

Український державний університет залізничного транспорту

**Кафедра «Економіка і управління виробничим і комерційним
бізнесом»**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

*та завдання до контрольної роботи
з дисципліни „Стратегічне управління підприємством”
для студентів спеціальностей «Економіка підприємства» та
«Фінанси»
ОКР «спеціаліст» всіх форм навчання*

Харків – 2015

Методичні вказівки розглянуто й рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки і управління виробничим і комерційним бізнесом 2 квітня 2015 р., протокол № 10.

Методичні вказівки рекомендовано для студентів спеціальностей «Економіка підприємства» та «Фінанси» ОКР «спеціаліст» усіх форм навчання.

Укладачі:

Н.В. Якименко,
В.О. Зубенко,
Ю.А. Пługіна

Рецензент

доц. І.В. Токмакова

ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Тематика теоретичної частини контрольної роботи.....	4
Вимоги до виконання теоретичної частини контрольної роботи.....	5
Практична частина контрольної роботи.....	6
Завдання 1. Проведення PEST-аналізу підприємства.....	7
Завдання 2. Проведення SWOT-аналізу підприємства.....	13
Вимоги до оформлення й захисту контрольної роботи.....	24
Список літератури.....	28

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета контрольної роботи – закріплення знань студентів з дисципліни і розвиток умінь та навичок щодо використання методичного апарату стратегічного аналізу.

Контрольна робота включає теоретичну та практичну частини. Тематика теоретичної частини подана нижче. Практична частина включає два практичних завдання.

ТЕМАТИКА ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1 Управління організацією в умовах стратегічних несподіванок.

2 Аналіз стратегічних альтернатив.

3 Оцінка нестабільності середовища та вибір моделі стратегічного планування в організації.

4 Визначення напрямку розвитку організації: встановлення цілей.

5 Управління розвитком організації: напрями та методологія.

6 Стратегічний аналіз середовища організації при формуванні стратегії.

7 SWOT-аналіз інноваційних можливостей організації.

8 Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання організації.

9 Конкурентоспроможність та конкурентостійкість: шляхи досягнення.

10 Оцінка стратегічного потенціалу організації.

11 Оцінка конкурентоспроможності продукції організації.

12 Оцінка конкурентоспроможності організації.

13 Стратегічний аналіз конкурентної позиції організації.

14 Вибір позиції організації в конкурентній боротьбі.

15 Генерація стратегічних альтернатив організації методом Бостонської консалтингової групи.

16 Генерація стратегічних альтернатив організації методом «Дженерал Електрик – Мак-Кінсі».

- 17 Формування «стратегічного набору» організації.
- 18 Обґрунтування загальної стратегії розвитку організації.
- 19 Обґрунтування конкурентної стратегії організації.
- 20 Формування та реалізація бізнес-стратегії розвитку організації.
- 21 Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку організації.
- 22 Формування та реалізація виробничої стратегії розвитку організації.
- 23 Формування та реалізація фінансової стратегії розвитку організації.
- 24 Формування та реалізація кадрової стратегії розвитку організації.
- 25 Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку організації.
- 26 Стратегії розвитку малого бізнесу.
- 27 Стратегії виживання організації в умовах кризи.
- 28 Розробка стратегічного плану розвитку організації.
- 29 Стратегічна програма як інструмент реалізації стратегії організації.
- 30 Стратегічна діагностика внутрішнього середовища організації.
- 31 Стратегічний аналіз потенціалу ринку.
- 32 Роль людського фактора в реалізації стратегії організації.
- 33 Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії організації.
- 34 Реалізація стратегії та контроль за її виконанням.
- 35 Стратегічна діагностика зовнішнього середовища організації.

ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1 Номер тематичного завдання до виконання теоретичної частини контрольної роботи відповідає порядковому номеру студента в журналі.

2 Матеріал повинен бути викладений ясно, послідовно, логічно, доступно для розуміння, але без спрощення, без втрати строгості наукового викладення.

3 Обсяг теоретичної частини повинен становити 10-15 сторінок.

