

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра «Економіка, організація та управління
підприємством»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і завдання
до самостійної роботи з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 1

Харків 2012

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством ” 23 березня 2010 р., протокол № 8.

Рекомендуються для студентів спеціальності “Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти В.О. Мельник,
В.О. Зубенко,
І.В. Воловельська

Рецензент

доц. О.В. Шраменко

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і завдання
до самостійної роботи з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 1

Відповідальний за випуск Мельник В.О.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 08.07.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія
залізничного транспорту

61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка, організація і управління
підприємством”**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних занять
і завдання до самостійної роботи
з дисципліни**

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 1

Харків 2012

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством ” 23 березня 2010 р., протокол № 8.

Рекомендуються для студентів спеціальності “Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти В.О. Мельник,
В.О. Зубенко,
І.В. Воловельська

Рецензент

доц. О.В. Шраменко

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепцій	6
Тема 2. Стратегічний контекст підприємства	8
Тема 3. Визначення місії та цілей підприємства	11
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	13
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	24
Список літератури	34

ВСТУП

Предмет дисципліни: методологія формування стратегій підприємства.

Мета дисципліни: формування системи знань про теоретичні засади, інструментарій та методи розроблення стратегій підприємства.

Вивчивши курс, студент повинен:

– знати класифікацію, зміст основних стратегій діяльності сучасного підприємства; методологію розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;

– вміти на практиці обґрунтовувати вибір стратегії діяльності підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, портфельного аналізу діяльності корпорацій.

Мета практичних занять та самостійної роботи: отримати практичні навички з обґрунтування та розроблення стратегії розвитку підприємства.

Структура залікового кредиту

Складові залікового кредиту	Кількість годин		
	Аудиторна робота		Самостійна та індивідуальна робота
	лекції	практичні заняття	
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу розроблення стратегії підприємства			
Теми 1-5	18	18	58
Змістовий модуль 2. Формування стратегічних альтернатив			
Теми 6-11	18	18	86
Разом годин	36	36	144

ЗМІСТ ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу розроблення стратегії підприємства

1 Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепцій – 4 год.

2 Стратегічний контекст підприємства – 4 год.

3 Визначення місії та цілей підприємства – 2 год.

4 Оцінювання зовнішнього середовища підприємства – 4 год.

5 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства – 4 год.

Змістовий модуль 2. Формування стратегічних альтернатив

6 Корпоративна стратегія підприємства – 4 год.

7 Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства – 4 год.

8 Декомпонування корпоративної стратегії підприємства – 4 год.

9 Стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства – 2 год.

10 Альтернативність у стратегічному виборі – 2 год.

11 Стратегічний контроль і оцінка виконання стратегії – 2 год.

Завдання для самостійної та індивідуальної роботи

1 Самостійне вивчення окремих питань курсу.

2 Виконання домашніх завдань.

3 Підготовка рефератів.

ТЕМА 1

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ

План практичного заняття

1.1 Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного планування в Україні.

1.2 Класифікація та зміст стратегій діяльності підприємства.

1.3 Етапи розвитку систем планування діяльності підприємства.

1.4 Використання кількісних і якісних методів прогнозування у стратегічному плануванні.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 Що ви розумієте під терміном "стратегія"?

2 З чого складається реальна стратегія розвитку підприємства?

3 Визначте основне призначення стратегії в сучасних умовах господарювання.

4 Які стратегії за ознакою ієрархії ви знаєте?

5 Що таке бюджетування як етап розвитку системи планування?

6 Які суттєві відмінності існують між довгостроковим та стратегічним плануванням?

7 У чому переваги стратегічного управління в умовах середовища, що швидко змінюється?

8 Назвіть основні проблеми та переваги застосування прогнозування в сучасній системі планування діяльності підприємства.

9 Які кількісні та якісні методи прогнозування ви знаєте? Які з них можна застосовувати при розробленні стратегії і чому?

Завдання до самостійної роботи

1 Стратегія підприємства – це:

а) формулювання головного призначення підприємства, того, заради чого воно існує;

б) комплексна програма дій, спрямована на досягнення поставленої мети;

в) конкретний стан окремих характеристик підприємства, що є бажаними для нього і на досягнення яких спрямована його діяльність.

