

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

Кафедра економіки підприємства

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«Стратегія підприємства»

**для студентів денної та заочної форм навчання за
напрямом 6.030504 – «Економіка підприємства»**

**Затверджено методичною
радою університету,
протокол № від р.**

Харків, 2012

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«Стратегія підприємства»

**для студентів денної та заочної форм навчання за
напрямом 6.030504 – «Економіка підприємства»**

2012

Укладач: Большенко С.Ф., к.е.н., доц.

Кафедра економіки підприємства

ЗМІСТ

Мета і задачі занять	4
Тема 1 Основи планування стратегії на різних рівнях стратегічного управління	5
Тема 2 Формулювання місії підприємства, основних цілей та завдань	5
Тема 3 Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	5
Тема 4 Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ)	7
Тема 5 Стратегічний аналіз і планування портфелю підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (БКГ)	7
Тема 6 Стратегічний аналіз і планування портфелю підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі	9
Тема 7 Вибір стратегії за допомогою матриці ADL/LC	10
Рекомендована література	11
Додаток	14

МЕТА І ЗАДАЧІ ЗАНЯТЬ

Мета самостійної роботи студента полягає в досягненні більш повного розуміння теоретичних положень та закріпленні одержаних навиків практичного вирішення завдань щодо:

формулювання місії, стратегічних цілей, завдань підприємства;

проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін;

вибору базових конкурентних стратегій та оцінки ефективності їх реалізації;

практичного використання методів портфельного стратегічного аналізу;

оцінки привабливості стратегічної зони господарювання.

ТЕМА 1

ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ НА РІЗНИХ РІВНЯХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1) Наведіть приклади стратегій відомих Вам вітчизняних підприємств.

2) Які проблеми реалізації обраних стратегій виникають у вітчизняних підприємств у сучасних умовах?

Рекомендована література: [1-7].

ТЕМА 2

ФОРМУЛЮВАННЯ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ОСНОВНИХ ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ

1. Сформулюйте місію для автотранспортного підприємства.
2. Побудуйте «дерево цілей» відповідно до сформованої у п.1 місії автотранспортного підприємства.

Рекомендована література: [1-7].

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 1. Результати стратегічного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та його ведучого конкурента, що діє на даному ринку збуту продукції, представлені у табл. 3.1.

За даними таблиці:

1. провести комплексну оцінку поточних позицій і стратегічних можливостей підприємства та його ведучого конкурента;

2. виявити ключові фактори успіху на даному ринку збуту продукції;
3. визначити сильні сторони (конкурентні переваги) і слабкі сторони підприємства порівняно з ведучим конкурентом;
4. розробити стратегічні рекомендації підприємству, що спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані про діяльність підприємства

Показник	Значущість для споживача	Оцінка, балів (1-5)		Можливість поліпшення для	
		підприємства	конкурента	підприємства	конкурента
Технологія	середня	5	5	низька	середня
Витрати	висока	3	4	середня	середня
Якість	середня	4	3	низька	висока
Сервіс	висока	3	2	висока	низька

Завдання 2. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на цукрові буряки. 2. Підвищується ставка на кредит господарства банку «Аваль», у якому воно обслуговується. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на картоплю і овочі. 5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку. 6. Скорочується попит на м'ясо. 7. Дорожчають мінеральні добрива. 8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни. 9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих. 11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни. 12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%. 13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Зобразіть методику аналізу мікросередовища; згрупуйте названі фактори; передбачте їх вплив на ПСП «Воля»; запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища; ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: 1 – групи факторів, 2 – назва факторів мікросередовища; 3 – можливий вплив факторів на ПСП 4 – загрози (+), можливості (-); 5 – заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Рекомендована література: [1-7].

ТЕМА 4

ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ (СЗГ)

1. Дайте оцінку привабливості ринку побутової техніки відносно вибраного Вами підприємства.
2. Розробіть план дій щодо перспективи діяльності підприємства на цьому ринку.

Рекомендована література: [1-7].

ТЕМА 5

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ (БКГ)

Завдання 1.

На рис. 5.1 представлені ринкові позиції СГП двох конкуруючих підприємств. Розміри кіл відповідають частці кожного СГП в обсязі продажу підприємства. За даними рис. 5.1:

охарактеризувати та порівняти ринкові позиції конкуруючих СГП підприємств;

оцінити та порівняти ринкові позиції підприємств у цілому і їхні портфелі за критеріями прибутковості, перспективності та збалансованості;

провести стратегічний аналіз ринкових можливостей для кожного СГП підприємств;

на підставі рекомендацій матриці БКГ розробити збалансовані стратегічні набори для підприємств у цілому.

підприємство А

підприємство В

Рис. 5.1 Ринкові позиції підприємств-конкурентів

Завдання 2.

На підприємстві виділено 5 потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). За даними таблиці 5.1:

- а) побудуйте матрицю БКГ, пояснивши всі умовні позначення;
- б) охарактеризуйте позиції кожної СЗГ підприємства і виділіть 3 найбільш перспективних СЗГ;
- в) проведіть стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства в кожній СЗГ.