4 Обов'язково необхідно включити огляд новітніх літературних даних з обраної проблематики (мінімум 10 джерел, перевага надається монографіям, навчальним посібникам, науковим статтям фахових видань (www.nbuv.gov.ua)).

5 План теоретичної частини контрольної роботи повинен бути погоджений з викладачем.

6 Після написання теоретичної частини контрольної роботи студент надає матеріали викладачеві для перевірки, після чого виправляє вказані недоліки, за їх наявності.

7 Захист теоретичної частини контрольної роботи відбувається шляхом доповіді. Доповідь має бути змістовним вираженням теоретичних положень контрольної роботи, тривати не більше п'яти хвилин, містити актуальність, стисле розкриття тематики роботи, результати дослідження та висновки.

8 Матеріал теоретичної частини контрольної роботи оформлюється згідно з правилами нормоконтролю, встановленими в УкрДУЗТ.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Аналізу піддають одне з наданих підприємств (на вибір студента) чи запропоноване ним:

1 Завод – лідер галузі з виробництва сухих будівельних сумішей (вигадати).

2 ВАТ «Балакле́йский цементный завод».

3 Туристична агенція, що спеціалізується на організації туристичних маршрутів для студентів по Харківській та прилеглих областях (вигадати).

4 Транспортно-логістична компанія «Нова пошта».

5 ВАТ «Харьковский тракторный завод им. Серго Орджоникидзе» – підприємство по виробництву гусеничних і колісних тракторів.

6 Мережа готельно-ресторанних комплексів по території України середнього класу (еквівалент трьох зірок) (вигадати).

7 ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод".

Після обрання підприємства студент надає його опис. Інформацію про підприємство студент отримує з відкритих джерел (переважно Internet). Необхідно надати загальну інформацію про підприємство, його продукцію, обсяг виробництва, коротко описати технологічний процес, загальний стан виробничо-технічної бази і т.д.

Завдання 1. ПРОВЕДЕННЯ PEST- АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

PEST-аналіз призначений для стратегічного прогнозування, виявлення та оцінки таких факторів зовнішнього середовища: політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological).

Приклади факторів, що зазвичай розглядаються в ході аналізу, наведені в таблиці 1. Необхідно обрати фактори, визначити вектор впливу фактора/події на діяльність підприємства (позитивно чи негативно). Нижче проранжувати фактори в залежності від їх впливу: визначити фактори, що сприяють, ускладнюють діяльність підприємства чи є суперечливими. Розкрити характер впливу факторів.

Студенту необхідно проаналізувати характер впливу фактора не «взагалі», а «на даний момент». Наприклад, стабільність в суспільстві є позитивним фактором для розвитку підприємства, однак на даний момент не можемо говорити про наявність повної соціальної стабільності в Україні, тому це є фактор суперечливого впливу.

Підсумком проведення аналізу є перелік відповідних заходів підприємства.

Таблиця 1 – Перелік факторів впливу на підприємство

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Поточне законодавство на ринку • Майбутні зміни в законодавстві • Європейське/міжнародне законодавство • Регулюючі органи і норми • Урядова політика, зміна • Державне регулювання конкуренції • Торгова політика • Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції • Вибори на всіх рівнях влади • Фінансування, гранти і ініціативи • Групи лобювання/тиску на ринку • Міжнародні групи тиску • Державне врегулювання екологічних проблем • Інший вплив держави 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна ситуація і тенденції • Рівень інфляції • Інвестиційний клімат в галузі • Закордонні економічні системи і тенденції • Загальні проблеми оподаткування • Оподаткування, визначене для продукту / послуг • Ринок і торгові цикли • Платоспроможний попит • Специфіка виробництва • Товаропровідні ланцюги і дистрибуція • Потреби кінцевого користувача • Обмінні курси валют • Комунікації • Основні зовнішні витрати: <ul style="list-style-type: none"> - Енергоносії - Транспорт - Сировина і комплектуючі
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Демографія • Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники • Структура доходів і витрат • Базові цінності • Тенденції способу життя • Бренд, репутація компанії, імідж технології, що використовується • Моделі поведінки покупців • Мода і зразки для наслідування • Головні події і чинники впливу • Думки і ставлення споживачів • Споживацькі переваги • Представлення ЗМІ • Точки контакту покупців • Етнічні / релігійні чинники • Реклама і зв'язки з громадськістю 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток конкурентних технологій • Фінансування досліджень • Зв'язані / залежні технології • Технології/рішення, що заміщують існуючі • Зрілість технологій • Зміна і адаптація нових технологій • Виробнича місткість • Інформація і комунікації, вплив системи Інтернет • Споживачі, що купують технології • Законодавство за технологіями • Потенціал інновацій • Доступ до технологій, ліцензування, патенти • Проблеми інтелектуальної власності