2 Які з перелічених ознак характеризують бюджетування як етап розвитку перспективного планування на підприємстві?

а) підприємство розглядається як відкрита система;

б) складання щорічних фінансових кошторисів;

в) планування діяльності за допомогою методу екстраполяції.

3 Складання прогнозу продажів продукції підприємства на декілька років наперед характерно для:

а) бюджетування;

б) довгострокового планування;

в) стратегічного планування.

4 Головна мета підприємства – отримання поточного прибутку та контроль за структурою витрат – характерний для:

а) бюджетування;

б) довгострокового планування;

в) стратегічного управління.

5 Застосування комплексу оперативних дій для забезпечення швидкого корегування діяльності підприємства характерно для:

а) довгострокового планування;

б) стратегічного планування;

в) стратегічного управління.

6 Покращення реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів є метою:

а) бюджетування;

б) довгострокового планування;

в) стратегічного планування;

7 В чому полягає суттєва відмінність стратегічного планування від довгострокового?

а) в стратегічному плануванні використовуються формалізовані методи, в довгостроковому – експертні методи;

б) в стратегічному плануванні використовуються експертні методи, в довгостроковому – метод планування від досягнутого;

в) стратегічне планування відрізняється від довгострокового лише тривалістю процесу планування.

8 Які методи прогнозування можуть бути застосовані у стратегічному плануванні розвитку підприємства?

а) метод екстраполяції трендів;

б) метод економіко-математичного моделювання;

в) метод експертних оцінок.

Література: [1, 2, 3, 6].

ТЕМА 2

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

2.1 Основи розроблення стратегічного плану діяльності підприємства.

2.2 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

2.3 Розроблення стратегії та структура управління підприємством.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 Що таке стратегічний план підприємства?

2 Які підходи до формування стратегічного плану підприємства ви знаєте? Дайте характеристику кожному з них.

3 Що ви розумієте під стратегічним потенціалом підприємства?

4 Дайте характеристику основним підходам до оцінки стратегічного потенціалу.

5 Які структурні підрозділи беруть участь у розробленні стратегії підприємства?

6 Який існує взаємозв'язок між структурою управління підприємством та розробленням стратегії розвитку його діяльності? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання до самостійної роботи

1 Детальне розроблення оперативних планів з виробництва, маркетингу, збуту тощо для підприємства в цілому і його окремих бізнес-одиниць на основі деталізації мети і задач – це:

- а) стратегічне (перспективне) планування;
- б) довгострокове планування;
- в) поточне планування.

2 Стратегічний план підприємства – це:

- а) генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети підприємства;
- б) інструмент документального оформлення і впровадження в поточну діяльність елементів стратегії підприємства;
- в) концепція розвитку підприємства, що описує загальний напрямок зміни його виробничо-збутової діяльності.

3 Складання планів і бюджетів, спостереження і контроль – це етап:

- а) визначення мети стратегії;
- б) аналізу недоліків;
- в) формулювання стратегії;
- г) реалізації стратегії.

4 Стратегічний потенціал підприємства – це:

- а) концепція розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства;
- б) сукупність наявних коштів, запасів і джерел, що можуть бути використані в процесі виробництва продукції підприємства;
- в) набір правил для прийняття стратегічно важливих рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

5 При якому підході стратегічний потенціал підприємства оцінюється з позиції досягнення стратегічних цілей підприємства та визначається рівнем відповідності окремих його складових необхідним параметрам?

- а) ресурсному;
- б) структурному (функціональному);
- в) проблемно-орієнтованому (цільовому).

6 При якому підході стратегічний потенціал підприємства оцінюється з точки зору наявності у нього раціональної структури та виходячи із прогресивних норм і нормативних співвідношень усіх ресурсів підприємства?

- а) ресурсному;
- б) структурному (функціональному);
- в) проблемно-орієнтованому (цільовому).

7 Чи існує взаємозв'язок між стратегією підприємства та його організаційною структурою управління?

- а) так, існує, оскільки стратегія підприємства визначає, якою буде його структура управління;
- б) так, існує, оскільки від структури управління залежить, яку стратегію буде впроваджувати керівництво підприємства;
- в) ні, стратегія підприємства і його організаційна структура розвиваються незалежно одна від одної.