Таблиця 5.1 – Вихідні дані

Товар	Обсяг продажу підприємства, шт.	Обсяг продажу конкурента, шт.	Темпи приросту ринку за рік, %
А	800	650	13
В	1200	1600	18
С	2000	400	14
Д	1600	1200	8
Е	2200	600	4

ТЕМА 6

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ МАК-КІНСІ

Завдання.

За даними табл. 6.1, які характеризують три СГП підприємства:

- 1) побудувати матрицю Мак-Кінсі;
- 2) проаналізувати ринкові позиції кожного СХП і підприємства в цілому;
- 3) за допомогою рекомендацій матриці Мак-Кінсі розробити стратегії діяльності для кожного СГП підприємства;
- 4) сформулювати збалансований стратегічний набір для підприємства в цілому.

Таблиця 1 – Характеристика показників, що визначають привабливість ринку і позиції СГП у конкуренції

Показник	Коефіцієнт важливості			Ранг, бали			Оцінка, бали		
	А	В	С	А	В	С	А	В	С
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Привабливість ринку:									
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	5	5	4			
Темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5			
Рівень конкуренції	0,45	0,3	0,2	3	3	4			
Технологічна укомплектованість	0,25	0,1	0,15	4	2	4			
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	5			
РАЗОМ	1	1	1	–	–	–			
2. Конкурентоспроможність СГП:									
Частка ринку	0,2	0,1	0,6	2	4	1			
Якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3			
Темп росту ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	4	5			
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2			
Валові витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2			
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2			
РАЗОМ	1	1	1	–	–	–			

ТЕМА 7

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ ADL/LC

Завдання.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) меблевої фабрики діють на різних ринках, ситуація на яких наступна:

- швидке зростання продажу продукції СГП А – офісних меблів – супроводжується випереджальним зростанням прибутку. Однак потік готівки нульовий, що обумовлено інтенсивними інвестиціями. Придбання фабрикою нової технології розкрою меблів дозволило СГП А підвищити якість продукції й одночасно скоротити виробничі витрати. Зниження цін на 15 % принесло СХП А значні переваги в порівнянні з найближчими конкурентами;

- стабільність ситуації на вузькоспеціалізованому сегменті ринку СГП В – малогабаритних меблях – викликана високими вхідними бар'єрами й незначною привабливістю сегмента для нових конкурентів, тому що незважаючи на 100 %-у завантаження виробничих потужностей величина валового прибутку мінімальна, а позитивний потік готівки може бути отриманий лише при повній відмові від інвестицій;

- довготривала стагнація попиту на ринку СГП С (меблева фурнітура) поступово придбала стійку тенденцію до скорочення рівня попиту на продукцію. З метою вповільнення падіння обсягів реалізації, підприємство значно звузило асортименти даної продукції, що призвело лише до тимчасового вповільнення спаду прибутку. Нечисленні конкуренти СГП С на даному ринку практично рівнозначні між собою й стикаються з аналогічними проблемами.

За наведеними даними:

1.1) установити фази життєвого циклу ринку кожного СГП меблевої фабрики;

1.2) охарактеризувати ринкові позиції кожного СГП фабрики;

1.3) побудувати матрицю ADL/LC для СГП меблевої фабрики;

1.4) провести стратегічний аналіз ринкових можливостей для кожного СГП і на основі типових уточнених

стратегій матриці ADL/LC розробити стратегічні рекомендації для меблевої фабрики.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; [пер. с англ. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
3. [Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа VCG Review : Дайджест. – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.](#)
4. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. нач. закл.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособ. [для студ. высш. науч. учрежд.] / Гольдштейн Г.Я. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
6. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / Гурков И.Б. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
7. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: Підручник / Зінь Е.А., Турченко М.О. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 320 с.
8. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособ. [для студ. высш. науч. учрежд.] в 2 ч. Ч.2. Стратегическое планирование / Ильин А.И., Сеница Л.М. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 262 с.
9. Калінеску Т.В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: Монографія./ Калінеску Т.В. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.
10. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
11. Калінеску Т.В. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. нач. закл.]/ Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

13. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Ковтун О.І. – Львів: "Новий Світ" – 2000, 2009. – 680 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М.: Прогресс, 1991. – 458 с.
15. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия / Лахметкина Н.И. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
16. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
17. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
18. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003.
19. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 576 с.
20. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации // Аудит и финансовый анализ. – №1. – 1998. – С.46-52.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
22. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навчальний посібник / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 352 с.
23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
24. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец–Лит, 2000. – 589 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи
з дисципліни: «Стратегія підприємства»
для студентів денної та заочної форм навчання
за напрямом 6.030504 – «Економіка підприємства»

Укладач:

Большенко Світлана Федорівна

Відповідальний за випуск

І.А. Дмитрієв