1.1 Приклад проведення PEST- аналізу підприємства

Перелік факторів впливу на підприємство подано в таблиці 2.

Таблиця 2 – Макрооточення підприємства

Фактор макрооточення	Позитивно впливає	Негативно впливає
1 Орієнтація на ринкове регулювання економіки	+	-
2 Стабільність в суспільстві	+	-
3 Нормативно-правова база	+	-
4 Рівень інфляції		-
5 Обсяг промислової продукції		-
6 Рівень безробіття	+	-
7 Доходи населення	+	-
8 Тарифи на енергоносії	+	-
9 Зміна курсів валют	+	-
10 Монополізація економіки		-
11 Податкова політика	+	-
12 Відсоткові ставки	+	-
13 Мобільність населення	+	-
14 Старіння населення		-
15 Рівень освіти	+	-
16 НТП в сфері виробництва	+	
17 НТП в соціальній сфері	+	

Розвитку підприємства *сприяють* такі фактори:

- НТП у сфері виробництва. Веде до появи нових матеріалів, обладнання, технологій, скорочення термінів амортизації і, як наслідок, підвищення продуктивності праці;

- НТП в соціальній сфері. Впливає на зростання рівня потреб, застосування нових продуктів у рекламі.

Ускладнюють розвиток підприємства такі фактори:

- рівень інфляції. Підвищення рівня інфляції може відбитися на знеціненні грошей, можуть виникнути труднощі з отриманням довгострокових кредитів;

- обсяг промислової продукції. Зниження і збільшення обсягів продукції буде ускладнювати розвиток підприємства. При

збільшенні обсягів продукції може знизитися ціна на вироблювану продукцію через надлишок товару, а витрати на складські приміщення збільшаться. Зниження обсягів продукції призведе до його дефіциту, внаслідок чого збільшаться ціни на товари, попит може знизитися через уподобання аналогічного товару-конкурента за нижчою ціною;

- монополізація економіки. Даний процес може призвести до монополізації цін на сировину, матеріали, паливо, ресурси, що неминуче призведе до зростання собівартості, цін, зниження попиту і прибутку;

- старіння населення. Збільшення персоналу передпенсійного віку може негативно позначитися на діяльності підприємства. Таким людям важко пристосуватися до нових технологій, що призведе до зниження продуктивності праці.

Суперечливими факторами є такі:

- орієнтація на ринкове регулювання економіки. Позитивним моментом цього чинника є те, що підприємство має можливість вибору середовища діяльності, тобто самостійно вибирає постачальників, посередників, споживачів. Негативний момент - ослаблення дисципліни поставок;

- стабільність в суспільстві. За умови стабільності в суспільстві не може виникнути різкого падіння попиту та прибуток підприємства не зменшується за рахунок стабільного попиту, однак не можемо говорити про стабільність в суспільстві в період 2014-2015 рр., тому відносимо цей фактор до даної групи;

- мобільність населення. Позитивним моментом є прагнення населення до високих технологій, більш прогресивного устаткування і т. д. Однак зростання мобільності населення може вплинути на відтік працівників;

- нормативно-правовою база. Існують норми і закони, що сприяють розвитку підприємства, а також норми і закони, які гальмують його;

- рівень безробіття. Збільшення рівня безробіття може призвести до здешевлення робочої сили, вивільнення працівників, зниження їх кваліфікаційного рівня, а також до зміни купівельної спроможності;

- грошові доходи споживачів (ГДС). Якщо ГДС ростуть, це може призвести до збільшення попиту і, як наслідок, збільшення прибутку підприємства. Зниження ГДС призводить до зворотного;