8 Які стратегії, на вашу думку, розробляються і реалізуються на підприємствах, що мають лінійну (просту) структуру управління?

- а) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- б) корпоративна, функціональна, операційна;
- в) ділова, функціональна, операційна;
- г) ділова, операційна.

9 Які стратегії, на вашу думку, розробляються і реалізуються на підприємствах, що мають лінійно-функціональну або функціональну структуру управління?

- а) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- б) корпоративна, функціональна, операційна;
- в) ділова, функціональна, операційна;

г) ділова, операційна.

10 В умовах якої стадії структурного розвитку підприємства може розвиватися «криза керівництва»?

- а) на стадії простої структури;
- б) на стадії функціональної структури;
- в) на стадії філіальної (дивізійної) структури.

11 Стадія структурного розвитку підприємства, при якій підприємець замінюється або доповнюється групою керівників, – це:

- а) проста структура;
- б) функціональна структура;
- в) філіальна (дивізійна) структура.

Література: [1, 3, 5, 6].

ТЕМА 3

ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

- 3.1 Формулювання місії підприємства.
- 3.2 Критерії формулювання цілей підприємства.
- 3.3 Побудова «дерева цілей».

Контрольні питання для підготовки до заняття

- 1 Що таке місія підприємства?
- 2 У чому полягає основне призначення місії підприємства?
- 3 Дайте визначення поняттю «мета».
- 4 У чому полягає сутність та необхідність формування цілей підприємства?
- 5 Які критерії формулювання цілей ви знаєте?
- 6 Що ви розумієте під декомпозицією цілей? Для чого вона необхідна?

Завдання до самостійної роботи

Завдання 3.1 Тестові питання.

1 Місія підприємства – це:

- а) формулювання головного призначення підприємства, того, заради чого воно існує;
- б) комплексна програма дій, спрямована на досягнення поставленої мети;
- в) конкретний стан окремих характеристик підприємства, що є бажаними для нього.

2 Для правильного визначення місії керівництво підприємства повинно фокусувати увагу на:

- а) прибутку;
- б) споживачеві;
- в) конкурентіві.

3 Стратегічна мета підприємства – це:

- а) мета існування підприємства, яка має бути досягнутою у плановому періоді;
- б) формулювання головного призначення підприємства, того, заради чого воно існує;
- в) конкретний стан окремих характеристик підприємства, що є бажаними для нього і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Завдання 3.2. Фірма «Дзеркало», заснована 15 травня 2003 року, протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, що випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю та прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії «Секрети...» та «... для чайників», створила перші власні програмні продукти, співпрацює з продавцями комп'ютерної техніки та програмного забезпечення. Кількість працюючих за два роки існування фірми збільшилася з чотирьох до п'ятдесяти осіб.

Спробуйте сформулювати місію і основні стратегічні цілі, поставлені у 2003 році керівництвом фірми «Дзеркало». Побудуйте «дерево цілей», виконання яких могло б привести до отримання наведених вище результатів у 2006 році.

Література: [1-5].

ТЕМА 4

ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

4.1 Основні складові, типи і характеристики зовнішнього середовища.

4.2 Визначення напрямів впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність підприємства.

4.3 Побудова матриць можливостей і загроз. Складання профілю зовнішнього середовища.

4.4 Реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 Назвіть основні складові і типи зовнішнього середовища підприємства.

2 Які характеристики зовнішнього середовища ви знаєте?

3 У чому полягає мета аналізу зовнішнього середовища підприємства?

4 У чому полягає особливість визначення можливостей і загроз в оточуючому підприємство середовищі?

5 Аналіз яких факторів дає уявлення про загальний стан галузі, в якій працює підприємство, та конкуренції в ній?

6 Які стилі управління підприємством використовує керівництво при реагуванні на зміни зовнішнього середовища?

Завдання до самостійної роботи

Завдання 4.1. Тестові питання.

1 Макросередовище підприємства – це:

- а) акціонери;
- б) постачальники;
- в) уряд;
- г) конкуренти.

