3.3, експертним шляхом (тобто на думку студента) дається оцiнка:

1 Важливостi для галузi (А) за шкалою: 3 – велика, 2 – середня, 1 – слабка.

2 Впливу на пiдприємство (В) за шкалою: 3 – вiдчутний, 2 – середнiй, 1 – слабкий, 0 – вiдсутнiсть впливу.

3 Спрямованiсть впливу (С) за шкалою: (+1) – позитивний, (-1) – негативний.

За результатами iнтегральних оцiнок ступеня важливостi факторiв для пiдприємства (D) робляться висновки щодо рекомендованої стратегiї подальшого розвитку пiдприємства. Рекомендована стратегiя базується на тому факторi можливостi чи загрози, який має найбільше значення показника D за модулем.

¹ Для визначення ймовiрностi використання можливостi або реалiзацiї загрози необхідно використовувати поточну ситуацiю, що склалася в Україні та за її межами.

Задача 4

Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози приладобудівного підприємства, наведену в таблицях 4.1, 4.2, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегії для кожного поля).

Таблиця 4.1 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Виробництво	Низькі витрати на одиницю продукції	Велика енергомісткість обладнання
2 Фінансовий стан	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	Наявність на балансі неприбуткових підприємств соціальної сфери
3 Маркетинг	Цінові переваги на зовнішньому ринку та монополія (на окремі товари) на внутрішньому	Дефіцит коштів для вивчення та дослідження ринку
4 Конкурентний потенціал	Наявність творчої активності персоналу	Невисока фондовіддача
5 Екологічність виробництва	Зменшення обсягів викидів у повітря	Збільшення обсягів стічних вод
6 Кадри	Компетентність персоналу	Висока плинність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу
7 Конкурентоспроможність продукції	На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні	Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції неконкурентоспроможні

Таблиця 4.2 – Загрози та можливості зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
1 Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин	1 Нестабільність в економіці
2 Невисока конкуренція за певними видами продукції	2 Високі податки
3 Зростання грошових доходів населення	3 Підвищення тарифів на енергоносії
4 Зростання ділової активності в країні	4 Зниження митних бар'єрів для імпортованих товарів
5 Стабільний та зростаючий попит на продукцію приладобудування	5 Підвищення ставок за кредит

Задача 5

Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства електротехнічної галузі, наведену в таблицях 5.1, 5.2, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегії для кожного поля).

Таблиця 5.1 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Виробництво	Можливість економії на масштабах	Застарілі виробничі потужності, високозатратні технології
2 Фінансовий стан	Відсутність заборгованості за кредитами	Низька рентабельність власного капіталу
3 Маркетинг	Різноманітність і якість асортименту виробів	Низький рівень передпродажного і післяпродажного обслуговування клієнтів
4 Кадри	Систематична робота з підвищення кваліфікації кадрів	Недосконала система оплати і стимулювання праці
5 Організація	Раціональна організаційна структура підприємства	Неефективний менеджмент

Таблиця 5.2 – Загрози та можливості зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
1 Підвищення купівельної здатності населення	1 Нестабільність грошової одиниці
2 Підвищення митних бар'єрів для імпортованих товарів	2 Підвищення податкового тиску
3 Розвиток інформаційних технологій	3 Зростання залежності від інновацій
4 Зростання інтересів споживачів до товарів підприємства	4 Підвищення конкуренції в галузі
5 Підвищення культурно-освітнього рівня населення	5 Зменшення народжуваності

Методичні вказівки до розв'язання задач 4-5

Матриця SWOT будується за такою формою (рисунок 5.1):

	Можливості:	Загрози:
	1 2 3 ...	1 2 3 ...
Сильні сторони: 1 2 3 ...	Поле 1	Поле 2
Слабкі сторони: 1 2 3	Поле 3	Поле 4

Рисунок 5.1

До граф "сильні сторони" та "слабкі сторони" підприємства з таблиці 4.1 (або таблиці 5.1 залежно від варіанта) заносяться відповідні дані внутрішніх умов діяльності підприємства, а до граф "можливості" та "загрози" з таблиці 4.2 або таблиці 5.2 заносяться відповідні дані зовнішніх умов. На перетині граф

(поле 1, 2, 3, 4) вписується рекомендована стратегія залежно від комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів (поле 1 – сильні сторони/можливості; поле 2 – сильні сторони/загрози; поле 3 – слабкі сторони/можливості; поле 4 – слабкі сторони/загрози).