- тарифи на енергоресурси, податкова політика і відсоткові ставки. При збільшенні даних факторів темп розвитку підприємства знижується і навпаки. Зниження відсоткових ставок дає можливість вільно залучити позиковий капітал, зниження тарифів на енергоресурси дає змогу зменшити витрати підприємства на виробництво продукції, низькі податки сприяють ефективній діяльності підприємства;

- зміна курсу валют. Зростання курсу валют може привести до збільшення цін на ресурси для виробництва продукції, тобто витрати підприємства зростають. Зміна курсу валют може бути такою, що підприємство зможе полегшити розрахунок з постачальниками;

- рівень освіти. Якщо рівень освіти зростає, то це дозволяє залучити більш кваліфікований персонал і підвищити продуктивність праці. І навпаки.

На основі аналізу макрооточення, що дозволив виявити критичні фактори та встановити загрози, а також виявити позитивні тенденції розвитку, запропонуємо можливі відповідні заходи (таблиця 3).

Таблиця 3 – Відповідні заходи підприємств щодо факторів макросередовища

Фактори	Можливі відповідні заходи підприємства
1	2
Політичні	
1 Нормативно-правова база 2 Податкова політика 3 Орієнтація на ринкове регулювання економіки 4 Зміна курсів валют	1 У відповідь на даний фактор підприємство не може розробляти певні заходи, тому що воно не може впливати на політику в державі. 2 Вишукування шляхів мінімізації податків. 3 Вишукування нових напрямків діяльності, страхування поставок, стимулювання поставок. 4 Пошук нових постачальників з меншими цінами на сировину

Продовження таблиці 3

1	2
Економічні	
<p>1 Рівень інфляції 2 Монополізація економіки 3 Тарифи на енергоносії 4 Відсоткові ставки 5 Грошові доходи споживачів</p>	<p>1 Введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів, скорочення капітального будівництва і згортання НДДКР, що мають довгостроковий характер. 2 Пошук нових шляхів виходу на ринок. 3 Проведення заходів щодо економного використання енергоресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій. 4 Пошук нових шляхів залучення позикового капіталу за більш низькими відсотковими ставками. 5 Скорочення обсягів виробництва або зниження цін на продукцію</p>
Соціальні	
<p>1 Стабільність в суспільстві 2 Рівень безробіття 3 Мобільність населення 4 Старіння населення 5 Рівень освіти</p>	<p>1 Стимулювання попиту на продукцію. 2 Формування раціональної кадрової структури. 3 Вдосконалення системи стимулювання, автоматизації та механізації праці. 4 Підвищення кваліфікації персоналу старшого покоління. 5 Створення служби соціально-психологічної підтримки, підтримання і підвищення рівня вкладень на професійну підготовку кадрів</p>
Технологічні	
<p>1 НТП у сфері виробництва 2 НТП в соціальній сфері</p>	<p>1 Додаткові вкладення в ноу-хау та оновлення потужностей, збільшення обсягу амортизаційних відрахувань. 2 Проведення активної маркетингової політики, поліпшення умов праці та побуту працівників підприємства</p>

Завдання 2. ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

SWOT-аналіз – метод стратегічного управління, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на підприємство. Всі чинники поділяють на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози).

Проведення SWOT-аналізу є логічним продовженням процедури проведення PEST-аналізу підприємства, однак має дещо іншу форму. Складається з декількох етапів: 1) аналізу зовнішнього середовища (макро- та мезооточення підприємства) та ранжирування можливостей і загроз зовнішнього середовища; 2) аналізу внутрішнього оточення, виявлення та оцінки сильних та слабких сторін підприємства; 3) побудови матриці SWOT.

2.1 Аналіз зовнішнього оточення підприємства

2.1.1 Аналіз макрооточення

Проводиться з метою визначення рівня впливу на підприємство таких факторів: демографічного, економічного, технологічного, політико-правового та соціально-культурного характеру.