2 До факторів прямого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства належать:

- а) коливання валютних курсів;
- б) зростання рівня безробіття;
- в) зміна системи цінностей у споживачів продукції підприємства;
- г) купівельна спроможність населення країни.

3 До факторів непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства належать:

- а) купівельна спроможність населення країни;
- б) скорочення кількості постачальників сировини у галузі, де функціонує підприємство;
- в) падіння попиту на продукцію підприємства;
- г) поява на ринку товарів-замінників продукції підприємства.

4 Який тип зовнішнього середовища найбільш притаманний сьогодні ринку України?

- а) різноманітне середовище;
- б) технічно складне середовище;
- в) середовище, що постійно змінюється;
- г) вороже середовище.

5 Зовнішнє середовище, де має місце висококваліфікований обслуговуючий персонал і де стратегічне управління орієнтовано на інновації, – це:

- а) різноманітне середовище;
- б) технічно складне середовище;
- в) середовище, що постійно змінюється;
- г) вороже середовище.

6 Тип зовнішнього середовища, притаманний глобальному бізнесу, – це:

- а) різноманітне середовище;
- б) технічно складне середовище;
- в) середовище, що постійно змінюється;
- г) вороже середовище.

7 Зовнішнє середовище конкурентної боротьби за ринки

збуту – це:

- а) різноманітне середовище;
- б) технічно складне середовище;
- в) середовище, що постійно змінюється;
- г) вороже середовище.

8 До можливостей зовнішнього середовища можна віднести:

- а) будівництво шосе біля підприємства;
- б) наявність чітких цілей і стратегії розвитку;
- в) незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- г) копіювання конкурентами унікальних розробок підприємства.

9 До загроз зовнішнього середовища можна віднести:

- а) низький рівень маркетингових досліджень підприємства;
- б) проникнення на ринок нових конкурентів;
- в) цінові переваги підприємства;
- г) появу більшої кількості споживачів продукції підприємства.

10 Складність зовнішнього середовища визначається:

- а) силою, з якою зміна одного фактора середовища впливає на зміну інших факторів;
- б) швидкістю, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- в) кількістю і різноманітністю факторів, на які повинно реагувати підприємство.

11 Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища визначається:

- а) силою, з якою зміна одного фактора середовища впливає на зміну інших факторів;
- б) швидкістю, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- в) ступенем повноти і достовірності інформації про фактори середовища і тенденції їх зміни.

12 Аналіз стану ринкового середовища застосовується для:

а) визначення позиції постачальників та їх економічних можливостей;

б) визначення позиції споживачів та їх економічних можливостей;

в) визначення головних рушійних сил галузі та оцінки їх впливу.

13 За яким показником можна оцінити привабливість галузі?

а) рівень інфляції;

б) рівень ділової активності в країні;

в) рівень прибутковості підприємств галузі;

г) коливання валютних курсів.

14 Яка із наведених нижче конкурентних сил галузі найбільш впливає на діяльність підприємства?

а) суперництво між продавцями всередині галузі;

б) можливість появи нових конкурентів всередині галузі;

в) спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-замінниками.

15 Найбільш сильна конкуренція виникає між:

а) підприємствами різних стратегічних груп, що розташовані близько одна від одної;

б) підприємствами однієї стратегічної групи;

в) підприємствами однієї галузі незалежно від їх належності до тієї чи іншої стратегічної групи.

16 Головною задачею стратегічної реакції на загрози зовнішнього середовища є:

а) зведення до мінімуму втрат від дії загрози та втрат на припинення збитку від дії загрози;

б) скорочення часу, пов'язаного із запізненням початку раціональної дії підприємства з ліквідації втрат від дії загрози;

в) постійне прогнозування розвитку зовнішнього середовища з метою передбачення можливої дії загрози.

17 Який стиль управління використовує керівництво підприємства, якщо реакція на загрозу починається лише через

деякий час після усвідомлення дії загрози?

- а) реактивне управління;
- б) активне управління;
- в) неактивне управління.

18 Якщо керівництво підприємства починає відповідну реакцію на можливу дію загрози зовнішнього середовища до моменту початку дії цієї загрози, то використовується:

- а) планове управління;
- б) активне управління;
- в) неактивне управління.