Наприклад, за даними задачі 4 (рисунок 5.2):

	Можливості: 1 2 3 ...	Загрози: 1 Підвищення тарифів на енергоносії 2 Високі податки 3 ...
Сильні сторони: 1 2 3 ...		
Слабкі сторони: 1 Велика енергомісткість обладнання 2 Невисока фондовіддача 3		Рекомендована стратегія: <i>Перепрофілювання або реінвестування коштів в іншу галузь, що не потребує використання обладнання з високою енергомісткістю, або згортання бізнесу</i>

Рисунок 5.2

Аналогічно заповнюються інші поля.

Задача 6

Необхідно провести позиціювання в матриці SWOT-аналізу для компанії „Поліграфсервіс”, яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції (плакати, буклети, рекламні листівки, календарі тощо), попередньо зробивши аналіз співвідношення можливостей та загроз зовнішнього середовища й враховуючи, що сильні сторони компанії перевищують слабкі. Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії для компанії „Поліграфсервіс”.

Перелік зовнішніх можливостей та загроз включає п'ять факторів:

- 1) зростання / зниження ділової активності в країні;
- 2) зниження / зростання податкового тиску;
- 3) послаблення / посилення конкуренції;
- 4) зменшення / збільшення впливу теле- та радіореклами;
- 5) зменшення / збільшення вартості сировини і матеріалів.

Методичні вказівки до розв'язання задачі 6

Аналіз співвідношення можливостей та загроз виконується за формою таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз компанії „Поліграфсервіс”

Зовнішні можливості (М)				Зовнішні загрози (З)			
Фактори	M_i	P_{M_i}	$M_i * P_{M_i}$	Фактори	Z_i	P_{Z_i}	$Z_i * P_{Z_i}$
1				1			
2				2			
3				3			
4				4			
5				5			
Разом			М	Разом			З

До граф “Фактори” відповідних частин таблиці попарно вносяться можливості та загрози, наведені у вихідних даних задачі.

Студент самостійно визначає: 1) оцінки (M_i , Z_i); 2) ймовірності (P_{M_i} , P_{Z_i}) наведених факторів, враховуючи сучасні умови господарювання, що склалися в Україні.

1 Для кожного з п'яти факторів за 10-бальною шкалою вибирається певна оцінка, якою вимірюється ступінь важливості факторів: M_i та Z_i для можливостей та загроз відповідно, де i – номер фактора. При цьому необхідно виконувати умову, що $M_i = Z_i$. Тобто, якщо студент оцінив залежність діяльності підприємства від фактора “зростання ділової активності в країні”

у 2 бали, то фактор “зниження ділової активності в країні” має значення для підприємства, оцінене теж у 2 бали.

2 Для кожної пари можливостей та загроз визначаються ймовірності P_{M_i} та P_{Z_i} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$. Тобто, якщо студент оцінив ймовірність реалізації можливості “зростання ділової активності в країні” коефіцієнтом 0,7 (70 % зі 100 %, що відбудеться саме зростання ділової активності), то ймовірність появи загрози “зниження ділової активності в країні” має дорівнювати 0,3 ($0,7 + 0,3 = 1$).

Далі необхідно розрахувати загальні значення оцінок можливостей (М) і загроз (З) і порівняти їх між собою, щоб остаточно визначити позицію підприємства в матриці SWOT.

Загальна оцінка можливостей і загроз розраховується за формулами (6.1), (6.2):

$$M = \sum M_i * P_{M_i} ; \quad (6.1)$$

$$Z = \sum Z_i * P_{Z_i} \quad (6.2)$$

де $i = 1, 2, \dots, 5$.

Для проведення позиціонування будується матриця SWOT за такою формою (рисунок 6.1):

	Можливості ($M > Z$)	Загрози ($Z > M$)
Сильні сторони ($C > C_l$)	Поле 1	Поле 2
Слабкі сторони ($C_l > C$)	Поле 3	Поле 4

Рисунок 6.1

Визначивши співвідношення можливостей і загроз, а також маючи співвідношення сильних і слабких сторін підприємства (вихідні дані), студент заштриховує відповідне поле матриці і робить висновки щодо рекомендованої стратегії.