Треба проаналізувати стан чинника та його вплив (вивчити та дати опис можливості для розвитку підприємства чи загрози, що несе чинник) за такими факторами:

1) демографічні: розміщення населення на території країни, високі темпи міграції населення, демографічна «яма» 1995-2000 рр.;

2) економічні: купівельна спроможність населення, рівень інфляції в країні, фінансово-кредитна політика держави (високі відсотки за кредит, обмежений до них доступ), система оподаткування;

3) технологічні: високі темпи технологічних змін;

4) політико-правові: стан законодавства, що регулює галузь, в якій працює підприємство, державна економічна політика;

5) соціально-культурні: рівень освіти населення, ставлення людей до праці.

2.1.2 Аналіз мезооточення

Проводиться з метою визначення характеру впливу таких чинників: конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок; постачальників; споживачів. Надати опис кожному з чинників, виявити можливості та загрози для розвитку підприємства.

2.1.3 Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища

Виявлені в макро- та мезооточенні можливості та загрози проранжирувати експертним шляхом з метою оцінки їх вагомості за шкалою: важливе значення – 3, помірне – 2, неістотне – 1; впливу на підприємство: сильний вплив – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутність впливу – 0; напрям впливу: позитивний – (+1), негативний – (-1). Рівень важливості чинника визначається як добуток цих трьох експертних оцінок. Результати заносяться в таблицю 4.

Таблиця 4 – Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Макрооточення				
1 ...				
2 ...				
3 ...				
Мезооточення				
4 ...				
5 ...				

За результатами проведеного аналізу охарактеризувати оточення за такими критеріями:

- 1) чи є оточення сприятливим для підприємства?
- 2) чи містить можливості для розвитку? Порівняти кількість можливостей та загроз для розвитку;
- 3) порівняти загальні оцінки впливу макро- та мезооточення.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Провести аналіз внутрішнього середовища підприємства за такими напрямками, виявити сильні та слабкі сторони в кожному:

1) маркетинг: характеристика послуг, що надаються підприємством; якість послуг, що надаються; конкурентоспроможність підприємства; система просування товару; характеристика та якість сервісного обслуговування; якість реклами;

2) виробництво: стан технологічної бази виробництва; відповідність технологічної бази новітнім тенденціям; організація виробництва; екологічна безпека виробництва;

3) фінанси: рівень фінансової стійкості, оборотність оборотних активів, платоспроможність підприємства; фінансові результати;

4) кадри: кваліфікація працівників; мотивація працівників.

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Проводиться аналогічно оцінці можливостей і загроз зовнішнього середовища, результати заносяться в таблицю 5.

2.3 Побудова матриці SWOT

Для встановлення зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства необхідно побудувати матрицю SWOT.

Встановивши можливі парні комбінації, запропонувати можливі реакції підприємства на них.

Зробити загальний висновок проведеного аналізу.

За результатами проведеного аналізу дати характеристику внутрішньому середовищу підприємства.

Таблиця 5 – Оцінка сильних та слабких сторін підприємства

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Сильні сторони				
1 ...				
2 ...				
Слабкі сторони				
3 ...				
4 ...				

2.4 Приклад проведення SWOT-аналізу підприємства

ТОВ «Автодорсервіс» засновано у 2000 р. з метою розвитку автомобільного туризму. Головний напрямок діяльності – надання послуг комплексної оперативної допомоги українським та іноземним автотуристам в Україні, а також розповсюдження спеціальних документів, забезпечення супроводу автотуристів в Україні та за її межами.

2.4.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.4.1.1 Аналіз макросередовища

Таблиця 6 – Фактори макросередовища

Чинник	Стан	Тенденція	Загроза / Можливість
1	2	3	4
Демографічні фактори			
1 Розміщення населення на території країни	Нерівномірне	Збереження нерівномірності	Загроза: зменшення кількості споживачів
2 Високі темпи міграції населення	Високі темпи еміграції	Зменшення населення країни	
3 Демографічна «яма» 1995-2000 рр.	Скінчилась	Збільшення населення на теперішній момент	Загроза: зменшення кількості споживачів 1995-2000 р.н.