19 Для аналізу конкурентного середовища використовується:

- а) матриця SWOT-аналізу;
- б) модель конкурентних сил М.Портера;
- в) модель БКГ “темп зростання ринку / частка на ринку”;
- г) жодний з наведених методів не дозволяє проаналізувати конкурентне середовище підприємства.

Завдання 4.2. Використовуючи дані таблиць 4.1 та 4.2, побудуйте матриці можливостей за формою таблиці 4.3 і загроз – за формою таблиці 4.4 та складіть профіль зовнішнього середовища за формою таблиці 4.5. Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії розвитку діяльності підприємства.

Таблиця 4.1 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Виробництво	Низькі витрати на одиницю продукції	Велика енергомісткість обладнання
Фінансовий стан	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	Наявність на балансі збиткових підрозділів соціальної сфери
Маркетинг	Цінові переваги на зовнішньому ринку та мо-	Дефіцит коштів для вивчення та

	нополя на окремі товари на внутрішньому	дослідження ринку
--	---	-------------------

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
Конкурентний потенціал	Наявність творчої активності персоналу	Невисока фондовіддача
Екологічність виробництва	Зменшення обсягів викидів у повітря	Збільшення обсягів стічних вод
Кадри	Компетентність персоналу	Висока плінність кадрів серед кваліфікованої частини
Конкурентоспроможність продукції	На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції конкурентоспроможні	Порівняно із зару-біжними аналогами окремі види продукції не конкурентоспроможні

Таблиця 4.2 – Загрози та можливості зовнішнього середовища

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

Таблиця 4.3 – Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий

Висока	Поле 1	Поле 2	Поле 3
Середня	Поле 4	Поле 5	Поле 6
Низька	Поле 7	Поле 8	Поле 9

Таблиця 4.4 – Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	„Легкі удари”
Висока	Поле 1	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 4.5 – Профіль зовнішнього середовища

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

Завдання 4.3. Використовуючи дані таблиць 4.6 та 4.7, побудуйте матриці можливостей за формою таблиці 4.3 і загроз – за формою таблиці 4.4 та складіть профіль зовнішнього середовища за формою таблиці 4.5. Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії розвитку діяльності підприємства.

Таблиця 4.6 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Виробництво	Можливість економії на масштабах виробництва	Застарілі виробничі потужності, високовитратні технології
Фінансовий стан	Відсутність заборгованості за кредитами	Низька рентабельність власного капіталу

Маркетинг	Різноманітність і якість асортименту виробів	Низький рівень 20ісля продажного об-слуговування клієнтів
-----------	--	---

Продовження таблиці 4.6

1	2	3
Кадри	Систематична робота з підвищення кваліфікації кадрів	Недосконала система оплати і стимулювання праці
Організація	Раціональна організаційна структура підприємства	Неефективний менеджмент

Таблиця 4.7 – Загрози та можливості зовнішнього середовища

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

Методичні вказівки до виконання завдання 4.2-4.3

Для заповнення таблиць 4.3 і 4.4 необхідно з таблиці 4.2 (4.7) усі можливості (загрози) записати у відповідні поля матриці можливостей (матриці загроз), враховуючи внутрішній стан підприємства (таблиця 4.1 або 4.6). Наприклад, така загроза, як "Підвищення тарифів на енергоносії" (таблиця 4.2) може мати для підприємства наслідки критичного стану, оскільки на ньому використовується обладнання великої енергомісткості (таблиця 4.1). Ймовірність реалізації загрози – висока. Тому загрозу "Підвищення тарифів на енергоносії" необхідно вписати в поле 2 матриці загроз.

Примітка – Для визначення ймовірності використання можливості або реалізації загрози необхідно використовувати поточну ситуацію, що склалася в Україні та за її межами.

Для складання профілю середовища (таблиця 4.5) необхідно внести у графу „Фактор середовища” можливості, що потрапили на поля 1,2,4 матриці можливостей (таблиця 4.3), які мають велике значення для підприємства і їх потрібно обов’язково використати, а також загрози, що потрапили на поля 1,2,5 матриці загроз (таблиця 4.4) та є дуже небезпечними для підприємства. Кількість факторів в одному полі може бути більше одного.