Задача 7

Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії „Поліграфсервіс”, яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції, використовуючи дані, наведені в таблиці 7.1. Визначте співвідношення сильних і слабких сторін компанії. Проведіть позиціонування в матриці SWOT, враховуючи, що загрози зовнішнього середовища перевищують можливості.

Таблиця 7.1 – Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили компанії

Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
	C _{к1}	C _{к2}	C _{к3}	C _{к4}	„Поліграфсервіс”	
					C _i	C _i – max C _{кij}
1 Прибутковість	4	6	5	7	8	
2 Репутація (імідж)	5	7	5	6	7	
3 Продуктивність	5	7	6	8	8	
4 Продукція	5	5	6	7	4	
5 Фінансові ресурси	5	5	6	7	6	
6 Виробничі потужності, будівлі і споруди	6	8	6	9	7	
7 Дослідження і впровадження новинок	6	8	8	7	5	
8 Організація фірми	6	5	4	6	7	
9 Трудові ресурси	4	6	7	8	9	
10 Соціальна відповідальність	7	5	8	10	6	
Конкурентна сила	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	C _{абс}

Методичні вказівки до розв’язання задачі 7

Звичайна оцінка конкурентної сили компанії „Поліграфсервіс” визначається як сума балів (ΣC_i) за всіма видами факторів, вибраними для аналізу. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили заданого підприємства зі звичайними оцінками конкурентної сили інших підприємств галузі дає можливість визначити, яку позицію на ринку займає дане підприємство (є лідером, належить до провідних підприємств, займає середню позицію, не є конкурентоспроможним).

Для визначення співвідношення слабких і сильних сторін підприємства використовується показник абсолютної конкурентної сили (C_{abc}). Якщо $C_{abc} > 0$, то переважають сильні сторони підприємства ($C > C_{sl}$). Якщо $C_{abc} < 0$, то переважають слабкі сторони підприємства ($C_{sl} > C$).

Абсолютна конкурентна сила (C_{abc}) підприємства визначається за формулою (7.1):

$$C_{abc} = \sum_{i=1}^n (C_i - \max C_{kij}), \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (7.1)$$

де C_i – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства, що досліджується;

C_{kij} – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Для проведення позиціювання будується матриця SWOT за такою формою (рисунок 7.1):

	Можливості ($M > Z$)	Загрози ($Z > M$)
Сильні сторони ($C > C_{sl}$)	Поле 1	Поле 2
Слабкі сторони ($C_{sl} > C$)	Поле 3	Поле 4

Рисунок 7.1

Визначивши співвідношення сильних та слабких сторін підприємства, а також маючи співвідношення можливостей та загроз зовнішнього середовища (вихідні дані), студент заштриховує відповідне поле матриці і робить висновки щодо рекомендованої стратегії.

Задача 8

Необхідно провести позиціювання в матриці SWOT-аналізу для підприємства „Промінь”, що спеціалізується на виробництві побутової техніки, попередньо зробивши: 1) аналіз співвідношення можливостей та загроз зовнішнього середовища; 2) оцінку сильних та слабких сторін підприємства за допомогою показників звичайної і абсолютної конкурентної сили. Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії для підприємства „Промінь”.

Вихідні дані

Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять факторів:

- 1) зростання / зниження купівельної спроможності населення в країні;
- 2) зниження / підвищення ставок за кредитами;
- 3) посилення / послаблення інтересу споживачів до національної торгової марки;
- 4) підвищення / зниження митних бар'єрів для імпортованих аналогів;
- 5) зростання / послаблення законодавчої стабільності.

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється в таблиці 8.1 за даними цієї ж таблиці.