Продовження таблиці 6

1	2	3	4
Економічні фактори			
4 Купівельна спроможність населення	Середня	Можливе підвищення	Можливість: підвищення купівельної спроможності населення
5 Рівень інфляції в країні	Низький	Стабілізація	
6 Фінансово-кредитна політика держави	Високі відсотки за кредит, обмежений до них доступ	Поліпшення ситуації	
7 Система оподаткування	Високі ставки оподаткування	Можливе зниження	Можливість: зниження ставки оподаткування
Технологічні фактори			
8 Високі темпи технологічних змін	Швидкий розвиток нових способів надання послуг	Зростання	Можливість: поява нових технологій, застосування нових матеріалів, послуг і т.д.
Політико-правові фактори			
9. Стан законодавства, регулюючого галузь, в якій працює підприємство	Задовільний	Можливе поліпшення	Можливість: поява норм і законів, що сприяють розвитку галузі та підприємства
Соціально-культурні фактори			
10 Рівень освіти населення	Високий	Подальше зростання	Можливість: зростання рівня освіти населення
11 Ставлення людей до праці	Переважає бажання працювати та творчо мислити	Подальше поліпшення ситуації	

2.4.1.2 Аналіз мезооточення (таблиці 7, 8).

Таблиця 7 – Фактори мезооточення

Чинник	Тенденція розвитку	Можливість / Загроза
Конкуренти		
1 Конкуренти, які надають аналогічні послуги на тому ж ринку	Зниження цін на послуги, розширення їх спектра, поліпшення якості	Загроза: зміцнення наявних в галузі конкурентів
2 Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Загроза: розширення діяльності потенційних конкурентів
Споживачі		
3 Географічне розміщення	Реалізація послуг в інших областях України та за кордоном	Можливість: розширення географії надання послуг в Україні та за кордоном
4 Демографічні характеристики	Збільшення кількості споживачів після 2000 р. н.	Можливість: підвищення попиту за рахунок збільшення кількості споживачів після 2000 р. н.
Постачальники		
5 Гарантія якості матеріалів та засобів	Удосконалення механізму співпраці	Можливість: підвищення якості матеріалів та засобів
6 Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращення (укладання відповідних умов)	Можливість: підвищення пунктуальності виконання замовлень, зобов'язань
7 Вартість матеріалів та засобів	Можливе підвищення вартості матеріалів та засобів => підвищення собівартості послуг	Загроза: підвищення вартості матеріалів та засобів

Таблиця 8 – Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища

Чинник середовища	Вагомість чинника (3,2,1)	Вплив на підприємство (3,2,1,0)	Напрямок впливу (+1/-1)	Рівень важливості чинника
1	2	3	4	5
Макрооточення				
1 Зменшення кількості споживачів за рахунок міграції	3	2	-1	-6
2 Зменшення кількості споживачів 1995-2000 рр.	3	3	-1	-9
3 Підвищення купівельної спроможності населення	3	3	+1	+9
4 Зниження ставок оподаткування	2	2	+1	+4
5 Поява нових технологій, застосування нових матеріалів, послуг і т.д.	2	2	+1	+4
6 Поява норм і законів, що сприяють розвитку галузі та підприємства	2	2	+1	+4
7 Зростання рівня освіти населення	2	3	+1	+6
Мезооточення				
8 Зміцнення позицій наявних в галузі конкурентів	3	3	-1	-9
9 Розширення діяльності потенційних конкурентів	3	2	-1	-6
10 Розширення географії надання послуг в Україні та за кордоном	3	3	+1	+9
11 Підвищення попиту за рахунок збільшення кількості споживачів після 2000 р.н.	3	3	+1	+9
12 Підвищення якості матеріалів та засобів	2	2	+1	+4
13 Підвищення пунктуальності виконання замовлень, зобов'язань	2	2	+1	+4

Продовження таблиці 8

1	2	3	4	5
14 Підвищення вартості матеріалів та засобів	3	2	-1	-6
Загальний рівень впливу макрооточення				+12
Загальний рівень впливу мезооточення				+5