Кожному фактору середовища, що потрапили до таблиці 4.5, експертним шляхом (тобто на думку студента) дається оцінка:

важливості для галузі (А) за шкалою: 3 – велика, 2 – середня; 1 – слабка;

впливу на підприємство (В) за шкалою: 3 – відчутний; 2 – середній; 1 – слабкий; 0 – відсутність впливу;

спрямованість впливу (С) за шкалою: (+1) – позитивний; (-1) – негативний.

За результатами інтегральних оцінок ступеня важливості факторів для підприємства (D) робляться висновки щодо рекомендованої стратегії подальшого розвитку підприємства. Рекомендована стратегія базується на тому факторі можливості чи загрози, який має найбільше значення показника D за модулем.

Завдання 4.4. Використовуючи інформацію про зовнішнє середовище машинобудівного підприємства, що наведена у таблиці 4.8, визначте вплив цих факторів на його діяльність. Запропонуйте у вигляді висновків конкретні стратегічні дії підприємства, виходячи із впливу наведених факторів.

Таблиця 4.8 – Фактори макросередовища підприємства

Група факторів	Фактор	Вплив
1	2	3
1 Розвиток економіки	1.1 Інфляція	
	1.2 Зростання безробіття	
	1.3 Дефіцит державного бюджету	

	1.4 Встановлення високих податкових ставок	
--	--	--

Продовження таблиці 4.8

1	2	3
	1.5 Лібералізація зовнішньо-економічних 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	

Завдання 4.5. Використовуючи інформацію про мікросередовище приладобудівного підприємства, що наведена у таблиці 4.9, визначте вплив цих факторів макросередовища на його діяльність. Запропонуйте у вигляді висновків конкретні стратегічні дії підприємства, виходячи із впливу наведених факторів.

Таблиця 4.9 – Фактори макросередовища 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	

2 Клієнти	2.1 Великі підприємства космічних апаратів України, Росії	Зростання попиту	
-----------	---	------------------	--

Продовження таблиці 4.9

1	2	3	4
	2.2 Ринок товарів народного споживання	Зменшення попиту через наявність вдосконалених 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	Внутрішні кредитори	Підвищення ставок за кредит	

Методичні вказівки до виконання завдання 4.4-4.5

Для вирішення завдання 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.

Наприклад

Таблиця 4.8 – Фактори макросередовища підприємства

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

При виконанні завдання бажано в графу "Вплив" вписувати коротку характеристику наслідків ("втрата частки ринку або втрата прибутку"), але при цьому мати можливість пояснити зроблений висновок ("якщо зростає ціна на продукцію, можна втратити покупців, частку ринку; якщо підприємство не хоче втратити покупців, то не підвищує ціни на продукцію, але частково чи повністю втрачає прибуток через підвищення собівартості").

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

Література: [1, 2, 5, 7].

ТЕМА 5

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

5.1 Функціональний аналіз підприємства.

5.2 Визначення співвідношення можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємства.

5.3 Визначення співвідношення сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

5.4 Розроблення стратегії діяльності підприємства на основі SWOT-аналізу його діяльності.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 Що таке внутрішнє середовище підприємства? Які основні фактори внутрішнього середовища ви знаєте?

2 У чому полягає мета аналізу внутрішнього середовища?

3 Дайте характеристику методу SWOT-аналізу як інструмента розроблення головної стратегії розвитку підприємства?

4 У чому полягає особливість застосування SWOT-аналізу в практичній діяльності підприємства?

5 В основі побудови матриці SWOT-аналізу лежить розроблення чотирьох альтернативних стратегій розвитку підприємства. Дайте характеристику кожної з них.

6 Які методи визначення співвідношення можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємства вам відомі? Дайте характеристику кожного з них.

7 Охарактеризуйте метод визначення співвідношення сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

8 Які відомі вам стратегії можуть бути розроблені за результатами SWOT-аналізу?

Завдання до самостійної роботи

Завдання 5.1. Тестові питання.

1 До методів функціонального аналізу підприємства належать:

а) порівняльний галузевий аналіз;

- б) аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- в) аналіз можливостей і загроз підприємства;
- г) аналіз карт стратегічних груп.