Таблиця 8.1 – Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства

Фактор	Оцінка (0...10 балів)						
	C _{к1}	C _{к2}	C _{к3}	C _{к4}	C _{к5}	„Поліграфсервіс”	
						C _i	C _i – max C _{кij}
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Прибутковість	9	7	6	8	8	10	
2 Репутація (імідж)	7	6	5	5	7	8	
3 Продуктивність	7	8	4	6	5	8	
4 Продукція	8	6	7	8	7	9	
5 Фінансові ресурси	7	6	6	7	8	8	

Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6 Виробничі потужності, будівлі і споруди	9	5	5	7	6	8	
9 Трудові ресурси	8	7	4	9	7	8	
10 Соціальна відповідальність	9	6	5	6	6	9	
Конкурентна сила	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	C_{abc}

Методичні вказівки до розв'язання задачі 8

Аналіз співвідношення можливостей і загроз виконується за формою таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємства „Промінь”

Зовнішні можливості (М)				Зовнішні загрози (З)			
Фактори	M_i	P_{M_i}	$M_i * P_{M_i}$	Фактори	Z_i	P_{Z_i}	$Z_i * P_{Z_i}$
1				1			
2				2			
3				3			
4				4			
5				5			
Разом			M	Разом			Z

До граф “Фактори” відповідних частин таблиці попарно вносяться можливості та загрози, наведені у вихідних даних задачі.

Студент самостійно визначає: 1) оцінки (M_i , Z_i); 2) ймовірності (P_{M_i} , P_{Z_i}) наведених факторів, враховуючи сучасні умови господарювання, що склалися в Україні.

1 Для кожного з п'яти факторів за 10-бальною шкалою вибирається певна оцінка, якою вимірюється ступінь важливості факторів: M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i – номер фактора. При цьому необхідно виконувати умову, що $M_i = Z_i$. Тобто, якщо студент оцінив залежність діяльності підприємства від фактора “зростання ділової активності в країні” у 2 бали, то фактор “зниження ділової активності в країні”, що має значення для підприємства, оцінене теж у 2 бали.

2 Для кожної пари можливостей і загроз визначаються ймовірності P_{M_i} та P_{Z_i} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$. Тобто, якщо студент оцінив ймовірність реалізації можливості “зростання ділової активності в країні” коефіцієнтом 0,7 (70 % зі 100 %, що відбудеться саме зростання ділової активності), то ймовірність появи загрози “зниження ділової активності в країні” має дорівнювати 0,3 ($0,7 + 0,3 = 1$).

Далі необхідно розрахувати загальні значення оцінок можливостей (М) і загроз (З) і порівняти їх між собою.

Загальна оцінка можливостей і загроз розраховується за формулами (8.1), (8.2):

$$M = \sum M_i * P_{M_i} ; \quad (8.1)$$

$$Z = \sum Z_i * P_{Z_i}, \quad (8.2)$$

де $i = 1, 2, \dots, 5$.

Звичайна оцінка конкурентної сили підприємства „Промінь” визначається як сума балів ($\sum C_i$) за всіма видами факторів, вибраними для аналізу. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили заданого підприємства зі звичайними оцінками конкурентної сили інших підприємств галузі дає можливість визначити, яку позицію на ринку займає задане підприємство (є лідером, належить до провідних підприємств, займає середню позицію, не є конкурентоспроможним).

Для визначення співвідношення слабких і сильних сторін підприємства використовується показник абсолютної конкурентної сили (C_{abc}). Якщо $C_{abc} > 0$, то переважають сильні сторони підприємства ($C > C_{sl}$). Якщо $C_{abc} < 0$, то переважають слабкі сторони підприємства ($C_{sl} > C$).

Абсолютна конкурентна сила (C_{abc}) підприємства визначається за формулою (8.3):

$$C_{abc} = \sum_{i=1}^n (C_i - \max C_{kij}), \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (8.3)$$

де C_i – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства, що досліджується;

S_{Kij} – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Для проведення позиціонування будується матриця SWOT за такою формою (рисунок 8.1):

	Можливості ($M > Z$)	Загрози ($Z > M$)
Сильні сторони ($C > Cл$)	Поле 1	Поле 2
Слабкі сторони ($Cл > C$)	Поле 3	Поле 4

Рисунок 8.1

Визначивши співвідношення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також співвідношення сильних і слабких сторін підприємства, студент заштриховує відповідне поле матриці і робить висновки щодо рекомендованої стратегії.