Проведення ранжирування чинників зовнішнього середовища ВАТ «Автодорсервіс» свідчить, що оточення є досить сприятливим для подальшого розвитку підприємства, містить істотні можливості для нього [розвитку]. Загальна оцінка впливу макрооточення (+12) значно переважає вплив факторів мезооточення (+5), що свідчить про значний та сильний вплив макроекономічних показників на діяльність товариства та незначний рівень конкурентної боротьби за ринки збуту. Серед перелічених чинників найбільш негативно на розвиток підприємства впливають такі: зменшення кількості споживачів 1995-2000 р. н. (-9), зміцнення позицій наявних в галузі конкурентів (-9), зменшення кількості споживачів за рахунок еміграції (-6), розширення діяльності потенційних конкурентів (-6). До чинників найбільш позитивного впливу відносяться такі: підвищення купівельної спроможності населення (+9), підвищення попиту за рахунок збільшення кількості споживачів після 2000 р. н. (+9). Однак не слід ігнорувати вплив решти загроз та нехтувати іншими можливостями.

2.4.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства (таблиці 9,10)

Таблиця 9 – Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Чинник	Сильна сторона	Слабка сторона
1	2	3
Маркетинг		
1 Характеристика послуг, що надаються підприємством	Туристичний карнет як продукт практично не має аналогів на ринку; особливість послуг в тому, що вони надаються за межами країни	Подальше розширення асортименту послуг неможливе через нестачу профільного обладнання (повне його використання на теперішній момент)

Продовження таблиці 9

1	2	3
2 Якість послуг, що надаються	Оперативне обслуговування з використанням сучасних технологій; ввічливе ставлення; постійне вдосконалення; цілодобовий режим роботи	Велика кількість документів, які необхідно заповнювати споживачам
3 Конкурентоспроможність підприємства	Значне охоплення регіонального ринку, можливість виходу на міжнародний ринок	-
4 Система просування товару	Гнучка цінова політика	Затримання виконання замовлень
5 Характеристика та якість сервісного обслуговування	Компетентні консультації, знижки постійним клієнтам	-
6 Якість реклами	-	Реклама відсутня в Internet, каналах телебачення
Виробництво		
1 Стан технологічної бази виробництва	Високий рівень розвитку технологічної складової виробництва: устаткування та обладнання, технології є інноваційними, в достатньому обсязі	-
2 Відповідність технологічної бази новітнім тенденціям	Повністю відповідає новітнім тенденціям	-
3 Організація виробництва	Висока ефективність організації виробництва, система контролю якості надання послуг	-
4 Екологічна безпека виробництва	Надання послуг екологічно безпечно	Службові транспортні засоби забруднюють повітря

Продовження таблиці 9

1	2	3
Фінанси		
1 Рівень фінансової стійкості	Задовільний	Підприємство не залучає довгострокових кредитів, що свідчить про нерациональну фінансову політику
2 Оборотність оборотних активів	Висока швидкість обертання оборотних активів	Сповільнення обороту відповідно до попередніх років
3 Плато-спроможність товариства	Високий рівень ліквідності	-
4 Фінансові результати	Високий рівень рентабельності	Тенденція до зменшення величини чистого прибутку
Кадри		
1 Кваліфікація працівників	Високий рівень кваліфікації, постійне її підвищення	-
2 Мотивація працівників	Здебільшого матеріальне стимулювання праці, можливість швидкого професійного зростання	Відсутність морального стимулювання праці

Таблиця 10 – Оцінка сильних та слабких сторін підприємства

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
1 Унікальність послуг дорожньої допомоги в Україні та за кордоном	3	3	+1	+9
2 Висока якість послуг, що надаються	3	3	+1	+9
3 Високий рівень конкурентоспроможності виробництва	3	3	+1	+9
4 Гнучка цінова політика	2	1	+1	+2
5 Висока якість сервісного обслуговування	2	3	+1	+6