2 До сильних сторін діяльності підприємства можна віднести:

- а) наявність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства;
- б) зменшення цін на енергоносії;
- в) будівництво шосе поблизу підприємства.

3 До слабких сторін діяльності підприємства можна віднести:

- а) диференціацію продукції підприємства;
- б) диференціацію ціни на продукцію підприємства;
- в) плінність кадрів;
- г) входження до ринку нового конкурента.

4 Визначення конкурентних переваг – це етап:

- а) визначення мети;
- б) формулювання стратегії;
- в) реалізації стратегії.

5 Для визначення якої стратегії використовуються результати SWOT-аналізу?

- а) функціональної;
- б) корпоративної для вузькоспеціалізованого підприємства;
- в) ділової для вузькоспеціалізованого підприємства;
- г) ділової для диверсифікованого підприємства.

6 Який метод доцільно застосовувати для зіставлення даних аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства з метою отримання загальної картини дійсності?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз карт стратегічних груп;
- в) модель БКГ “темپ зростання ринку / частка на ринку”;
- г) портфельний аналіз.

7 Якщо у підприємства слабкі сторони переважають над сильними, а в зовнішньому середовищі створено більше загроз,

ніж можливостей, то яку стратегію можна порекомендувати керівництву до впровадження?

- а) диверсифікація діяльності;
- б) застосування активних дій для зміцнення своїх позицій на ринку шляхом збільшення своєї частки;
- в) поступове згортання діяльності.

8 Якщо у підприємства слабкі сторони переважають над сильними, але в зовнішньому середовищі створено більше можливостей, ніж загроз, то яку стратегію можна порекомендувати керівництву до впровадження?

- а) диверсифікація діяльності;
- б) ліквідація або продаж слабких господарських підрозділів, що не приносять прибутку;
- в) поступове згортання діяльності.

9 Якщо у підприємства сильні сторони переважають над слабкими, але в зовнішньому середовищі створено більше загроз, ніж можливостей, то яку стратегію можна порекомендувати керівництву до впровадження?

- а) збільшення ринкової частки;
- б) стратегія оборони і зміцнення позицій на ринку;
- в) поступове згортання діяльності.

Завдання 5.2. Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, наведену в таблицях 4.1, 4.2 (тема 4), побудуйте матрицю SWOT-аналізу. Запропонуйте стратегії для кожного поля матриці.

Завдання 5.3. Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, наведену в таблицях 4.6, 4.7 (тема 4), побудуйте матрицю SWOT-аналізу. Запропонуйте стратегії для кожного поля матриці.

Методичні вказівки до виконання завдання 5.2-5.3

Матриця SWOT-аналізу будується за такою формою (рисунок 5.1):

До граф "сильні сторони" і "слабкі сторони" підприємства з таблиці 4.1 (або таблиці 4.6 залежно від варіанта) заносяться відповідні дані внутрішніх умов діяльності підприємства, а до граф "можливості" і "загрози" з таблиці 4.2 або таблиці 4.7 заносяться відповідні дані зовнішніх умов. На перетині граф (поле 1,2,3,4 матриці) вписується рекомендована стратегія залежно від комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів (поле 1 – сильні сторони/можливості; поле 2 – сильні сторони/загрози; поле 3 – слабкі сторони/можливості; поле 4 – слабкі сторони/загрози). Приклад наведено на рисунку 5.2.

	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

	Можливості:	Загрози:
	1 2 3 ...	1 Підвищення тарифів на енергоносії. 2 Високі податки 3 ...
Сильні сторони: 1 2 3 ...		

<p>Слабкі сторони:</p> <p>1 Велика енергомісткість обладнання.</p> <p>2 Невисока фондодовіддача.</p> <p>3</p>		<p>Рекомендована стратегія:</p> <p><i>Перепрофілювання або реінвестування коштів в іншу галузь, що не потребує використання обладнання з високою енергомісткістю, або згортання бізнесу.</i></p>
--	--	--

Рисунок 5.2

Аналогічно заповнюються інші поля.

Завдання 5.4. 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 і загроз зовнішнього середовища і враховуючи, що сильні сторони компанії перевищують слабкі. Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії для компанії „Поліграфсервіс”.

Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять «парних»факторів:

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

Завдання 5.5. Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії „Поліграфсервіс”, яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції, використовуючи дані, наведені в таблиці 5.1. Визначте співвідношення сильних і слабких сторін компанії. Проведіть позиціювання в матриці SWOT-аналізу, враховуючи, що загрози зовнішнього середовища перевищують можливості.

Таблиця 5.1 – 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}
Прибутковість	4	6	5	7	8	
Репутація (імідж)	5	7	5	6	7	
Продуктивність	5	7	6	8	8	
Продукція	5	5	6	7	4	
Фінансові ресурси	5	5	6	7	6	
Виробничі потужності, будівлі і споруди	6	8	6	9	7	
Дослідження і впровадження новинок	6	8	8	7	5	
Організація фірми	6	5	4	6	7	
Трудові ресурси	4	6	7	8	9	
Соціальна відповідальність	7	5	8	10	6	
Конкурентна сила	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	C _{абс}

Завдання 5.6. Необхідно провести позиціонування в матриці SWOT-аналізу для підприємства „Промінь”, що спеціалізується на виробництві побутової техніки, попередньо зробивши: 1) аналіз співвідношення можливостей і загроз зовнішнього середовища; 2) оцінку сильних і слабких сторін підприємства за допомогою показників звичайної і абсолютної конкурентної

сили. Зробіть висновки щодо рекомендованої стратегії для підприємства „Промінь”.

Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять факторів:

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

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за даними таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили компанії

Фактор	Оцінка (0...10 балів)						
	C _{к1}	C _{к2}	C _{к3}	C _{к4}	C _{к5}	„Промінь”	
						C _i	C _i – max C _{кij}
Прибутковість	9	7	6	8	8	10	
Репутація (імідж)	7	6	5	5	7	8	
Продуктивність	7	8	4	6	5	8	
Продукція	8	6	7	8	7	9	
Фінансові ресурси	7	6	6	7	8	8	
Виробничі потужності, будівлі і споруди	9	5	5	7	6	8	
Дослідження і впровадження новинок	8	7	4	6	6	10	
Організація фірми	7	6	5	4	4	6	
Трудові ресурси	8	7	4	9	7	8	
Соціальна відповідальність	9	6	5	6	6	9	

Конкурентна сила	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	C_{abc}
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Методичні вказівки до виконання завдання 5.4-5.6

1 Аналіз співвідношення можливостей і загроз виконується за формою таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємства

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 5.3 попарно вносяться можливості і загрози, наведені у вихідних даних задачі.

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

Для кожного з n 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 врахування умови, 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 також у 2 бали.

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) та порівняти їх між собою, щоб остаточно визначити позицію підприємства в матриці SWOT. Загальна оцінка можливостей і загроз розраховується за формулами (5.1), (5.2):

$$M = \sum_{i=1}^n M_i * P_{M_i}; \quad (5.1)$$

$$Z = \sum_{i=1}^n Z_i * P_{Z_i}. \quad (5.2)$$

2 Звичайна оцінка конкурентної сили підприємства 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 проведних підприємств, займає середню позицію, не є конкурентоспроможним).

Для визначення співвідношення слабких і сильних сторін підприємства використовується показник абсолютної конкурентної сили ($C_{абс}$), який розраховується за формулою (5.3):

$$C_{абс} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_i - \max C_{k_{ji}}, \quad (5.3)$$

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

$C_{k_{ij}}$ – оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для j-го конкурента;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Якщо $C_{abc} > 0$, то переважають сильні сторони підприємства ($C > Cл$). Якщо $C_{abc} < 0$, то переважають слабкі сторони підприємства ($Cл > C$).

Для проведення позиціювання будується спрощена матриця SWOT-аналізу за такою формою (рисунок 5.3):

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

Рисунок 5.3

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

Література: [1-4].

Список літератури

1 Мельник В.О., Плетникова І.Л. Теоретичні основи розробки стратегії підприємства: Конспект лекцій з дисципліни “Стратегія підприємства”. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч.1. – 43 с.

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

3 Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – Харьков:ООО "Олант" , 2002. – 416 с.

4 Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Алеута, 2006. – 404 с.

5 Дикань В.Л., Шраменко Е.В., Якименко Н.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 274 с.

6 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982.

7 Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.