Задача 9

Компанія „Мрія” володіє господарським портфелем з п’яти секторів бізнесу, що належить до різних галузей:

- 1 Підрозділ „Сяйво” (виробництво миючих засобів).
- 2 Підрозділ „Фасад” (виробництво керамічної плитки).
- 3 Підрозділ „Фарфор” (виробництво посуду).
- 4 Підрозділ „Стиль” (швейна фабрика).
- 5 Підрозділ “Перлина” (мережа ресторанів).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях та частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Показники темпів зростання ринків

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн	Відносна частка на відповідному ринку
підрозділ „Сяйво”	250	8 %	АТ “Ольвія”	180	?
підрозділ „Фасад”	700	15 %	АТ “Кераміка”	450	?
підрозділ „Фарфор”	85	3 %	АТ ”Український фарфор”	160	?
підрозділ „Стиль”	270	11 %	АТ “Зірка”	510	?
підрозділ “Перлина”	400	4 %	ТОВ “Казка”	300	?

Необхідно за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) визначити позиції секторів бізнесу компанії „Мрія” та розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Методичні вказівки до вирішення задачі 9

Модель БКГ являє собою матрицю розміром 2 x 2, на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рисунок 9.1).

По осі ординат (вісь Y) відкладається значення темпів зростання галузі (ринку), що відповідає досліджуваному сектору бізнесу (темпи зростання ринку наведені в таблиці вихідних даних).

По осі абсцис (вісь X) відкладаються конкурентні позиції підприємства (частка ринку) у даному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства у цьому секторі

бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента (необхідно визначити і записати в таблицю у відповідну графу).

Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає лише один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку (враховується не тільки обсяг продажу досліджуваного підприємства, а і його конкурентів).

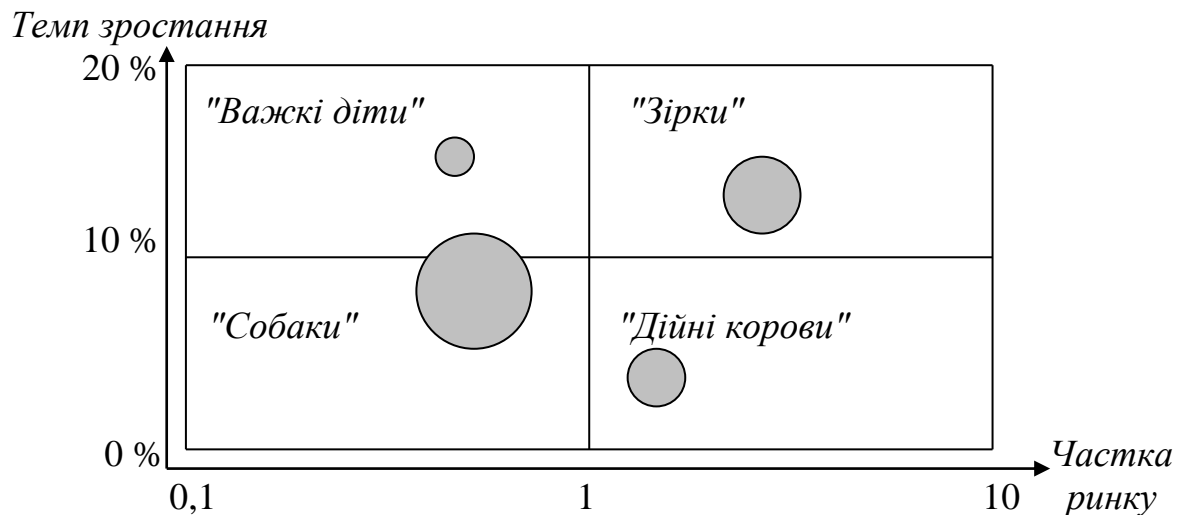


Рисунок 9.1

Задача 10

Проаналізуйте конкурентну позицію приватного підприємства, яке спеціалізується на дорожньо-будівельних роботах, та зробіть висновки щодо стратегічного розвитку підприємства в майбутньому на основі матриці McKinsey (таблиця 10.1).