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5
6 Високий рівень технологічного забезпечення виробництва	3	3	+1	+9
7 Відповідність технологічної бази новітнім тенденціям	2	2	+1	+4
8 Висока ефективність організації виробництва	2	2	+1	+4
9 Екологічна безпека надання послуг	1	2	+1	+2
10 Задовільний рівень фінансової стійкості	2	3	+1	+6
11 Висока швидкість обертання оборотних активів	2	3	+1	+6
12 Високий рівень рентабельності	3	3	+1	+9
13 Високий рівень кваліфікації працівників	2	3	+1	+6
14 Можливість професійного зростання	1	2	+1	+2
Слабкі сторони				
15 Немоżliвість подальшого розширення асортименту послуг	2	2	-1	-4
16 Бюрократизм процедур оформлення послуг	1	2	-1	-2
17 Затримки виконання замовлень	3	2	-1	-6
18 Низька якість реклами	3	3	-1	-9
19 Забруднення повітря	1	1	-1	-1
20 Нераціональна фінансова політика	3	2	-1	-6
21 Сповільнення оборотності оборотних засобів	2	2	-1	-4
22 Зменшення величини чистого прибутку	2	3	-1	-6

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5
23 Недосконала система мотивації працівників	2	3	-1	-6
Загальний рівень впливу внутрішнього середовища				83-44=39

У результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства можна стверджувати, що підприємство має всі передумови для успішного подальшого зростання. Кількість сильних сторін (14) значно перевищує кількість слабких (9); аналогічна ситуація і з кількісною їх оцінкою: загальний рівень впливу сильних сторін (+83) значно перевищує рівень впливу слабких сторін (-44). Однак існують і свої недоліки, зокрема: відсутність реклами, затримки виконання замовлень, нерациональна фінансова політика, недосконала система мотивації працівників. Потрібно враховувати, що без надання належної уваги недолікам, вони в подальшому можуть затьмарити теперішні сильні сторони підприємства.

Останнім етапом є побудова матриці SWOT (таблиця 11).

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ Й ЗАХИСТУ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота оформляється на ПК 14 шрифтом через 1 інтервал. Оптимальний розмір контрольної роботи 20-25 аркушів. Загальні вимоги до оформлення текстової частини контрольної роботи наведені в методичному посібнику УкрДУЗТ.

Студент допускається до захисту контрольної роботи тільки у випадку виконання всіх організаційних формальностей:

- виконання роботи відповідно до вимог;
- реєстрація контрольної роботи в журналі реєстрації;
- надання роботи на машинному носії.

Детальний опис вимог до написання та захисту теоретичної частини контрольної роботи наведений на сторінці 5.

Захист практичної частини контрольної роботи відбувається шляхом відповідей на запитання викладача щодо пояснення сутності методик аналізу, алгоритму розрахунку показників, надання студентом якісної оцінки проведених досліджень, логічного висновку та пропозицій щодо прийняття стратегічних рішень в кожному конкретному випадку.

Контрольна робота вважається захищеною, якщо студент відповів правильно на 75 % запитань.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1 Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

2 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

3 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Раздел 5.1. Управленческая реакция на неожиданные изменения. – М.: Экономика, 1989. – С. 386 - 487.

4 Соболев, Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст] / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: Опант, 2002. – 416 с.

5 Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА - М., 2003. – 716 с.

6 Тренев, Н.Н. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2002. – 288 с.

Допоміжна

7 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 284 с.

8 Дикань, В.Л. Економіка підприємства [Текст]: збірник задач і тестів / В.Л. Дикань, І.Л. Плетникова, В.О. Мельник, О.В. Шраменко, Ю.М. Уткіна, І.В. Воловельська. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 290 с.

9 Дикань, В.Л. Технологія машиностроєння [Текст]: учеб. пособие для економістів / В.Л. Дикань, Ю.Е. Калабухин, В.А. Мельник. – Харків: ООО “Олант”, 2005. – 160 с.

10 Дикань, В.Л. Реформування економіки України и конкурентоустойчивость підприємств [Текст]: монографія / В.Л. Дикань. – Харків: Основа, 1997. – 345 с.

11 Дикань, В.Л. Економіка підприємства [Текст] / В.Л. Дикань, І.М. Писаревський. – Харків: ХФВ "Транспорт України", 2001. – 200 с.

12 Дикань, В.Л. Організація виробництва [Текст] / В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Д.И. Ковалев, В.В. Компанієц, И.М. Писаревский, И.В. Чернобровка. – Харків: ООО "Олант", 2002. – 288 с.