Методичні вказівки до розв'язання задачі 10

Таблиця 10.1 – Оцінка привабливості галузі¹⁾

Параметри галузі	Відносна вага (V _i)	Оцінка привабливості (P _i)	Результат (V _i · P _i)
1 Зростання			
2 Технологічна стабільність			
3 Прибутковість			
4 Розмір			
Оцінка привабливості галузі			
¹⁾ при заповненні таблиці необхідно використовувати реальну інформацію щодо параметрів галузі та наявних факторів успіху			

При цьому сума присвоєних ваг факторів має дорівнювати рівня одиниці, а оцінка ринку за кожним із вибраних критеріїв надається від 1 до 5, де 1 – неприваблива галузь, а 5 – дуже приваблива.

Таблиця 10.2 заповнюється аналогічно.

Таблиця 10.2 – Оцінка конкурентної позиції підприємства в галузі

Фактори успіху	Відносна вага (V _i)	Оцінка привабливості (P _i)	Результат (V _i · P _i)
Якість продукції			
Частка ринку			
Науково-дослідний потенціал			
Витрати виробництва			
Оцінка конкурентної позиції підприємства в галузі			

Далі необхідно скласти матрицю і визначити, в якому із квадратів опиниться наше підприємство, що дає змогу в подальшому сформулювати стратегію. Матриця McKinsey будується за такою формою (рисунок 10.1):

		Конкурентна позиція		
		Хороша	Середня	Слабка
Привабливість галузі	Висока	Успіх	Успіх	Знак питання
	Середня	Успіх	Середній бізнес	Поразка
	Низька	Доходний бізнес	Поразка	Поразка

Рисунок 10.1

Після визначення відношення конкурентної позиції підприємства та привабливості галузі студенту необхідно заштрихувати відповідний квадрат матриці та зробити висновки щодо рекомендованої стратегії.

Вимоги до оформлення контрольної роботи

Контрольна робота оформлюється згідно з чинними стандартами на аркушах формату А4 за допомогою ПК (шрифт – 14 пт, інтервал – 1,5).

Загальний обсяг контрольної роботи має складати не більше 10 сторінок основного тексту.

У роботі таблиці, рисунки та сторінки необхідно пронумерувати, спочатку роботи викласти план, у кінці – надати перелік використаної літератури з вказівкою прізвища та ініціалів автора, назви книги чи статті з журналу або газети, місця та року видання, кількості сторінок.

Роботу слід підписати та поставити дату.

Вимоги до захисту контрольної роботи та іспиту

Оформлена відповідно до установлених вимог контрольна робота подається керівнику. Керівник перевіряє відповідність завдання змісту контрольної роботи, якість її розроблення та правильність оформлення. Зауваження керівник робить на сторінках тексту.

Недоліки, визначені в роботі, мають бути усунені до захисту. Робота допускається до захисту, якщо на ній позначка керівника «до захисту» чи «до захисту після доопрацювання».

Захист контрольної роботи відбувається у встановлені керівником терміни у формі відповідей студента на питання викладача за темою роботи. У відповіді студента має бути сформульовано мету і завдання контрольної роботи, шляхи вирішення поставлених завдань та висновки.

Результати захисту визначаються керівником. Захищена робота залишається на кафедрі для зберігання.

До складання іспиту необхідно відповісти на запитання або тестові питання за однією з тем і набрати не нижче 60 балів (задовільно).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / под ред. Ю.И. Каптуревского / И. Ансофф. – СПб.: Издательство „Питер”, 1999. – 416 с.
- 2 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
- 3 Герасимчук, В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст]: навч. посібник / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
- 4 Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
- 5 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 256 с.
- 6 Дикань, В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. – Харків: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.
- 7 Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст]: пер. с англ. / науч. ред. и авт. послесл. В. Припискова. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- 8 Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст]: пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.
- 9 Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2007. – 656 с.
- 10 Оберемчук, В.Ф. Стратегія підприємства [Текст]: короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 127 с.
- 11 Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст]: пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 380 с.
- 12 Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: навч. посібник / К.І. Редченко. – Вид. 2-ге, доп. – Львів: "Навчальний світ-2000", 2003. – 272 с.
- 13 Соболев, Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань,

А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: ООО "Олант", 2002. – 416 с.

14 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст]: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

15 Экономическая стратегия фирмы [Текст] / под ред. А.Г. Градова. – СПб.: Спец. лит., 1995. – 589 с.

